

Joaquín Navajas Adán

De la calidad de vida laboral a la gestión de
la calidad. Una aproximación psicosocial a
la calidad como práctica de sujeción y
dominación

Tesis doctoral dirigida por
el Dr. Lupicinio Iñiguez Rueda

Unitat de Psicologia Social
Departament de Psicologia de la Salut i de Psicologia Social
Universitat Autònoma de Barcelona

Abril de 2003

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis ha sido posible gracias a la ayuda, el cariño y la amistad de muchas de las personas que me acompañan.

En primer lugar, quiero agradecerle a Lupicinio Iñiguez su generosidad, su apoyo y su confianza en mí, a pesar de mis múltiples abandonos. Siempre con las puertas abiertas, apareciera cuando apareciera, siempre con la voluntad de ayudarme. Como lo que no está escrito no existe, quiero también agradecerle su magisterio y sus enseñanzas, nobles herramientas que me han permitido y me permiten enfrentarme desafiante a las batallas de los días. Deseo que, pese a su imposible reclusión y su falta de tiempo, fructifique (como así será) su esfuerzo investigador de este momento.

También les debo mucho a Vanesa Sánchez, valiente amiga, guardiana de mis notas de campo, a Pere Mariné mecenas moderno que me cobijó en ATI (¿cuándo descreerás de la calidad y de la gestión del conocimiento?), a Mamen García, por su generosa “validación” a pocos días del inminente nacimiento de su hija María Jimeno. Y también, a todos aquellos compañeros de penurias de Formación Pautada que, con su resistencia diaria en la “cuineta”, en el Vergés, y donde fuera, hacían de Formación Pautada un lugar menos oscuro, con especial atención a Elena, Ana, Javier, Montse y Albert.

A mis padres, Juana y Antonio por su ejemplo, y a mi hermana Isabel, para que mantenga su rebeldía. A mis hermanos José Francisco y Juan Antonio, por ser más eficaces que mi dermatólogo.

Finalmente, con todo mi amor, a Catalina Álvarez, por su ayuda, su paciencia, su empuje (infinito) y su fe en mí. Porque me hizo ver que, como poeta, era un copión de los demonios. Porque me enseñó lo que es resistir con dignidad en los sitios más miserables. Porque además, cada día me hace reír y, como payasos, coleccionamos juntos los momentos.

“Una sugerencia es más bien una cuerda que se pone en el cuello de cada trabajador. Si las sugerencias aumentan, el número de cuerdas también. Cuando los obreros piensan en una sugerencia, no hacen sino comenzar a escoger aquellas cuerdas de las cuales, un día, es posible les cuelguen...”

(Satoshi Kamata, 1993)

“Creo en la calidad, creo en la normativa, la prueba es que estoy normalizando y codificándolo todo”

(PU, subdirector de Formación Pautada, 1999)

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. El mundo de la calidad o la calidad en el mundo.	1
2. Una historia no oficial de la gestión de la calidad: de la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad.	5
3. El análisis de la gestión de la calidad desde una psicología social crítica	9
4. En suma, lo que pretendo explicar de la gestión de la calidad como práctica en las organizaciones	11

SECCIÓN I: Del movimiento de la calidad de vida laboral a la gestión de la Calidad	13
---	-----------

CAPÍTULO 1: El movimiento de la calidad de vida laboral	13
1. Los antecedentes de los programas de calidad de vida laboral	13
1.1. La teoría de los sistemas sociotécnicos	14
1.2. Los programas de democracia industrial escandinavos	16
1.2.1. El marco teórico de los programas de democracia industrial	19
1.2.2. De la democracia industrial a la democracia en el lugar de trabajo	22
1.2.3. Tres experiencias de democracia industrial	23
1.2.3.1. Talleres de dialogo democrático	24
1.2.3.2. Los proyectos Demos y Utopía	25
1.2.3.3. La culminación del diseño sociotécnico y la democracia industrial escandinava: La experiencia de Volvo	29
1.2.4. La calidad de vida en la democracia industrial	33
2. La constitución del movimiento de calidad de vida laboral norteamericano	35
2.1. Norteamericanización	35
2.2. Depuración ideológica	36
2.3. Institucionalización	38
2.4. Trueque y ampliación conceptual	40
2.5. Cientifismo	43

3.	El nudo gordiano de la calidad de vida laboral	45
3.1.	La concepción angulosa y democrática de la calidad de vida laboral.	46
3.2.	Los programas de cooperación entre sindicatos y directivos	52
3.3.	El giro al compromiso mediante la participación.	54
3.4.	De los sistemas sociotécnicos al cambio participativo	57
3.5.	De movimiento hegemónico a perengana técnica de intervención.	61
3.6.	La satisfacción de vida laboral	63
3.7.	La calidad de vida individual	67
4.	Los programas colaboracionistas de calidad de vida laboral.	69
4.1.	El bienestar y la productividad en los programas colaboracionistas	71
5.2.	Los sindicatos en los programas de calidad de vida laboral	77
5.2.1.	El apoyo sindical como variable crítica	77
5.2.2.	La beneficiosa participación sindical	79
5.	La muerte y la fosilización de la calidad de vida laboral	83
6.1.	El fenecimiento de la calidad de vida laboral y su testamento participativo	83
6.2.	La pertinaz supervivencia de la calidad de vida laboral	85

Capítulo 2: Los círculos de calidad **89**

1.	Los fundamentos de los círculos de calidad.	89
1.1.	La formula japonesa	90
1.2.1.	Los principios del management japonés	92
1.2.	El énfasis en la productividad	95
1.3.	El descubrimiento de la participación	96
2.	Los elementos del círculo	99
2.1.	El círculo como grupo	100
2.2.	La participación en el círculo	100
2.3.	La misión del círculo	102
3.	Propósitos y usos de los círculos de calidad.	104
3.1.	Del control de calidad a los círculos como técnica multipropósito	104
3.2.	Los círculos de calidad como programas de participación	107
3.3.	Los círculos de calidad como técnica de solución de problemas.	109

4.	La búsqueda y medición de los efectos del círculo	110
4.1.	El efecto de los círculos en la productividad organizacional	110
4.1.1.	El impacto de las soluciones del círculo en la productividad de la organización	112
4.1.2.	El impacto del círculo en las productividades individuales.	113
4.2.	El efecto de los círculos en la gestión de personas	114
4.2.1.	El círculo como soporte a la política de empresa	114
4.2.2.	El efecto del círculo en las relaciones laborales	115
4.2.3.	El efecto del círculo en la satisfacción laboral	116
4.2.4.	El efecto del círculo en la rotación y el absentismo	117
4.2.5.	El círculo como herramienta de desarrollo de los empleados	117
4.3.	El efecto “luna de miel” o los limitados efectos de los círculos de calidad	118
4.4.	Criterios de evaluación de los efectos de los círculos de calidad	119
4.5.	Los ventajosos efectos de los círculos en el sector educacional.	120
5.	Los círculos de calidad como programas participativos de intervención en las organizaciones	122
5.1.	El complejo proceso de implantación	122
5.2.	Políticas y procesos organizacionales	124
5.3.	El decisivo papel de los sujetos organizacionales: Directivos, líderes y trabajadores	125
5.3.1.	Directivos	126
5.3.2.	Líderes	127
5.3.3.	Trabajadores	127
6.	El fracaso y la desaparición de los círculos de calidad	130
6.1.	Círculos activos e inactivos	131
6.2.	Los impedimentos culturales a los círculos de calidad	133
6.3.	De los círculos a la gestión de la calidad total	135
6.3.1.	Los círculos como un elemento incluido en los sistemas de la calidad total	138
7.	El ineludible aspecto ideológico de los círculos de calidad	140

Capítulo 3. La gestión de la calidad **147**

1.	Los diversos constituyentes del discurso de la gestión de la calidad	147
1.1.	El sistema productivo ligero: “Lean production”	148
1.2.	La técnica productiva “Just-in-Time”	151
1.3.	La calidad total	152
1.4.	Los estándares ISO 9000	157

2.	La consecución de la calidad	161
2.1.	Modelos de implantación	161
2.2.	El compromiso y el liderazgo directivo	164
2.3.	La estructura y el tamaño organizacional	166
2.4.	La cultura y el clima organizacional	167
2.5.	El compromiso de los trabajadores	169
3.	El discurso del éxito y del fracaso en la gestión de la calidad	170
3.1.	El fracaso de la gestión de la calidad	170
3.2.	Las ganancias de la gestión de la calidad	174
3.2.1.	La satisfacción de los clientes	175
3.2.2.	Las ganancias de los empleados	176
3.2.3.	Las ganancias de la organización.	177
4.	La expansión del discurso de la gestión de la calidad	179
4.1.	El discurso de la calidad en los diferentes sectores	179
4.1.1.	La gestión de la calidad en la sanidad	179
4.1.2.	La gestión de la calidad en el sector de la salud mental	181
4.1.3.	La gestión de la calidad en los servicios sociales	183
4.1.4.	La gestión de la calidad en la enseñanza	184
4.1.4.1.	La enseñanza universitaria	185
4.1.4.2.	La enseñanza no universitaria	189
4.1.5.	La gestión de la calidad en las administraciones públicas	191
4.2.	Influencias y aplicaciones diversas de la gestión de la calidad	193
5.	La calidad total y la gestión de los recursos humanos	196
5.1.	Historia de una vieja relación: calidad y psicología del trabajo	196
5.2.	La calidad total en las prácticas de los recursos humanos	198
5.3.	Las prácticas de los recursos humanos para la calidad total	201
6.	Las críticas al discurso de la gestión de la calidad	205
6.1.	Los problemáticos efectos de la calidad	205
6.2.	Críticas a la ideología de la calidad	213
6.3.	Subjetividad y resistencia en la gestión de la calidad: ¿Controlando las resistencias o resistiendo los controles?	223
6.4.	La gestión de la calidad por los buenos ciudadanos organizacionales	238

Sección II: Análisis autoetnográfico de la gestión de la calidad en Formación Pautada

239

Capítulo 4. Una investigación etnográfica en dos tiempos. De la elaboración del diario de campo como miembro al análisis de la organización como sujeto externo

241

1. La autoetnografía	243
2. El diseño de la investigación	245
3. El trabajo de campo	246
4. La elaboración del diario de campo	248
5. El análisis de la información y la elaboración del texto etnográfico	250
5.1. Fase de descubrimiento	251
5.2. Fase de codificación	252
5.3. Fase de cuestionamiento	253

Capítulo 5. El contexto del estudio: La organización y su cultura

255

1. El escenario	255
1.1. El chiringuito con pretensiones	255
1.2. El producto estrella	256
2. La estructura	258
2.1. El organigrama.	258
2.2. Los estamentos	259
3. Misión, valores y cultura	262
3.1. Misión	262
3.2. Valores.	263
3.3. Cultura.	266
4. La calidad en Formación Pautada	269
4.1. La calidad externa: el estandarte comercial	269
4.2. La calidad interna: el ideal perdido	272
4.3. La calidad excesiva: la validación	276

Capítulo 5. Estructura y control: la cadena en acción **282**

1. El estamento directivo	282
2. Modelando el engranaje	286
2.1. Las limitadas funciones del responsable de organización	286
2.2. Proyectos: el contrapoder de programación	288
3. Los procesos de control de los trabajadores.	296
3.1. Vigilancia y control de la cocinita	299
3.2. Las prácticas “amateur” de gestión del personal	300
3.2.1. Entrada y expulsión de Formación Pautada	307
3.2.2. La obligación permanente de formarse	317
3.2.3. Regalitos y palmaditas: el buzón de sugerencias:	319
3.3. La profesionalización de los sistemas de control de los trabajadores	333

Capítulo 6. El proyecto de calidad ISO 9000 **339**

1. Propósito y principios del proyecto ISO 9000	339
1.1. Objetivo del proyecto: Primeros o pioneros	339
1.2. Calidad y proyecto ISO 9000: diferencias concurrentes.	343
1.3. La percepción del proyecto ISO 9000 por los trabajadores	351
1.4. El férreo control de la dirección sobre el proyecto	355
1.4.1. Primer falso principio: Participación y validación.	356
1.4.2. Segundo falso principio: Verdad y realidad	360
1.4.3. Tercer falso principio: Libertad organizativa	366
2. El juego de la ISO en acción	369
2.1. El gran chamán contra el “controller”	369
2.2. Superando al “guardián de las esencias”	375
2.3. Respetando las validaciones	378
2.4. Realidad y ficción: Conformando (a) la organización	383
2.4.1. Control del diseño formativo o formativo control del diseño	384
2.4.2. La revisión del sistema de calidad o la dirección clandestina	390
2.5. Dictando sentencia: la auditoría de certificación de calidad:	395
2.5.1. Bienvenido Mr. Auditor	396
2.5.2. Validación o validación: (de) formando la realidad	401

Capítulo 7. Algunos apuntes sobre una autoetnografía ligeramente reflexiva en el lugar de trabajo **413**

- 1. Particularidades metodológicas de la etnografía en el lugar de trabajo 413
- 2. La peligrosa corporeidad del objeto de estudio 424

Capítulo 8. Conclusiones **429**

- 1. Sobre la olvidada calidad de vida laboral 429
- 2. Sobre los agostados círculos de calidad 429
- 3. Sobre la ubicua gestión de la calidad 432
- 4. Sobre el análisis de la gestión de la calidad en el caso de Formación Pautada 436
 - 4.1. La concepción política de la calidad 436
 - 4.2. El despliegue de la gestión de la calidad 438
 - 4.3. Las limitadas resistencias de los trabajadores 439
- 5. Sobre algunos aspectos de mejora de esta tesis 441

Bibliografía **443**

Anexos **487**

- Anexo 1. Organigrama de Formación Pautada 489
- Anexo 2. Entrevista con María 491
- Anexo 3. Entrevista con FE 495
- Anexo 4. Entrevista con JP 499
- Anexo 5. Entrevista con PU 503
- Anexo 6. Tipo de validaciones 505
- Anexo 7. Relación de documentos 507
- Anexo 8. Diario de campo 509

Introducción

1. El mundo de la calidad o la calidad en el mundo

La calidad nos invade. Este siglo será, por lo visto y sin duda alguna, el siglo de la calidad: *“Para hacer efectiva esta revolución en todo el mundo, las economías requerirán varias décadas: todo el siglo XXI. Por eso, mientras el siglo XX ha sido el ‘siglo de la productividad’, el siglo XXI será conocido como ‘siglo de la calidad’”* (Juran, 2001:2.19). Palabra de gurú. Pero la calidad ya está aquí. Descubierta. Ineludible. Real e imperativa. No debemos ir muy lejos para encontrarla. Por ejemplo, la universidad nos vende calidad, y no sólo en la enseñanza estrictamente reglada: *“Promociónate aprendiendo idiomas con la calidad que te ofrece una Universidad. Con el rigor y la calidad que te ofrece la Universidad Autónoma de Barcelona y su sistema bimodal de aprendizaje”* (La Vanguardia, 20-I-2002). La administración crea organismos para vigilar ese fenómeno con cara y ojos, para evaluar, para controlar la calidad, como por ejemplo, la *“Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari Català”*. Se elaboran leyes con el sobrenombre de la calidad (Ley de la calidad de la enseñanza). Se celebra el “día mundial de la calidad” a modo del reivindicativo día uno de mayo. La calidad es ya un principio fundamental de la gestión de empresas. La calidad como obligación en la agenda del directivo de nuestro tiempo. Por ejemplo, en un análisis de contenido de las estrategias de negocio documentadas de 530 compañías norteamericanas se encontró que la mayoría de ellas hacían mención explícita junto a la obtención de beneficios empresariales, al concepto de calidad (Koys, 1990). La calidad pues, como un referente imprescindible. Pero incluso aquí, en el contexto europeo, más concretamente catalán, la calidad y su gestión brillan en las organizaciones. Veamos un ejemplo cercano de la calidad como elemento competitivo, concretamente el referido a la constitución de una nueva empresa funeraria en Terrassa, tras la liberalización, en enero de 1997, del mercado mortuario, hecho que parecerá poner de manifiesto la necesidad de introducir la calidad en el negocio.

Veámoslo con un cierto nivel de detalle tal y como apareció en la prensa local. Primera necesidad de la constitución de una nueva empresa funeraria, inversión económica:

“El ex gerente de Funeraria Egarense, Jané, ha sido el encargado de explorar el mercado y darle forma al proyecto, que cuenta con una inversión ‘por encima de los quinientos millones de pesetas’” (Diario de Terrassa, 13-I-98)

Segunda necesidad, desenfundar el arma competitiva de la calidad:

“Jané ha diseñado un proyecto de empresa que competirá con la sociedad municipal ‘en la calidad de servicio. No vamos a reventar los precios ni a declarar la guerra a Funeraria Egarense. Mantendremos las tarifas habituales, pero el cliente va a ser mejor atendido’” (Diario de Terrassa, 13-I-98)

Pero la reacción no se haría esperar por Funeraria Egarense. Si de calidad se trataba, calidad ofrecía la empresa municipal:

“Funeraria está decidida a renovar su imagen en Terrassa. Una encuesta llevada a cabo entre los usuarios del servicio ha revelado que el nivel de satisfacción entre los clientes es bueno, aunque buena parte de ellos creen que se les atiende con demasiada frialdad y reciben un trato excesivamente burocratizado” (Diario de Terrassa, 14-1-98)

Esta senda de la calidad en la empresa funeraria (de toda la vida) de Terrassa, pasaba inexorablemente por un esfuerzo de sus trabajadores y su “adaptación a la nueva realidad”:

“También el personal deberá adaptarse a la nueva realidad de la empresa. Durante los próximos meses, la plantilla participará en cursillos de formación orientados a mejorar la organización interna y a la atención al cliente” (Diario de Terrassa, 20-1-98)

Pues, ¿acaso alguien sería capaz de negar algunas de estas verdades? La calidad es cosa de todos. La calidad, es simple y llanamente... satisfacer al cliente. La calidad como filosofía para hacernos a todos más felices. El cliente como razón del trabajo de cada uno de nosotros. Y como una obligación individual en nuestro trabajo. La calidad como una regla verdadera en el lugar de trabajo. Por ejemplo, en un vídeo formativo (existente en el prolífico mercado de materiales para instruir a los trabajadores) sobre el camino de la calidad, se concluye con el siguiente balance, efectuado por el actor que representa al director general de la compañía que exitosamente adapta esta filosofía de la calidad:

“Fue realmente un año duro, hubo momentos difíciles, algunas personas que yo consideraba validas no se supieron adaptar, y hubo que tomar medidas, pero en

definitiva, el aprender a gestionar la calidad y hacer de ella una forma de vida ha sido para todos una gran experiencia. La empresa mejoró, las personas estamos contentas y los resultados son cada vez mejores” (Sistecal, 1998)

Encontramos en estas simples palabras todo el potencial discursivo de la gestión de la calidad como una ideología que ata cuidadosamente a los sujetos en el lugar de trabajo. Dificultad, sacrificio y, por supuesto, final feliz. Por medio, la velada amenaza que la no asunción de esta ideología (‘una forma de vida’) comporta un castigo (‘hubo que tomar medidas’). Además, se muestra también con claridad como la calidad diluye las posiciones antagonistas en la organización, dicho de otro modo, la calidad obliga y a la vez satisface desde al director general hasta al último trabajador de la organización (‘las personas estamos contentas’)

Algunas de las cuestiones que pretendo abordar en este trabajo están claramente relacionadas con lo anterior. Primero, ¿cuáles son los rasgos de este discurso de la calidad que inunda todos los poros de la vida social? ¿De dónde proviene? ¿Cómo se origina? ¿De qué modo o en qué prácticas se traduce en el interior de las organizaciones? Y fundamentalmente ¿cuáles son sus efectos de poder? ¿Es la calidad un discurso políticamente neutro o por el contrario es un concepto con carga política? De ser así, ¿en qué términos puede definirse la calidad como un concepto político?

El eje de este trabajo será la gestión de la calidad, entendida ésta como una práctica histórica y actualmente hegemónica del management que tiene lugar en las organizaciones para controlar y hacer trabajar de un modo determinado a los trabajadores. Por tanto, para responder a estas cuestiones haré lo siguiente:

En primer lugar, trazaré una historia de la gestión de la calidad no oficial, una genealogía de la calidad que reivindicara sus orígenes más allá del descubrimiento japonés de la calidad, que ligará la gestión de la calidad con prácticas olvidadas y silenciadas del management, como serían las experiencias de calidad de vida laboral.

En segundo lugar, me centraré en el actual discurso hegemónico de la gestión de la calidad, tal y como se utiliza en la literatura de las organizaciones. La calidad como entidad que está ahí y que sirve para hacer cosas en las organizaciones (para mandar, para vigilar y castigar, para someter y explotar a los trabajadores). Analizaré cuáles son sus elementos constituyentes, sus formas y pautas de desarrollo, mostrando también sectores donde su dominio es indiscutible. Asimismo también me centraré en

el debate existente en la literatura crítica sobre modos y formas de resistirse a la gestión de la calidad.

Finalmente, en tercer lugar, ilustraré mediante una autoetnografía un ejemplo concreto de cómo se despliega en una organización el discurso de la gestión de la calidad. ¿Qué se entiende por calidad en este caso concreto? ¿Quién la define? ¿Qué tipo de trabajador emerge del discurso de la calidad en la empresa? ¿Existen en esta organización formas colectivas de resistencias? ¿Y formas individuales de resistencia? En definitiva, intentaré mostrar cómo en torno a la calidad, y con ésta como excusa, se “gestiona” de una forma determinada a la organización y sus personas.

2. Una historia no oficial de la gestión de la calidad: de la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad

El siguiente trabajo trata sobre la calidad en las organizaciones, sobre alguno de los significados y de las prácticas sociales ligadas (en este momento histórico) al discurso de la gestión de la calidad. Un discurso tan pulcro y limpio que huye de lo político, que aboga por la eficiencia, la productividad y la competitividad.

Definir la calidad es definir los límites de nuestra forma de pensar las organizaciones, sus prácticas y sus mismas críticas. ¿Por qué, por ejemplo, cuando hablamos de calidad, no se suelen considerar las condiciones contractuales? ¿Por qué no es actualmente cuestionable que los estándares de calidad ISO 9000 dejen al margen elementos como la retribución, la representación sindical o el reparto de los beneficios empresariales?

La historia de la calidad que nos cuentan es una falsa historia (como todas), elaborada y estructurada en torno al mito del descubrimiento: *“Había una vez unas prácticas de dirección empresariales innovadoras con resultados garantizados que aplicaron los japoneses con gurús occidentales y posteriormente estas prácticas fueron recuperadas por las empresas norteamericanas primero y de todo el mundo, seguidamente”*. Los círculos de calidad, el lean production, el just-in-time irrumpieron de esta forma en las teorías del management occidental contra las ideas de la dirección científica del taylorismo. La calidad era y es, la clave del éxito empresarial. La calidad es real, tangible, está ahí, descubierta, no se trata más que de aplicarla. Veamos dos ejemplos de este modo *ahistórico* de concebir la calidad. El primero, la exposición de Juran (autor de renombre en el ámbito de la calidad) sobre la calidad como compañero de la humanidad:

“La sociedad humana ha dependido de la calidad desde el alba de la historia. En las sociedades primitivas esta dependencia era de la calidad de los bienes naturales y de los ‘servicios’. La vida humana puede existir sólo dentro de límites más bien estrechos de temperatura climática, calidad del aire, calidad de los alimentos, etc. Para la mayor parte de las sociedades primitivas la vida incluso dentro de estos estrechos límites es marginal, y la mayor parte de las sociedades primitivas viven precariamente. Las horas de trabajo son, con frecuencia, largas y agotadoras. La duración de la vida se ve acortada por la malnutrición, la enfermedad, los desastres naturales, etc. Para reducir dichos riesgos, las sociedades primitivas crearon ayudas no naturales para sus capacidades mentales y físicas; ayudas tales como: división del trabajo; formas comunales de sociedad, como las aldeas; abrigo artificial, v.g. casas; procesado de los

materiales naturales para producir bienes no naturales, como alfarería, textiles, herramientas, armas; lecciones aprendidas. La experiencia del pasado –cuándo sembrar, qué bayas son venenosas- se transmite de generación en generación.” (Juran, 2001:35.2)

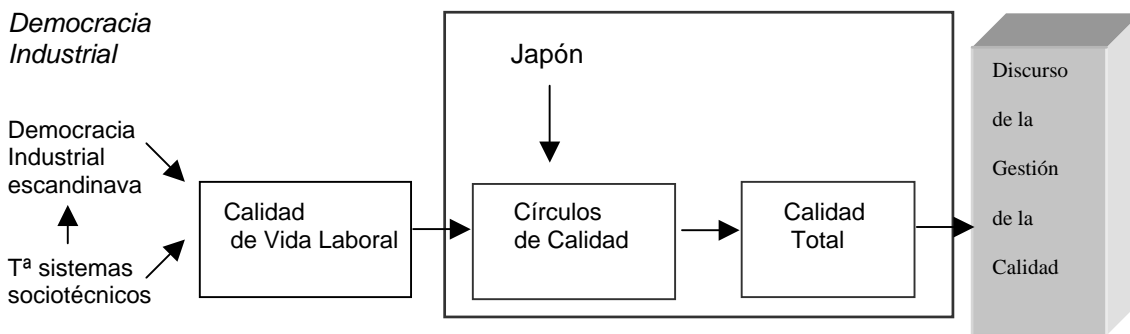
El segundo ejemplo lo proporcionan Reeves y Bednar (1994), los cuales desde una revista ‘mainstream’ norteamericana de management intentan clarificar y definir con precisión el concepto de calidad mediante un rastreo histórico. Pues bien, su genealogía de la calidad comenzaba en “*Platón, Aristóteles y otros filósofos Griegos*” (1994:420) para quienes su ideal era definido como “*aretê, o excelencia*” (1994:420), enlazaba con el control de la calidad y finalizaba con la calidad total. Además, desde un punto de vista positivista abogaban por considerar a la calidad como un concepto complejo que, de modo similar a otros constructos igualmente complejos, como por ejemplo, la inteligencia o la motivación, debería formularse como un hipotético modelo que integrase todas las posibles variables, con el objetivo de “*capturar su complejidad y riqueza*” (1994:440).

Muestran estos dos ejemplos la forma dominante de entender la calidad, como una idea fija e invariable, que desde la academia (en este caso, Reeves y Bednar) se debe intentar descifrar.

Pero como ya he dicho anteriormente, esta historia de la calidad, realista y positivista, es falsa. Primero, porque legitima la calidad como universal y ahistórica, con un sentido fijo e invariable que se trata de conseguir y conocer. Y segundo, entierra en el olvido, niega, toda una serie de prácticas desarrolladas en las organizaciones, prácticas donde el concepto calidad estaba conjugado en otros términos, como por ejemplo, programas de democracia industrial, proyectos de humanización del trabajo, calidad de vida laboral.

Propongo por tanto una historia no oficial de la calidad, donde ésta sea concebida como un concepto histórico, que no emerge de la nada, sino que es conformado a partir de una serie de prácticas determinadas, muchas de las cuales son silenciadas actualmente por la literatura dominante. La historia que propongo, como medio para poder comprender algunos de los significados entrelazados en torno al concepto de calidad, es la siguiente:

Historia no oficial de la calidad



(Historia oficial de la calidad)

Propongo, por tanto, una historia No Oficial en la cual los círculos de calidad no serían más que la continuación de unas prácticas de management ya establecidas, como así eran los programas participativos denominados bajo el epígrafe de Calidad de Vida Laboral. Unas prácticas iniciales que hicieron posible, entre otras cuestiones, el poder concebir el acto de participación de los trabajadores en actividades de ‘mejora’, no tan sólo como un acto legítimo (y fuera del significado político, hasta el momento imperante, de ‘traición de clase’), sino que incluso era obligatorio por definición (trabajar y participar, trabajar y evidenciar compromiso por la empresa).

MI historia de la calidad intentará explicar lo siguiente: ¿Por qué surgen los programas de la calidad de vida laboral? ¿Cuáles fueron sus principios y cómo evolucionaron? ¿Cuáles serían los puntos de ruptura y continuidad entre los programas de calidad de vida laboral, los círculos de calidad y los programas de calidad total? En definitiva, busco ilustrar como se han formado históricamente algunos de los significados de la calidad, su emergencia como un término bondadoso e inocuo por definición pese a estar configurando una visión mercantilista de la realidad (la calidad como equivalente a competitividad, a libre mercado, a beneficios para la organización). Por otro lado, me interesa comprender cómo la ausencia de vínculos entre la calidad y otros significados es también arbitraria, o dicho de otro modo, quiero mostrar la calidad como un término disociado de un carácter reivindicativo por parte de los trabajadores (por qué por ejemplo, la mejora continua, como principio que obliga a los trabajadores a esforzarse

más en sus prácticas de trabajo, no es posible utilizarla en referencia a sus condiciones contractuales).

En otras palabras, pretendo mostrar algunas líneas históricas de formación de los significados de ese concepto políticamente imperante de forma que pueda comprenderse cómo la calidad acaba configurándose en un “*término que legitima toda clase de medidas y cambios en el nombre del bien autoevidente*” (Wilkinson y Willmott, 1995: 1).

3. El análisis de la gestión de la calidad desde una psicología social crítica

Pero seguro que no faltarán voces que se cuestionen, ¿qué tiene que ver la calidad con la psicología social? ¿Es la autoetnografía una metodología rigurosa y científica? En definitiva, ¿cómo encaja, en todo esto, la académica disciplina de la psicología de las organizaciones? Para intentar responder a estas cuestiones, argumentaré a continuación desde qué presupuestos se ha de entender este trabajo, concretamente qué es lo que entiendo por psicología social y qué por psicología de las organizaciones.

En primer lugar, he de comenzar reconociendo que no comprendo la psicología social como una disciplina “científica”, es decir, como una disciplina que está orientada a descubrir conocimientos psicosociales existentes, objetivos, e incrustados en la realidad. Por el contrario, mi planteamiento será que la psicología social debe ser entendida como un dispositivo deconstruccionista que facilite la comprensión del mundo que nos envuelve (Ibáñez, 1989). Una psicología social que busca la comprensión (en contraposición a la explicación), y que sea consciente de que ésta sólo se alcanzará admitiendo la preponderancia del lenguaje y de la significación en la construcción del mundo social, pues *“las prácticas sociales son prácticas discursivas en la misma medida que las prácticas discursivas son prácticas sociales”* (Iñiguez, 2002:50). Por otro lado, se trataría también de una psicología social con un “serio compromiso político”, el cual pasaría tanto por reconducir los esfuerzos psicosociales hacia un cambio social emancipador, como por romper de forma radical con los supuestos epistemológicos que sustentan la psicología social dominante (Ibáñez, 1993). El trabajado se enmarcaría pues, dentro de una psicología social crítica, que sea a su vez hermenéutica, reflexiva y política (Ibáñez e Iñiguez, 1997). Por una psicología social en la que el investigador pueda elegir tanto sus objetos de estudio como sus procedimientos de investigación.

Desde este posicionamiento de la psicología social crítica, intentaré pensar la calidad como un concepto socialmente construido. En efecto, los objetos sociales no sólo resultan de la actividad humana sino que *“sólo se mantienen mediante las prácticas que los hacen existir”* (Ibáñez, 2002), por tanto, desde esta perspectiva, abordaré a la gestión de la calidad como un objeto fluido que existe gracias a una serie de prácticas que constantemente la producen y la reproducen. También desde estos presupuestos, desde una aceptación de la naturaleza hermenéutica de las situaciones sociales, se acepta la etnografía como un método de investigación en psicología social adecuado para aprehender significados culturales, ya que posibilita la comprensión de la realidad

social (Ibáñez y Iñiguez, 1996). Y entendiendo por método de investigación toda una serie de estrategias y prácticas que permiten el acceso al análisis del objeto de estudio, diferenciándolo de las técnicas de investigación las cuales serían meros recursos prácticos para la obtención de información (Iñiguez, 1995). En suma, el propósito fundamental de una investigación etnográfica es comprender, hacer inteligible la acción humana, mediante la inmersión del investigador en una cultura ajena con el objeto de estudiar, de primera mano, las acciones y las experiencias de los miembros de esta cultura para poderlo transmitir a personas de otras culturas.

En segundo lugar, y en línea con lo anterior, dentro de la psicología de las organizaciones me situaré en un enfoque crítico que descansaría en dos puntos básicos, en la crítica al enfoque representacionista del conocimiento y *"en la crítica a las metáforas utilizadas al describir las organizaciones"* (Rodríguez, 1992: 39). Unas metáforas en unas narrativas con unos efectos claros de poder. Dicho de otro modo:

"En este sentido, mientras estemos instalados en este paradigma en el que la organización se constituye en el nuevo dios, los individuos, los grupos y la sociedad siempre serán aquello que quieran que sean y como quieran que sean las organizaciones, pues controlan nuestras vidas y nuestros proyectos; es decir, nos han conformado para ser sus esclavos" (Rodríguez, 2003:4)

Precisaré también que concebiré a la organización en una acepción postmoderna, es decir, como un concepto relacional producido por los actores sociales mediante unas prácticas discursivas contextuales (Gephart et al., 1996). Es desde esta concepción de la psicología de las organizaciones, como una disciplina relatadora de historias (Boje, 1994; Boje et al., 1996; Gephart, 1996), que narraré una historia de la calidad no oficial de la calidad, o más precisamente, de las prácticas que tienen lugar de la gestión de la calidad dentro de la organización, como unas prácticas que en mi opinión, tienen un efecto político en las relaciones laborales. Estas relaciones además, estarán producidas en un determinado contexto social e histórico determinado, es decir, que *"no aparecen como un proceso natural, sino como una cosa indisociable de su génesis sociohistórica e incomprensible si no se atiende a su contexto sociocultural"* (Blanch, 2002:9). En definitiva, lo que mi historia no oficial de la calidad pretende, es bucear en el origen y en el desarrollo de estas prácticas de dominación y fijación de los sujetos en las organizaciones rotuladas con el nombre genérico de gestión de la calidad.

4. En suma, lo que pretendo explicar de la gestión de la calidad como práctica en las organizaciones

Dicho de un modo formal, lo que pretendo mostrar en este trabajo en la conformación histórica de algunos de los significados de la gestión de la calidad como práctica de management. Para ello, las cuestiones que abordaré a lo largo de esta investigación serán las siguientes:

- El análisis de los programas de calidad de vida laboral. Me remontaré a las experiencias desarrolladas en el marco de la democracia industrial escandinava y dentro de la teoría de los sistemas sociotécnicos para situar históricamente el concepto “calidad de vida laboral”, el cual rastrearé en su proceso de constitución en movimiento, su mutación en técnica de intervención en las organizaciones y su posterior disolución. Prestaré especial atención a la calidad de vida laboral en su acepción de programas colaborativos dentro de la organización como un claro antecedente de los círculos de calidad.
- Los círculos de calidad. Abordaré el análisis de los círculos de calidad como programas de intervención en las organizaciones intentando evitar algunas de las trampas que, en mi opinión, son comunes en la literatura: el esencialismo lingüístico y el análisis estático. Respecto al esencialismo lingüístico, la literatura prescriptiva de los círculos le dan una entidad clara y definida como artefacto participativo, independientemente del contexto temporal en que se produjeron. Por ejemplo, para todos los autores, los círculos serán lo mismo que los círculos de control de calidad. Asimismo, la mera etiqueta de círculo de calidad serviría para denominar unas prácticas similares que están ahí fuera, independientemente de su contexto y sus propósitos. Por otra parte, la mayoría de la literatura será ahistórica y estática, que hará que por ejemplo, en el análisis de sus efectos se entremezclen concepciones muy diferenciadas de los círculos. En mi análisis busco mostrar cómo evolucionaron los círculos, cómo emergieron con fuerza, absorbiendo a los programas de calidad de vida laboral y cediendo finalmente ante la calidad total.
- Gestión de la calidad. Mostraré los elementos que configurarán el difuso conglomerado de la gestión de la calidad, un discurso simple y elástico, pero a la vez con una potente capacidad para sujetar a las personas en las organizaciones. Recorreré algunos de los espacios sociales en que está presente de un modo hegemónico este discurso y me detendré al debate en la literatura crítica sobre la

gestión de la calidad como un proceso de colonización de la subjetividad y sus modos y posibilidades de resistencia, si es que son posibles.

- Autoetnografía. Mediante el retrato de una organización real que se encuentra en proceso de certificación ISO 9000 mostraré el despliegue del discurso de la gestión de la calidad en la compañía así como su instrumentación por el grupo directivo para conformar un mundo social interno a su gusto.

Capítulo 1. El movimiento de la calidad de vida laboral

Conjugar desde la psicología de las organizaciones el término “calidad de vida laboral” parece remitirnos, inequívocamente, a hablar de bienestar y sobre todo, de satisfacción laboral. Pero hablar de “calidad de vida laboral” era, en un momento determinado (fundamentalmente en los años 70), hablar de mucho más. Por ejemplo, era señalar un tipo de programa de intervención en las organizaciones que buscaba hacer compatible la mejora de las condiciones de trabajo con los objetivos productivos de la organización, o dicho de otra forma, era un programa que buscaba humanizar el trabajo. Pero también era, un término que remitía a programas innovadores de democracia industrial con una significativa carga política.

En este capítulo trazo una genealogía de la calidad de vida laboral, un concepto que, naciendo con una importante significación política, acabaría siendo desactivado y hábilmente manejado (sin peligro) por la psicología de las organizaciones.

1. Los antecedentes de la Calidad de Vida Laboral

Dos fueron las influencias directas del denominado “movimiento” de calidad de vida laboral, movimiento que tuvo su esplendor en los Estados Unidos en los años setenta. Por un lado, la teoría de los sistemas sociotécnicos con su idea de que la organización está constituida por dos sistemas, el técnico y el social. Por otro lado, los desarrollos y experiencias de intervención desarrollados en la organización bajo el marco de la democracia industrial escandinava. Tanto los principios teóricos sociotécnicos como las ideas subyacentes en las experiencias de intervención escandinavas serían absorbidas y, en cierto sentido, depuradas, proporcionando el marco teórico del movimiento de la calidad de vida laboral.

1.1. Teoría de los sistemas sociotécnicos

La teoría de los sistemas sociotécnicos está unida al “Tavistock Institute of Human Relations” de Londres, al “Work Research Institutes” de Oslo y al “Institute for Industrial Social Research” de Trondheim, así como a autores como Trist, Herbst, Davis, Cherns y Emery, entre otros.

La teoría sociotécnica se desarrolló, fundamentalmente a partir de la teoría general de sistemas y de una serie de estudios sobre experiencias de cambio realizadas en la industria del carbón hacia 1950. El término “sistema sociotécnico” fue acuñado por Trist para describir una concepción de la organización que enfatizaba la interrelación de dos subsistemas: el social y el tecnológico, y a la relación de la organización como un conjunto en el ambiente en el cual la organización operaría. Desde este enfoque se concebía a la organización como un sistema abierto, compuesto por un sistema técnico (incluyendo el aspecto tecnológico y el económico) y un sistema social (considerando la organización social). Dicho de otro modo, la teoría sociotécnica afirmaba que las organizaciones estarían constituidas por gente que produce productos o servicios usando para ello, algún tipo de tecnología, y estando ambos sistemas influidos entre sí: la tecnología por el uso de la gente y la conducta de la gente por la tecnología (Pasmore et al., 1982). Aunque no es el propósito de este trabajo abordar los principios fundamentales de la teoría sociotécnica, es necesario resaltar algunos, como por ejemplo, el principio de “Optimización unida”, el cual señalaba que la organización funcionará óptimamente tan sólo si los sistemas tecnológicos y el sistema social son diseñados para encajar y satisfacer las demandas que uno le hace al otro y ambos hacen al ambiente de la organización (Emery y Thorsrud, 1969). Este principio obliga al reconocimiento de que el éxito de una organización dependerá de lo bien que funcione el sistema sociotécnico, y no tan sólo de cómo lo haga el sistema técnico con el encaje de individuos reemplazables unos por otros.

Parece haber acuerdo en remontar el origen de la teoría de los sistemas sociotécnicos en el estudio de Trist y Bamforth (1951) sobre la repercusión de un cambio tecnológico en una explotación minera del carbón con el propósito de incrementar el nivel del rendimiento mediante la mejora del sistema técnico. En este estudio se encontró que una intervención de cambio, basada en la reorganización los puestos de trabajo de acuerdo a una estructura tradicional de producción en serie y eliminando la existente autonomía de los grupos de mineros (una autonomía, por ejemplo, en la elección de sus miembros y en la realización de las tareas), fue el factor que acabó provocando la

aparición de problemas y a la perturbación de las relaciones sociales, con un descenso del nivel del rendimiento. A partir de esta experiencia inicial, según Herbst (1974) es posible encontrar tres etapas diferenciadas en las investigaciones del Instituto Tavistock respecto a la teoría de los sistemas sociotécnicos. La primera etapa fue la que se inició con el primer trabajo de Trist y Bamforth y duró hasta el año 1954, año en que finalmente se descartó la idea de que la organización del trabajo era una consecuencia de un sistema tecnológico. Es decir, se llegó a la conclusión de que dentro de un sistema tecnológico dado, es posible una elección de sistemas sociales, al menos dentro de un cierto rango de alternativas viables. El principio que empezó a emerger con estos primeros trabajos fue el siguiente: si el sistema tecnológico es optimizado a expensas del sistema social, los resultados alcanzados estarán por debajo de los óptimos. Se subrayaba, por tanto, la importancia crítica de los sistemas sociales ligados a los sistemas técnicos. La segunda etapa en la teoría de sistemas sociotécnicos estaría datada, según Herbst, entre los años 1959 y 1962, etapa que comportó una revisión teórica en la que se subrayaba que era esencial mirar las organizaciones como un sistema abierto, además, se trabajaba en el desarrollo de métodos para el estudio de los sistemas sociotécnicos, en la cuantificación de los principios y en la implicación de los conceptos para la integración de principios conductuales y físicos. Finalmente, la tercera etapa de desarrollo de la teoría de sistemas sociotécnicos tuvo lugar a partir del año 1962, y fue posible, gracias al inicio del "Proyecto de Democracia Industrial" en Noruega, lo que posibilitó el desarrollo de experimentos sociotécnicos en diferentes industrias. En esta etapa, se comenzaron a desarrollar experiencias de intervención, con el objeto de extender la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Es interesante resaltar que, de los tres posibles caminos de inducir cambios en una organización de trabajo, dependiendo de si el cambio es hecho en el sistema social, en el económico o finalmente en el sistema tecnológico, hasta ese momento, el sistema técnico se daba como ya dado y fijo en las investigaciones, es decir, los investigadores concentraban sus esfuerzos en diseñar e implementar su intervención a partir de una estructura técnica fija y determinada (con los problemas que eso comportaba¹). No fue hasta el año 1966 que se comenzó a

¹ Por ejemplo, este tipo de planteamiento obligaba a realizar una intervención regida por el principio de puestos simples y repetitivos, donde los trabajadores requerían un mínimo de iniciativa y formación, es decir, este diseño tecnológico era realizado con un único principio de organización en mente. Además, la introducción de cambios en una organización de trabajo ya claramente establecida requería un elevado nivel de esfuerzo y acuerdo entre las partes. Por tanto, a pesar de que la teoría de los sistemas sociotécnicos concebía la organización como una unión de dos sistemas, la intervención práctica bajo este modelo lo que en realidad hacía era abordar el mejor diseño del sistema humano, a partir de un sistema técnico invariable.

examinar la posibilidad de diseñar toda una unidad sociotécnica. Esto implicó, de hecho, que dado un producto y un flujo de materiales, se examinasen todos los posibles procesos de producción, además, el desarrollo tecnológico permitió el poder elegir entre un amplio rango de alternativas viables, tanto técnicas como económicas. El aspecto crítico en este caso, residía en lograr una decisión política unida entre el respeto a lo tecnológico y al desarrollo organizacional, de forma que la tecnología escogida fue consistente con el soporte y la dirección establecida para el cambio social y organizacional.

Los principios de la teoría de los sistemas sociotécnicos, como se verá, tuvieron gran influencia en los programas de intervención rotulados con el nombre de democracia industrial escandinava, asumiéndose que, estos principios, estaban dirigidos al propósito fundamental de crear condiciones más democráticas en el lugar de trabajo. Pero estos principios también influirían directamente en el movimiento de la calidad de vida laboral e incluso en prácticas de intervención organizacional nada sospechosas de radicalidad, como por ejemplo, el desarrollo organizacional. La intervención bajo este enfoque sociotécnico se acabaría traduciendo, en muchas ocasiones, en la creación de “tareas unitarias”, es decir, tareas que incluían funciones de dirección y supervisión y eran, asimismo, ejecutadas por un grupo de trabajo autónomo o autogestionado (Elden, 1981, Fisher, 1981).

1.2. Los programas de democracia industrial escandinavos

El segundo claro antecedente de los programas de calidad de vida laboral norteamericanos, serían los programas desarrollados en los países escandinavos, especialmente en Suecia y Noruega bajo el título de “Programa de Democracia Industrial”, los cuales tuvieron lugar en los años 60 del pasado siglo. Pero antes de comentar con más detalle algunas de las experiencias desarrolladas dentro de estos programas, quisiera detenerme en el controvertido concepto de democracia industrial, no tanto para realizar un análisis histórico del término, tarea que, obviamente, sobrepasaría con creces los limitados propósitos de esta tesis, sino para contextualizar algunos de sus significados en el marco europeo de mediados del siglo veinte, de forma que podamos ver su relación con la calidad, y más concretamente, con la calidad de vida laboral.

Qué se entiende por democracia industrial será, por supuesto, algo ligado a un momento histórico y a un contexto determinado. Hablar pues, de democracia industrial

como “otra forma de entender la participación de los trabajadores en las organizaciones, como se puede comprobar a partir de sus principios²” (Peiró y González, 1993: 158) o definirla como “un proceso por el cual el trabajador puede y/o ejerce control sobre el proceso de toma de decisiones” (Fatchett, 1977: 5) sería aceptar como verdadera y universal una limitada acepción del concepto democracia industrial que no consideraría la profundidad y plasticidad histórica³ del término, el cual en los años sesenta y principios de los setenta tuvo una significación política y social muy controvertida, como campo de batalla de las relaciones laborales. Así, pese a una general acepción reivindicativa del término por parte del movimiento obrero, que recogería demandas políticas comunistas y socialistas reclamando un control de los medios de producción por parte de los trabajadores, también la democracia industrial tendría un uso mucho más limitado⁴, reformista y conservador, como concepto que posibilitaba, únicamente, una vigilada participación de los trabajadores en el escenario laboral, pero preservando, eso sí, las prerrogativas de los cuadros directivos en la toma de decisiones.

El porqué de esta resurrección de la democracia industrial, habría que buscarlo en el contexto social y político europeo de los años 60, con la existencia de un fuerte movimiento sindical reivindicativo, de ahí que, para algunos autores la plasmación de la noción de democracia industrial en el plano legislativo debería ser comprendido como un “acomodamiento político” (Knudsen, 1995) ante la ofensiva sindical. Por

² Los principios señalados por Peiró y González (1993) serían los siguientes: 1) Igualdad de derechos de todos los miembros de una organización para participar en todas las decisiones; 2) derecho a delegar la participación en representantes elegidos; 3) existencia de factores que podrían limitar la aplicación del primer principio como el ‘expertismo’ requerido en algunas decisiones; y 4) las decisiones para delegar ciertas decisiones deberían hacerse de acuerdo al primer principio.

³ El término democracia Industrial, desde luego, no emergería de la nada en los años sesenta, su uso en el siglo veinte estaría ligado directamente a la lucha obrera, con connotaciones como nacionalización de los medios de producción, creación de consejos de trabajo (“works council”) o más moderadamente, democratización de las estructuras de poder en las organizaciones.

⁴ Una de las aproximaciones más limitadas y conservadoras al concepto Democracia Industrial en los años 60 en el contexto europeo fue el desarrollo dado al término por H. Clegg (1960), quien tomando como analogía el modelo político de democracia parlamentaria representacional, sostuvo que los elementos claves de un sistema de democracia industrial eran los siguientes: a) la existencia de un sindicato fuerte y suficientemente capaz de oponerse al grupo directivo; b) un grupo directivo que aceptara el sindicato como una oposición leal y tuviera voluntad por comprometerse y llegar a acuerdos con este sindicato. Este concepto fue fuertemente criticado por autores como Blumberg (1968), para quien el término “leal oposición” referido a los sindicatos no era un equivalente de la oposición en términos políticos. Además, el modelo de Democracia Industrial propuesto por Clegg parecía únicamente adecuado para países como Estados Unidos, Gran Bretaña, países escandinavos, Suiza y Holanda, entre otros, pero no era útil para explicar las prácticas que bajo el epígrafe democracia industrial se

supuesto, tanto la fuerza sindical como su plasmación legislativa variarían notablemente en cada una de las naciones que favorecieron legislativamente la democracia industrial. Algunas de las leyes europeas más significativas referidas a aspectos de la democracia industrial serían, entre otras, las siguientes: Consejos de trabajo obligatorios (Suecia, 1946; Bélgica 1951); Ley de codeterminación: Hierro y acero 33% (Alemania, 1947); Ley de distribución de beneficios (Francia, 1967); Legislación del estatuto trabajadores (Italia, 1970); Primera ley de codeterminación (Suecia, 1972); Ley de humanización del trabajo (Alemania; 1974); Ley de los grupos de expresión (Francia, 1982). Una mención aparte merece Gran Bretaña, donde la idea de democracia industrial no tuvo el suficiente empuje como para plasmarse en leyes, de forma que para algunos autores, en Inglaterra *“la democracia industrial no existe”* (Levie y Williams, 1983: 265).

En la idea central del término Democracia Industrial parecía residir *“la capacidad de los trabajadores directa o indirectamente para determinar el curso de los eventos dentro de la empresa”* (Industrial Democracy Committee, 1976). Un amplio rango de visiones existirían en torno a esta cuestión, desde un énfasis en la imposibilidad de conseguir una práctica democrática significativa en la empresa si no se realizaban cambios estructurales previamente en la sociedad, hasta un rechazo extremo de la idea de democracia industrial. Por ejemplo, en un ámbito europeo, (Sorge, 1976; Fatchett 1977), se entendería como democracia industrial a una gama variada de prácticas, que irían desde instituciones legales y voluntarias - como serían las prácticas en el seno de las empresas avaladas por cambios legislativos y desarrolladas, fundamentalmente en países como Francia o Alemania- hasta acuerdos negociados por sindicatos y empresarios y recogidos en los correspondientes convenios laborales.

Desde un punto de vista crítico, Coates y Topham (1968) señalarían que algunos de los esquemas que estaban asociados con el término de democracia industrial hacían referencia a un conjunto heterogéneo de estratagemas que buscaban (y lo lograban con éxito) incorporar a los sindicatos en las estructuras organizativas capitalistas y neocapitalistas. Dentro de estas tácticas de absorción se encontraría esquemas como la presencia de los trabajadores en las mesas de dirección, planes de distribución de beneficios o simples modelos de participación de los trabajadores mediante un esquema de elaboración de sugerencias individuales. Serían estas acepciones de la

estaban desarrollando en países como, por ejemplo, Francia, Alemania Occidental, Yugoslavia o incluso Israel.

democracia industrial las que sobresaldrán en la literatura del management, de forma que democracia industrial la más de las veces, vendría a significar bien mejorar la calidad y las condiciones de trabajo de los empleados, bien luchar contra la alienación o insatisfacción.

Por supuesto que, desde una óptica norteamericana, se rechazaría el término (aunque algunos de sus principales subproductos como, por ejemplo, la calidad de vida laboral, serían aceptados, eso sí, previo paso de un proceso de escofinado para limar sus asperezas políticas). No obstante, otros autores (Lammers, 1979; Precious, 1982), equipararían la noción de democracia industrial con prácticas de “participación directa”, de forma que dentro de este rótulo cabrían prácticas de management como, por ejemplo, el enriquecimiento laboral, vaciando el concepto de aspectos como el control de los trabajadores sobre la planificación organizacional. No obstante, como ya he dicho, la mayoría de autores arremeterían contra la idea de democracia industrial, por sus valores políticos e ideológicos (1967; Mills, 1977; Locke y Schweiger). Véase, por ejemplo, la siguiente crítica hacia las ideas, no de democracia industrial, sino de participación en la toma de decisiones entendida dentro de este contexto de debate:

“Los defensores de la obligatoria ‘Participación en toma de decisiones’ (PTD) en Europa son a menudo socialistas (...), quienes ven PTD como un método útil para ayudar a abolir la propiedad privada. (Algunos izquierdistas, no obstante, se oponen a los esquemas de participación, por el miedo a que ello reduciría el fervor revolucionario de las masas, o prevendría a los trabajadores de la oposición a los directivos)” (Locke y Schweiger, 1979: 270)

A mitad de los años setenta, el contexto sociopolítico europeo variaría, y los sindicatos perderían mucha de su fuerza y su relevancia social. El cambio social haría que, el desempleo masivo, los ajustes industriales, y la coyuntura política ideológica situase al movimiento sindical en una posición de relativa debilidad, paralizándose completamente el desarrollo de leyes favorecedoras de la participación representativa de los empleados en la empresa. La democracia industrial se relegaría, entonces, a los libros de historia.

1.2.1. El marco teórico de los programas de democracia industrial escandinavos

A finales de los años 50, investigadores del “Work Research Institute” de Oslo fueron invitados por el gobierno noruego y por representantes de las organizaciones sindicales y patronales de este país a estudiar la democracia industrial como corolario

de la democracia política (Mateu, 1984). Pronto Suecia se unió al creado 'Programa de Democracia Industrial Noruego', con el objeto de explorar los métodos sociotécnicos, así como para desarrollar nuevas formas de organización del trabajo.

De acuerdo a Emery y Thorsrud (1969), sería posible distinguir dos enfoques diferenciados en la investigación y en el desarrollo en estos programas de democracia industrial escandinavos:

1. Estudios orientados a analizar los efectos de los sistemas formales de participación en la empresa, como por ejemplo, mediante la introducción de cambios legislativos o estudiando los convenios representativos de cada sector.
2. Estudios de acción–investigación que, principalmente bajo el influjo de la teoría de los sistemas sociotécnicos, tenían como propósito democratizar el lugar de trabajo, favoreciendo la participación directa (no representativa) de los trabajadores en la empresa.

El primer enfoque implicó la proliferación de cambios legislativos así como la creación de toda una infraestructura nacional que impulsó y soportó financieramente el desarrollo de proyectos de investigación. Por ejemplo, en el año 1980 se estimó en Noruega que unas 50 empresas habían iniciado proyectos basados en algunas de las ideas del "programa de democracia industrial". Un salto cualitativo se produciría también en los años 80 con la institucionalización con el acuerdo entre patronal y sindicatos que fijaría, textualmente, un acuerdo en el desarrollo de la organización de trabajo de la empresa conllevando soporte financiero (Gustavsen y Engelstad, 1986). También en Suecia, un país con una tradición laboral con fáciles acuerdos entre sindicatos y patronal⁵, la democracia industrial se entendería como un programa constituido por comités conjuntos para estimular la cooperación bipartita y el intercambio de información. Sirvan como muestra, algunos de los diversos órganos mixtos que se crearon: comité para la protección de los trabajadores; el consejo para la orientación en el mercado de trabajo; y el consejo para la duración y las razones del estudio (International Labour Organization, 1998b).

El segundo enfoque generó toda una serie de estudios organizacionales, dirigidos a propiciar la democracia en el lugar de trabajo. Este elevado interés por la aplicación

⁵ La larga tradición de colaboración tripartita entre gobierno, patronal y sindicatos, se remonta hasta la crisis económica de los años treinta, finalizando abruptamente en enero de 1992, cuando la principal patronal (SAF) decidió retirarse de todas las instituciones y mesas colaborativas. Como consecuencia de ello, el gobierno conservador decidió dar por finalizada la

sistemática de la ciencia social, basado en un paradigma de acción-investigación, se debería, a una reacción contra la “pesada racionalización” de la teoría de las organizaciones (Gustavsen y Engelstad, 1986), refiriéndose con ello a la fuerte influencia de la teoría de la dirección científica (Taylor); la teoría de la administración (Fayol) y la teoría de la decisión económica (Marshall; Robinson). De esta forma, cuando la democracia industrial llegó a ser un tema importante en la agenda política e investigadora, había ya una necesidad respecto a una teoría alternativa al paradigma dominante en la teoría de las organizaciones, desarrollándose, nuevas formas de “roles de investigación colaborativa”, en los cuales, los investigadores operaban de un modo más igual que la gente en la consideración de los asuntos prácticos, y también en la consideración de los objetivos más generales.

La pérdida de protagonismo de la “teoría general” no significó, no obstante, que se abandonaran todas las teorías. Se mantuvieron una serie de elementos teóricos, pero como un marco abierto. Entre las ideas que sobrevivieron estaba la noción de que la vida laboral debería ser desarrollada en una dirección que le diera a la gente más libertad y competencia en sus trabajos, y mejorara las posibilidades de participación, particularmente en sus formas colectivas. También se mantuvo la consideración de que todas las experiencias, en todos los niveles, eran igual de legítimas y valiosos recursos para la participación democrática en la organización.

En estos estudios organizacionales, según Hague (2002) subyacían dos premisas: a) la tecnología no determina el sistema social que pueda existir dentro de una organización, es decir, se adoptó una clara postura en contra del determinismo tecnológico, a la vez que se propondría el uso de la tecnología como elemento favorecedor del cambio social de una forma discrecional; y b) se enfatizarían los grupos autónomos de trabajo y polivalentes como elementos clave para la participación democrática de los trabajadores en la organización.

Otras ideas teóricas con una alta influencia en el debate de democracia industrial de estos países escandinavos fueron, entre otras, el movimiento de las relaciones humanas, ideas de la ciencia política (desde la democracia social hasta el marxismo) el sistema de autogestión yugoslavo.

participación de representantes sindicales y empresarios en los organos decisivos, a todos los niveles, nacional, regional y local (International labour Organization, 1998b).

1.2.2. De la democracia industrial a la democracia en el lugar de trabajo

Los programas de democracia industrial escandinavos descansaban, como he señalado, en un marco teórico amplio y diverso. En el corazón conceptual de los programas, la idea de “democracia” sería un concepto laxo y ambiguo. Esta flexibilidad conceptual de la idea de “democracia industrial” propiciaría, como se verá en el próximo apartado, el desarrollo de una serie de experiencias y proyectos de intervención muy heterogéneos.

Los propósitos de intervención de los proyectos de democracia industrial estarían dirigidos a democratizar la vida laboral, posibilitando la participación política de los trabajadores en el lugar de trabajo e introduciendo el derecho a gestionar y dirigir sus vidas laborales. Se asumiría como idea central, que el trabajo industrial descansaba en unas estructuras organizativas autoritarias no democráticas, estructuras que socializaban a la gente en la pasividad y en la apatía política (Pateman, 1970), de forma que el nexo común de los proyectos de democracia industrial en su propósito de cambiar y modificar las estructuras organizativas tomando como referente el patrón democrático.

Según Emery y Thorsrud (1969) habría un acuerdo respecto a la definición de “Democracia Industrial”, la cual sería una *“distribución del poder social en la industria, de forma que éste tienda a estar distribuido entre todos los que están comprometidos en el trabajo antes que concentrado en las manos de una minoría”* (Emery y Thorsrud, 1969: 4). Esta aceptación de la idea, no obstante, desaparecería en el momento de concreción, en el intento de bajarla a los escenarios sociales concretos, hecho que se percibe analizando las diferentes medidas tomadas a este respecto por los diferentes países. De este modo, Pateman (1970), distinguiría entre la “Democracia en el lugar de trabajo” y “Democracia industrial”. La primera estaría en un nivel más bajo que la segunda, tomando como referente el ideal de Democracia. La “democracia en el lugar de trabajo”, para Pateman comportaba nuevas formas de pensar en el diseño del trabajo (modalidades concretas serían una modificación de las estructuras organizativas de forma que estas permitieran una mayor participación, la posibilidad de trabajar bajo modalidad de equipos autónomos, etc.) mientras que el segundo concepto, el de “Democracia Industrial”, comportaría ir mucho más allá, implicaría desafiar premisas fundamentales en las que se asienta el orden económico y social (por ejemplo significaría reestructurar los procesos organizacionales de construcción de políticas, propiedad de la compañía, etcétera).

Otros autores (Gustavsen y Engesltad, 1986; Gustavsen, 1985), partirían de un concepto de democracia industrial conceptualizado como la capacidad generativa de las personas a desarrollar sus propias soluciones, en otras palabras, la democracia dentro de las organizaciones sería el "*derecho a crear [por la gente] la teoría que prevalezca en su lugar de trabajo*" (Gustavsen y Engesltad, 1986: 104). De esta forma, la democracia industrial sería entendida como la capacidad generativa o la "*capacidad general de la gente para desarrollar soluciones a los problemas de la tecnología y la organización*" (Gustavsen y Engesltad, 1986; 104). Esta definición sería amplia y estaría desvinculada a patrones específicos de participación en la organización. Esta nueva definición de democracia industrial descansa, fundamentalmente, en el concepto habermasiano de Dialogo, pues en su opinión, la experiencia de trabajo estaba, por definición, excluida de la experiencia democrática al desarrollarse el trabajo dentro de la esfera privada, el cual ocurre dentro de un sistema de propiedad privada. Habría pues, una opacidad en los lugares de trabajo a los valores socialmente establecidos como el de dialogo y democracia, de forma que, para Gustavsen y Engesltad, uno de los problemas claves de las democracias occidentales sería mantener y desarrollar los principios de diálogo democrático que, estaría en la base de estos sistemas, e introducir la experiencia de trabajo como uno de los principales recursos para la participación en ese diálogo.

Algunas de las críticas recibidas a este enfoque de la democracia industrial, o más concretamente de la democracia en el lugar de trabajo, estarán referidas a la omisión en los estudios del poder organizacional, es decir, pese a su énfasis teórico, en la práctica no abordaría de un modo directo, el cambio estructural de los procesos de control y gestión de la organización, de forma que, programas como el enriquecimiento del puesto de trabajo o diseño de programas de tiempo flexible entre otras modalidades, quedaban lejos de democratizar el lugar de trabajo (Moldaschi y Weber, 1998).

1.2.3. Tres experiencias de democracia industrial

A continuación me detendré a exponer tres experiencias dispares nacidas en el marco común de la democracia industrial y desarrolladas en los países escandinavos. La primera de estas experiencias trata del desarrollo de talleres de diálogo democrático, como procedimiento de intervención para introducir la democracia en el contexto laboral. La segunda de ellas, se enmarca dentro del concepto "acción-investigación

orientada a los sindicatos” y muestra dos proyectos (el proyecto Demos y el proyecto Utopía) de democratización industrial, directamente patrocinados por organizaciones sindicales. Por último, la tercera experiencia se refiere al desarrollo de toda una factoría industrial del sector de la automoción bajo los principios de la teoría de los sistemas sociotécnicos, concretamente la experiencia del grupo sueco de automoción Volvo y su planta de producción de Uddevalla.

1.2.3.1. Talleres de diálogo democrático

Como ya se ha mostrado para Gustavsen y Engesltad (1986) la noción fundamental dentro del concepto de democracia industrial es la idea de “Diálogo democrático” como vehículo principal para la reforma de la vida laboral.

Como desarrollo a esta idea de democracia industrial y de dialogo democrático, en Noruega tuvo lugar en los años 70, un sistemático uso de encuentros, talleres y seminarios, sobre el rediseño de trabajo participativo. La realización de estos talleres significó un cambio conceptual importante de los investigadores, los cuales abandonaron el papel protagonista y directivo del cambio organizativo, generando y diseminando conocimiento de experiencias y de los proyectos concretos, a un papel más periférico, como un actor más en unas investigaciones más abiertas en las que se permitía a las empresas definir cuáles serían los problemas a investigar, localizar su recursos y desarrollar las situaciones de investigación. Estos encuentros rotulados como talleres de “diálogo democrático” consistían en sesiones de trabajo, encuentros de debate y discusión abierto a todos los agentes de la empresa, independientemente del nivel o estatus que tuvieran. Encuentros que buscaban propiciar el intercambio de experiencias de trabajo con el propósito de “democratizar” la vida laboral e introducir y sostener nuevas formas de prácticas de vida laboral. Como principio teórico subyacía la idea de que estos talleres permitían eliminar el vacío existente entre el nivel micro y el nivel macro de desarrollo democrático.

De acuerdo a Gustavsen y Engesltad (1986), el trabajar con el cambio organizacional, en estos encuentros, conferencias, seminarios o talleres eran fundamentalmente una herramientas que tenía como primer objetivo llevar a la gente en un nuevo escenario laboral, con nuevos procesos diferentes a los producidos dentro las organizaciones jerárquicas ordinarias. Es decir, no se pretendía tan sólo fortalecer el dialogo democrático, sino que se buscaba ir más allá, democratizando la vida laboral, las experiencias de trabajo como base para la participación.

El formato habitual de estas conferencias, estaba constituido por 4 a 6 grupos, de diferentes empresas, los participantes eran seleccionadas de acuerdo con el propósito de cubrir todo el espectro organizativo, es decir con participante de los niveles altos, medios y bajos de una organizaciones. El número de participantes se situaba entre 50 y 60 personas. El desarrollo de la conferencia comenzaba con trabajo en grupos de proyecto pequeños (de 4 a 10 miembros), seguido por la sesión plenaria. Los temas de la conferencia acostumbraban a ser los siguientes: 1) evaluación de tendencias ambientales; 2) cuáles eran los problemas concretos de su organización; y 3) discusión de la experiencia personal de los participantes contrastando su propia organización de trabajo respecto a una serie de criterios dados.

La idea de democracia industrial, plasmada pues, en sesiones de debate, donde todos los participantes estaban autorizados para decir lo que pensaban sobre sus condiciones laborales, sobre sus problemas de su trabajo y sobre las mejoras a introducir para hacer del espacio laboral un lugar socialmente más justo.

1.2.3.2. Los Proyectos Demos y Utopía

Los proyectos Demos y Utopía fueron dos proyectos de democracia industrial desarrollados exclusivamente por los sindicatos escandinavo, bajo un enfoque denominado de “acción investigación orientada a los sindicatos” (Sandberg, 1983: 59). Con esta etiqueta, se hacía referencia a un tipo de investigación desarrollada, exclusivamente, con y para los sindicatos, es decir, con el objetivo de producir un conocimiento necesario tanto para hacer avanzar los intereses sindicales como para desarrollar teorías de planificación y acción democrática. Ambos proyectos, Demos y Utopía, tendrían una serie de presupuestos comunes: el reconocimiento de la contradicción fundamental del sistema capitalista entra capital y trabajo; ambos subrayarían, además, la obligación que tendrían los investigadores sociales de apoyar a los que tenían menos poder y recursos dentro de la organización (de forma que no existiría la pretendida investigación neutra, pues de hecho, se estaría apoyando al grupo directivo); y un tercer presupuesto común es que se asumiría que una vida laboral democrática se conseguiría a través de los sindicatos como instituciones de representación de la clase trabajadora.

El proyecto Demos, tuvo lugar en Suecia entre los años 1975 y 1979 (Ehn y Sandberg, 1983), y su asunción fundamental era que el uso de la tecnología informática contribuía a la racionalización del trabajo pero incapacitaba a los trabajadores, ya que

les restaba habilidades profesionales, de forma que se generaba un conflicto entre trabajadores y empleadores de difícil resolución. Por tanto, el trabajador responsable tenía el derecho y el deber de participar en decisiones referidas a, qué se produce y cómo se produce. El poder dentro de las organizaciones, por supuesto, no está igualmente distribuido, de ahí que hiciera falta un modelo para negociar entre directivos y trabajadores en lo que respecta a la introducción de sistemas informáticos, modelo que institucionalizaría, más o menos, el conflicto entre empleadores y trabajadores. El principal objetivo era proporcionar y evaluar estructuras organizativas independientemente de la dirección de forma que los sindicatos pudieran desarrollar su propio conocimiento y formular sus propias demandas interesadas con las nuevas tecnologías de una forma democrática y eficiente. El modelo subrayaba que los sindicatos locales realizaban su propia investigación como fundamento para desarrollar acciones basadas claramente en sus propios intereses, antes que limitarse a reaccionar a los planes e iniciativas de la dirección de la empresa.

En este sentido, el proyecto Demos también se diferenció de otras anteriores experiencias y perspectivas sobre democracia industrial como por ejemplo, los comités cooperativos entre dirección-sindicatos, asumiendo de hecho, las críticas de los sindicatos respecto a que estas investigaciones no contribuían a los intereses sindicales. El proyecto Demos estaba centrado en la idea de “planificación democrática” entendiendo la idea como la no separación entre los que ejecutan y los que planifican y abogando por una integración de las funciones de planificación y ejecución. Asimismo, otra de las características más destacables del proyecto Demos era su concepción ideológica. Este proyecto se planteó abiertamente contra la ideología directiva de la “responsabilidad social de la dirección”, ideología que vendría a decir lo siguiente:

“El empleado individual debe confiar en la responsabilidad de la dirección para la calidad de vida laboral y la seguridad del empleo” (Sandberg, 1983:61).

Esta ideología de la “responsabilidad social de la dirección” tomaría además, como arma, la idea del conocimiento neutro, la carencia de carga política de la ciencia social, la cual operaría completamente independiente de conflicto de intereses que tiene lugar en el ámbito laboral y en la sociedad. Uno de los más importantes efectos del nivel ideológico para los individuos sería el “aislamiento”, el cual consistiría en considerar a los trabajadores como individuos aislados sin conciencia o identidad de clase, lo cual, a su vez, implicaría el considerar a los sindicatos y a la lucha política basada en clases sociales como algo que estaría de más, un sinsentido. Contra esa ideología estaría el

movimiento sindical y la concepción de los trabajadores como sujetos con ideología y con conciencia de clase. Este posicionamiento sindical estaría, a su vez, en contra del enfoque que apostaba por unas estrategias de mejora de la calidad de vida de los trabajadores mediante desarrollos individuales, como lo que postularía, el movimiento de las relaciones humanas. *“Bajo una hegemonía de la burguesía e ideologías de los empleadores, las ideas sobre la libertad individual tiende a estar en un aislado, nivel individual y tiene los efectos contrarios”* (Sandberg, 1983: 63). Tan sólo con un fuerte sindicato consciente se podría dirigir en pequeños pasos hacia la autonomía de grupo como base de una mayor democratización y a su vez como una mejora de las condiciones de trabajo.

En la práctica, el proyecto Demos tuvo dos desarrollos: en un diario y en una empresa de mantenimiento de líneas ferroviarias. En el diario, el sindicato, ante el propósito de la dirección de introducir un nuevo sistema de producción informatizado, organizó un plan de resistencia que consistió en lo siguiente: primero, rechazar toda inversión hasta que se solventara el tema de organización del trabajo y formación de los empleados, y aunque consiguieron, con cierto éxito, influir en el desarrollo y estructura de la organización de trabajo no tuvieron éxito, respecto a la elección tecnológica, y por consiguiente, en las pre-condiciones fundamentales del contenido y organización del trabajo. Además, la introducción del sistema productivo informatizado, cambió la naturaleza del propio trabajador, pasando, por así decirlo, de un obrero artesano a un obrero de línea de montaje. En la segunda empresa en la que se desarrolló el proyecto Demos, la empresa de mantenimiento ferroviaria, el sindicato consiguió paralizar la introducción de un sistema de planificación informatizado, con el que la dirección de la empresa pretendía perfeccionar el control sobre cada uno de los trabajadores. Para Ehn y Sandberg (1983) el diferente éxito sindical en estas dos empresas se debería a que en el diario, la introducción del sistema informático, afectaba de lleno al proceso productivo, se trataba, en suma, de informatizar la producción (sin que además existieran alternativas para escoger entre programas informáticos por parte de los sindicatos), mientras que en la empresa ferroviaria el sistema tecnológico no alteraba la esencia productiva.

El segundo proyecto desarrollado bajo el enfoque de “acción investigación orientada a los sindicatos”, el proyecto Utopia, podría decirse que empezaba donde acababa el proyecto Demos, donde éste no podía incidir, o sea, tenía el propósito de participar en el diseño tecnológico como un modo de influir en el diseño organizacional. El proyecto Utopia es un acrónimo en sueco de “Formación en tecnología y producto en

perspectiva de calidad laboral”, que se desarrolló entre los años 1981 y 1985 y fue, al igual que el proyecto anterior, una iniciativa de los sindicatos (en este caso, de los sindicatos del sector de las artes gráficas) de los países escandinavos (Suecia, Dinamarca y Noruega), para avanzar en el diseño participativo comprometiendo en esta planificación del diseño a los trabajadores (Ehn et al. 1983). De acuerdo a Sandberg, este proyecto continuaba la “*estrategia de ofensiva sindical*” (Sandberg, 1983: 69) ejerciendo influencia en campos donde la estrategia directiva de racionalización podría ser caracterizada como de incremento de productividad y nueva tecnología. Asimismo también pretendía conocer las constricciones de la planificación democrática en un sistema de más alto nivel que el anterior proyecto Demos.

El proyecto era, a su vez, un proyecto de desarrollo tecnológico y un experimento sociológico, basado en la colaboración entre científicos informáticos, científicos sociales y trabajadores de la industria de las artes gráficas. El principal propósito era dar voz a los usuarios, mediante una metodología de “diseño cooperativo”, comprometiéndolos en los procesos de diseño y uso de sistemas informáticos (Bodker et al. 2000) Dicho de otras forma, el objetivo era contribuir al desarrollo de herramientas y habilidades potentes para los trabajadores gráficos, en línea con las nuevas tecnologías.

Las principales actividades desarrolladas durante el proyecto Utopía fueron las siguientes: 1) Un aprendizaje mutuo entre los participantes activos (trabajadores gráficos, investigadores informáticos e investigadores sociales; 2) Definición de los requerimientos y especificaciones para un sistema de papel e imagen de pre-impresión; 3) Estudio de una instalación piloto de un sistema de imagen en condiciones de producción real en un diario; y 4) Diseminación de los conocimientos elaborados, especialmente a los trabajadores de las artes gráficas y a la comunidad científica.

De algún modo, podría decirse que el resultado exitoso de estos dos proyectos sindicales tendría un brillante colofón (con mucho renombre, por cierto, en la literatura dominante de las organizaciones) en el diseño de la planta industrial de Volvo en Uddevalla. Pero antes de entrar a comentar esta experiencia de democracia industrial, quisiera volver a la idea ya expuesta anteriormente de cómo el espíritu de los tiempos (sirva la licencia poética) haría de los programas de democracia industrial europeos, y más concretamente escandinavos, un fenómeno muy ligado a los condicionantes sociales (y por consiguiente, económicos y políticos) de la época. De este modo, si nos preguntamos qué pasó con todas estas experiencias, con la influencia de los

proyectos Demos y Utopia, e interrogáramos a algunos de sus más directos protagonistas, descubrimos cómo de enterrados estarían algunos de los principios subyacentes en estos programas de democracia industrial, a inicios del siglo veintiuno. En efecto, en un artículo en el que veinte años después, los principales investigadores del proyecto Utopia reflexionaban sobre los logros e influencias posteriores⁶, hacían explícito el cambio de rol del investigador y el cambio de los presupuestos políticos subyacentes del siguiente modo:

“La participación no es sólo una categoría política y emancipadora, es también un principio epistemológico básico (de conocimiento teórico). La participación es un proceso fundamental, no sólo para la democracia, sino también para el aprendizaje. Y sería, ciertamente, sobrevalorar nuestro impacto político confundir ambas cuestiones. Hoy nosotros estamos más en el mundo académico que en el estadio político. Los investigadores no son disidentes, sino buenos o malos investigadores y diseñadores de la corriente sociotécnica” (Bodker et. al. 2000: 7)

1.2.3.3. La culminación del diseño sociotécnico y la democracia industrial escandinava: La experiencia de Volvo

Unos de los desarrollos más emblemáticos y conocidos que tuvo lugar dentro del marco general de los programas de democracia industrial fue el diseño de la planta industrial de Volvo en la región sueca de Uddevalla, diseño que estaba inspirado directamente en los principios de la teoría de los sistemas sociotécnicos y en las ideas de democracia industrial formuladas por Emery y Thorsrud (1969).

Esta planta de Volvo en Uddevalla comenzó a diseñarse en 1985. Tanto durante el proceso de diseño como durante el tiempo que estuvo abierta fue el resultado de un largo proceso de cooperación activa entre la dirección de Volvo, ingenieros, sindicatos (tanto locales como nacionales) e investigadores sociales. De acuerdo a Sandberg (1995) el desarrollo de la planta de Uddevalla fue un largo proceso que tuvo sus causas en una multiplicidad de factores. Primero que la experiencia previa del diseño de la planta productiva en Kalmar (planta de Volvo también diseñada bajo los principios de la teoría de los sistemas sociotécnicos que fue muy positiva, tanto en términos de productividad como en términos en imagen y publicidad, para el grupo industrial). Segundo, la tradición política desarrollada por la empresa, en esfuerzos de

⁶ Esta línea de investigación de la democracia industrial tuvo, por cierto, una enorme aceptación en el contexto académico norteamericano bajo el marbete de “diseño participativo escandinavo”.

colaboración entre dirección y sindicatos. Y por último, el tercer factor se hallaría en los sindicatos (con especial mención al sindicato del metal sueco) los cuales desarrollaron durante los años 80, (como ya hemos visto en los proyectos Demos y Utopia) sus propias ideas sobre prácticas de trabajo y calidad laboral, de modo que incluso llegaron a elaborar unas escalas propias de desarrollo de contenido laboral y condiciones salariales.

En el año 1989 la planta de Uddevalla fue abierta a la producción. Cuando se abrió, tanto la dirección de la compañía como los sindicatos destacaron la calidad del trabajo como un alto valor de la nueva planta, y como un camino para asegurar la selección de trabajadores competentes y asegurar así la productividad. Al modelo japonés del sistema “Lean production”, se contraponía el modelo de “producción reflexiva”. El modelo de Uddevalla era similar al de “lean producción” en sus esfuerzos para conseguir orientación al cliente, entrega rápida y también compromiso y aprendizaje de los trabajadores. Esta factoría, siguió los pasos de la planta de Kalmar, también de la compañía Volvo, primera planta de ensamblaje de coches que rompió con el tradicional patrón de línea de producción. En Uddevalla, esta ruptura fue absoluta, aboliéndose completamente la línea, de forma que grupos paralelos ensamblaban coches enteros.

La experiencia de Volvo en Uddevalla fue un ejemplo de hasta donde podían llegar conceptos como el de “producción enriquecida”, y el tiempo que estuvo activa fue un ejemplo excelente de su orientación humana y su calidad de trabajo con grupos de trabajadores construyendo coches enteros, basada en teorías holísticas de aprendizaje humano. El enriquecimiento de la producción en la planta de Uddevalla era fundamentalmente diferente del taylorismo y el toyotismo, desde un punto de vista tanto técnico, como humano y de mercado. Esta planta de producción que abolió la línea de producción, presentaba una total ‘paralelización’ de la producción, la cual permitía una orientación al cliente avanzada, interacción entre trabajadores y diseñadores, así como autonomía de los trabajadores y larga ciclos de trabajo en ensamblaje. En palabras de Sandberg, en esta planta industrial se consiguió “*con razonable éxito integrar el trabajo, la tecnología y la dirección en un proceso de aprendizaje no alienante*” (Sandberg, 1995: 26). No obstante, para otros autores como Adler y Cole (1993) eran mas que cuestionables las posibilidades de aprendizaje y del desarrollo continuo del rendimiento de los trabajadores en la planta de Uddevalla, argumentando que no podía ser sistemáticamente mejorado lo que no había sido previamente estandarizado, cuestionándose en suma, el modelo holístico de

aprendizaje que subyacía bajo el modelo de Uddevalla. Adler y Cole (1993) aunque estarían de acuerdo que el modelo de “producción reflexiva” proporcionaba más libertad para el desarrollo del potencial humano de los trabajadores, cuando se introduce la variable productividad por medio, el modelo productivo japonés (el sistema de producción “lean production”, uno de los pilares de la calidad total, como veremos) era superior, pues era más productivo sin dejar de situar la variable libertad de los trabajadores dentro de unos márgenes aceptables.

En el año 1993, tras sólo cuatro años de funcionamiento productivo, la planta de Uddevalla de Volvo fue cerrada por la dirección de la compañía. Para Sandberg, los motivos que había detrás del cierre no eran meramente productivos sino de otra índole. Lo que se estaba discutiendo era la orientación estratégica de todo el grupo empresarial, de forma que tanto el cierre de la planta de Uddevalla (como también el cierre de planta de Kalmar) no se debió a un inevitable resultado del rendimiento productivo de éstas, sino que fue debido fundamentalmente a razones políticas y estratégicas. Dicho de otro modo, a la dirección de Volvo le movió más una estrategia de producción global que un rendimiento local.

Entre algunos de los factores que determinaron el cierre de ambas plantas, se encontraba la necesidad de control por parte de la dirección. El modelo de Uddevalla hacía que la productividad y el aprendizaje dependieran, en un alto grado, de los individuos y de los grupos, de forma que el proceso productivo no podía ser controlado enteramente por la dirección de la compañía. Por el contrario, los conceptos japoneses (el sistema de producción “lean production”), sí que ofrecían la posibilidad de desarrollar un uniforme y continuo proceso de mejora, altamente controlable por los directivos. Otros factores relevantes para explicar el cierre serían los siguientes: a) la lucha de poder interna dentro de Volvo, lucha en la que se impusieron los tradicionalistas; b) el escaso apoyo de los sindicatos nacionales ante un modelo que podía significar una incontrolable intensificación del trabajo, así como una pérdida de influencia sindical en la relación entre salario y trabajo; c) la desventaja numérica o simbólica de las factorías de Uddevalla y de Kalmar ante los posibles cierres de otras factorías (como la de Gothenburg, mayor en número de empleados y cuna, además, de la propia compañía); y finalmente d) la firma de una alianza estratégica entre Volvo y Renault, empresa que tenía un sistema productivo clásico, de producción en línea.

Para Sandberg, cuestiones que surgirían de la experiencia de la planta de Uddevalla serían las siguientes: ¿Significa el Toyotismo, el final de la historia de la producción industrial? ¿Significa el cierre de Uddevalla que tan sólo el camino japonés, el sistema

“lean production”, sería ya posible?

Ante estas cuestiones Sandberg sería, pese a todo, optimista. La producción con “orientación humana”, en su opinión, no se encontraría en el final de su camino, sino que debía incluir elementos del sistema “lean” de producción, elementos que lo hicieran más productivo (pues aunque la factoría Uddevalla era, en comparación, más productiva que otras factorías suecas y europeas, lamentablemente su productividad no era suficientemente alta comparada con las empresas japonesas) sin perder de fondo los elementos y conceptos de la tradición más humanista de la que provenía.

Pese al optimismo de Sandberg, lo que sí parece bastante evidente, en mi opinión, es la importante carga simbólica del cierre de las plantas industriales de Uddevalla y Kalmar, cierre que vendría a significar el fin de toda una línea de investigación social, paradigma de una tradición europea más humanista (Cressey, 1993). Un modelo, por tanto, derrotado frente a un nuevo discurso y unas nuevas prácticas productivas, como serían las de la emergente gestión de la calidad. En este sentido, el cierre de estas plantas sería utilizado como un argumento de qué sólo habría un único camino posible, la calidad total, el “lean production”, de modo que, tal y como señalan Moldaschl y Weber (1998), algunos de los mayores apologistas del sistema de producción Japonés (como serían por ejemplo Womack et al. , autores del famoso bestseller del management “La máquina que cambió el mundo”) contrapondrían la bondad de este sistema con la experiencia de Volvo, liquidando más de treinta años de investigación sociotécnica con la simple mención de antieconómica. Además, la propia irrupción del “lean production”, y su evidente hegemonía en los sistemas de producción, acabaría modificando incluso los propios fundamentos de la teoría de los sistemas sociotécnicos. Por ejemplo, una importante línea discursiva de esta teoría sociotécnica estaría centrada en dotarla de competitividad, de tal modo que se acabaría incluso acuñando el término “sistema sociotécnico de negocio” (Sociotechnical business system, STBS), enfatizando que “*el principal objetivo de una organización es crear valor para sus clientes*” (Adler y Docherty, 1998: 320), así como tendiendo puentes entre la compatibilidad de la gestión de la calidad y la teoría de los sistemas sociotécnicos, debido a la compatibilidad de sus principios teóricos (Persico et al., 1994; Manz y Stewart, 1997), o incluso pese al reconocimiento que tras ambas teorías residirían concepciones de la empresa, de la sociedad y del ser humano ampliamente divergentes (Niepce y Molleman, 1998).

1.2.4. La calidad de vida en la democracia industrial

Antes de entrar a analizar en el propio capítulo, el marco teórico de la calidad de vida laboral y describir de qué modo ésta fue institucionalizada como “movimiento” (o sea, como el “movimiento de la calidad de vida laboral”⁷) precisaré el alcance del término “calidad de vida laboral” dentro de los programas de democracia industrial escandinavos.

Mi objetivo es mostrar hasta qué punto se distorsionarían las esencias originales del concepto, hasta qué punto, cuando se hagan equivalentes los términos del contexto norteamericano y del escandinavo, se estará pasando por alto que se estaría hablando de cosas diferentes, que estarían haciendo investigaciones radicalmente distintas. Dicho de otro modo, en el marco teórico de la democracia industrial, los diferentes estudios concebirían las condiciones laborales de los trabajadores, su calidad de vida, fundamentalmente como una consecuencia directa de la falta de democracia laboral, de su situación políticamente desigual. Por tanto, como esta falta de calidad de vida laboral sería una consecuencia de la carencia de poder de los trabajadores dentro de las organizaciones, el modo de abordarlo sería, obviamente, social y político. La deshumanización, la alienación, las condiciones laborales serán problemas a resolver bien normativamente, desde las instituciones políticas establecidas, bien bajo modos de investigación social con una fuerte carga ideológica, programas que tendrían el doble objetivo de “*humanizar y democratizar la calidad de vida laboral*” Sandberg (1983: 59).

Intentaré ilustrar este papel de la calidad de vida laboral en la democracia industrial mostrando con detalle una investigación prototípica, concretamente la desarrollada por Elden (1981) sobre la relación entre estructuras organizativas democráticas en la organización y la participación política de los trabajadores.

Para Elden, el mundo del trabajo y sus modos de organización estarían determinando en gran manera la conducta política de las personas; el ambiente de trabajo induciría al desarrollo del tipo de recursos necesarios para la participación más allá del lugar de trabajo. Por tanto, un cambio dentro de la organización de trabajo, que condujera a un incremento de la participación política por parte de los trabajadores dentro de la organización de trabajo, se traduciría en un incremento de la participación política fuera del entorno laboral, de una participación política en la sociedad. El cambio

⁷ Curiosamente, en la década de los noventa, el discurso de la gestión de la calidad también se denominó como “movimiento de la calidad”, sin que en ningún momento, en la literatura específica, se nombrará como un antecedente de este movimiento, a la calidad de vida laboral.

organizativo que Elden propuso, fue el paso de un estilo de dirección jerárquico y elitista a un sistema de gestión mediante grupos autónomos. La consecuencia sería un aprendizaje social por parte de los trabajadores, que incrementaría su sentido de la eficacia política, disminuyendo además, el sentimiento de apatía y alienación.

El modelo simplificado de democracia en el lugar trabajo y sus correlatos políticos y organizacionales que propondría Elden es el siguiente:

Paso 1. Introducción de prácticas de “democracia laboral”. La producción se organiza alrededor de grupos autónomos de trabajo autogestionables.

Paso 2. Efectos positivos en las condiciones de la calidad de vida laboral.

Paso 3. Efectos políticos más allá del lugar de trabajo. Los factores políticamente relevantes de la calidad de vida laboral conectarían con un incrementado sentido de la eficacia política, una actividad política relevante y una mejor ciudadanía.

Para Elden, una organización de trabajo democrática, sería aquella en la que son los trabajadores y no los directivos, los que tomarían las decisiones diarias sobre la programación del trabajo diario, “*quién trabaja, cuándo y dónde, haciendo qué*” (Elden, 1981:45). Asimismo, se daba por hecho que, en un contexto de trabajo autogestionado, no tendría cabida el tradicional rol del supervisor como jefe.

Es interesante resaltar cómo la noción de calidad de vida laboral de este estudio estaba lejos de ser identificada con satisfacción laboral. Para Elden, la calidad de vida laboral sería un indicador que serviría fundamentalmente para medir la “democracia laboral”, un índice compuesto por los múltiples elementos, siendo tan sólo uno de ellos, no el más importante, la satisfacción en el trabajo.

2. La constitución del movimiento de calidad de vida laboral norteamericano

A continuación, intentaré definir el proceso de constitución del movimiento de la Calidad de Vida Laboral (en adelante CVL), proceso que lo llevaría a conformarse a partir de las experiencias de democracia industrial pero a la vez, diferenciándose radicalmente, en su concepción ideológica, de los estudios desarrollados en los países del Norte de Europa. En mi opinión, cinco serán las características que ayudarán a instituir el movimiento de la calidad de vida laboral:

- Norteamericanización
- Depuración ideológica
- Institucionalización
- Trueque y ampliación conceptual
- Cientifismo

2.1. Norteamericanización

Aunque parece evidente e innegable la influencia que tuvieron las experiencias desarrolladas en los programas democracia industrial, como por ejemplo, la misma importancia respecto al marco teórico de la teoría de los sistemas sociotécnicos (Feldman y Arnold, 1983; Hague, 2002); el propio término “calidad de vida laboral”; así como referencias constantes de los primeros investigadores anglosajones (Davis, Cher y Walton principalmente) al marco y a los estudios de la democracia industrial, no obstante, muchos autores norteamericanos buscarían y encontrarían sus orígenes dentro del contexto laboral norteamericano. Dicho de otro modo, se presentaría la CVL como un producto autóctono, estadounidense, surgiendo como una respuesta a un estado crítico de cosas dentro las empresas del propio país (fundamentalmente absentismo, insatisfacción laboral, y baja productividad).

De esta forma, se marcarían como antecedentes directos de los programas CVL experiencias como el plan Scanlon y el plan Rucker, así como el desarrollo de comités conjuntos entre los representantes sindicales y la dirección de la empresa, comités con el propósito de negociar y discutir tanto fórmulas para incrementar la productividad como para la mejora de la salud laboral de los trabajadores (Schuster, 1983; Miller y Schuster, 1987; Huszco y Hoyer, 1994).

Algunos autores ceñirían el origen del movimiento de CVL a los primeros programas de colaboración entre sindicatos y dirección, los cuales comenzaron a proliferar en los

Estados Unidos a finales de los años 60, en el sector del automóvil (Herrick, 1985). Estos programas estaban dirigidos a incrementar la productividad y a mejorar la calidad de vida de los trabajadores. En esta línea, para Kochan et al. (1993) los programas de CVL surgieron como respuesta al absentismo, a las quejas y reclamaciones de los trabajadores, y a las reivindicaciones sindicales. El objetivo de estos programas iniciales sería, en su opinión, la mejora de la comunicación y las relaciones entre trabajadores y supervisores. Otros autores se remontarían, en la búsqueda de sus orígenes, aún más lejos, encontrando antecedentes del movimiento de la CVL en tempranas experiencias organizativas desarrolladas durante los años veinte en los Estados Unidos (Jacoby, 1983).

2.2. Depuración ideológica

El movimiento de la CVL tomaría el elemento central (o sea, la CVL) de los programas de democracia industrial. Esto, además, conllevaría una influencia en el marco teórico, concretamente en lo referido a la teoría de los sistemas sociotécnicos. En efecto, si seguimos a Felman y Arnold (1983) la mayor aceptación de las ideas CVL en los Estados Unidos, se habría producido con las ideas del diseño del trabajo para los grupos en las organizaciones, enfoque plasmado en dos aproximaciones, la aproximación del sistema sociotécnico; y b) la aproximación psicosocial. No pasó así, con las influencias más políticas, con las reivindicaciones de un mayor control y poder de los trabajadores sobre la organización. Al contrario, en su proceso de constitución como corriente dominante de intervención en las organizaciones, la CVL necesitaría borrar sus huellas ideológicas, sus peligrosas parentelas sociales y políticas. La correcta ideología de la CVL tenía que ser resaltada, ya que los rasgos comunes con los programas de democracia industrial podían hacerla políticamente sospechosa.

Para mostrar este proceso de depuración ideológica, tomaré como referente ejemplar el artículo publicado por T. Mills (1978), quien siendo director del "American center for the quality of work life" publicó un (muy) citado artículo en el Harvard Business Review, donde contrapuso el "fenómeno" de la democracia industrial europea a las "actividades de calidad de vida en el trabajo" (Mills, 1978:143) que tenían lugar en las empresas de los Estados Unidos. Así, aún reconociendo que el término democracia industrial podía significar diferentes cosas en los diferentes países europeos, el autor describiría, no obstante, las "cinco caras básicas" de este término, las cuales serían las siguientes:

- Codeterminación o presencia de los trabajadores en los comités de dirección

- Comités de trabajadores con función de mejorar el rendimiento de la compañía, las condiciones de trabajo y la seguridad laboral.
- Participación de los trabajadores de más bajo nivel. Para Mills, aquí estaría incluida la noción de reestructuración de procesos con el objetivo de proporcionar una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Participación financiera. En esta categoría entraría el reparto de los beneficios de la empresa a los trabajadores.
- Negociación colectiva. Para Mills, en los países que no había habido una legislación específica sobre democracia industrial (como por ejemplo, en Italia) los sindicatos habían utilizado la negociación colectiva para obtener logros en ese sentido.

Tan sólo la “cara” de participación de los trabajadores sería, en su opinión, la menos peligrosa, pues no conllevaría cambios legislativos, de forma que la opción de iniciar o no cambios dentro de la organización, quedaría siempre en manos del grupo directivo de la empresa. Por tanto, la democracia industrial debía ser rechazada por su peligrosa ideología. Paradójicamente, para Mills, a pesar de que los radicales de extrema izquierda europeos rechazarán la idea de democracia industrial porque ésta no buscaba *“destrozar el sistema de libre mercado ni sustituirlo por otro sistema como el de la propiedad pública, sistema avanzado para muchos socialistas y para todos los comunistas”* (Mills, 1978: 144), sí que parecía evidente para muchos directivos europeos que este movimiento, la democracia industrial, acabaría finalmente teniendo éxito en destruir el sistema que buscaba preservar, haciendo económicamente inviable la empresa al sobrecargarla de costes. Ejemplos de estos costes, difícilmente asumibles por la empresa, serían los siguientes:

“Hoy ya el 45% de los costes de los trabajadores europeos son para pagar los beneficios sociales: 30 días de vacaciones pagados, en muchos países, seguridad social gratis para todos, absentismo pagado y otros beneficios costosos que los empresarios y el gobierno tienen que pagar” (Mills, 1978: 144)

Pero la calidad de vida laboral, era otro asunto. Para Mills se trataba de reemplazar la democracia industrial europea, idea que para muchos trabajadores y directivos americanos *“sabe a pensamiento comunista”* (Mills, 1978: 147), por la verdadera filosofía americana, basada en *“el espacio para la vida individual, los derechos humanos en el trabajo, la confianza, la cooperación, la dignidad personal, y el crecimiento personal”* (Mills, 1978: 147), filosofía que no sería incompatible con una

dirección y gestión empresarial eficiente.

Será exactamente aquí, en este punto, donde se ubicaría el movimiento de la calidad de vida laboral. La CVL como un *“proceso conjunto por parte de la dirección y los sindicatos de aprendizaje y crecimiento”* (Mills, 1978: 150). Por tanto, a las cinco caras de la democracia industrial europea, el movimiento de la CVL contrapondría conceptos como cooperación, dignidad, confianza, experimentos, compromiso de los trabajadores, que no sólo no supondrían un coste para la empresa sino que la posibilitarían como un espacio en el cual el individualismo, la libertad, el espacio individual y la dignidad de cada empleado llegarían a ser asuntos críticos y objetivos fundamentales para la organización.

Finalmente, cabe resaltar que para Mills, (1977), obviando el aspecto ideológico (si es que es posible obviarlo), el modelo americano sería superior al modelo de la democracia industrial, pues los cambios propuestos no se originaban legislativamente ni fluían del trabajo de un grupo elitista como, por ejemplo, un consejo representativo del trabajo. Por el contrario, las estructuras conformadas por trabajadores y directivos comprometerían a todos los miembros de la organización para mejorar la calidad de vida en el trabajo de, por supuesto, todo el personal.

2.3. Institucionalización

Las investigaciones y desarrollos que en el contexto norteamericano se interesaron por la calidad de vida laboral constituyeron algo más que una línea importante de investigación académica: adquirieron relevancia social, de modo que la CVL acabaría institucionalizándose. Por un lado, la CVL se definirá como un “movimiento”, lo cual vendría a significar, por lo visto, algo así como una categoría superior a la de mera línea o corriente de investigación. Dicho en palabras de uno de los autores más citados:

“El movimiento de la CVL es una respuesta directa dado por muchas organizaciones a los problemas de alto desempleo y caída de la productividad que está proporcionando cambios que son probables que persistan largo tiempo después de que la novedad y popularidad del término hayan amainado” (Suttle, 1977: 7)

Este reconocimiento social se traduciría en la creación de instituciones con el objetivo, explícitamente definido, de abordar la temática de la calidad de vida laboral. Un centro muy citado en el estudio de la CVL, fue el “Ontario Quality of Working Life Centre” en Canadá. Este centro empezó a operar en diciembre de 1978 estando compuesto por

representantes sindicales, representantes de las organizaciones patronales y dirigido por el ministerio de trabajo de Canadá. Su objetivo fue examinar el concepto de “calidad de vida laboral” y su aplicación práctica desde la doble perspectiva de los trabajadores y de los empresarios. Las recomendaciones que este centro realizó al ministerio de trabajo fueron las siguientes (International Labour Organization, 1998a):

- a) Proporcionar la auténtica participación de los trabajadores en la planificación o reestructuración de los procesos de trabajo, con una visión para acomodar y reconciliar las necesidades humanas con los requisitos técnicos de las empresas particulares, de esta forma, los trabajadores podrían alcanzar más variedad, libertad y autonomía en el rendimiento de sus deberes.
- b) Iniciar un cambio en las actitudes y prácticas de la dirección, abandonando las formas autoritarias y adoptando unos modos de dirección más facilitadores y consultivos.

También en los Estados Unidos proliferaron toda una serie de instituciones similares en sus propósitos e intereses investigadores sobre las mejoras de las condiciones de vida laboral y la productividad. Entre estos institutos cabe destacar los siguientes, la “Ford Foundation”, “National Quality of Work Center”, “The center for the quality of working life”, “The Ohio Quality of Work Center” y “The Work in American Institute”. La mayor parte de estos institutos estaban impulsados y financiados, no por el gobierno, sino por empresas privadas⁸.

⁸ A diferencia de los programas de democracia industrial, que eran una respuesta obligada de los gobiernos europeos ante la ofensiva sindical, la institucionalización de la CVL en los Estados Unidos estaba, contrariamente, patrocinada por las grandes corporaciones industriales. Por ejemplo, la “Ford Foundation” comenzó su soporte para las actividades participativas en el año 1970 y a finales de 1978 había dedicado aproximadamente unos 3 millones de dólares en becas individuales y organizacionales. Según Cole (1989), quizá el mayor impacto de esta fundación estuvo en que formó a un número importantes de jóvenes académicos, quienes en la década de los ochenta darían un interés renovada a las prácticas participativas, como fue con los círculos de calidad. “The Center for the quality of working life” fue establecido, en el año 1974, gracias a una importante beca de la “Ford Foundation” al instituto de relaciones industriales de la universidad de California. El programa fue dirigido por Louis Davis (autor de prestigio dentro de la teoría de los sistemas sociotécnicos) y se centró en el desarrollo de nuevas técnicas para la reestructuración del trabajo, la conducción de conferencias de formación para los trabajadores, directivos y profesionales así como asesorar a los sindicatos y empresarios en proyectos de colaboración. “The work in American Institute” se constituyó en el año 1975 gracias, de nuevo, a una beca de la “Ford Foundation”, la cual fue otorgada con el objeto de que fuera uno de los mayores instrumentos para la construcción de una infraestructura nacional en los Estados Unidos en la difusión de los conceptos de CVL. Su énfasis como centro divulgador estuvo centrado en la generación de programas de cooperación entre directivos y trabajadores especialmente en empresas sindicalizadas. En el año 1979, este instituto creó a su vez el “Productivity Forum”, compuesto por representantes del gobierno, sindicatos y directivo de grandes corporaciones industriales, organizándose anualmente un

También se concebiría la mejora de la calidad de vida laboral en la sociedad americana como el resultado de una combinación de la investigación, del cambio voluntario en las organizaciones y de cambios legislativos externos, siempre que estos produjeran las mínimas consecuencias disfuncionales. Por ejemplo, para algunos autores, la CVL debería pasar por un “*deseable y viable apoyo de acciones de política pública*” (Lawler, 1982: 486), con el objetivo fundamental de divulgar el conocimiento generado. La institucionalización de la calidad de vida laboral, por otra parte, no dejaría de ser coherente con la carga ideológica conferida al término en los Estados Unidos, o sea, por la necesidad de establecer una política pública que fomentara el desarrollo de programas de colaboración entre la parte directiva y la parte de los trabajadores (Greenberg y Glaser, 1981). Pero por supuesto, el estímulo público para la mejora de la CVL de las organizaciones no debía incluir ningún tipo de modificación legislativa, ya que este tipo de imposiciones coartarían las libertades de los empresarios y “*pondrían en peligro los avances en otros aspectos de la CVL debido a la presión de estas leyes*” (Beer y Driscoll, 1977:428). También habría quien que criticaría el incentivo público como un potencial peligro, pues podría comportar la burocratización de los programas de CVL (Toch, 1983).

2.4. Trueque y ampliación conceptual

Las investigaciones englobadas en el “movimiento” de la CVL parecen tener en común una serie de asunciones y valores implícitos (Cherns, 1975), entre los cuales estarían, primero, la notable influencia de la teoría de los sistemas sociotécnicos y segundo, el interés por la mejora del bienestar de los trabajadores. No obstante, aunque lo primero es bastante evidente, lo segundo, en mi opinión, sería mucho más discutible. Los programas de CVL aunque tomarían como elemento central la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, el bienestar, esto sería, tan sólo, en sus inicios, ya que al quedar institucionalizados, estos programas se irían perfilando como programas de productividad y eficiencia (sin descuidar, claro está, su potente efecto de control de los trabajadores).

Una de las diferencias básicas de los estudios enmarcados en la línea de la Calidad de Vida laboral respecto a las investigaciones de la democracia industrial es el cambio en el corazón conceptual del programa:

congreso de intercambio de experiencias (Cole, 1989).

- a) Se cambiaría de la idea de “democracia” por el concepto de “calidad de vida laboral”
- b) Se introduciría, también en sus inicios, la idea de “productividad” como segundo aspecto importante de las investigaciones, coexistiendo esta idea con la idea anterior de “calidad de vida laboral”, o dicho de otro modo, se decía que la idea de mejora de las condiciones de los trabajadores (su bienestar, su dicha) era compatible con la noción de negocio, de eficiencia y competitividad.

El primero de estos cambios, el de “calidad” en vez de “democracia” significó, en la práctica, renegar de un interés en la democratización de las organizaciones, como sucedía en las investigaciones de la “democracia industrial”. El énfasis de los estudios de la CVL estaría, no en cambiar las estructuras organizativas conforme a un patrón más igualitario y democrático, sino su foco sería el bienestar de los trabajadores, rechazando con fuerza la relación posible entre ambas nociones. La clave, por tanto, no estaría en la democratización del lugar de trabajo, en la democratización de las organizaciones en general, sino que se trataría de mejorar la calidad de vida de las personas en el lugar de trabajo, pero por supuesto, si alterar el equilibrio organizativo básico, y siempre, sin perder de vista el objetivo de la productividad. Este foco en la productividad, significaría que los programas de CVL dejarían de ser una amenaza para el estatus quo organizativo, pasando a convertirse en interesantes programas de moda para los cuadros directivos, pues, curiosamente, se vinculaba la idea de incremento de bienestar de los empleados con el incremento de la productividad.

La expansión de los programas de CVL se vio amplificada tras la huelga en la General Motors en Ohio en el año 1972, pues el posterior convenio nacional de esta empresa con el sindicato mayoritario (Kochan et al. 1993) conformaría lo que sería la idea de programa de calidad de vida laboral. En efecto, en el texto del acuerdo entre la empresa y el sindicato se explicitaba la realización de proyectos dirigidos a la mejora de la calidad de vida de los empleados, proyectos que, significando una mejora para el bienestar de los trabajadores, conllevaban también un incremento en la productividad e incluso en la competitividad empresarial. Véase sino, cómo quedaba precisada la calidad de vida laboral en el texto del mencionado acuerdo laboral:

“En consulta con los representantes sindicales, la dirección ha emprendido algunos proyectos de desarrollo organizativo que presuponen la participación de los trabajadores representados. Estos y otros proyectos y experimentos que se podrán adoptar en el futuro tienen como misión mejorar la calidad de vida en el trabajo, favoreciendo así al trabajador y haciendo del trabajo una experiencia más gratificante,

pero también a la empresa, ya que de esa manera se reduciría el absentismo y los cambios de personal, e incluso a los consumidores, al mejorar la calidad de los productos fabricados” (en Kochan, Katz y McKersie, 1993: 211)

Pero esta relación de equilibrio inicial, entre la noción de bienestar de los trabajadores y la productividad, iría evolucionando con el paso del tiempo. De modo que se pasaría de los primeros estudios donde el peso principal, al menos teóricamente, estaba en el polo del bienestar, a acabar finalmente definiendo los programas de CVL como programas de intervención en las organizaciones, o sea, dirigidos fundamentalmente a la mejora del rendimiento organizacional y de la productividad⁹, hecho que sucedería en el inicio de los años 80, cuando eclosionaron los “círculos de calidad. Por ejemplo, para Walton, (1979), la calidad de vida laboral no sería más que una etiqueta más del cambio organizativo, etiqueta con una carga de significado parecida a otros términos como “humanización del trabajo”, “reforma del trabajo”, “reestructura del trabajo”, “diseño del trabajo” y “sistemas sociotécnicos”, etiquetas que definirían una serie de actividades con propósitos y actividades muy similares. El inconveniente del rótulo, estaría, no obstante, en que por un lado se centraría tan sólo en el propósito buscado (incrementar la calidad de vida laboral), no haciendo para nada mención de las técnicas. Y por otro lado, la etiqueta CVL tendría como inconveniente, el explicitar únicamente, una parte de los beneficios de estos programas, dejando al margen los aspectos del rendimiento organizacional.

Asimismo, por otra parte, el significado del concepto “calidad de vida laboral” se iría modelando, evolucionando de una idea compleja, multidimensional, con elementos (incluso) sociales e ideológicos (pese a su profunda depuración), hasta transformarse en una idea de calidad de vida laboral simplificada, unidimensional y con una ideología totalmente aséptica (con la participación por democracia y la satisfacción por compensación adecuada y justa).

⁹ Cabe señalar, el importante papel que tuvieron los diferentes institutos creados para fomentar el estudio de la calidad de vida laboral, en dirigir los estudios de calidad de vida laboral hacia el objetivo del incremento de la productividad. Según Cole (1989), existían en los EEUU a finales del año 1984 unas 37 organizaciones, de las cuales 34 eran albergadas por universidades, que a diferencia de las primeras instituciones no priorizaban ya la calidad de vida laboral sino la mejora de la productividad: “*ellas tendían a subrayar la mejora de la productividad en mayor extensión que la calidad de vida laboral. Si simplemente examinamos los nombres de los 37 centros, estatales o regionales referidos anteriormente, diecisiete contienen la palabra productividad, mientras solamente cuatro mencionan la calidad de vida laboral y tres de ellos incluyen ambos términos*” (Cole, 1989: 148). Dicho de otro modo, a finales del año 1984, la calidad de vida laboral ya era historia.

2. 5. Cientifismo

Los estudios y programas de calidad de vida laboral se apoyarían en una retórica de cientificidad, de búsqueda del conocimiento científico, desapareciendo la explícita motivación política o social de los programas de la democracia industrial.

En este sentido, para Cherns y Davis (1975) la posibilidad de realizar comparaciones entre diversos estudios de CVL sería un asunto crucial. Por otro lado, aunque se reconocería que la noción de una causalidad lineal y claramente determinista de un único factor era una excesiva simplificación (e incluso equivocada), no obstante, se asumía como principio, la idea de que no se podía avanzar muy lejos, sin identificar las secuencias causales envueltas en la calidad de vida dentro de las organizaciones. Por ejemplo, para Lawler (1975), el auge de los programas de CVL produciría poco cambio social significativo hasta que *“sean desarrolladas medidas validas sobre el término y éste sea utilizado diestramente¹⁰”* (Lawler, 1975: 124). Será desde este posicionamiento que el movimiento de la CVL se volverá *“insensible (...) a la dimensión histórica de las organizaciones”* (Roggema y Smith, 1983:788) tendiendo tan sólo a ver, las estructuras de trabajo como una variable independiente.

Por otro lado, los intereses y los problemas de la calidad de vida laboral se traducirían en objetos de estudio legítimos de disciplinas con tan firme voluntad científica, como por ejemplo la psicología industrial o la psicología social norteamericanas (Cherns, 1975). La operacionalización del concepto “calidad de vida laboral” dentro de estas disciplinas académicas, sería pareja a su simplificación, a la depuración de su carga social (que no ideológica, pues poco carácter reivindicativo le quedaría al término). De hecho, la CVL se transformaría en uno de los indicadores organizacionales más citados, como equivalente de satisfacción laboral. Las investigaciones, serían diseñadas conforme a los cánones de cientificidad más ortodoxos, la CVL mutaría en una variable manejable y definible, donde el arquetipo ideal será una investigación semejante a la de Levine (1983), la cual *“será diseñada para desarrollar una medida de CVL que exhiba propiedades psicométricas satisfactorias”* (Levine, 1983: 36). Una medida que incluso sería definida del siguiente modo:

“ (...) la CVL es vista como una relación económica, social y psicológica entre una organización y sus empleados. En términos funcionales, puede ser representada como $CVL = f(O, E)$ donde O representa las características del trabajo y el ambiente de trabajo en una organización y E representa su impacto en el bienestar de los

¹⁰ Hágase una lectura bienintencionada de la palabra ‘diestramente’.

empleados y su bienestar como individuos, miembros de la organización y miembros de la sociedad” (Mirvis y Lawler, 1984:200)

Finalmente, señalar que en sus últimos estertores, la CVL sería entendida como una variable dependiente que podía ser medida y utilizada para investigaciones con diseño experimental en psicología de las organizaciones. Una maltrecha calidad de vida laboral castrada de toda significación social.

3. El nudo gordiano de la Calidad de Vida Laboral.

La emergencia del movimiento de la CVL como línea hegemónica de investigación e intervención en las organizaciones, no evitaría la existencia de una pluralidad de significados en torno al núcleo conceptual de la calidad de vida laboral. Parecía existir un acuerdo básico: el desacuerdo en torno al significado del término, lo difuso y diverso que era, en la práctica investigadora, precisar de qué se estaba hablando cuando se mencionaba a la calidad de vida laboral.

Nunca la inevitable polisemia del lenguaje fue tan clara. Un preciso intento de mostrar la problemática lingüística existente en su corazón conceptual, el nudo gordiano de la calidad de vida laboral, serían las palabras de Suttle (1977) al respecto:

“La calidad de vida laboral implica diferentes cosas para diferentes personas. Para algunos, la calidad de vida laboral se refiere a democracia industrial, un incremento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones corporativas, o una culminación de los objetivos del movimiento de las relaciones humanas de hace dos décadas. Para otros, especialmente desde el management, el término sugiere una variedad de esfuerzos para mejorar la productividad a través de la mejora en lo humano antes que en el capital o en lo tecnológico. Los sindicatos y los representantes sindicales a menudo ven los cambios en la calidad de vida en el trabajo como un avance hacia una más equitativa distribución de los ingresos y de los recursos de la organización de trabajo, así como hacia unas más humanas y saludables condiciones de trabajo. Alternativamente, algunos líderes sindicales sospecharán que los esfuerzos por mejorar la calidad de vida laboral son poco más que intentos para obtener una mayor productividad de los trabajadores sin incrementar los salarios. Finalmente muchos verán la calidad de vida, o bien muy vinculada o bien un término más amplio y actualizado de satisfacción laboral, humanización del trabajo o individualización del trabajo. De esta forma, los esfuerzos por mejorar la calidad de vida laboral son vistos como muy afines a programas de desarrollo organizacional” (Suttle, 1977: 3)

Nada más angustioso para científicos sociales partidarios de una necesaria objetividad de los conceptos sociales, que los flirteos semánticos de la calidad de vida laboral. Desde su nacimiento y constitución como “movimiento” vigoroso en mitad de los años 70 hasta su decadencia y fosilización como variable (in) dependiente de escleróticos estudios psicosociales (mitad de los 80), el concepto “calidad de vida laboral” significará muchas cosas y diversas. En relativos pocos años, en acelerada evolución, la CVL dejará de ser un concepto poliédrico, polisémico, atractivo, a ser un término plano, cuellicorto, limitado en la práctica a simple sinónimo de satisfacción laboral.

En el siguiente capítulo, intentaré glosar algunos de los significados que el término

“calidad de vida laboral” adquirirá en la literatura psicosocial, elaborando para ello, una especie de mapa del territorio con el objetivo de ilustrar, por una lado, la riqueza semántica del término (que en sus inicios, incluso tenía ciertas connotaciones sociales, siendo, por ejemplo, fácilmente relacionado con palabras tan potencialmente combativas como “dignidad”) y por otro lado, respete la dimensión temporal¹¹, el preciso momento histórico en que se usaba este concepto (por ejemplo, no será igual hablar de calidad de vida laboral, en el año 1972, año en que tuvo lugar la primera “International Conference on quality of working life” y donde el término gozaba no sólo de excelente salud, sino de inquietantes reminiscencias políticas¹², que hablar de ella en el año 1985, donde CVL sería sinónimo de agostados programas de intervención en las organizaciones muy similares, -en su procedimiento y objetivos- a los ‘innovadores’ círculos de calidad).

3.1. La concepción angulosa y democrática de la calidad de vida laboral

La CVL en su consolidación en la década de los 70, como instrumento de análisis para comprender la realidad organizacional, acabaría entendiéndose como un concepto plural, anguloso, con múltiples capas significantes. Imperaría, asimismo, la idea de que el bienestar de los trabajadores en el contexto laboral (énfasis inicial de la CVL que señalaba su ligazón con los programas de democracia industrial) no se conseguiría a partir de una fácil y simple modificación de las condiciones laborales, pues la CVL era la resultante de un conglomerado de variables. Expondré en este apartado, tres concepciones de CVL, compuestas cada una de ellas por diversas dimensiones. En primer lugar, una de las formulaciones más citadas y reconocidas de CVL, la de R. Walton (1975) autor consciente de la relatividad histórica del término. Las otras dos concepciones que expondré, la propuesta por Herrick y Maccoby (1975) y la Westley (1979), serán más simples, con menos dimensiones, y ambas con una concepción de

¹¹ Omitir la dimensión temporal en un concepto como calidad de vida laboral, que en pocos años variará radicalmente en su significado, implicará utilizar sin rigor un concepto preciso, vivo en su momento, aunque sujeto a las tensiones de la lucha de las relaciones laborales. En otras palabras, hablar de CVL en los años 90 “*considerándola como un proceso, la CVL requiere un esfuerzo de todos los miembros y a todos los niveles de la organización para involucrarse activamente en este proceso de cambio que permita la transición desde un sistema de ‘control’ a un sistema de ‘implicación’*” (Munduate, 1993: 211) significará, utilizar fuera de contexto, la CVL, dando por hecho que el término únicamente se referiría a los programas de colaboración entre dirección y trabajadores.

¹² Un ejemplo del significado de CVL en su momento de esplendor, era que incluso la propia práctica de la consultoría desde enfoques tan poco sospechosos como el Desarrollo Organizacional, resaltaba su obligación para la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores (Walton y Warwick, 1973).

la CVL que podríamos catalogar de humanista en su afán por conseguir no sólo el bienestar de los trabajadores, sino de la sociedad. Es interesante resaltar, que las tres formas de entender la CVL incluían una referencia explícita a la justicia social dentro de la organización. Todas estas concepciones recogían la asunción básica de la democracia industrial respecto a que el contexto de trabajo debía ser alterado, haciéndose más justo y humano, pero a diferencia de algunos de los programas escandinavos que hemos visto, convertían a la variable CVL en una idea reformista, socialdemócrata¹³ (si se me permite el término), en el sentido que aceptaban que el contexto laboral, la organización, podía y debía ser reformada, convirtiéndose en un espacio totalmente aceptable. La organización, pues, no sería un espacio de luchas entre clases antagónicas, sino un terreno social que podía ser perfectamente armonizado, encontrándose el equilibrio entre ser un sujeto que debe producir y un sujeto placentero, con plena sensación de bienestar.

El primer modelo de CVL que comentaré será el propuesto por Walton (1975), para el cual, el interés de muchas organizaciones en rediseñar la naturaleza del trabajo las llevaría a experimentar con el objeto de *“mejorar la productividad para la organización y la calidad de vida laboral para sus miembros”* (Walton, 1975: 92). Uno de los aspectos a mi juicio más interesantes de la formulación de CVL de este autor, sería su reconocimiento explícito de la relatividad histórica del término, asumiendo que las dimensiones de CVL que él mismo proponía, eran arbitrarias, obtenidas a partir de métodos empíricos de investigación, de forma que cualquier otro modelo construido a partir de sistemas ideológicos o de, por así decirlo, teorías humanas de desarrollo (como por ejemplo, podrían ser el marco teórico de la jerarquía de las necesidades de Maslow o la teoría de las ocho edades del hombre, de Erikson) serían modelos tan válidos como el suyo. Asimismo, su concepción de CVL sugiere comprensión, es decir, reclamaba Walton que el concepto debía recoger la evolución histórica sucedida en los países occidentales, integrando las mejoras y reivindicaciones sindicales, las mejoras legislativas e incluso, ir más allá, absorbiendo muchas de las propuestas realizadas por los psicólogos de las organizaciones. Dicho en sus palabras:

¹³ No faltarán artículos publicados en revistas de management de primera línea norteamericanas, en los años del boom de la CVL, en las que se enfatizaría la responsabilidad de los directivos en el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores, armonizando este imperativo con el propósito de la organización de ser lucrativa. Por ejemplo, Hay y Gray (1974) señalarían que el directivo debía *“reconocer la dignidad de cada empleado, no tratándolos como un producto que puede ser comprado y vendido”* (1974:140), pero en sus conclusiones, quedaba claro que la primera obligación de la organización era, pese a todo, ser lucrativa, pues requerían *“que los negocios lleguen a estar comprometidos socialmente pero no a expensas de*

“(…) el concepto de la calidad de vida en el trabajo en los años 70 tiene no obstante, que incluir los valores que estuvieron en el corazón de los más tempranos movimientos de reforma, y también incluir otras necesidades y aspiraciones humanas, las cuales tienen que hacerse evidentes, así como las preferencias de que un empleador sea socialmente sensible” (Walton, 1975: 93).

Pero veamos, de un modo más preciso, las ocho dimensiones que constituían para Walton la CVL:

- Compensación adecuada y justa. Dos factores constituirían esta dimensión: un ingreso ‘adecuado’ y una compensación ‘justa’. Sería consciente Walton de lo resbaladizo de esta dimensión, pues la apreciación de qué nivel salarial es adecuado y justo para un trabajo o para un individuo es “*el más relativo de todo los aspectos de la calidad de vida laboral*” (Walton, 1975: 93) ya que no dejarían de tratarse de cuestiones esencialmente ideológicas. De este modo, en los años 70 la relación entre la paga del ejecutivo y la paga del obrero era de 20 a 1, considerándose dichas diferencias en ese momento histórico, como adecuadas y justas.
- Condiciones de trabajo seguras y saludables. Esta dimensión estaría compuesta por los siguientes factores: a) tiempo de dedicación laboral razonable; b) condiciones del ambiente físico; y c) límite de edad para el trabajo (tanto para la entrada como para la salida del mercado de trabajo)
- Oportunidad de desarrollar las capacidades humanas. Reclamaría Walton un trabajo que huyera de tareas repetitivas, con sentido, que proporcionase a los trabajadores una información significativa a qué contribuía su trabajo en el proceso productivo global de la organización. Resulta evidente, en este punto, la influencia de la teoría de los sistemas sociotécnicos.
- Oportunidad para un crecimiento continuo y seguridad. Esta dimensión enfatizaría la posibilidad de que el trabajador pudiera incrementar sus aptitudes profesionales, así como que tuviera una seguridad contractual.
- Integración social en la organización de trabajo. Para Walton, esta categoría incluiría los siguientes factores: a) libertad de prejuicios, con aceptación de raza, sexo, creencias, origen nacional, estilo de vida y apariencia física; Igualitarismo, con la ausencia de estratificación en las organizaciones en términos de símbolos

su misión primaria, que sería obtener beneficios y por tanto contribuir a una economía saludable y vigorosa” (1974:143).

de estatus y estructuras jerárquicas; movilidad, enfatizando Walton la movilidad vertical, o sea, la posibilidad de poder acceder a puestos de más nivel jerárquico; soporte de los grupos de iguales dentro de la organización; y finalmente un sentido de pertenencia a una comunidad dentro de la organización.

- Constitucionalismo en la organización de trabajo. Walton reconocería explícitamente que *“los sindicatos han traído el constitucionalismo al lugar de trabajo para proteger a los empleados de la arbitrariedad o de las acciones caprichosas de los empleadores”*, de forma que los factores que constituirían esta dimensión serían, en su opinión *“los elementos clave para proporcionar calidad de vida laboral”* (Walton, 1975: 96). Los factores que constituirían esta dimensión, serían los siguientes: a) privacidad (o lo que es lo mismo, el derecho de un empleado a tener una vida privada externa al trabajo); b) Libertad de expresión (el derecho a disentir abiertamente de la visión de sus superiores en la organización sin miedo a represalias); c) obligación debida (entendida como *“el gobierno por las normas de la ley antes que por las normas de los hombres con respecto a asuntos como igualdad de oportunidades en todos los aspectos del trabajo, privacidad, disenso y un largo etcétera”* (Walton, 1975: 96) incluyendo, además, procedimientos escritos sobre estas obligaciones debidas.
- Espacio para la vida personal. Incluiría también, un único factor, el balanceado rol del trabajo, el cual incluiría la posibilidad de disponer tiempo para otras facetas de la vida personal, como la familia o actividades de ocio.
- Relevancia social de la vida laboral. Incluiría también un único actor que sería la responsabilidad social de la empresa, entendida por cómo el trabajador percibe que la organización es socialmente responsable en sus productos, en sus técnicas de marketing, en sus prácticas con el empleo, entre otros asuntos.

La segunda concepción de CVL en la que me detendré será en la propuesta por Herrick y Maccoby (1975), concepción que se sustentaría en cuatro principios de *“humanización del trabajo”* con el fin de *“optimizar el bienestar de los trabajadores y consecuentemente de la sociedad”* (Herrick y Maccoby, 1975: 63). Estos principios serían los siguientes:

- El principio de seguridad. Este principio implicaría la necesidad básica de los trabajadores por no sentir miedo ni ansiedad respecto tanto a su seguridad física como a su seguridad contractual.

- El principio de equidad. Haría referencia, por supuesto, a la retribución, la cual debía corresponder a la contribución del trabajador al valor del servicio o del producto que proporcionaba. Dentro de este principio estaría incluido el concepto de "distribución de beneficios". En palabras de Herrick y Maccoby, *"los trabajadores deberían tener asegurado contractualmente un porcentaje de la división de beneficios"* (Herrick y Maccoby, 1975: 65).
- El principio de "Individualización": Artesanía, autonomía y aprendizaje. Este principio, reclamaba un ambiente de trabajo no burocrático, en el cual los trabajadores pudieran desarrollarse y a aprender tanto como desearan sobre la organización como un conjunto.
- El principio de Democracia. Este principio, al igual que el de "individualización" sería contrario a la formulación del trabajador como objeto pasivo. En la medida que fuera viable, los trabajadores deberían gestionarse ellos mismos, el control jerárquico y autoritario debería ser reemplazado por grupos autogestionados y cooperativos. El concepto de democracia también incluiría los derechos civiles de la ciudadanía, como por ejemplo, el derecho a la libertad de expresión dentro de la empresa.

Para Herrick y Maccoby, aunque las sociedades occidentales habían avanzado en la implementación de los principios del trabajo humanizado, no obstante, no estarían aún, ni mucho menos, cubiertos todos los objetivos. Como obstáculos a esta meta de humanización del trabajo citarían, por un lado, las creencias de muchos directivos de que el único propósito de los negocios estaba en obtener el máximo beneficio posible, con una concepción mecanicista de la eficiencia, basada en la idea de que el lugar de trabajo era como una máquina donde los trabajadores serían piezas intercambiables del engranaje. Por otro lado, un segundo obstáculo residiría en la dificultad de trasladar los principios y necesidades de humanización del trabajo a acciones concretas de mejora. O sea, qué hacer para lograr estos principios. Como ejemplo de esta difícil plasmación, señalarían la propia limitación de los sindicatos, los cuales en sus intentos de humanizar el trabajo se ceñían únicamente a los aspectos de seguridad y equidad, principalmente por la dificultad de abordar los otros principios en la negociación colectiva, aunque también por la convicción de que el poder sindical estaba mejor resguardado centrándose en asuntos tradicionales como el salario, la jornada laboral, o la edad de jubilación, que no en intentos de reivindicar el principio de individualización o el de democracia.

Finalmente, la tercera concepción multidimensional del término CVL será la propuesta por Westley (1979), para quien la “*considerable confusión*” (Westley, 1979: 113) existente en torno al término CVL sería debido a su frecuente utilización para la designación de todo tipo de cambios organizacionales y de modificaciones de puestos de trabajo. Para Westley, los esfuerzos por mejorar o humanizar las condiciones laborales debían estar dirigidos a uno de los cuatro siguientes problemas, los cuales habrían sido generados por la propia naturaleza de las organizaciones en la sociedad industrial: a) Desigualdad; b) Inseguridad laboral, c) Alienación, entendiéndola como la condición que conlleva una separación entre trabajo y el “yo”; y d) Anomia, entendida como la falta de sentido del trabajo que uno desempeña.

La cuestión clave para Westley sería la necesidad de distinguir claramente qué tipo de problema era el que se buscaba solucionar, para ello, sería necesario disponer de una serie de indicadores claros. Por ejemplo, al igual que la insatisfacción laboral es un indicador claro de desigualdad e inseguridad, sería necesario un “*lenguaje comparable para [problemas de] alienación y anomia*” (Westley, 1979: 119). En su opinión, indicadores posibles podrían ser, por ejemplo, el absentismo y la rotación de personal. Asimismo, una vez identificado el problema, se debía diseñar la estrategia de intervención organizacional. De esta forma, si el problema fuera la inseguridad o la desigualdad, los programas de intervención recomendados deberían abordar el salario y la seguridad contractual, siendo los sindicatos y los partidos políticos, los agentes participantes en esta solución. Por contra, la alienación debería abordarse desde un enfoque más psicológico, como por ejemplo con enriquecimiento laboral y la anomia con el diseño sociotécnico, mediante la implantación de grupos autónomos de trabajo.

Para finalizar esta exposición sobre los modelos de CVL multidimensionales quisiera resaltar una característica común que en poco tiempo se perdería: su énfasis en la democratización¹⁴ y en la introducción de los derechos sociales en el lugar de trabajo. Es decir, pese a su énfasis en, por encima de todo, hacer compatible el bienestar de los trabajadores con el fin último de la organización, o sea en conseguir productividad

¹⁴ Es interesante resaltar como este principio, de evidente remembranza con los programas de democracia industrial, iría siendo reconvertido. Por ejemplo, el propio Herrick (1983), elaboraría un modelo teleológico de mejora de la calidad de vida laboral. Este modelo tendría como fin el bienestar humano, siendo el beneficio económico un medio para conseguir dicho fin. Pero lo más interesante, a mi juicio, sería el modo en cómo se comprendería el principio de democratización, formulado como “*el establecimiento, mediante la elección de trabajadores y el empleo de supervisores, de comités conjuntos de supervisores y empleados, para cada unidad organizacional y/o equipos de solución de problemas en todas las unidades organizativas*” (Herrick (1981: 620) donde la democracia había sido canjeada ya, por participación en solución de problemas.

y eficiencia (un equilibrio, ciertamente, balanceado en las primeras concepciones de CVL¹⁵), estos modelos resultan, por qué no reconocerlo, sugerentes y atractivos, quizá porque su concepción de organización contrasta notablemente con el modelo dominante en estos albores de siglo. Por ejemplo, ¿acaso no resultaría atípico el llamamiento a considerar legítima la reivindicación de los trabajadores para poder acomodar su diversidad (su legítima rareza) dentro de una unidad de trabajo? Pues, algo tan extraño estaba incluido en la noción de CVL de Walton, quien consideraría loable la asignación de los puestos de trabajo conforme a las particularidades individuales: “El principio sería permitir a los empleados ejercer una elección libre e informada que tuviera en cuenta los más sutiles aspectos de la calidad de vida laboral” (Walton, 1975: 104). O acaso, ¿no sería molesto para muchos directivos ese derecho en reclamar la propia visión sobre la organización y poder manifestar libremente lo que se piensa sobre ella? Sin duda alguna, los modelos que he comentado, aún siendo simplistas e ingenuos, resultan, en contraste con la realidad de las organizaciones que nos envuelven (o dicho de otro modo, vistos con los ojos ‘pragmáticos’ de nuestra época) políticamente molestos, pese a su evidente falta de radicalidad.

Pero sigamos analizando la evolución de la calidad de vida laboral, su conformación como título de programas de intervención organizativos, donde por ejemplo, la noción de democratización, el extraño principio de constitucionalismo, e incluso las referencias a las condiciones económicas y contractuales irán no sólo perdiendo relevancia, sino desapareciendo del término “calidad de vida laboral”. Nos toparemos así, con una CVL que reclamará únicamente, participación, compromiso y satisfacción de los trabajadores.

3.2. Los programas de cooperación entre sindicatos y directivos

Uno de los significados que se impondrán con más fuerza en el término CVL sería su uso para identificar una serie de programas de colaboración entre directivos y los sindicatos. La resonancia que adquirirá este uso del término CVL no será ajena al desarrollo y a la divulgación de experiencias (experimentos de CVL, según la terminología al uso) de este tipo por grandes organizaciones de renombre, como por ejemplo, la General Motors (Kochan et al., 1993) o la General Foods (Felman y Arnold,

¹⁵ A modo de curiosidad, señalar que el propio Walton sería uno de los autores que a finales de los 70 desertaría del movimiento de la CVL renegando del propio término, y abogando por los programas de cambio y mejora, centrándose más en la productividad y eficiencia organizacional que en conseguir un incremento del bienestar de los trabajadores.

1983).

La identificación del término CVL con estos programas de colaboración implicaría, de hecho, ir empujando a los márgenes de la CVL la idea de “bienestar de los trabajadores”, realzando el interés productivo y de negocio. En efecto, a finales de la década de los setenta y a principios de los ochenta algunos autores (Siegel y Weinberg, 1982; Guest, 1979) señalarían críticamente que el término CVL estaba siendo demasiado utilizado para definir cualquier tipo de programa participativo conjunto entre los trabajadores (y sindicatos) con la dirección, cuando el término, tan sólo debería ser utilizado para definir aquellos programas que tuvieran como primer objetivo satisfacer los deseos o necesidades de los trabajadores por reestructurar el lugar de trabajo. Reestructuración que debería permitir una mayor participación en la toma de decisiones, una interacción constructiva con los iguales y oportunidades en el desarrollo y la autorrealización. Asimismo, para Guest (1979), los objetivos de los programas de CVL no debían estar únicamente centrados en la mejora de la productividad y en la eficiencia, sino que también deberían haber objetivos como la autosatisfacción y el bienestar en la propia participación. En su opinión, uno de los aspectos más difíciles pero fundamentales para el éxito de los programas de CVL radicaba en hacer comprender a todos los agentes implicados (directivos, sindicalistas, trabajadores) *“que cierta clase de cambios deben estar dirigidos a hacer la vida en el trabajo con más sentido y no necesariamente hacia objetivos inmediatos y medidas de resultados”* (Guest, 1979 85).

No obstante, la CVL en su modalidad colaboracionista, acabaría transformándose en programas dirigidos al incremento de la productividad por medio de la participación (Shuster, 1983; Jacboy, 1983; Tuttle, 1983; Peterson y Tracy, 1992; Huszycz y Hoyer, 1994), donde no sólo es notable como se enfatiza el aspecto de la colaboración, sino que además las dimensiones sociales de la CVL (equidad, constitucionalismo, etc.) se disuelven como si nunca hubieran estado allí. Por ejemplo, para Peterson y Tracy (1992) lo que subyacería bajo los programas de CVL sería el tema de la cooperación entre sindicatos (o trabajadores) y dirección de la empresa, como un camino para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo utilizando la creatividad y la experiencia de la fuerza de trabajo. O de un modo mucho más simplista, otros autores se referirían a los programas colaboracionistas de CVL como procesos conjuntos (entre sindicatos y dirección, obviamente) para la identificación y resolución de problemas de la organización (Huszycz y Hoyer, 1994).

La CVL como un programa ‘colaboracionista’. Y utilizo este término para remarcar el

aspecto ideológico de la artimaña participativa, con la cual, el conflicto entre grupos antagónicos en la organización, era conducido y gestionado por el grupo dominante, como en el próximo capítulo argumentaré. Lo interesante, a mi modo de ver, está en cómo la CVL habrá adquirido a finales de los setenta toda una carga de significación donde el elemento central no sea ya el bienestar de los trabajadores, sino la variable productiva¹⁶.

3.3. El giro al compromiso mediante la participación

El extraordinario éxito publicitario de los programas de colaboración, conllevaría, además, conformar a la CVL como un término, en cierto sentido, equivalente a 'participación'¹⁷. Los programas de CVL no necesariamente deberían formalizarse como programas de colaboración entre sindicatos y empresa, bastaría con que existiera la posibilidad de participación por parte de los trabajadores para que se hubiera implantado un programa de CVL. Por ejemplo, para Mateu (1984) la CVL estaría constituida por una la existencia de la participación significativa en el lugar de trabajo. Dicho en sus palabras, la CVL sería:

“(...) la oportunidad para todos los empleados, a todos los niveles de toda la organización de influenciar eficazmente su propio ambiente de trabajo a través de la participación en las decisiones que afectan el mismo, logrando así una mayor autoestima, realización laboral y satisfacción en su trabajo” (Mateu, 1984:169-170).

Parejamente con el énfasis en la participación, la noción de democracia se habría difuminado. Empero, para algunos autores, la mera existencia de la posibilidad de participación de los trabajadores dentro de la organización ya bastaría para poder hablar de la CVL como un programa en esencia democrático¹⁸ (Herrick, 1983; Levine, 1983; Hochner, 1988).

Pero hablar de participación y no de democracia, tal y como se concebía en los

¹⁶ Por ejemplo, una de las críticas que se haría al término CVL sería su alejamiento y falta de precisión respecto a la productividad (Tuttle, 1983), cuando lo cierto, es que la CVL desde un origen eminentemente humanista, acaba transformándose en un instrumento de dominación y control de los trabajadores, centrado en el incremento de la productividad.

¹⁷ Y me estoy refiriendo a la divulgación de estas experiencias en revistas como por ejemplo el Harvard Business Review. Así la experiencia de la General Motors sería dibujada como “*un proceso por el cual una organización intenta abrir el potencial creativo de su gente mediante el compromiso de ellos en las decisiones que les afectan en su vida laboral*” (Gyest, 1979:76-77).

¹⁸ Por ejemplo para Hochner (1988) el elemento central de la participación es lo que posibilitaría que los programas de CVL pudieran ser calificados como ‘*formas de democracia económica*’ (Hochner, 1988: 29).

modelos iniciales que hemos visto (Walton, 1975; Herrick y Maccoby, 1975 y Westley, 1979), no sería, por supuesto, exactamente lo mismo. No se reducía a un mero cambio terminológico, sino que la esencia de la CVL cambiaría. La dimensión 'democracia' de la CVL se entendía como la devolución de un derecho básico a los trabajadores, pero lo segundo, la participación, no agotaba lo democrático, de hecho, se podría participar en una organización aunque sus estructuras organizacionales básicas fueran estrictamente antidemocráticas. Además, la participación dentro de la CVL no se plantearía como un derecho devuelto a (o recuperado por) los trabajadores como sujetos sociales, sino que sería un medio, un instrumento, para conseguir una serie de fines: implicación, generación de compromiso, control (autocontrol) y, claro está, incremento de la productividad. Por el camino se perderían propuestas auténticas de intervención democrática, englobadas bajo el término de investigación participativa (participatory research), con una concepción de la participación mucho más rica, entendida ésta como "*una forma de igualamiento del poder o la influencia más allá de ser meramente informado o consultado*" (Elden y Taylor, 1983:2).

Otro aspecto notable que, a mi modo de entender, propiciaría el giro al compromiso (o sea, el hacer participar para controlar) será que la ecuación "bienestar de los trabajadores / productividad" se decantaría con la progresiva disolución del primer término y una centralidad del segundo. Dicho de otro modo, la calidad de vida laboral se afianzaría como un programa dirigido al incremento de la productividad organizacional, basándose para ello en un óptimo control de los trabajadores mediante la participación. Por ejemplo, para Havlovic (1991) los programas de CVL habrían sufrido una modificación respecto a su orientación inicial en los años 70, cuando estos programas estaban dirigidos fundamentalmente a eliminar "*la tristeza del trabajador*" (blue-colla blues) (Havlovic, 1991: 470), pero que en los años 80, parecía estar más dirigidos a mejorar la eficiencia y la calidad de la producción. Igualmente, Fields y Thaker (1992) argumentarían la utilización de los programas de CVL como herramienta que permitía beneficiarse de un uso más eficiente de los recursos organizacionales.

La CVL podría definirse, por tanto, como una conjunto de estrategias para comprometer a los trabajadores en estructuras y procedimientos organizativos que están diseñados para cambiar sus actitudes y sus conductas con el fin último de conseguir una mejora en el rendimiento de la organización (Katz et al., 1983, Walton, 1985; Smith, 1985; Witham y Glover, 1987; Macy et al., 1989; Fields y Thaker, 1992; Bradley y Hill, 1993; Eaton et al., 1992). Por ejemplo, para Walton (1985), los

programas de CVL serían una estrategia de la dirección orientada al compromiso, antes que al control. En la base de esta filosofía del management, se encontraría la creencia de que favorecer el compromiso de los empleados conduciría a un rendimiento más fortalecido de la organización, a una mayor productividad organizacional. Por tanto, la calidad de vida laboral no sería un fin en sí mismo, sino parte de una estrategia organizacional. Dentro de este giro al compromiso, podrían existir estadios “de transición”, donde se ubicarían, por ejemplo, los círculos de calidad, u otras formas de participación voluntaria de los empleados en grupos de solución de problemas. En el mismo sentido, para Kochan et al. (1993) las iniciativas de la CVL laboral se basarían en la idea fundamental de que el logro de una mayor implicación de los trabajadores en las decisiones relacionadas con su actividad y de una mayor colaboración entre trabajadores, resulta beneficiosa tanto para los mismos trabajadores, como para la empresa en general. La CVL no dejaría de ser para ellos, un concepto tan laxo, tan ambivalente, como la participación o la implicación de los trabajadores. Por ejemplo, cuando contabilizaron el porcentaje de trabajadores norteamericanos que en una encuesta en el año 1985 tenían experiencias personales con la CVL, señalarían que *“el 36% de los encuestados contestaba que en su centro de trabajo se había iniciado alguna forma de programa de calidad de vida en el trabajo o de proceso de implicación de los trabajadores”* (Kochan et al. 1993: 213).

Para Gilbert (1989) aunque habría diferencias entre las definiciones de CVL, el hilo común que uniría a todas ellas, sería *“el énfasis en la participación”* (Gilbert, 1989: 1058). También para Havlovic (1991) el término CVL no sería más que una etiqueta dada a un programa dirigido a la participación de los empleados, de modo que la CVL sería una modalidad concreta de lo que vendría a llamarse “Programas de compromiso” (Employee involvement), que, dicho en sus palabras serían:

“intervenciones formales en el lugar de trabajo que permite a los empleados en ambientes sindicalizados y no sindicalizados participar en decisiones que afectan a su calidad de vida laboral y a los procesos de producción” (Havlovic, 1991:469)

Finalmente señalar, que la CVL entendida como sistema de participación comportaría, además, el realzar la necesidad de un nuevo estilo de management. La CVL estaría con un nuevo estilo en la dirección de personas, con unos modos democráticos y tolerantes (Walton y Schlesinger, 1979; Guest, 1979; Hartensteins y Huddleston, 1984). Un mando tolerante, que claro está, no debería perder de vista, los objetivos de la empresa. Propiciar la participación como medio de implicar. Por ejemplo, algunos autores señalarían que, con el mando participativo, los empleados *“son animados y*

llegan a estar comprometidos mental y emocionalmente en la solución de problemas" (Cangemi, 1984:17). Además, la CVL debía estar unida a nuevas estructuras y a nuevos sistemas formales en la organización de forma que su implantación no supusiera una mayor carga de trabajo y una posterior frustración para los mandos intermedios, figura en la que parecía descansar el éxito de estos programas (Schelesinger y Oshry, 1984; Bushe, 1984).

3.4. De los sistemas sociotécnicos al cambio participativo

Otra importante línea de significación de la CVL sería la que se identificase fundamentalmente con la teoría de los sistemas sociotécnicos. De hecho, muchos de los autores más visibles de la CVL se habrían formado bajo el paradigma sociotécnico (Cherns, 1976; Hackman, 1977 y Davis, 1979). La CVL se concebiría como un modelo de cambio e intervención organizacional (diseño o rediseño de la organización) siguiendo los principios de la teoría sociotécnica, pero a diferencia de los programas de democracia industrial escandinavos, que como hemos visto, estaban también muy influidos por esta escuela de las relaciones humanas, el acento aquí, en la CVL sociotécnica, estaría en construir organizaciones más efectivas, buscar el perfecto encaje de las personas con el sistema técnico, pero sin perder de vista, el fin eminentemente productivo y competitivo de la organización. Dicho de otro modo, la CVL en su versión más sociotécnica, compartiría con los presupuestos de la democracia industrial su aceptación de que los objetivos organizacionales se conseguirían por la optimización conjunta de los aspectos técnicos y humanos (en vez de una optimización del sistema técnico y la posterior adaptación de un sistema social), pero se dejarían de lado, todas las implicaciones de corte más político, como la ausencia de democracia en el lugar de trabajo, o el carácter, difícilmente reconciliable, de las diferencias de clase.

Asimismo, podría decirse que el concepto de intervención sociotécnica para la CVL se transformó en un término difuso, que abarcaba tanto a cambios centrado en estructuras y sistemas organizativos concibiendo la intervención sociotécnica en un sentido amplio ('work design' o 'work redesign'), como haciendo referencia a cambios más concretos, más operativos, centrados en el individuo y en el puesto de trabajo ('job design'). Por ejemplo Hackman (1977), abogaría por una concepción amplia del término rediseño del trabajo, como una intervención de cambio organizacional con el propósito de mejorar tanto la satisfacción laboral y la motivación de los trabajadores

como una estrategia útil para solucionar¹⁹ la baja productividad de las empresas norteamericanas. Esta intervención englobaría actividades tan dispares entre sí, como la rotación, el enriquecimiento del puesto de trabajo y el diseño de sistemas sociotécnicos, apostando Hackman por una concepción amplia del término “rediseño del trabajo”. Por el contrario, el concepto de “diseño del puesto de trabajo”, se centraba fundamentalmente en mejorar las condiciones del puesto de trabajo, sin influir o intervenir en un nivel superior, como por ejemplo, la estructura organizacional. Es curioso, como el propio autor del término ‘job design’, L. Davis, acabaría renegando de la etiqueta, por insatisfactoria, reemplazándola por el concepto ‘work system design’, con el argumento que la intervención en un nivel tan específico, tan individual, era insuficiente para planificar la mejora en la calidad de vida laboral.

Por tanto, la CVL bajo este enfoque sociotécnico (de work design) acabaría concibiéndose como un programa de cambio, con la ayuda de la participación de los trabajadores. Por ejemplo, para Ondrack y Evans (1986), la clave para identificar los programas de CVL, cuando el término CVL parecía difuso y poco preciso, estaría en la inclusión de dos características: el cambio organizacional (desarrollado, eso sí, siguiendo los principios de la teoría sociotécnica) y la participación de los empleados. Dicho de otro modo:

“El término CVL es extremadamente difuso y hasta puede que signifique diferentes cosas a las partes implicadas (empleados, empleadores, observadores externos y consultores del cambio). No obstante, muchos de los programas de CVL conllevan alguna clase de reestructuración (enriquecimiento) y distribución de las decisiones a través de la participación empleador-empleado en el diagnóstico, rediseño del trabajo y en la implementación” (Ondrack y Evans, 1986: 871-872)

¹⁹ Señalaba irónicamente Hackman, que cada cinco años una nueva ciencia de la conducta se presentaba como la “solución” de los problemas organizacionales, solución que tras una primera etapa de auge y popularidad se mostraba como vacía y fracasada. En su opinión, en la mitad década de los setenta la solución ideal parecía ser la “el rediseño del trabajo”, por lo que la cuestión a plantear sería la de si esta estrategia para el cambio, cuyas raíces están en la teoría de los sistemas sociotécnicos y en el movimiento de las relaciones humanas, no fuese una moda más que no condujera a ninguna parte. En su opinión, para que “sobreviva y se desarrolla en una estrategia robusta y ampliamente usada para el cambio personal y organizacional tiene que madurar rápidamente” siguiendo los siguientes “imperativos” (Hackman; 1977: 159): a) La educación sobre la teoría y la práctica del rediseño de trabajo tenía que ser tomada seriamente, a la vez que disponible también para los miembros de las organizaciones sindicales; b) hacía falta encontrar mejores formas de difundir las innovaciones del rediseño entre las organizaciones; c) Se tiene que prestar más atención a mejorar los trabajos de los directivos del primer y segundo nivel; y d) El papel de los sindicatos en la iniciación y en la ejecución de los proyectos de rediseño tiene que ser expandido y elaborado. Directrices que, en mi opinión, hacen a la CVL sociotécnica similar a la colaboracionista, en su énfasis en la colaboración y aceptación de estos programas por parte de los sindicatos y

Es interesante incluir aquí, los principios de los programas de rediseño para contrastarlos posteriormente con los círculos de calidad y los programas de gestión de calidad.²⁰ Las intervenciones de CVL estarían diseñadas para incrementar, fundamentalmente, el potencial de motivación de los empleados mediante la mejora de las características de los puestos de trabajo, como por ejemplo la introducción de variedad de las habilidades requeridas para el desempeño de un trabajo, la significación de las tareas, la proporción de autonomía, la generación feedback y la colaboración entre los trabajadores. Asimismo, si seguimos a Ondrack y Evans (1986; 1987) estos programas de CVL sociotécnica se caracterizarían por: a) una filosofía de dirección participativa; b) una política de comunicación abierta y distribución de la información; c) una minimización de las diferencias de estatus entre supervisores y operadores; y c) algún rediseño del flujo de trabajo; d) operadores en semiautónomos equipos de trabajo con incrementados niveles de toma de decisiones; e) equipos con múltiples habilidades (rotación de puestos de trabajo); f) progresión salarial basada en la variedad y el nivel de habilidades adquiridas

Para algunos autores, no obstante, el enfoque de la teoría de los sistemas sociotécnicos habría pecado de poca diversidad, es decir, se habría decantado en sus intervenciones en modificar el aspecto social, más que el técnico, para alcanzar una efectiva optimización de ambos sistemas. Por ejemplo, Pasmore et al. (1982) en una revisión de las estrategias de intervención utilizadas en el contexto norteamericano encontró que, en la práctica, había unas recetas bastante repetitivas, como eran la formación (para incrementar el repertorio de habilidades de los trabajadores) y el trabajo en grupo, pero por el contrario, otras estrategias como el cambio tecnológico, igualación de estatus o provisión de feedback, apenas fueron empleadas

Pero como dije al principio de este apartado, no sería ésta la única mutación que sufriría la CVL en su modalidad, por así decirlo, sociotécnica. También será visible en este vertiente, cómo el espíritu de los tiempos en la década de los ochenta la haría, cada vez más permeables a la necesidad de competitividad. El binomio “productividad – bienestar” sería resuelto reemplazándolo por el monomio “productividad”. En otras

trabajadores.

²⁰ No faltarán los autores que postularán la posibilidad de integrar la teoría de los sistemas sociotécnicos y los sistemas de gestión de la calidad (Adler y Docherty, 1998; Niepce y Molleman, 1998). De hecho, uno de los principios sociotécnicos por antonomasia, como el trabajo en grupo, será absorbido por los modelos de gestión de la calidad. No obstante, si consideramos como este principio se pone en práctica bajo la calidad total, en mi opinión, excepto la etiqueta (trabajo en grupo o en equipo), apenas guardaría parecido con adopciones

palabras, se reivindicaría el carácter productivo de la CVL, la cuestión no sería mejorar las condiciones de los trabajadores per se, diseñar espacios de trabajo y organizaciones humanistas, el objetivo fundamental estaría en considerar a todas las organizaciones conformadas por personas (el sistema social) que mediante herramientas, técnicas y conocimientos (el sistema técnico) producirían bienes o servicios valorados por los clientes (ambiente externo de la organización). No se trataría pues, de hacer a la organización un espacio justo, democrático (como en los programas de democracia industrial), sino, fundamentalmente, mediante una optimización de los dos sistemas, el técnico y el social, hacer un centro óptimo de producción. Se enfatizaría además, en la participación, pero con un claro objetivo de fondo: la productividad (Ranney, 1982; Herrick, 1985; Ondrack y Evans, 1986; Beekun, 1989). Por ejemplo para Beekun (1989) la contribución de la teoría de los sistemas sociotécnicos “*puede ser tremenda*” (Beekun, 1989: 878) para ayudar a los desafíos de incrementar la productividad y mejorar la calidad de vida laboral (una concepción de la CVL reducida, por cierto, a una mayor satisfacción de los trabajadores y medido con el nivel rotación y absentismo laboral). La CVL entendida pues, bajo un enfoque principalmente economicista. Véase por ejemplo, cómo consideraría Pasmore lo erróneo del enfoque de la CVL sociotécnica en la década de los 70 y cómo los principios de la productividad debían regir en los programas de CVL de los ochenta:

“No obstante, pienso que tenemos que valorar la calidad de vida laboral en mayor grado que una vez lo hicimos. Nosotros ya notamos una oleada de interés en la calidad de vida durante los 70 y una recesión de este interés durante los 80. Esto fue debido en parte al hecho que mucho de los programas en los 70 tuvieron una errónea noción de qué significaba mejora la calidad de vida. Para muchos de los que estaban comprometidos, el foco estaba más en hacer a las personas felices o comprometidas, más que en hacerlos a ellos verdaderamente productivos” (Pasmore, 1988: 151)

La CVL se convertirá pues, en un ornamento, en un elemento retórico para justificar los programas de cambio bajo su modalidad sociotécnica. Unos programas de cambio identificados por rediseño y dirigidos fundamentalmente a incrementar la competitividad de la organización. La CVL como sinónimo de cambio organizacional participativo dirigido por el grupo directivo.

desarrolladas bajo enfoques sociotécnicos, como por ejemplo, la experiencia de Volvo en Uddevalla.

3.5. De movimiento hegemónico a perengana técnica de intervención

En la década de los años 70, la CVL fue en la literatura dominante (“mainstream”) de las organizaciones, una modalidad de intervención hegemónica (que alcanzó, incluso, el adjetivo de ‘movimiento’) que parecía conciliar lo adusto de la conflictividad laboral del momento, con los principios del management más racionalista de conseguir los objetivos productivos de la organización. La CVL era entendida entonces, como un complejo proceso de intervención, bien siguiendo los principios de la teoría de los sistemas sociotécnicos, bien generando la implantación de comités de colaboración entre trabajadores y directivos.

Pero a principios de los ochenta, con la irrupción de los círculos de calidad (cuestión que abordaré en el próximo capítulo), los programas de CVL tendrían que compartir primero el protagonismo y posteriormente quedarían relegados en la literatura de las organizaciones como una modalidad difusa de intervención, técnica secundaria en una larga retahíla de herramientas del management. Una apreciable confusión se produciría en el momento de que estos dos paradigmas entrarán en conflicto, círculos de calidad frente a programas de calidad de vida, es decir ¿serán ambos programas de la misma naturaleza? ¿Será uno de estos programas –círculos- extensión del otro –calidad de vida- o por el contrario no tendrán nada que ver el uno con el otro?

Encontraremos respuestas de todo tipo a estas preguntas. Para algunos autores, el término CVL será, sin duda alguna, el término genérico que englobaría a un basto repertorio de intervención organizativa, incluyendo los círculos de calidad (Felman y Arnold, 1983; Katz et al. 1985; Eaton et al. 1992; Beechem et al., 1998), mientras que para otros autores, la CVL y los círculos de calidad serán modalidades del management diferenciadas, aunque con objetivos similares de fomentar la participación de los empleados para incrementar la productividad (Bushe, 1984; Larson, 1989; Baloff y Doherty, 1989 y Kochan et al., 1993).

Por ejemplo para Felman y Arnold (1983) el término calidad de vida laboral, se referiría a un rango de aproximaciones y técnicas que habían sido implementadas en las organizaciones con el objetivo común de mejorar la calidad de vida para los trabajadores, que incluiría desde los programas de cooperación hasta los círculos de calidad²¹. En el mismo sentido, para Katz et al. (1985) las actividades de CVL incluirían

²¹ Para Felman y Arnold algunas de las modalidades que podían adoptar los programas de CVL serían las siguientes: a) equipos de trabajo; b) círculos de calidad; c) participación de los trabajadores en el diseño del trabajo y toma de decisiones acerca de su trabajo diario; d) planes flexibles de compensación, de forma que los trabajadores pudieran beneficiarse tanto del ahorro de costes de la compañía como de los beneficios; e) Prácticas de dirección de trabajadores con menos supervisión, de forma que los equipos de

actividades de la siguiente clase: “círculos de calidad, reuniones informales entre directores de planta, trabajadores y líderes sindicales, así como otras formas de comunicación fortalecida entre trabajadores y directivos” (Katz et al., 1985: 517). Asimismo, la medición del grado de implantación de estas actividades de CVL en una organización determinada podría ser realizada mediante el porcentaje de horas por empleado utilizadas en algunas de estas diversas actividades.

Por el contrario, Kochan et al. (1993) distinguirían entre los programas de CVL y los círculos de calidad, siendo los primeros, una modalidad alternativa competitiva, autóctona a las técnicas de gestión japonesas. Asimismo, según ellos, los recelos hacia los experimentos de calidad de vida laboral comenzarían a desaparecer cuando el contexto se hizo mucho más competitivo (y el ‘peligro’ japonés se mostró evidente, con su arsenal de herramientas de calidad, como por ejemplo, los círculos), por los que los programas de CVL se hicieron visibles como una opción competitiva alternativa, fundamentalmente de defensa:

“Sólo en los últimos años de la década de 1970 y principios de la de 1980 estos programas merecieron la atención de muchos directores operativos, cuando el deterioro de la economía americana y la creciente popularidad de las técnicas japonesas de gestión intensificaron las presiones para aumentar la productividad, mejorar la calidad de la producción y reducir los costes. Estas presiones convencieron a los jefes operativos de que debían prestar mayor atención a los problemas relacionados con el centro de trabajo e impulsaron una mayor experimentación de programas de calidad de vida en el trabajo que parecían prometer unas relaciones más flexibles y cooperativas entre los trabajadores y la empresa” (Kochan et al., 1993:210)

Para otros autores, los programas de CVL serían relegados a una modalidad cooperativas más, de modo que los experimentos y programas desarrollados en los Estados Unidos en los años setenta y ochenta por empleados y sindicatos se explicarían por la vigencia del tema de cooperación:

“La cooperación en el lugar de trabajo ha tomado una variedad de formas, incluyendo solución de problemas, planes de productividad basados en el reparto de acciones,

producción pudieran trabajar sin supervisión directa; f) nuevas formas de cooperación sindicatos-dirección; g) Incrementada provisión para seguridad laboral; h) programas de formación, considerando la formación fuera del contexto laboral, subvención de la enseñanza universitaria y una política de promoción basada en la formación; i) Más atención al diseño y mantenimiento de la planta física y lugar de trabajo, así como a la salud y a los riesgos laborales. El elemento común todos estos programas estaría, según ellos, en que todos mejorarían la calidad de vida en la empresa y contribuirían a que los trabajadores tomaran responsabilidades y alcanzaran un grado de dignidad personal y orgullo de sus actividades laborales. En suma, pareciera que la CVL fuera cualquier actividad del management por insignificante que fuera: la CVL ad náuseam.

círculos de calidad, programas de calidad de vida laboral, compromiso de los empleados, comités conjuntos trabajadores-dirección y consejos de trabajo” (Peterson y Tracy: 1992:468)

Asimismo, es interesante señalar la explicación que proporcionarían estos autores respecto al ocaso que sufrirían los programas de CVL, ya que según ellos producían “*cierta frustración en todos los implicados debido a que los equipos de CVL se enfrentaban a problemas limitados antes que a asuntos más importantes*” (Peterson y Tracy: 1992: 469). Curiosamente, estos asuntos secundarios de los programas de CVL eran problemas relacionados con seguridad laboral, temas de formación, o temas secundarios no relacionados directamente con los procesos productivos, mientras que los nuevos programas de compromiso (círculos de calidad, por ejemplo) sí que abordarían según ellos, todo tipo de problemas relacionados con la productividad. Los nuevos programas como los círculos, tenían un mayor alcance y una mayor probabilidad de contribuir a los resultados productivos. Es decir, pese al giro hacia a la productividad que los programas de CVL habían realizado, sin duda alguna, para autores como Peterson y Tracy, lo secundario de la CVL, su extinción en este momento previsible, se debía fundamentalmente a lo poco que incidían todavía estos programas en la productividad. Curiosa argumentación que, por un lado marcaría los aspectos de mejora del bienestar de los trabajadores como elementos improductivos y segundo, negaría la transformación de los programas de CVL en programas de productividad.

Aunque el término CVL pervivirá, como veremos, como un equivalente de satisfacción, la CVL en su modalidad más compleja, como programa de intervención cooperativa entre sindicatos y trabajadores se extinguiría a mitad de los ochenta, de modo que hablar de programa de CVL por aquel entonces, sería alguno caduco y demodé.

3.6. La satisfacción de vida laboral

Desde sus inicios como vigoroso movimiento de intervención en las organizaciones, el término CVL ya llevaba implícito una importante carga de significación de bienestar y dicha de los trabajadores en el contexto laboral. No obstante, la evolución acelerada del término pareció reducir a su mínimo exponente esta idea de CVL como programa dirigido a mejorar la sensación de bienestar. Quisiera remarcar dos ideas de este proceso transformador:

- a) La tensión entre productividad y bienestar, como objetivo de los programas de

CVL acabará resolviéndose con el triunfo de lo económico (lo productivo) frente a lo humano (el bienestar). Los programas de CVL acabarían siendo, por tanto, programas organizativos dirigidos hacia la productividad, más que al bienestar o a la humanización del trabajo (pese a ellos, la ligazón con la idea de bienestar se mantendría por lo participativo, por la generación del compromiso, de tal modo que la posibilidad limitada de participar en los programas de CVL acabaría siendo planteada casi como un ofrecimiento realizado a los trabajadores para su bienestar en la empresa)

- b) La propia noción de bienestar, de dicha, se iría degradando, simplificando en un proceso de pérdida de relieve. Se pasaría de una concepción multidimensional de este bienestar, producto de una serie de factores importantes (condiciones contractuales, incluidas) a un concepto tan plano y vago como sería el concepto de satisfacción laboral

Si analizamos los autores que protagonizaron el auge de la CVL, encontramos en ellos que la identificación de la CVL con el concepto satisfacción laboral ya se encontraba presente. No obstante, la relación entre ambos términos era percibida como una vinculación ciertamente problemática para la CVL (Lawler et al., 1973; Cherns y Davis, 1975; Lawler, 1975; Seashore, 1975; Dyer y Hoffenberg, 1975).

Por ejemplo, para Cherns y Davis (1975) existía bastante confusión cuando se hablaba de CVL, tiberio en su opinión generado porque se tomaban como descripciones de la CVL "*definiciones simplistas o utópicas panaceas*" (Cherns y Davis, 1975: 14). En su opinión, el extraordinario énfasis en la idea de satisfacción laboral añadía confusión a la idea de CVL, siendo para ellos cuestionable el que existiera un fenómeno denominado "satisfacción laboral" que podía ser medido confiablemente. Su crítica contra la identificación CVL y satisfacción laboral se basaba en los siguiente puntos: a) las organizaciones no son entidades naturales, sino que pese a que mayoritariamente es ignorado (en la literatura de las organizaciones), no son más que invenciones nuestras; b) las formas dominantes de organizaciones, no son las únicas formas efectivas ni posibles para alcanzar los objetivos de la sociedad y de sus miembros; c) las respuestas actitudinales, como las utilizadas para medir la satisfacción, incluyen el presente, pero no afectan al pasado o al futuro; y finalmente d) Se ignora el fenómeno de la adaptabilidad humana, los que no pueden adaptarse marchan y por tanto su medición no es realizada o tenida en cuenta.

En el mismo sentido Seashore (1975) se mostraría contrario a la equivalencia entre CVL y satisfacción, aunque reconocería que en el paradigma dominante de los programas de CVL, sería la propia experiencia de satisfacción o insatisfacción lo que definiera la CVL. Este hecho descansaría en dos supuestos: a) se asumiría que habría una correspondencia entre actitudes de satisfacción y condiciones objetivas de situación de trabajo; b) la asociación entre las condiciones laborales y la satisfacción no sería constante, sino que sería moderada por los atributos de los individuos (sus habilidades, valores y expectativas). En opinión de Seashore, gran parte de la investigación sobre CVL y satisfacción estaría generándose de una persistente comprobación de las ideas que fluirían de estas proposiciones, aunque la propia evidencia demostraría que la validez y la potencia de estas proposiciones sería muy imprecisa y controvertible. La mayor limitación se encontraría en que todo el modelo estaría descansando en la expresión de satisfacción por parte de los trabajadores como evidencia de alta CVL, lo que convertiría a la CVL en un paradigma estático. Como alternativa, Seashore abogaría por reemplazar la satisfacción en el concepto CVL por lo que él denominaría la “efectividad en los roles de trabajo”, incluyendo no sólo la consideración de los trabajadores sino también la percepción de los empleadores y de la sociedad. Dicho de otro modo, para Seashore la CVL era un concepto insuficiente, sesgado desde el momento que tan sólo se cuestionaba por la satisfacción de los empleados hacia la organización y no a la inversa²².

Más críticos con el concepto de satisfacción serían Boisvert (1977) y Taylor (1977). El primero de ellos se cuestionará la razón de la vinculación entre satisfacción laboral y CVL, de modo que en su opinión serían los investigadores sociales (más concretamente los psicólogos sociales) los que habrían conformado la definición del término, de forma que las “*asunciones que este concepto connota el mismo significado para los investigadores y los trabajadores tiene que ser seriamente reconsiderado*” (Boisvert, 1977:159). Asimismo, en su opinión, el concepto CVL “*no sólo es descriptivo, sino también normativo*”, (Boisvert, 1977:155) lo cual implica que su definición y media supondrían automáticamente la puesta en práctica medidas de acción correctivas.

²² Seashore abogaría por un modelo dinámico de la CVL, donde la satisfacción laboral tenía que ser tratada como una potencial causa de fortalecimiento o disminución de la CVL, no como una consecuencia. Por otra parte, para este autor, la satisfacción laboral tampoco era un concepto adecuado ni para medir tendencias de cambio a largo plazo, ni incluso los cambios sociales. Por ejemplo, en su opinión, una baja satisfacción social debía ser considerada como un aspecto del proceso de acomodación de los individuos a su ambiente laboral.

Para Taylor (1977) la evaluación de la CVL y las características de un puesto de trabajo mediante medidas de satisfacción laboral sería problemática. Su crítica se basaba en la contradicción que se encontraría entre los resultados obtenidos en las encuestas de opinión públicas (las cuales habrían mostrado un alto nivel de estabilidad) con las señales sociales respecto a una mayor frustración y alienación (tomando entre otros, indicadores como huelgas y absentismo laboral). Estos paradójicos encuentros mostrarían, en su opinión, que lo que las “*rigurosas encuestas de satisfacción laboral están midiendo*” (Taylor, 1977: 243) no sería la información necesitada para modificar los puestos de trabajo y reducir la frustración laboral. En su opinión, una medida alternativa para medir la CVL descansa en requerir el compromiso de los empleados y su participación en los procesos de medición e investigación de la CVL.

No obstante, la vinculación entre CVL y el concepto de satisfacción laboral acabaría siendo soldada, fusionada, de tal modo que un término acabaría remitiendo automáticamente al otro, y viceversa. Por ejemplo, para Katzell y Guzzo (1983) la calidad de vida laboral sería entendida como una medida actitudinal, principalmente evaluada como la satisfacción en el trabajo. De forma similar, para Guiot (1985) los términos satisfacción laboral y CVL serán lo mismo, o dicho en sus palabras: “*este segundo imperativo [la satisfacción en el trabajo] se ha vuelto a formular recientemente como mejora de la calidad de la vida en el trabajo*” (Guiot, 1985: 170). También para Blanch (2002) la CVL se entenderá como “*el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentados por las personas trabajadoras en su lugar de trabajo*” (2002:50), incluyendo una doble dimensión, objetiva, que haría referencia a las condiciones de trabajo, y subjetiva, que consideraría las percepciones y valoraciones de las personas.

Esta fusión, que se produciría con la simplificación de la CVL, se mantendría con la acepción de los programas de cooperación y de intervención, y cuando estos fueran incluso un término trasnochado, la CVL sería equivalente de satisfacción de los trabajadores. Por ejemplo, la deglución del término CVL y satisfacción laboral por la psicología de las organizaciones llegará a tal punto que, la CVL será una variable útil para estudios con diseño experimental (Sayeed y Sinha, 1981; Cohen et al., 1989; Cohen et al., 1993). Por ejemplo, la CVL como una variable resultante que permitiría medir la efectividad de un modelo de equipo de trabajo autogestionado, donde la CVL estaría compuesta por satisfacción con el puesto de trabajo, satisfacción con las

necesidades de crecimiento y desarrollo, satisfacción grupal, y compromiso organizacional y confianza (Cohen et al., 1993).

Esta fosilización se mantendrá todavía, de tal modo que, en la actualidad, podemos toparnos fácilmente con el uso de la CVL, en, por lo menos, dos sentidos: a) CVL como variable (in)dependiente en estudios en psicología de la salud y/o de las organizaciones b) como indicador para conocer el nivel de satisfacción de los empleados (Pelsma, et al., 1989; Ministerio de trabajo, 2002). Un uso del término CVL, por supuesto nada coincidente con el dado por el movimiento de la CVL, y su objetivo en pos de la humanización del trabajo.

3.7. La calidad de vida individual

El proceso de pliegue, depuración y simplificación de la CVL, proceso que significaría, en la práctica podarle y eliminarle las connotaciones más sociales, más reivindicativas, conllevaría, además, un preciso proceso de psicologización, donde la CVL mutaría de un término social a una variable individual. La calidad de vida laboral no sería una característica del ambiente de trabajo, del contexto donde los obreros desempeñaban su trabajo, sino que sería, finalmente, una percepción individual. El trabajador estará más o menos contento con su calidad de vida laboral. El marco cientifista de la CVL propiciará esta permuta de lo social a lo individual.

Un ejemplo nítido de cómo se desarrolló este proceso de psicologización lo encontramos en Suttle (1977). Para este autor las dimensiones de Walton sobre el concepto de CVL serían poco precisas pues vendría definidas como características de las experiencias de trabajo o del ambiente laboral. En su opinión, será necesaria una *“aproximación más directa para definir y medir la CVL (...) centrada en las características de los trabajadores individuales”* (Suttle, 1977: 4). Desde este enfoque, la CVL sería definida como el grado en el que los miembros de una organización de trabajo eran capaces de satisfacer importantes necesidades personales a través de sus experiencias en la organización. La mejora de la CVL se basa en *“identificar y entonces intentar satisfacer las más importantes necesidades de las personas, presumiblemente a través de sus experiencias en el ambiente de trabajo”* (Suttle, 1977: 5).

Otro ejemplo lo encontramos en Lawler (1982), el cual en una revisión sobre las diferentes definiciones de CVL concluyó que éstas se podrían dividir en dos amplias categorías. Un primer tipo de definiciones, serían aquellas que igualan la CVL con la

existencia de unas ciertas condiciones organizacionales y prácticas. Por ejemplo “cuando los puestos de trabajo son *“enriquecidos”*; se *práctica la supervisión democrática*; los empleados están comprometidos en su trabajo; y existen condiciones seguras y saludables de trabajo” (Lawler 1982: 485). La segunda aproximación al concepto es aquella que iguala CVL con los efectos demostrados que las condiciones de trabajo tienen en el bienestar de los empleados individuales. De esta forma, se iguala la CVL con un entorno de trabajo en el cual los individuos están seguros, expresan satisfacción, y pueden desarrollarse como seres humanos. Por tanto, CVL se relaciona con el grado en el cual el amplio rango de necesidades humanas es cubierto. Y aunque para Lawler la diferencia entre ambas aproximaciones es mínima, es esta segunda aproximación la que “*es probablemente más defendible*” (Lawler 1982: 487) pues permite definir de forma operativa la CVL en términos del bienestar físico y mental de los empleados.

Mediante esta simple operación, la CVL ya puede ser medida ya en términos individuales y psicológicos. Tantas CVL como trabajadores. La esencia de la CVL no residiría ya en las condiciones laborales sino en sería una percepción subjetiva de los trabajadores (claro está, que la tecnología de la psicología de las organizaciones posibilitaría una medición objetiva de estas condiciones de trabajo). No faltarán entonces investigaciones que muestren en qué grado la participación individual en las experiencias de CVL mejoraba la percepción de capacidad de influencia de los individuos (Peterson et al. 1982), de forma que se volverían también habituales los estudios actitudinales (Bushe, 1987; Efraty y Sirgy, 1990).

4. Los programas colaboracionistas de calidad de vida laboral

Como ya he mostrado anteriormente, uno de las caras más visibles de la CVL sería su plasmación en programas de cambio organizativo, los cuales se basarían en la colaboración entre los representantes sindicales de los trabajadores y la dirección de la empresa, en caso de tratarse de empresas sindicalizadas, o entre trabajadores y directivos tratándose de empresas no sindicalizadas.

La cuestión que se pretende a abordar a continuación es la siguiente: ¿serían estos programas de CVL instrumentos para la democratización y descentralización del poder, para la humanización del trabajo y para la mejora de las condiciones laborales o por el contrario, serían procedimientos dirigidos a la mejora de la productividad, instrumentos de control de los trabajadores y de planificación del proceso productivo?

Esta postura contrapuesta podría ser representada por un lado por la visión de los programas de CVL de Cherns y Davis (1975) como instrumentos democratizadores, y por otro lado por la concepción de Giordano (1988) de los programas de CVL como instrumentos de control y planificación del proceso productivo.

Para los primeros autores (Cherns y Davis, 1975), los programas de calidad de vida laboral desarrollarían nuevas formas de organización y de puestos trabajo, así como supondrían todo un desafío fundamental para el estatus quo existente, basado en nuevas formas de organización, de distribución de poder y estructuras organizacionales, cambios que proporcionará no sólo una más rica y confortante vida en el lugar de trabajo sino también una mayor efectividad organizacional.

Una visión contraria sería la propuesta por Giordano (1988), para quien los programas de CVL serían dispositivos organizativos centrados en la productividad y en el control de los trabajadores, "*intentos de reorganizar los métodos de producción*" (Giordano, 1988: 164) en un proceso histórico caracterizado por una gran incertidumbre y una automatización de los procesos de trabajo. Lo que para Giordano caracterizaría a los programas de CVL serían dos características: a) la integración de los programas de CVL en los procesos de reorganización industrial, donde las empresas centralizan el control sobre la planificación y descentralizan la autoridad sobre las operaciones locales; y b) el énfasis en el desarrollo de habilidades las cuales son consistentes con las necesidades de los procesos automatizados de trabajo; flexibilidad, independencia, juicio, iniciativa y trabajo en equipo.

También muy crítico con los programas de colaboración entre directivos y sindicatos, se mostrará Kasmir (1999) para quién los programas de CVL introducidos en los años

70 en los Estados Unidos no fueron más que “*planes iniciados por los directivos para incrementar la productividad y los beneficios e incrementar el control directivo*” (1999:394). En su crítica contra estos programas colaboracionistas, Kasmir, desde unos presupuestos postmodernos se cuestionará no sólo por estos ya fenecidos programas (en el año que realiza su crítica), sino que arremeterá radicalmente contra modelos actuales de colaboración como por ejemplo, la cooperativa Mondragón en el País Vasco.

“El idioma de la cooperación directivos-trabajadores, utilizado por académicos y activistas quienes se consideran a ellos mismos como críticos del capitalismo, es fácilmente acomodado dentro de una variada estrategia de acumulación de capital. La cooperación cambia las alianzas de clase y las identidades creando una lealtad entre directivos y trabajadores mientras se deslegitiman espacios, relaciones e identidades creados fuera de estos límites, especialmente aquellos que están situados en los partidos políticos y los sindicatos” (Kasmir, 1999:396)

Mi visión está en cierto sentido, muy próxima a la de Guiordano y Kasmir, y aunque parto de la idea que el concepto de CVL es mutable y altamente dependiente del contexto en que se usa, particularmente creo que los programas de CVL desarrollados durante los años 70 en el contexto norteamericano podrían ser definidos como un artefacto de dominación ideológica en el lugar de trabajo, un instrumento que, recurriendo a la cooperación, al interés común, reforzaría el orden establecido de las relaciones laborales y contribuiría a construir una nueva identidad política de los trabajadores, en la que ideas como la lucha de clases, negociación entre grupos competidores serían erradicadas y transmutas en términos como los de participación y compromiso.

En esta apartado se pretende analizar la evolución de los programas de calidad de vida laboral, cómo mutarán y se transformarán en la literatura organizacional, cómo en su formulación durante los años ochenta la CVL será sino equivalente, sí muy similar a otros programas de intervención organizativa como los círculos de calidad, similitudes que hacen que los programas de CVL puedan ser entendidos como claros antecesores de los programas de gestión de calidad de los años 90.

En efecto, como mostraré más adelante, el hegemónico discurso actual de la gestión de la calidad será un discurso que se levante sobre el terreno fértil y allanado por los programas de Calidad de Vida laboral. Dos características, no obstante, diferenciarán a la gestión de la calidad de la CVL:

- a) el discurso de la gestión de la calidad no necesitará justificarse en el bienestar de los trabajadores, su único énfasis será el de la productividad (una productividad, por supuesto, beneficiosa para todos los agentes que constituyen la organización),
- b) su introducción, o su implantación (siguiendo la terminología de la calidad) en ningún momento se percibirá como un elemento político en el contexto laboral, no habrá cuestionamiento de los trabajadores, ni la investigación se detendrá en analizar el papel sindical para el éxito de los programas de gestión de la calidad. Pareciera como si las resistencias sindicales hacia la participación hubieran sido ya totalmente superadas con estos programas de CVL primero y posteriormente con los círculos de calidad²³.

A continuación se abordará dos aspectos de los programas de CVL:

- 1) Cómo estos programas, partiendo de una retórica inicial de bienestar, de la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, acabarían definiéndose fundamentalmente como un programa de cambio organizativo para la mejora de la productividad, donde la idea de bienestar, de mejora de las condiciones laborales acabaría siendo desplazada a la periferia del término CVL.
- 2) Cómo los programas de CVL modificarían las relaciones laborales, cómo se construiría una nueva figura del trabajador entre cuyas obligaciones diarias estaría también, la participación: la demostración de un compromiso entusiasta con su trabajo. También me detendré en mostrar cómo además el papel sindical se mostraría como crucial y cómo buena parte de la literatura investigadora se centraría en analizar el papel clave de los sindicatos.

4.1. El bienestar y la productividad en los programas colaboracionistas

A continuación me centraré en mostrar cómo los programas de CVL, programas que nacieron, teóricamente, con el objetivo de mejorar las condiciones laborales, acabaron transformándose en programas centrados en la mejora productiva. Dicho de otro modo, mi propósito está en enseñar el proceso de cambio, cómo en estos programas se modificará la relación de fuerzas entre los términos de bienestar y productividad implícitos en las primeras concepciones de CVL. Este cambio podría representarse

²³ Por ejemplo, los pocos estudios que lo considerarían, acabarían evidenciando que la variable “empresa sindicalizada” (por decirlo en los términos positivistas de estos estudios comparativos) apenas incidirá en los procesos de implantación de la calidad total (Buda, 1999).

simplificadamente de la siguiente forma, donde la CVL pasaría de una relación (a) a una relación (b):

- (a) La CVL es un programa organizacional para mejorar el bienestar de los trabajadores, lo cual repercutirá positivamente en lo productivo. Esta mejora del bienestar significa, entre otros aspectos, posibilitar la participación de los trabajadores de forma que éstos dejen de sentirse alienados, aunque la participación no será la única dimensión de la CVL dentro de las organizaciones.
- (b) La CVL es un programa que mediante la participación y el compromiso de los trabajadores busca un doble objetivo, mejorará tanto la productividad de la organización como la satisfacción de los trabajadores. Asimismo, se abandona el concepto de CVL como un concepto con múltiples dimensiones.

Estas posturas deberían ser leídas como un esquema pertinente para observar el cambio de énfasis entre las ideas de bienestar y productividad en torno al concepto de CVL. De hecho, la posición (a), entendida como que la mejora del bienestar de los trabajadores conduciría automáticamente a la mejora de lo productivo era una idea cuestionable y compleja, dependiendo por supuesto de cómo definiéramos la propia idea de bienestar. En este sentido, si tomamos una concepción de CVL multidimensional como la formulada por los primeros autores (Walton, 1975; Herrick y Maccoby, 1975) esta relación no sería ni tan directa ni tan evidente.

Por ejemplo, ilustra lo dicho, la formulación que hizo Walton (1975) entre productividad y calidad de vida laboral, definida esta última, tal y como lo hace él, de una forma multidimensional. Para Walton esta relación sería una relación compleja y no lineal, en la que *“correlaciones generales positivas o negativas entre productividad y cambios en una particular dimensión de la calidad de vida laboral no pueden ser propuestos”* (Walton, 1975: 99) ya que cada una de las dimensiones de la CVL tendría un tipo de relación diferente y específica con la productividad. En general, el incremento de cada una de las dimensiones que para este autor componen la CVL (seguridad contractual, compensación justa y adecuada, etc.) tendría con la productividad una relación curvilínea particular, de modo que si se incrementase el valor cuantitativo de esta dimensión, la productividad crecería, pero hasta un cierto nivel, a partir del cual la productividad comenzaría a decaer. La lógica de la productividad se mostraría especialmente contraria a algunos aspectos de la calidad de vida laboral, como por ejemplo, la dimensión del constitucionalismo, entendido éste como *“la protección de*

los empleados de acciones caprichosas y arbitrarias de los empleadores” (Walton, 1975: 96). Para Walton, ambos conceptos parecerían obedecer a lógicas distintas:

“(…) tienen probablemente una pequeña región de coincidencias entre ellos. Puede ser elaborada la hipótesis que situaciones caracterizadas por sólo mínimos derechos puede deprimir la productividad así como la calidad de vida laboral, pues las consecuencias de inseguridad, ansiedad, y resentimiento de los empleados en la producción. Más allá de un cierto punto, no obstante, adicionales formas y grados de constitucionalismo mejorarán la calidad pero al precio de la productividad. Pero a un más alto de constitucionalismo, el efecto marginal de la calidad es cero o insignificante” (Walton, 1975: 100)

Vemos pues, cómo la lógica de la productividad estaba ya presente en las primeras definiciones de la CVL. Igualmente la encontraremos cuando la CVL adopte la modalidad de programa de intervención organizativo, donde la introducción inicial de estos programas de calidad de vida laboral en las organizaciones se justificaría como programas dirigidos fundamentalmente a la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, asumiéndose que dicho programas de CVL fracasarían, si el único propósito por parte de la dirección estuviese motivado en incrementar la productividad (Guest, 1979).

Una muestra de cómo los programas iniciales de CVL se presentaban bajo el cobijo del deseo de mejorar el bienestar de los trabajadores, es el ya citado acuerdo pionero en la General Motors entre la dirección de la compañía y los sindicatos, acuerdo en el que se definirían los programas de CVL como experimentos con el propósito central de *“mejorar la calidad de vida en el trabajo (...) haciendo del trabajo una experiencia más gratificante”* (en Kochan, Katz y McKersie, 1993: 211). Pero, pese al propósito de mejorar la calidad y las condiciones de vida de los trabajadores, podemos observar cómo en la misión fundamental del acuerdo quedaba también incluida que esta mejora en las condiciones laborales comportaría, además, una mejora en la productividad. La CVL como programa de doble beneficio: obtenían provecho los trabajadores, pero favorecía *“también a la empresa, ya que de esa manera se reduciría el absentismo y los cambios de personal, e incluso a los consumidores, al mejorar la calidad de los productos fabricados”* (en Kochan, Katz y McKersie, 1993: 211). Desde el punto de vista sindical, el acuerdo firmado parecía estar justificado por el bienestar de los trabajadores. En este sentido, serían claras las palabras del vicepresidente del sindicato mayoritario de la General Motors UAW (‘United automobile workers union’),

comentando que la aceptación de este programa inicial de cooperación en la factoría de Tarrytown, se debía al interés en la mejora y en el bienestar de los trabajadores:

“Tradicionalmente la dirección ha requerido a los trabajadores que cooperen en incrementar la productividad y mejorar la calidad del producto. Mi visión de la otra cara de la moneda es más apropiada; es decir, que la dirección debería cooperar con los trabajadores para encontrar caminos para fortalecer la dignidad de los trabajadores y destapar los recursos creativos de cada ser humano en desarrollar una más satisfactoria vida laboral, con el énfasis en la participación de los trabajadores y en los procesos de toma de decisiones” (en Guest, 1979: 79)

Si analizamos el fragmento anterior, resulta notable cómo la aceptación de los programas de cooperación era realizada bajo el marco de la ganancia del bienestar de los trabajadores (“fortalecer la dignidad”), pero fortaleciendo a su vez, la individualidad de cada uno de los empleados (“destapando los recursos creativos de cada ser humano”). Resulta notable la diferencia con los programas de “democracia industrial”, donde la idea de dignidad iba asociada a la democratización, a una reivindicación colectiva de los sustraídos derechos civiles en el lugar de trabajo. Por el contrario la democratización, como ya se ha dicho anteriormente, en el contexto norteamericano sería transformada en participación y generación de compromiso. Participación y compromiso como una nueva obligación de los trabajadores, obligación con la empresa y a la que los sindicatos ayudarían a cumplir. Véase sino, como el presidente del sindicato UAW de la General Motors, valoraría el desarrollo de la experiencia colaboracionista de Tarrytown:

“Nosotros como sindicato sabíamos que nuestra primera labor era proteger a los trabajadores y mejorar su vida económica. Pero los tiempos habían cambiado y empezábamos a darnos cuenta que teníamos una obligación más amplia, la cual era ayudar a los trabajadores a llegar a estar más comprometidos con las decisiones que afectaban a su propio trabajo, seguir sus ideas, y ayudarlos a ellos a mejorar en el conjunto de su vida en el trabajo más allá del aspecto retributivo” (Guest, 1979: 79-80)

Es notable la diferencia con la concepción sindical europea, donde la batalla entre sindicatos y patronal en torno a los programas organizativos desarrollados bajo la etiqueta de calidad de vida laboral, se mostró como una encarnizada batalla ideológica. Por ejemplo, para el sindicato francés CGT, la CVL bajo una modalidad de “enriquecimiento laboral” sería considerado como una *“amplia maniobra en la demagogia ideológica”* en la que *“los empleadores antes las demandas bien justificadas por los trabajadores intentan engañarlos y atraparlos en la colaboración de clase”* (Doward y Reynaud, 1975: 400). No obstante, el sindicato francés no dejaba de

considerar que era necesario “*mejorar la calidad y variedad de tareas para cada uno*” y “*dar a los trabajadores una mejor distribución en iniciativa y responsabilidad*”, pero siendo “*algo que no puede obviar el derecho del sindicato a participar en ello*” (Doward y Reynaud, 1975: 401). Desde el punto de vista empresarial, en este caso la opinión de la “Asociación Nacional de Empresarios Franceses”, se consideraba que, al igual que la promoción no entraba dentro de los aspectos negociables con los sindicatos, el campo de las condiciones laborales (y por tanto, la CVL) debía continuar dependiendo de las iniciativas directivas, para nada era un asunto que competiera a los sindicatos, pues eran materias dentro de las legítimas “*prerrogativas directivas*” (Doward y Reynaud, 1975:402).

Pero volvamos al contexto norteamericano. Tras la experiencia del programa de CVL en la General Motors, así como su divulgación publicitaria en la literatura especializada de las organizaciones como un programa organizacional exitoso, como una muestra experimental que “*prueba que la CVL funciona*” (Guest, 1979: 85), se produjo una cuantiosa proliferación de experiencias organizacionales de CVL en su modalidad de colaboración entre sindicatos y directivos, programas que se constituyeron sobre la base de que la relación entre productividad y bienestar no sólo no era contradictoria, sino que estaba relacionada positivamente (Katz et al., 1983; Katz et al., 1985; Katzell y Guzzo, 1983; Tuttle, 1983; Katz et al. 1985; Miller y Schuster, 1987. En efecto, se aceptaría que la mejora de la productividad y la mejora de las condiciones laborales (el bienestar), estaban relacionados. Por ejemplo, para Tuttle (1983) “*los procedimientos utilizados por las organizaciones para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores pueden ser muy similares o idénticos, a los procedimientos requeridos para mejorar la productividad del trabajo*” (Tuttle, 1983: 483).

El nexo de unión entre ambas ganancias (productividad y bienestar), parecía residir en la reducción de la conflictividad laboral. Dicho de otro modo, si se mejoraban las condiciones de los trabajadores hasta tal punto que se erradicaran gran parte de los conflictos laborales, esta ‘pax’ organizacional lograda, tan sólo podía reverter favorablemente en los procesos productivos. Por ejemplo, para Katz et al. (1983) los esfuerzos de los programas de CVL podrían ser vistos como una estrategia para intentar romper el ciclo de alta conflictividad y baja confianza, de forma que esos cambios condujeran a una mejora del rendimiento económico en, al menos tres caminos:

1. Tendrían efectos de desplazamiento, es decir permitiría gastar menos energías emocionales en la resolución de conflictos o en crear más complejas normas y

procedimientos de control para la fuerza de trabajo. De esta forma, los departamentos de relaciones laborales podrían centrarse más en la formación de los supervisores en comunicación efectiva y solución de problemas.

2. Fortalecería el ciclo de comunicación-motivación y compromiso del trabajador, de forma que éste podría rendir más efectivamente.
3. Generaría una mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos. Pues posibilitaría menores constricciones en la forma en que el trabajo podría ser organizado

No obstante, estos autores (1983) no esperaban ingenuamente que los esfuerzos en CVL produjeran el fin de las relaciones competidoras entre los trabajadores y los directivos, pues esto supondría, en su opinión, ignorar el contexto económico y estructural en el que tienen lugar las relaciones de trabajo. La clave del éxito de los esfuerzos de CVL estribaría en saber, si estos programas de CVL serían capaces de mantener la colaboración efectiva en el lugar de trabajo en periodos extendidos de tiempo, y especialmente, durante los momentos en los que problemas complicados estaban presentes en la mesa negociadora.

Desde un enfoque crítico, algunos autores señalarán como la CVL actuaba de cebo para ocultar aspectos importantes de reivindicación de los trabajadores como el aspecto monetario. Es decir, se criticaba que los programas de CVL centrados en enriquecimiento, en la mejora de las relaciones humanas entre compañeros, no podrían sustituir las mejoras en las áreas tradicionales; recursos adecuados, paga, seguridad contractual, y otras ventajas supletorias, donde lo económico, “el pan y la mantequilla” (Walter y Curt, 1982) seguirían siendo fundamentales para el bienestar de los trabajadores. Por el contrario, para otros autores, la CVL más que ser una estrategia para frenar el descontento de los trabajadores, se utilizaba fundamentalmente para incrementar el rendimiento productivo mediante la racionalización de los procesos de trabajo (Rinehart, 1986).

Para finalizar, me remitiré a Giordano (1988) quién se cuestionaría si realmente los programas de CVL contribuían a la mejora de las condiciones laborales en el trabajo. En este sentido, el autor revisaría críticamente otro de los experimentos iniciales y emblemáticos en la literatura de los programas de CVL (juntamente con el de la General Motors) el desarrollado en la planta de Topeka (Kansas) en la General Foods. Argumentaría Giordano que los partidarios de las reformas del trabajo vieron, en este programa, el inicio de un movimiento hacia la democracia en el lugar de trabajo y “el

futuro en la organización del trabajo” (Giordano, 1988: 176). No obstante, la apelación al control de los trabajadores o a la humanización del trabajo era en el fondo, algo engañoso, pues escondía cambios dirigidos fundamentalmente hacia un incremento de la productividad. Por ejemplo, uno de los resultados visibles, era la intensa presión de los iguales dentro de los grupos de trabajo para mantener o superar las ratios de producción. Se basaría Giordano para argumentar la trampa ideológica de este programa de CVL, en la descripción de la experiencia realizada por Walton (1972), uno de los “consultores” que dirigieron la experiencia, el cual, por ejemplo, señaló que la gestión por objetivos era la base para la toma de decisiones de la producción por los equipos de trabajo, y donde se esperaba, además, que los trabajadores crearan patrones de organización de trabajo que alcanzarán los objetivos directivos. Participación, por tanto, sí, pero claramente dirigida hacia la consecución de los objetivos planeados por los grupos con más poder. O dicho de otro modo, el límite de la participación de los trabajadores se hallaría en el proceso de definición de objetivos.

4.2. Los sindicatos en los programas de calidad de vida laboral

Buena parte de lo publicado en la literatura de los programas cooperativos de CVL giraría en torno a los sindicatos: bien en el papel que debían desempeñar para una exitosa implantación de estos programas, bien sobre los efectos que los programas de CVL causarían en los sindicatos, en la sindicación y en el compromiso de los trabajadores hacia las organizaciones sindicales.

4.2.1 El apoyo sindical como variable crítica

Una curiosa evolución se produciría en la literatura que trataba sobre la implantación de los programas de CVL y su incidencia en los sindicatos, se pasaría de un énfasis en la consideración de los sindicatos como un garante fundamental para el éxito de los programas de CVL, a una pérdida de protagonismo de este agente laboral, de modo que desempeñarían un papel accesorio en la viabilidad de estos programas.

En efecto, los autores que retratarían las primeras experiencias, señalarían como factor necesario para el éxito, la existencia de un sindicato fuertemente implantado en la organización así como un apoyo claro y público de éste a los programas de CVL (Guest, 1979; Schuster, 1983). Los programas de CVL se planteaban como una especie de armisticio, de modo que no debería ser usado por ninguna de las partes

(dirección de la empresa o sindicatos) garantizando que “*los derechos, privilegios y obligaciones de cada parte deberían permanecer intactos*” (Guest 1979:86), aunque, de hecho, la propia idea de tregua implicaría en sí mismo, un cambio para una de las dos partes, para la sindical y su inherente función reivindicativa. Dicho de otro modo, los propios programas de CVL implicaban necesariamente un obligado cambio en la postura sindical, cambio para el que “*muchos sindicalistas y representantes de los trabajadores necesitarán asistencia para desarrollar la actitud adecuada para moverse hacia estrategias cooperativas*” (Schuster, 1983: 430). Además, parecía que los sindicatos establecidos en las organizaciones se enfrentaban, en su lucha sindical, a que sindicatos minoritarios reprocharán su falta de implicación con los programas de CVL (Mills, 1977). Pero no sería este el único requisito para el éxito de los programas cooperativos, además según Schuster (1983) debería existir un incentivo económico, para motivar a los trabajadores a la participación y una voluntad de los mandos y directivos de distribuir su poder en la toma de decisiones.

Un patrón de implantación de los programas de colaboración de CVL sería propuesto por Jacoby (1983) a partir de un análisis comparativo entre los programas de CVL y experiencias similares de cooperación entre trabajadores y directivos desarrolladas en los Estados Unidos en la segunda década del siglo veinte, destacando en su opinión que, a diferencias de estas experiencias pioneras, existirían menos partidarios que entonces respecto al obligado consentimiento de que estos “*experimentos de productividad*” (Jacoby, 1983: 30, entiéndase programas de CVL) pudieran ser mejor alcanzados a través de los sindicatos. El resto de requisitos para la exitosa implantación serían los siguientes: a) Un inicio en contextos económicos negativos, pues las condiciones económicas desfavorables parecían debilitar las tradicionales posturas enfrentadas, favoreciendo por tanto, los acuerdos en la negociación; b) la creencia de los sindicatos de que estos proyectos “*pueden conducir a la democracia industrial y social*” (Jacoby, 1983: 32) y; c) la participación de agentes externos (consultores o investigadores sociales), que en su opinión jugarían en los programas de CVL un papel de árbitros, o de “*neutrales*”²⁴ (Jacoby, 1983: 33). Asimismo, en los

²⁴ En los programas de CVL la figura del consultor o del investigador social sería dibujada como un agente neutral, portador del conocimiento científico, una de las escasas excepciones sería la de Tanenbaum (1983) quien señalaría críticamente el conservador rol social de los psicólogos sociales. Asimismo, contrasta esta función de “neutral” del investigador en la CVL con la asunción implícita de buena parte de los estudios de los programas de democracia industrial, donde se asumía que no había conocimiento neutral y donde la obligación de los investigadores parecía residir en democratizar el lugar de trabajo y proporcionar voz a los grupos con menos poder de las organizaciones (Emery y Thorsrud, 1969; Sandberg, 1983; Gustavsen y Engesltad, 1986)

programas de CVL existiría un riesgo para las dos partes negociadoras. Por un lado, los líderes sindicales estarían “*perpetuamente sujetos a acusaciones de colaboradores y vendidos*” (Jacoby, 1983: 33), mientras que por la parte directiva el riesgo estaría en la pérdida de sus derechos y prerrogativas tradicionales.

Pero a finales de los años 80, con el ocaso de los programas de colaboración, la efectividad de la influencia sindical también será puesta en entredicho. Dicho de otro modo, el apoyo sindical a los programas de CVL no entorpecería, aunque tampoco sería una garantía de éxito. Por ejemplo, para Gilbert (1989), los líderes sindicales proporcionarían una fuerza positiva en términos de decisiones formales para implementar programas CVL, aunque este apoyo sería limitado, en cuanto al nivel de influencia conseguida, ya que no afectaría decisivamente a los trabajadores de más bajo nivel. En palabras del autor:

“Mientras los líderes sindicales parecen proporcionar un mecanismo de fortalecimiento, parece existir una incapacidad de los líderes sindicales para transmitir el programa de CVL hacia los más bajos niveles de la organización y mejorar los resultados” (Gilbert , 1989: 1073)

La clave del éxito estaría en la consecución del compromiso hacia la participación, en todos los niveles, cuestión que no podía ser garantizada por los sindicatos, bien porque en una gran parte de empresas no existían, bien porque su poder real entre los trabajadores sería cuestionable. En un escenario como éste, Gilbert (1989) propondría como elementos que aseguraban el éxito de los programas de CVL, los siguientes: a) el compromiso de los trabajadores debería ser obtenido en los momentos iniciales del programa; b) se debería asegurar que los líderes sindicales dieran un apoyo claro e inequívoco a los programas de CVL, también desde el principio, y; c) los programas de CVL debería acompañarse de algunas fórmulas de incentivos económicos.

4.2.2. La beneficiosa participación sindical

Los programas de CVL afectarían de lleno a los ya por sí debilitados sindicatos norteamericanos, curiosa paradoja, que convertiría a la CVL en un antagonista de los originarios programas de democracia industrial europeos, las cuales, como ya argumenté anteriormente, eran fundamentalmente un producto de la ofensiva sindical y política por la democratización de las empresas. En efecto, pese a que buena parte de la literatura del management enfatizaría que la colaboración activa de los sindicatos en los programas de CVL no sólo no los debilitaba sino que incluso reforzaba su poder

en el contexto laboral, lo cierto es que la introducción de estos programas cambiaría radicalmente el escenario de las relaciones laborales en los Estados Unidos, donde la relación negociadora entre sindicatos y dirección estaba basada en un marco general de negociación colectiva, un marco negociador aceptado desde el período posterior al 'New Deal' de Roosevelt (Kochan et al., 1984). De este modo, los programas de CVL representarían, por tanto, un movimiento (sirva la palabra) de las grandes empresas para conseguir debilitar el poder sindical, rectificando en la práctica, los términos de la negociación colectiva del 'New Deal'. Dicho de otro modo:

“La negociación descentralizada a un nivel de fábrica facilitó el ‘fraccionamiento’ de los sindicatos consintiendo a las nuevas formas de flexibilidad como el trabajo en equipo y esquemas de compromiso en el lugar de trabajo, los cuales condujeron a una mayor intensificación del trabajo” (Waddington, 2001: 401)

Además, la mayor parte de los casos en que se aplicaron por primera vez los principios de la calidad de vida en el trabajo correspondieron a contextos no sindicados y formando parte de una evidente estrategia antisindical (Kochan et al., 1993). Por ejemplo, señala Drago (1997) que los programas del compromiso (etiqueta amplia con la que englobaría tanto a los programas de CVL como a los círculos de calidad) ya se intentaron introducir en la década de los años treinta en los Estados Unidos, pero fracasaron por la fuerza de los sindicatos, mientras que su implantación progresiva a partir de los años setenta, se explicaría tanto por la presión económica, por el claro apoyo gubernamental, así como por el debilitamiento sindical. La esencia de estos programas de generación de compromiso estaría en que *“los trabajadores ganan más control directo sobre cómo hacer sus tareas y su rendimiento, así como sobre el nivel de supervisión superior, pero no llegan a ser iguales con la dirección o con los propietarios”*, además, estos programas *“no implican mecanismos representativos ni están necesariamente asociados con los derechos de los empleados en la compañía”* (Drago, 1997:64).

Pero veamos cómo la literatura dominante ('mainstream') de las organizaciones parecería jurar y perjurar que la CVL contribuía, en la práctica, a un fortalecimiento del poder sindical²⁵ en las organizaciones (mención aparte merecen algunos de los “pioneros” del movimiento de la CVL, por ejemplo, Cherns y Davis, (1975), quienes

²⁵ Un exponente extremo de esta creencia sería el requerimiento de Thacker y Kulick (1986), los cuales señalaron un sesgo positivo de los consultores a favorecer a los sindicatos en los programas de CVL, sesgo que en su opinión debía ser contrarrestado con la existencia de consultores internos en la organización.

parecían ser conscientes del considerable riesgo²⁶ de los sindicatos en su apuesta en la aceptación de estos programas). Una constante manifestarían la mayoría de autores: “*el miedo de los sindicatos*” (Eaton et al., 1992: 592) hacia los programas de CVL, reacción psicológica debida a que la CVL era “*un canal que facilita la comunicación directa entre dirección y trabajadores y potencialmente erosionan el rol de los sindicatos en el lugar de trabajo usurpándole su función*” (Eaton et al., 1992: 593), un sinsentido si nos atenemos a lo publicado en la literatura, pues curiosamente la participación sindical en los programas de CVL parecía, sin duda alguna, beneficiar fundamentalmente a la parte sindical antes que a su antagónico oponente negociador. Por ejemplo, para Bradley y Hill (1987), los programas CVL más que evitar la sindicalización de los trabajadores, lo que produciría (en las industrias sindicalizadas) era la creación de una relación colaboradora y favorecedora de la negociación. Para Thacker y Fields (1987) la participación sindical en los programas de colaboración de CVL sería siempre beneficiosa para los sindicatos, incrementando incluso su nivel de influencia en áreas donde hasta el momento no estaban comprometidos. Por otro lado, la atribución del éxito y fracaso del programa siempre beneficiaba igualmente a los sindicatos; pues si el programa de CVL era percibido como exitoso, compartía ganancias con la dirección, mientras que por el contrario si el programa era percibido como fracasado, las culpas recaían únicamente en el grupo directivo. Asimismo, el compromiso sindical como el compromiso hacia la empresa parecía incrementarse tras la participación en los experimentos de CVL, aunque el segundo, únicamente si la experiencia era valorada como positiva (Fields y Thacker, 1992). Más lejos llegarían otros autores en su valoración (prescriptiva) sobre los efectos para los sindicatos de la participación en la CVL, de modo que el compromiso sindical les haría obtener más apoyo entre los trabajadores (Verma²⁷, 1989) mientras que su no participación (o el mantenerse simplemente al margen) podría acarrearles una valoración negativa por

²⁶ Riesgos que irían, por supuesto, mucho más allá de la mera relación estresante por conflicto de rol (Driscoll, 1981) y estarían centrados en la ganancia o pérdida de poder en el contexto laboral.

²⁷ Es interesante señalar como esta autora (Verma, 1989) haría referencia a que la crítica de los sindicatos hacia los programas de CVL se debía a las siguientes razones; a) la creencia de que estos programas adoctrinaban a los trabajadores con una visión antisindical; b) el cuestionamiento de los beneficios de la participación para el propio sindicato; y c) la creencia de que eran los trabajadores más antisindicales los que se mostraban más interesados en la participación de estos programas, de forma que curiosamente los programas de CVL tenían un sensible efecto discriminatorio entre trabajadores, permitiendo hacer visibles tanto a los trabajadores partidarios como a los críticos de los sindicatos. Paradójicamente, Verma concluiría que uno de los métodos de eliminar su carga antisindical sería, precisamente, la misma participación de los sindicatos en estos programas.

parte de los trabajadores (Verma y McKersí, 1987). Pero además, para los intereses directivos convendría la plena participación sindical en estos programas de CVL (y no sólo ellos, sino también en los círculos de calidad u otras "*innovaciones del mismo estilo*", Taira, 1994:112), pues serían, según Taira, mucho más exitosos en las empresas sindicalizadas.

Otro aspecto habitual de las investigaciones psicosociales estaría centrado en la medición y en el conocimiento sobre el grado de aceptación de estos programas por parte de los sindicatos, estudios actitudinales que corroborarán la doble aceptación (de directivos y trabajadores) de los conceptos de cooperación en los esfuerzos de mejora de la calidad de vida laboral. (Greenberg y Glaser, 1981). Investigaciones que monitorizarán el juicio sindical hacia los programas de CVL, y encontrará hallazgos tan anodinos como que los sindicatos eran partidarios de adoptar una postura tradicional de negociación colectiva (con partes enfrentadas) cuando se trataba de discutir aspectos tradicionales como salario, contratación, etc., mientras que para aspectos incluidos en la CVL sí que eran partidarios de esfuerzos conjuntos con el grupo directivo (Holley et al.,1981), o descubrimientos tan singulares como que la participación en programas de CVL estaba relacionada con la propia percepción de fortaleza del sindicato. O sea, si el sindicato era fuerte, o se percibía a sí mismo como fuerte, o percibía que en la organización se producían políticas antisindicales, era poco proclive a la participación (Heshizer y Martin, 1989).

5. La muerte y la fosilización de la calidad de vida laboral

Antes de abandonar a los programas de CVL y centrarme en los círculos de calidad, quisiera precisar la paradójica pervivencia del término. En efecto, pese a que los programas de CVL dejarían de ser programas utilizados a mitad de la década de los ochenta, lo cierto será que el propio término de CVL tendrá un largo uso, todavía en vigor, como sinónimo de satisfacción laboral. Además, mucho de los principios de los programas de CVL, como por ejemplo, su particular y limitado uso del concepto de participación, quedarían en herencia de los programas que le sucederían, como en los programas de calidad total. En este apartado, me detendré, primero, a considerar la curiosa pervivencia de estos desaparecidos programas, argumentando en cómo algunos de sus principios continuarían vigentes en los sistemas de calidad total, y segundo, ejemplificaré algunos de los usos del término CVL en la literatura actual de las organizaciones.

5.1. El fenecimiento de la calidad de vida laboral y su testamento participativo

Quizá resulte llamativa (o más bien arriesgada) mi afirmación respecto a que los programas de calidad de vida laboral eran, a mitad de los años ochenta, programas arcaicos y obsoletos como instrumentos del management. Afirmación controvertida pues no sería difícil encontrar organizaciones en los Estados Unidos (escasas, por cierto), o en Europa y más concretamente en España (donde las modas del management acostumbran a llegar con un considerable retraso) que afirmaran desarrollar programas de calidad de vida laboral, bien en su acepción sociotécnica (incluyendo aquí, prácticas de enriquecimiento laboral, por ejemplo), bien en su modalidad colaboracionista (con comités conjuntos entre representantes sindicales y directivos). Sin embargo, la CVL estaría desterrada casi de las publicaciones especializadas: el estrellato en la literatura de las organizaciones lo ocuparían, primero los círculos de calidad y muy seguidamente, los programas de gestión de la calidad. Ambos programas, por supuesto, se erigirían en el fértil terreno labrado por los programas de CVL, hasta tal punto que muchas experiencias que se denominarían primero, como programas de implantación de círculos de calidad, y segundo, como programas de calidad total, perfectamente podrían ser consideradas, sin duda alguna, si nos atuviéramos a sus principios, programas de calidad de vida laboral.

Por tanto, el pulso de fuerza de los programas de calidad de vida laboral frente a los nipones círculos de calidad sería resuelto con el arrollador triunfo de los segundos. La

calidad comenzaba a inventarse. Y aunque podría afirmarse que *“los círculos de calidad habían llegado a epitomar el concepto de calidad de vida laboral”* (Cole, 1989: 27), en mi opinión la desaparición de la CVL irá más allá del mero cambio terminológico, haciendo desaparecer por ejemplo del concepto de calidad, valores todavía ligados (aunque débilmente) en la CVL como serían el bienestar o dicha de los trabajadores. Dicho de otra forma, el fin de la CVL significaría también la completa resolución de la tensa dicotomía *“bienestar de los trabajadores – productividad”*, reemplazándose por el principio de *“productividad”* como eje indiscutible a partir del cual girarán todos los programas del management.

Por supuesto que esto no quitará que muchos de los principios de la CVL, su énfasis en la participación, su retórica del cambio organizacional y muchos de sus principios sociotécnicos (entre otro, el enriquecimiento laboral) continúen vivos en los círculos y en la calidad total. Por ejemplo, cómo comprender el modo actual que habría en las organizaciones respecto al término *“participación”* sin remitirse a los programas de CVL norteamericanos, que hacen de la participación un elemento central del management, algo así como una obligación inherente del trabajador para con la empresa pero a la vez como una dádiva que el generoso grupo directivo ofrecería a los trabajadores. En efecto, algunos autores desde un posicionamiento crítico, señalarían las coincidencias entre los programas de CVL y los sistemas de calidad total (McArdle et al., 1995), por ejemplo, ambos modelos (por decirlo de algún modo), hablarían de posibilitar el trabajo autónomo, de enriquecimiento del puesto de trabajo, de flexibilidad, y además, ambos programas habrían surgido como respuesta al absentismo, a la alta rotación y a la creciente fuerza sindical en la economía. Estos intentos de humanización del trabajo de los programas de CVL eran esencialmente *“una respuesta del capital a su falta de control sobre los procesos de trabajos”* (McArdle et al., 1995: 158), por lo que la diferencia entre CVL y TQM estaría en que la segunda iniciativa no sería una respuesta a la presión de los trabajadores, sino que serían iniciativas de grupo directivo con el objetivo de incrementar la competitividad de la organización. Dicho de otro modo, *“los motivos por la introducción del TQM dentro de las organizaciones están obviamente ligados con una cada vez mayor presión competitiva en las organizaciones”* (McArdle et al., 1995: 158). Otra diferencia fundamental recaería en la posibilidad de resistencia, de escapar a estas prácticas de control, algo que según estos autores, sería mucho más complicado con la tecnología de la calidad total, pues *“el management ha sido capaz de organizar los procesos de trabajo de forma que las oportunidades para resistir la intensificación han sido*

reducidas, y con ello el deseo de los trabajadores por resistir su propia explotación” (McArdle et al., 1995. 165). Esta voluntariedad para aceptar la calidad total como la única forma para trabajar, también obscurecería, a su vez, la acción directiva de control²⁸.

Por tanto, en mi opinión una de las huellas de la CVL estaría presente en la concepción de la participación, como un medio de comprometer la aquiescencia de los trabajadores con el objetivo de mantener la eficiencia de la organización. Dentro de la calidad total y de su universo lingüístico de términos del management, el ‘empowerment’ significará, en la práctica, una intensificación del trabajo sin permitir a los trabajadores una incidencia real en la toma de decisiones. Una de las múltiples promesas incumplidas de la calidad total.

5.2. La pertinaz supervivencia de la calidad de vida laboral

La muerte de los programas de CVL no implicará la obsolescencia del término. Curiosamente, éste tendrá la facultad de perdurar de modo independiente a los programas de humanización del trabajo, así como a las teorías subyacentes (como la democracia industrial y la teoría de los sistemas sociotécnicos). Una pervivencia residual del concepto de CVL disuelto de sus precisas connotaciones originales, significando, la mayoría de las veces un duplicado exacto del término satisfacción laboral, concepto idóneo, el de CVL, para proporcionar un barniz justificador a asociales experimentos psicosociales. En efecto, el término CVL se manifiesta, a modo de espíritu trashumante en la literatura psicosocial, totalmente disuelta de sus ligazones humanistas y sociotécnicos, y utilizado como variable dependiente (Elmuti y Kathawala, 1997; Worrall et al., 2000), independiente (Iverson y Erwin, 1997; Donaldson, et al., 1999), e incluso en propuestas más ambiciosas, a modo de pretencioso constructo psicométrico (Sirgy et al. 2001²⁹). Incluso autores que situarían

²⁸ Estos autores analizarían la implantación de un modelo de calidad total en una empresa manufacturera electrónica y mostrarían como el ‘empowerment’ sería, dentro de los diferentes modelos de calidad total, un intento dado por la organización para incrementar el nivel de participación en la toma de decisiones de los trabajadores. No obstante, en la práctica, no significaría un cambio en el poder organizativo, sino que implicaba que *“los empleados llegan a estar moralmente atados a un sistema de gestión que fortalece su propia explotación”* (McArdle et al. 1995:161), de este modo la implantación de la calidad total conllevaba un mayor grado de control sobre los trabajadores.

²⁹ No deja de ser curioso como incluso aquellos autores que quieren volver a retomar la CVL como un concepto complejo, multidimensional, alejado de la satisfacción laboral (*“la CVL difiere de la satisfacción laboral”*, Sirgy et al., 2001:241), acaban dando una definición de la misma entendida *“como la satisfacción de los empleados con una variedad de necesidades a través*

la CVL como un término derivado de la teoría de los sistemas sociotécnicos, acabarían finalmente midiéndola de forma enrevesada a partir de escalas de “*satisfacción laboral, compromiso al puesto de trabajo, compromiso a la organización y bajos niveles de ambigüedad laboral*” (Baba y Jamal, 1991: 381), entre otras variables.

Un retrato robot de investigación psicosocial con el empleo de la CVL como variable dependiente podría ser la siguiente: una exploración con el propósito de determinar el impacto de la participación en un programa de management de equipos polivalentes y autogestionados; la metodología investigadora, la encuesta; y los resultados favorables respecto a un impacto sustancial del programa innovador de equipos de trabajo no sólo en la productividad y en calidad del producto, sino también en (atención al término) la calidad de vida laboral de los trabajadores. Como observaciones a considerar, cabría señalar que la implementación de equipos autogestionados requieren tiempo y compromiso de recursos. Por supuesto, este esquema coincide con una investigación real publicada en una revista de management norteamericana y donde la CVL, equivaldría a la encuesta de actitud para mesurar la satisfacción de la práctica entre los trabajadores (Elmuti y Kathawala, 1997). En el mismo sentido utilitarista, para Cohen et al. (1997) la calidad de vida laboral sería una variable apta para medir, junto con la productividad, la eficacia de los equipos de trabajo autogestionados. La puntuación de la CVL era obtenida a partir de medidas de satisfacción laboral; satisfacción de las necesidades de crecimiento; satisfacción de las necesidades sociales; satisfacción grupal y compromiso organizacional.

Abro un paréntesis para señalar que, pese a la desaparición de la CVL como programa de management, una regla fundamental parecerá haber también legado la CVL a la literatura, un precepto formulado en diferentes términos pero que vendría a decir lo siguiente: uno de los beneficios de la utilización del trabajo en equipo en las organizaciones será la mejora de la calidad de vida de los empleados, entendida está, como la satisfacción laboral. Por ejemplo, véase estudios sobre el trabajo en equipo como el de Glassop (2002).

Pero volvamos al uso de la CVL y su conceptualización, la cual no sería siempre tan “sofisticada” como en el estudio de Elmuti y Kathawala (1997), podemos encontrar incluso investigaciones como la de Ng y Chiu (1997) donde la calidad de vida laboral sería un concepto tan evidente en sí mismo, una idea tan obvia, que no necesitaría ser definida en términos precisos. Dicho de otra forma, de la misma manera que es

de recursos, actividades y resultados provenientes de la participación en el lugar de trabajo” (2001:242).

posible cuestionar a las personas por su nivel de satisfacción, sería posible interrogar sobre el nivel de calidad de vida laboral que las personas sentían. En este caso, lo que se hacía en el estudio era evaluar las diferentes políticas del management de la organización contrastándolas con la sensación de bienestar que estas generaban a los trabajadores.

Pero también, como ya he dicho, la CVL podrá adoptar una modalidad de variable independiente. Por ejemplo para Iverson y Erwin (1997) la CVL sería una de las dos variables independientes en un estudio que pretendía encontrar como la CVL estaba afectando a la seguridad laboral (operativizada ésta, como número de lesiones laborales). Una calidad laboral por cierto multidimensional,³⁰ pero de la cual habrían desaparecido las referencias contractuales y económica y se ceñía para medir esta calidad de vida en el trabajo, al ámbito más individual. Por otro lado, las conclusiones a las que se llegaron, no podrían ser, pese a la utilización del concepto CVL, más contradictorias con los principios y fundamentos no sólo de la teoría sociotécnica sino del propio movimiento de la calidad de vida laboral, de tal forma que pareciera que la rutina favorecería la seguridad laboral. Dicho en sus palabras; *“el trabajo más repetitivo reduce el riesgo de lesión entre trabajadores de cuello azul”* (Iverson y Erwin, 1997: 123).

Finalmente, otro uso dado a la calidad de vida laboral sería su inclusión como concepto central en los estudios gubernamentales de monitorización del contexto laboral, donde el término CVL será multidimensional e incluirá aspectos tan actuales del management como, por ejemplo, la formación continua y trayectoria profesional, pero omitirán aspectos tan consustanciales con la relación laboral como las explícitas referencias al sueldo o la modalidad contractual (Ministerio de trabajo y asuntos sociales, 2002)³¹.

³⁰ La CVL está compuesta por los siguientes 8 factores: a) autonomía, definida como el grado en el cual un individuo tiene influencia sobre su trabajo; b) rutina, el grado en el cual la tarea del empleado es rutinaria; c) riesgos laborales; el grado en el cual los empleados son expuestos a condiciones de trabajo perjudiciales; d) ambigüedad de rol; grado en el cual las expectativas que conlleva el puesto de trabajo no son claras; e) conflicto de rol; grado en el cual las expectativas del rol del empleado son incompatibles; f) sobrecarga de trabajo (cuando el rendimiento requerido de un puesto de trabajo es excesivo); g) soporte del supervisor (grado de consideración del supervisor inmediato); h) soporte de los compañeros (grado de consideración expresado por los compañeros). Resulta curioso, como aparte de las mencionadas condiciones contractuales, tampoco haría referencia a la participación.

³¹ La encuesta de calidad de vida en el trabajo (ECVT) elaborado pro el ministerio de trabajo y asuntos sociales se basa en diferentes índices: Índice de calidad de vida en el trabajo; Índice de condiciones de trabajo; Índice de orgullo en el trabajo; Índice de alienación en el puesto de trabajo; Índice de participación en el puesto de trabajo; Índice de integración en el puesto de

trabajo y, finalmente, Índice de autonomía en el puesto de trabajo. Pero curiosamente, en ninguno de estos índices está incluida (al menos no se especifica) la variable sueldo. Por ejemplo, el índice de condiciones de trabajo estaría constituido por las siguientes variables: subordinación al ritmo de una máquina, trabajo en equipo, trabajo nocturno o por turnos, tiempo de desplazamiento, nivel de aburrimiento, cansancio o estrés al finalizar la jornada laboral, condiciones peligrosas y esfuerzo físico. También es sorprendente cómo el índice de condiciones de trabajo omitiría aspectos tan básicos como el tipo de contrato o el salario recibido.

Capítulo 2. Los círculos de calidad

Hablar en la actualidad de los círculos de calidad como programa participativo es, en cierto sentido, exhumar el cadáver de una técnica del management que, aunque fue hegemónica en los años 80, y sin la cual no se entiende buena parte de los programas de gestión de la calidad de la actualidad, actualmente sólo posibilita hacer historia. En este capítulo pretendo mostrar qué aspectos diferenciarán a los círculos de los programas de calidad de vida laboral y a la vez, que ligazón los unirá, pues, en mi opinión, los círculos no serán más que la continuación de los programas participativos que venían desarrollándose bajo el epígrafe de calidad de vida laboral. Por otro lado, pretendo ver como irá en el tiempo, evolucionando el propio concepto de círculo, es decir, pasará de ser considerado un programa complejo a ser una técnica elemental de solución de problemas. Asimismo, revisaré la consideración de los círculos desde el enfoque de la literatura crítica y su énfasis en los círculos como herramienta para forzar la “pax” laboral y dominar más eficazmente a los trabajadores.

1. Los fundamentos de los círculos de calidad

Los círculos de calidad (en adelante círculos o CC), eclipsarán a los programas de calidad de vida laboral, de forma que llegarían a ser considerados en la literatura de las organizaciones como “*la intervención de los ochenta*” (Steel y Shane, 1986: 71).

Los círculos fueron una modalidad de intervención que anuló, por completo, al ya de por sí debilitado movimiento de calidad de vida laboral. Aunque, de hecho, podría decirse que los círculos representarían tanto una ruptura como una continuidad con la CVL, pues los CC se diferenciarían radicalmente en dos aspectos, las continuas referencias a una tradición cultural diferente a la occidental y segundo, su énfasis en la productividad y en la retórica de la competitividad, abandonando por completo los reclamos al bienestar de los trabajadores como uno de los propósitos centrales de estos programas (esto no sería óbice para que los círculos fueran considerados una técnica o un programa con efectos benéficos para los trabajadores). Por otro lado, el elemento de continuidad de los CC respecto a los programas de CVL estaría en su interés en la participación de los trabajadores como clave última del éxito de la técnica,

aunque esto no significará, ni mucho menos, que los CC se reconozcan en los programas de CVL. Los CC irrumpirán como modalidad propia y foránea, que deberá ser adaptada a las organizaciones occidentales.

A continuación me centraré en estos tres aspectos de los círculos de calidad: las referencias a su origen japonés, su énfasis en la productividad y finalmente, su desarrollo como programa participativo.

1.1. La fórmula japonesa

La literatura sobre la gestión de la calidad situaría el origen de las “modernas” técnicas de gestión de calidad en Japón, alrededor de 1960 cuando se combinaron los conceptos occidentales de control estadístico de la calidad con la visión filosófica japonesa y su aplicación a las técnicas de management (Valecha, 1983) o, de forma incluso más precisa, cuando se registró el primer círculo de control de calidad en la asociación japonesa de científicos e ingenieros (Brocka y Brocka, 1994). Como referente indiscutible de los círculos (de control) de calidad estará K. Ishikawa, director de la universidad industrial de Masashi, y fundador de la revista japonesa "Taller y Control de calidad" donde se abogaría insistentemente en el cambio conceptual del control de calidad, de tarea individual y basada en la comprobación, a idea grupal fundamentada en la prevención (Senlle y Stoll 1994). Estos equipos o círculos de control de calidad pasarían del ámbito estrictamente productivo (o sea, de las líneas de producción y de ensamblaje) al resto de ámbitos organizacionales, de forma que comenzaría a hablarse de “control total de calidad corporativo” (década de los 70), con un marcado acento en la participación de todo el personal en el control de calidad, “desde el presidente hasta el operador de máquinas” (Banks, 1998: 34). En la práctica, esto supondría integrar a la calidad en todos los aspectos de la empresa (desde la política de dirección, los recursos humanos, las operaciones, el ambiente de trabajo y en el producto y servicio), en lo que algunos autores denominarán “*Company wide quality control o la calidad a todo lo ancho de la compañía*” (Cuatrecasas, 1999)

Paradójicamente, aunque el origen de la gestión de la calidad se situará en Japón con la aplicación de los círculos de control de calidad, algunos autores reivindicarán sus principios teóricos como occidentales (Cole, 1980; Griffin; 1987; Yutani, 1989), de modo que serían no tanto una invención japonesa, como una invención norteamericana, aunque “ *fueron los japoneses los primeros en adoptarla*” (Griffin, 1987: 338). Otros autores, incluso llegarían a silenciar explícitamente su aplicación originaria en Japón, dándole a los CC una entidad no histórica:

“Generalmente, la descripción de los círculos de calidad comienza con una buena dosis de historia, con el encomiable objetivo de mostrar los notables beneficios que se derivan de las actividades de los círculos de calidad y preservar los orígenes de las técnicas. Aunque la historia tiene, desde luego, cierto interés, no hay que olvidar que la existencia de diferencias culturales entre los diversos países puede hacer imposible la aplicación directa en un país determinado de aquello que ha funcionado bien en otro país, lo que quita importancia a la perspectiva histórica. Así pues, en su lugar, y como forma acaso más directa aproximación a la dinámica de los círculos de calidad, ofrecemos la lista siguiente de atributos del círculo de calidad.” (Katzan, 1986: 54)

Tampoco faltarán autores que, aunque situarían el origen de los CC en Japón, llegarían a naturalizar la calidad como una cualidad inherentemente humana que fue olvidada por las empresas occidentales tras la segunda guerra mundial y retomada por Japón y Alemania como arma competitiva:

“En la cultura egipcia, se conocen escritos que se preocupaban por la calidad de las pirámides que se construían. Los faraones buscaban a los mejores constructores para que les proporcionasen la construcción más espectacular y duradera. Buscaban calidad en la construcción.

Los fenicios también se preocupaban por la calidad de los productos con los que comerciaban. Cuando no se cumplían las especificaciones pactadas con el vendedor de unas mercancías de forma repetida, se cortaba la mano del defraudador. No por expeditivo deja de ser un intento de mejorar la calidad de los productos.

Se sabe que en la Edad Media, la calidad de las casas construidas era rigurosamente inspeccionada, y el salario y a veces hasta la vida del constructor, estaba en juego.

También en la edad Media, por los albores del siglo XIII, surgieron los primeros organismos encargados de unificar los criterios de calidad y asegurar la calidad intrínseca de los productos. Estos organismos eran los gremios de artesanos.

Todas estas referencias históricas demuestran que el interés de las personas por mejorar su calidad de vida es innato en el hombre. Queda demostrado que la calidad, y sobre todo la mejora de la calidad, no es un invento del siglo XX, sino que es una cualidad del hombre” (Badía, 1909: 13)

El encaje de los círculos en este razonamiento histórico, vendría a ser algo así como la constatación de que la calidad es necesaria e inevitable. O dicho de forma más rotunda, los círculos de calidad mostrarán que *“la victoria de las filosofías de calidad es indiscutible”* (Badía y Bellido, 1999:17).

Tampoco faltarán las explicaciones de corte más sociológico, sobre el porqué del origen y del éxito de los CC precisamente en Japón. Por ejemplo, relacionando el auge de los círculos en Japón con un incremento en el nivel educacional de la fuerza de trabajo y con cambios asociados hacia la actitud del trabajo, que permitía delegar y

confiar en una adecuada utilización de técnicas relativamente complejas, como así eran las técnicas estadísticas (Amaya, 1984). También, para Peiró y González (1993) sería el contexto cultural y social del Japón el que explicaría las particularidades de los círculos de calidad. Dicho en sus palabras:

“En un país como Japón, sería difícil imaginar que naciera una técnica centrada en el individuo. Los círculos de calidad dan cuenta de la sociedad en la que nacen y se constituyen en una forma de encauzar y desarrollar el trabajo de equipos creados en las organizaciones, y deseados tanto social como culturalmente” (Peiró y González, 1993: 202)

1.1.1. Los principios del management japonés

Buena parte del éxito de los círculos de calidad sería atribuido a un estilo de management propio, particular, oriental en suma, claramente diferenciado del estilo occidental de dirección de personas. Dicho de un modo más sugerente, los círculos de calidad serán *“la encarnación de una filosofía de management diferente a la desarrollada en las sociedades occidentales durante el siglo veinte”* (Bradley y Hill, 1983: 293). Un estilo que rompería del todo con el taylorismo imperante en las organizaciones occidentales (Edge, 1994).

Uno de los términos con los que se identificarán a los círculos de calidad serían los principios de la Teoría Z, termino inventado por Ouchi para referirse a una filosofía, a unos modos de gestión en la organización diferentes a los desarrollados por las organizaciones occidentales. La teoría Z, al igual que la teoría X e Y, se basará en un juego de dicotomías, tal y como expresó su autor:

“Escogí este nombre intencionadamente para hacer referencia a la distinción mencionada anteriormente entre la “Teoría X” y la “Teoría Y” de Douglas McGregor, y mi argumento guarda una relación afín. (...) Sostenía que muchos de los factores que son claves en el éxito de un directivo pueden entenderse al conocer la concepción que éste tiene de la naturaleza humana.(...) Un directivo de la Teoría X asume que el individuo es esencialmente perezoso e irresponsable y que por lo mismo necesita una estrecha supervisión. Un ejecutivo de la Teoría Y supone que las personas son fundamentalmente trabajadoras y responsables y que sólo requieren respaldo e incentivos.

El esquema que estructuré considera que las organizaciones occidentales son, básicamente, de los tipos A y Z (el tipo J es el término reservado para las que se encuentran en el Japón).(…) Puede ser de utilidad comprender los tipos A y Z con el objeto de determinar las tendencias básicas de las organizaciones. Una vez que haya establecido las diferencias entre los tipos, me propongo averiguar por qué las compañías Z que prevalecen en la actualidad, han alcanzado un éxito tan singular”

(Ouchi, 1982: 74)

No obstante, existirá una dificultad inherente en la clasificación de una empresa como perteneciente a la categoría Z, ya que

“Muchos de los valores esenciales para la cultura de la empresa [Z] son difíciles de observar o constatar, pues algunos de ellos no salen a la luz más que una vez cada determinado número de años en el momento que se presenta una crisis” (Ouchi, 1982: 81)

Los valores diferenciados de organizaciones Z parecen ser, el consenso y la participación de los empleados en la toma de decisiones, el compromiso directivo por el empleo para toda la vida así como el igualitarismo de todos los empleados dentro de la organización. Unos valores de la organización que afectaban a la práctica directiva en general y a la de los responsables de dirección de los trabajadores en particular (Crapo, 1982).

Mucho autores asumirían que en la base de los CC subyacerían valores culturales diferentes a los occidentales (Smith y Doeing, 1985; Lehman, 1986; Wood, 1990; Lucier et al., 1992; Turpin, 1995; Rhody y Tang, 1995). Por ejemplo, para Lucier et al. (1992), habría una serie de elementos de los sistemas de dirección japoneses que debían ser considerados e integrados en los sistemas de gestión de las organizaciones americanas. Tres de estos elementos claves serían el énfasis japonés en la orientación al grupo, el aplazamiento de los beneficios a corto plazo por ganancias a largo termino, y el compromiso de la calidad en todos los niveles organizacionales. Pese a todo, Lucier et al. irían mucho más allá, señalando que en el corazón de las diferencias entre los dos estilos de management habría diferencias culturales difícilmente extrapolables¹.

Para otros autores, por el contrario, sí que existiría la posibilidad de adaptar completamente la tecnología de gestión japonesa. Por ejemplo, para Wood (1990) lo que subyacería en el modelo de management japonés sería, en el fondo, una definición mucho más amplia del puesto de trabajo que dejaría clara a los trabajadores la necesidad y obligación de participar y comprometerse. Para Keys y Miller (1984) el management japonés podría resumirse en tres factores: planificación a largo plazo, compromiso directivo hacia el empleo y responsabilidad colectiva. El llevar hasta sus

¹ Para Lucier et al. en la base cultural japonesa se explicarían dos principios, Amae y Sumanai, que serían los que explicarían estos diferentes estilos directivos. Estos dos principios, podrían ser explicados, según ellos, del siguiente modo: “Estos dos rasgos del carácter japonés no son nada místicos, sino que son suficientemente diferentes para resultar en un fuerte deseo de evitar el conflicto por parte del japonés. Este deseo no debería ser confundido con cualquier apariencia de timidez sino como una diferencia de carácter básica de los americanos. Amae es el deseo para recibir amor pasivo (...) Sumanai es el deseo por retener la buena voluntad de otras personas” (Lucier et al., 1989: 489).

últimas consecuencias estos tres simples factores, sería lo que explicaría la mejora de la productividad y el mayor nivel de satisfacción de los trabajadores japoneses, siendo los círculos de calidad, un producto de esta filosofía. Para trasplantar esta tecnología al contexto estadounidense bastaría con un conocimiento a fondo de la interrelación de estos factores. Obsérvese con qué metáfora bélica requerirían los autores la necesidad de conocimiento a fondo del modelo japonés:

“Armado con una mejor comprensión de las interrelaciones de los elementos del sistema de management japonés, uno estará mejor equipado para enfrentarse a los asuntos de emulación, adaptación e implementación en las empresas americanas. Cuando uno intenta atravesar una jungla, una completa comprensión del terreno es útil” (Keys y Miller, 1984: 352)

Para Jürgens (1989) los principios centrales del sistema de producción japonés serían diametralmente opuestos a los principios occidentales como, por ejemplo, el principio de que sólo es posible producir eficientemente en enormes lotes o mediante un sistema de producción continua, el principio que la calidad de la producción tan sólo podría ser mejorada asumiendo mayores costes de producción y finalmente el principio que un incremento de la producción supone mayores tiempo de almacenamiento de las materias primas. Pues bien, los sistemas de producción japoneses habrían demostrado que todos estos principios serían falsos. También habrá autores que sostendrán que habrá demasiada mitología respecto a la valoración del management japonés como algo no transplantable al contexto occidental (Bryan 1982; Weiss, 1984; Yatani, 1989; Solomon; 1984; Bordieri; 1984; Lucier et al., 1992). De este modo, aunque existirían diferencias en la práctica del management, éstas podrían simplificarse en un énfasis en el individualismo por parte del estilo directivo norteamericano, frente al énfasis en el colectivismo por parte de estilo directivo japonés (Yatani, 1989). En un sentido argumentativo similar, para Weiss (1984), la productividad superior de los trabajadores japoneses en comparación con los norteamericanos, aunque era comúnmente atribuido a razones culturales, se trataba de una idea errónea si se consideraban indicadores básicos como rotación, absentismo y rendimiento individual. En su opinión, la clave competitiva de las organizaciones niponas se debería a motivos más prosaicos que a la particular magia oriental en la dirección de los empleados. Dicho en sus palabras:

“Si los trabajadores japoneses no están menos tiempo ausente que los trabajadores estadounidenses, si no tienen una menor predisposición a marchar de la empresa y no trabajan más duro, ¿por qué son ellos más productivos? Mi respuesta a esta cuestión no es muy romántica. La productividad superior en Japón no descansa en el estilo oriental de dirección o en la cultura corporativa japonesa, sino en las mundanas tomas de decisiones de los directivos” (Weiss 1984: 121)

Estas “mundanas tomas de decisiones” que, obviamente, podrían ser fácilmente adaptadas por las organizaciones norteamericanas parecían descansar en la estricta y rigurosa selección de personas. Dicho de otro modo, en seleccionar lo más granado de la clase trabajadora y hacerlos trabajar del modo más eficiente².

Finalmente, habrá quién señalará que las prácticas del management japonés tendrían una cara oculta, con elementos difíciles de aceptar en la cultura occidental, como por ejemplo, unos sistemas de promoción basados en el tiempo más que en los resultados y unos sistema de selección que incidían en una fuerte discriminación laboral contra la mujer (Chaffins et al., 1998).

1.2. El énfasis en la productividad

La retórica de la productividad y de la competitividad sería uno de los elementos centrales de los círculos de calidad. Por ejemplo, de acuerdo a Mohrman y Novelli (1985) *“la extendida adopción de los programas de los CC es uno de los fenómenos más intrigantes del énfasis reciente en la productividad en las organizaciones americanas”* (Mohrman y Novelli 1985: 93).

Los partidarios de los círculos de calidad, a diferencia de autores centrados en la CVL, no tendrán complejos en justificar su utilización clara y llanamente, en la necesidad de hacer a la empresa más productiva y por consiguiente más competitiva. Los círculos se asentarán en el triunfo de la lógica de mercado como principio del sistema capitalista, y serán un instrumento obligado por la dureza de la propia competitividad y por el acecho del enemigo oriental³. Dicho de otro modo:

“la rápida internacionalización de la economía, y en particular por la poderosa amenaza competitiva planteada por los japoneses había obligado tanto a los trabajadores como a

² Por ejemplo, señala Weiss (1984) las siguiente prácticas competitivas en el management japonés: a) inversión de más recursos para conseguir atraer a la elite de la fuerza de trabajo; b) Cuidadosos procesos de selección con el objetivo de asegurar que los empleados que se contratasen, fueran realmente los mejores disponibles; c) el establecimiento de contactos con escuelas profesionales, para que se dirigieran a los mejores candidatos hacia la compañía; d) proporcionar soporte a los empleados a través de fuertes inversiones en equipos de ingeniería y en formación hacia el puesto de trabajo; e) fomentar equipos interdisciplinarios, por ejemplo facilitar contacto entre los ingenieros y los trabajadores de producción; f) motivar a los trabajadores mediante políticas retributivas y de promoción que premien el alto rendimiento. Todas estas prácticas señalarían que el éxito japonés era un producto de su política de control de personas (o de gestión de recursos humanos).

³ Resulta curioso como los círculos se erigirán en la literatura como una herramienta fundamental para frenar al enemigo que viene, pero una herramienta de defensa copiada, al fin y al cabo, a este mismo enemigo. Es decir, se identificarían a los círculos de calidad como a uno de los factores principales que explicarían el éxito de la economía japonesa y se atacaría a su competitividad con los mismos círculos como arma (Dykeman, 1985; Brockner y Hess, 1986; Wakhlu 1988).

los directivos a reexaminar las actividades de los pequeños grupos” (Cole, 1989: 26)

Las actividades de estos pequeños grupos, de los círculos, posibilitarán la creación de *“un foro participativo en el cual los trabajadores puedan fortalecer la calidad, la productividad y otros deseados resultados”* (Mohrman y Novelli, 1985: 95). Resulta notable como estos autores (muy citados en la literatura), despacharían a la calidad de vida laboral, al bienestar de los trabajadores, con un brillante eufemismo: como *“otros deseados resultados”*. El bienestar de los trabajadores sería en los CC algo periférico, una mejora muy indirecta, de forma que la verdadera ganancia de la participación laboral estaría en la mejora de la competitividad:

“[los CC] están diseñados para facilitar un estilo de dirección participativo donde trabajadores del mismo departamento voluntariamente se unen al grupo para identificar, analizar, y solucionar problemas de calidad y productividad asociados con su trabajo” (Norris y Cox, 1987: 215)

Los círculos de calidad como artefactos participativos para incrementar la productividad de la empresa. Los círculos, pues, como técnica por y para la productividad (Bocker y Overgaard, 1982; Munchus 1983; LaRusson, 1984; Ferris y Wagner, 1985; Hyde, 1985; Tang, Tollison y Witheside, 1991; Brunning y Liverpool, 1993). Por ejemplo, los círculos de calidad serían *“considerados unas de las más prometedoras aproximaciones a la mejora de la productividad de los trabajadores americanos”* (Tang, Tollison y Witheside, 1991: 335-336). También para LaRusson (1984) la recesión norteamericana habría demostrado la necesidad de obtener incrementos de beneficios en todas las áreas que compondrían la organización, y es justo aquí donde se situarían los CC como una herramienta capaz de proporcionar beneficios, haciendo que los empleados tuvieran un papel activo en el proceso de toma de decisiones. Finalmente, algunos autores sostendrían que *“enfrentados con el declive industrial, los directivos de los Estados Unidos han empezado a investigar por estrategias para incrementar la productividad”* (Ferris y Wagner, 1985:115) con especial interés y mimo, en las prácticas de management japonesas, como por ejemplo, los círculos de calidad.

1. 3. El descubrimiento de la participación

En su adaptación norteamericana, los círculos de calidad no sólo llegarían a absorber a los programas de calidad de vida laboral, sino que de hecho, oscurecerán buena parte de las prácticas participativas desarrolladas en las empresas occidentales. En efecto, en la década de los años ochenta, los círculos serían considerados en el contexto norteamericano uno de los instrumentos participativos más utilizados (Ledford, Lawler y Mohrman, 1988). El estrellato de los círculos de calidad, además de

remitir a una práctica del management mitológico, vendría a descubrir algo nuevo: la participación y sus ilimitados usos en la empresa.

Los círculos de calidad se impondrán como la técnica participativa por antonomasia (Munchus, 1983; Marks, 1986). Las razones del éxito de ésta técnica en los años 80, parecía deberse, además de a sus evidentes propiedades competitivas, a su difusión en los medios de comunicación y a su fácil comercialización por las empresas de consultoría. Dicho en otras palabras:

“Los medios de comunicación, así como muchos académicos atribuyeron el éxito japonés a finales de los 70 a su superior aproximación al management y los CC fueron visto como la parte más fácil para implementar la aproximación japonesa. Los programas de los CC fueron accesibles, bien empaquetados y agresivamente comercializados por los consultores del management” (Marks, 1986: 38)

Y aunque los CC se considerarán como una particular “*invención Japonesa*” sus bases estarían en la teoría motivacional, la cual abogaría por un incremento de la responsabilidad de los trabajadores “*para su propia calidad del trabajo*” (Munchus 1983: 255).

La cuestión, según algunos autores, estaría en el porqué de ese arraigo en Japón de las ideas de Deming y Juran. La respuesta, según Cole (1980) estaría en la poca aceptación del taylorismo y su férrea separación entre planificación y ejecución. Otros autores precisarían que la participación, tal y como se desarrollaba en las fábricas japonesas parecía desenvolverse en un marco jerárquico más moderno que el abogado en el modelo occidental (Hull y Azumi, 1988).

Los japoneses no sólo “inventarían” los círculos de calidad (Munchus, 1983), sino que incluso parecería que creasen de la nada⁴ la participación en la empresa (Buch y Spangler, 1990; Kissler, 1994) o el trabajo en equipo (Kosower, 1987). Se construiría así, la imagen de los círculos de calidad como innovación radical en la cultura de control y dirección de personas que, pese a su sencillez, era toda una novedad en la cultura de las empresas organizacionales. Los círculos, en definitiva, como un claro ejemplo de posibles consecuencias de éxito en la participación dentro de las empresas, en una época de saturación de mercados y difícil competitividad.

Pocas serán las voces, que expliquen el proceso de los círculos de calidad sin salirse

⁴ Por ejemplo, en algunos de los manuales al uso de divulgación y trivialización de las ya por sí, en muchos casos, triviales técnicas del management (manuales al estilo de, por ejemplo, “Fácil comprensión e implantación de la nueva técnica X”) se señalaría que la formula de los CC residía en los grandes deseos de intervenir, de dar ideas y solucionar problemas, así como de responsabilizarse de su trabajo que tienen las personas (o sea, los trabajadores). Si a esto se le une, una organización que proporciona los métodos y medios adecuados para la

de la retórica de la participación. Una excepción será la de Goldsteín (1985) quien caracterizaría a los CC como una manifestación del dualismo organizacional de dos procesos diferenciados: el proceso de producción y el proceso de cambio. La efectividad de los círculos estaría en que *“pueden ser estructurados para producir una dualidad organizacional lo cual es esencial para la mejora a largo plazo de todas las organizaciones”* (Goldsteín 1985: 515). Esto haría a los círculos en un artefacto más complejo que una mera técnica de solución de problemas (trivialización a la que, como veremos, sucumbirán gran parte de los autores que hablarán sobre los círculos) de forma que las organizaciones que tuvieran diseñados buenos sistemas de CC disfrutarían de sus ventajas (cambio, mejora y competitividad) mientras que si el diseño no era correcto, la organización acabaría desmantelando los CC con clara sensación de fracaso.

participación de estar personas, pues ya tenemos a los círculos de calidad (Senlle y Stoll, 1994). Lo evidente y desconocido hasta el momento, hecho realidad por los japoneses.

2. Los elementos del círculo

A continuación entraré a abordar algunos aspectos básicos que constituyen los círculos de calidad. No obstante, antes de nada, quisiera aclarar mi propósito de intentar escapar, en la medida de lo posible, de la trampa representacionista del lenguaje, aunque es evidente lo ilusorio del propósito desde el momento que el propio título del apartado “los elementos del círculo” ya estaría instituyendo como realidad objetiva aquello que no es más que un artefacto lingüístico. En mi opinión, la literatura dominante de las organizaciones, será, por supuesto representacionista no sólo en los círculos, sino cualquier otra modalidad del management. No obstante, el exuberante uso del término “círculo de calidad” (uso, por otra parte, no restringido a la literatura especializada de las organizaciones o del management, pues los círculos alcanzarían un notable relieve social y serían una primera avanzadilla del futuro boom de la calidad de los noventa) obliga a ser especialmente cuidadoso y precisar de qué se está hablando exactamente⁵.

Hecha esta precisión, entraré a considerar tres elementos que a mi juicio suelen ser incluidos como elementos básicos de los círculos de calidad: el grupo, la participación (voluntaria) y su propósito (desde en incrementar la productividad hasta la mera resolución de problemas).

Pero antes de entrar a considerar cada uno de estos tres elementos, veamos dos definiciones que mostrarán cómo la forma en que se definan cada uno de estos elementos construirá un tipo particular de círculo de calidad. La primera de las definiciones sería la realizada por uno de los gurús de la calidad, definición concisa y clara, (con el estilo característico habitual de este tipo de autores), y la segunda, realizada por ‘autores académicos’ muy referenciados en el ámbito de la calidad (con una definición también mucho más extensa).

Conforme a Juran (1992) un círculo de calidad es “un *grupo de trabajadores voluntarios que han sido entrenados con el fin de resolver problemas relacionados con su trabajo*” (Juran, 1992: 430).

Una definición más extensa y detallada es la que proporcionan Lawler y Mohrman, en un citado artículo en el que se alzarían los CC como innovación (artículo en el que por cierto, para nada se haría mención a los programas de calidad de vida laboral) y como técnica de participación a partir de los cuales, cual se podrá derivar a otra cultura y a otro sistema directivo más participativo. Dicho en sus palabras:

“Un círculo de calidad es un grupo de empleados que se reúne regularmente para

solucionar problemas que afecta a su área de trabajo. Generalmente compuesto de 6 a 12 voluntarios del mismo área de trabajo. Los miembros reciben formación en solución de problemas, en control estadístico de procesos y en procesos de grupo. Los círculos de calidad generalmente recomiendan soluciones para los problemas de calidad y productividad, las cuales pueden ser implementadas por los directivos” (Lawler y Mohrman, 1985: 66)

Como se aprecia, a pesar de sus diferencias, los tres elementos citados (grupo, participación y propósito) serán los que vertebran el concepto de círculo de las dos definiciones. A continuación mostraré cómo la literatura prescriptiva perfilará estos elementos.

2.1. El círculo como grupo

El aspecto numérico estaría en la definición explícita de gran número de definiciones de círculo de calidad. En este sentido, los CC podían ser “*pequeños grupos de empleados, de 3 a 15 miembros, que periódicamente se reúnen*” (Ferris y Wagner, 1985: 156); “*un grupo de trabajadores de 6 a 12 personas*” (Torrance, 1982: 11) los cuales tendrían en común que formarían parte de la misma área de producción; compuesto por un grupo entre 4 y 10 personas (Galgano, 1995); o podrían tener un número ‘clausus’, de no más de 10 operarios, incluyendo su supervisor o líder (Baker, 1994).

No obstante, el tamaño del grupo también podía quedar indeterminado, de forma que el CC fuera “*un grupo de un cierto número de trabajadores*” (DeToro, 1987) o incluso se definiera por su actividad, de modo que un círculo sería definido por las actividades o las prácticas que realizarían los pequeños grupos (Tausky y Chelte, 1985; Amaya, 1984) de un mismo trabajo (Miskin y Gmelch, 1985).

2.2. La participación en el círculo

El segundo elemento que he señalado, el de la participación, sería el elemento clave que configuraría como tal la noción de círculo de calidad. Curiosamente, la participación, en un primer momento de adaptación de los círculos de calidad (respecto a los círculos de control de calidad japoneses) equivaldría a voluntariedad, es decir, uno de los tópicos que caracterizaría en un primer momento a los CC sería la idea de que los trabajadores se unirían, libre y voluntariamente, al grupo. Los círculos,

⁵ Se encuentra en la literatura especializada acepciones de círculos de calidad ampliamente divergentes: desde programas complejos de intervención organizativa hasta meras técnicas de resolución de problemas.

por tanto, como un grupo de trabajadores con la voluntaria participación de todos (Valecha, 1983), o el círculo como un grupo donde “personas voluntarias” realizan actividades de solución de personas (Berlinches, 1998).

Es interesante señalar las diferentes tonalidades que podía adoptar esta participación voluntaria, de forma que podía oscilar desde una voluntariedad más pasiva, más restringida, como por ejemplo era la señalada por Juran y sus “*trabajadores voluntarios que han sido entrenados*” (Juran, 1992), hasta una concepción de la participación voluntaria mucho más entusiasta, con una menor carga impositiva, como sería, por ejemplo, definiendo al CC como un grupo de trabajadores que “*voluntariamente se reúne de forma periódica*” (Palom, 1987:26).

Pocos serán los autores que se cuestionen la noción de voluntariedad desde la literatura prescriptiva. La tónica será considerar a la participación voluntaria como “*el elemento simple más importante de un programa [de círculos de calidad] y por consiguiente, absolutamente necesario para el compromiso de los empleados*” (Norris y Cox, 1987: 209). Una excepción sería Baker (1994), quien reconocería que la voluntariedad, como rasgo característico de los círculos de calidad, era un término ciertamente relativo, dado el gran control social que existiría en la organización sobre las personas que formarían parte del círculo de calidad. Para otros autores, curiosamente, la voluntariedad vendría a ser un modo de definir el amplio margen de “libertad” existente dentro del grupo. Por ejemplo, para Lillrank (1995b) la voluntariedad “*nunca significó que un individuo podía elegir libremente si participaba o no, sino que era una expresión de lo informal, el ambiente de libertad que debía prevalecer en el círculo*” (Lillrank, 1995b: 981).

Pero este énfasis en la voluntariedad de la participación perdería fuerza con el paso del tiempo, esta intencionalidad por parte de los participantes en querer participar (como un acto propiamente voluntario como sujetos) se difuminaría y acabaría eliminándose, de forma que, finalmente, los círculos de calidad acabarían siendo programas participativos más que programas de participación voluntaria⁶. En este sentido, lo que acabará caracterizando a los CC como artefacto organizativo con identidad claramente definida no sería esta voluntad en la participación de sus miembros, sino la única existencia de miembros (trabajadores) que participasen. Por tanto, la voluntariedad se oscurecería, se desvanecería, en definitiva, se daría por supuesta. Compárense, por ejemplo, las siguientes definiciones, la primera se publicaría en pleno apogeo de los CC (año 1986) mientras que la segunda sería

⁶ Una concepción de la voluntariedad que fue interpretado por algunas organizaciones norteamericanas en el sentido de hacer participar ‘voluntariamente’ al trabajador fuera de la jornada laboral, con los consiguientes problemas legales que esto comportaba (McNeely, et al., 1997).

publicada, cinco años después, ya en pleno proceso de decadencia. La primera definición definiría a los círculos como:

“(...) pequeños grupos de empleados del mismo departamento que voluntariamente y regularmente se reúnen con el objeto de identificar, analizar y solucionar problemas relacionados al grupo de trabajo” (Brockner y Hess (1986: 617)

En la segunda definición, los círculos serían concebidos de forma muy similar, tan sólo omitiéndose el aspecto de voluntariedad:

“(...) son pequeños grupos de trabajadores del mismo centro de trabajo que se reúnen periódicamente para estudiar, analizar y solucionar problemas relacionados con el trabajo” (Steel et al., 1990: 366)

Finalmente, señalar que la participación sería el ingrediente fundamental para constituir a los círculos de calidad y a los futuros programas de gestión de calidad total como herramientas especialmente apropiadas para los departamentos de recursos humanos (Head et al., 1986; Sen 1987); una técnica participativa de trabajo en equipo (Andersen Consulting, 1993), una forma de gestión participativa de los empleados (Friedler et al., 1992) “*popularizada en Japón y ampliamente aplicada en los Estados Unidos*” (Marks, 1986: 37); y “*un popular tipo de trabajo en grupo de los empleados*” (Abbott, 1987: 119).

2.3. La misión del círculo

El tercer elemento del círculo de calidad, la misión o el propósito del mismo, sería el elemento que más variaría con el tiempo. En efecto, es su momento cumbre, con el nombre de círculos de calidad se estaría haciendo referencia a programas de aplicabilidad casi universal, lejos por cierto, de la técnica originaria creada para mejorar el control de la calidad en las industrias japonesas (Isikawa, 1989) y como fórmula para mejorar la calidad de los productos y de esta forma ganar competitividad y cuota de mercado (Amaya, 1984; Tausky y Chelte, 1985).

Mientras que en su momento de decadencia, con el término de CC se haría referencia habitualmente a una técnica grupal de solución de problemas, eso sí, formulada en muy distintos términos: haciendo referencia a su resolución de problemas para la mejora de la calidad (Head et al. 1986; Palom, 1987); pudiendo ser concebidos como “*grupos autónomos de solución de problemas que buscan la excelencia*” (Davidson, 1986:8); o como propuestos para “*identificar y resolver problemas relacionados con su trabajo*” (Ferris y Wagner, 1985: 39); o una modalidad de intervención dirigida, a través de un análisis de problemas y soluciones que se levantan en un nivel individual, grupal y organizacional (Abbott, 1987).

Aunque algunos autores concebirían a los círculos de calidad como una entidad crucial para el devenir de la empresa, como *“una estrategia de desarrollo organizacional”* (Steele et al., 1987), paralelo a su popularización, los círculos sufrirían un proceso de simplificación, una configuración como técnica de resolución de problemas independiente de la complejidad organizativa que implicaría su consideración como parte de un programa planificado de intervención organizacional. Es decir, se pasaría de concebir a los círculos como un programa organizativo complejo, como una técnica de intervención organizacional, a finalmente solidificarse como una técnica de solución de problemas, equiparable en su propósito y fundamentos a otras técnicas como el *“brainstorming, la técnica del grupo nominal y la gestión por objetivos”* (Daniels y DeWine, 1991:303). Una técnica, en cuyo seno se encuentra la creatividad (Tang et al., 1993; Brocka y Brocka,1994); los círculos como *“una técnica creativa de solución de problemas”* (Torrance, 1982), una técnica que *“intenta usar el poder del cerebro colectivo”* (LaRusson, 1984); *“grupos estructurados de solución de problemas”* (Friedler et al. 1992); *“grupo de empleados que trabajan con técnicas creativas”* (DeToro, 1987). Hasta tal punto llegará a constituirse como eficaz técnica creativa que, en palabras de algunos autores, hará que *“los ejecutivos japoneses están orgullosos del sistema por la gran cantidad de soluciones prácticas y útiles que proporcionan”* (Brocka y Brocka,1994:286).

3. Propósitos y usos de los círculos de calidad

A continuación me centraré en el tercero de los elementos que he comentado anteriormente de los propósitos y usos dados a los círculos de calidad para intentar mostrar cómo la concepción de CC cubrirá un amplio abanico que irá desde los círculos con un propósito muy ambicioso y de ámbito global (fundamentalmente dirigido al incremento de la productividad organizacional) hasta una noción mucho más degradada, simplificada, en la que los CC quedarán reducidos a mera técnica de solución de problemas.

En mi opinión, podríamos hablar de la acelerada evolución de los círculos, aunque para la literatura especializada estos programas participativos quedarán conformados como un instrumento cerrado, cristalizado, *ahistórico*, y potencialmente aplicaba a todo un amplio rango de problemas organizacionales, de cualquier tipo de organización y en cualquier contexto (independiente de los problemas transculturales que pudieran presentar su adaptación⁷). Es decir, la mayor parte de la literatura no se cuestionaría sobre la “esencia” de los círculos, característica que permitiría etiquetar de igual modo a un complejo programa de intervención, que a una técnica con la simple ambición de resolver meros problemas restringidos a una unidad funcional, por lo que con el nombre habitual de círculos de calidad (quality circles) se hará mención a una técnica de intervención invariable, equivalente a los originarios círculos de control de calidad. Por tanto, en mi opinión es más que cuestionable la trampa lingüística que posibilita esta equivalencia y que haría que instrumentos tan variados, por así decirlo, fueran, únicamente por su mismo nombre aceptados como procedimientos idénticos, cuando de hecho, tanto el propósito, el alcance, como gran parte de la metodología serían muy diferentes.

3.1. Del control de calidad a los círculos como técnica multipropósito

Pese a las diferencias (a veces sustanciales) en cuanto a número de participantes, voluntarios o no, y propósito del círculo, resulta notable la coincidencia de la mayoría de los autores en aceptar la equivalencia entre los círculos de control de calidad (desarrollo grupal del control de calidad producido en Japón) y los círculos de calidad. Los CC serían pues, el mismo instrumento⁸ organizacional aunque adaptado a su

⁷ Buenas parte de los autores sí que considerarán el elemento cultural como un factor importante a tener en cuenta en el proceso de implantación del programa, pese a ello, se aceptaría que los CC, como programa perfectamente definido, podría ser transplantado exitosamente a las organizaciones occidentales.

⁸ Una excepción será Cole, quién señalará las divergencias entre los círculos de control de calidad y los círculos de calidad, tal y como se concebirían en los EEUU. Para Cole (1989) los CC llegaron a los Estados Unidos separados de sus fundamentos de control de calidad, y por

contexto occidental⁹.

Los propósitos de los círculos de control de calidad en Japón estaban fundamentalmente relacionados con el control de calidad del producto, siendo concebidos como una extensión de la función de inspección y verificación de la calidad de los productos en toda la planta de producción, de forma que cada empleado tuviera responsabilidades sobre el control de la calidad (Baker, 1994). Aunque su uso no sólo abarcaba la inspección, la reducción de los defectos, el aumento de la productividad y la reducción de los costes de fabricación, sino que también tenía como propósitos la mejora del trabajo de mantenimiento preventivo, el programa de fabricación y otros aspectos de la producción (Monden, 1987; Kondo, 1994). Por ejemplo, nótese el propósito dado a los círculos de control en la empresa Toyota:

“el propósito último de las actividades de los círculos de control de calidad es promover un sentido de responsabilidad del trabajador, capacitar a cada trabajador para ser aceptado y reconocido y permitir mejoras y crecimiento en las capacidades técnicas del trabajador” (Mondo, 1987:150)

También para Juran (1992) los CC serían un instrumento para la planificación de la calidad por parte de los operarios, herramienta que habría servido eficazmente para llevar a cabo procesos de mejora industrial en las empresas japonesas. Sería dentro de este contexto de planificación de calidad que los CC podrían también ser vistos como un medio para la formación de los trabajadores, mediante el adiestramiento en el estudio de las herramientas para la resolución de problemas. Para Banks (1998) los CC servirían fundamentalmente para la resolución de problemas relacionados con el control de calidad, aunque su uso no estaría limitado tan sólo, al ámbito de la mejora de la calidad de los productos, sino que los CC podrían emplearse para objetivos tan ambiciosos como el incremento de la productividad de la organización, sin olvidarse de los beneficios adicionales sobre la motivación de los trabajadores (por ejemplo,

tanto menos interesados con los métodos estadísticos y más centrados en los procesos de desarrollo de habilidades, como por ejemplo, cómo hacer que una reunión sea efectiva. Esto hace que ambos procedimientos “no sean la misma institución en Japón y en los Estados Unidos” (Cole, 1989: 19), no obstante, Cole los equiparía con una hermosa trampa lingüística, mediante la utilización del término “*actividades de pequeños grupos*”, como un “*término neutral*” (Cole, 1989: 18) que, según él, haría posible comparar objetivamente el desarrollo de los círculos de control de calidad japoneses, con los círculos de calidad en los EEUU y con los equipos autogestionados tal y como se desarrollaron en Suecia.

⁹ Podría decirse que los círculos se convertirán en un fenómeno organizativo de ámbito mundial. Por ejemplo, en la antigua URSS fueron también muy extensamente utilizados. No obstante, a diferencia de los Estados Unidos su adaptación fue, quizá, más fiel al espíritu de los originarios círculos de control japoneses, ya que utilizaron para implicar a todos los empleados en tareas de control de calidad y de este modo “*conseguir el trabajo libre de defectos*” (Egermayer, 1994:14), lo cual no tenía para nada que ver con el sistema de cero defectos que apareció en los Estados Unidos a principios de los años 60.

señalaría Banks el efecto de hacer sentir a los trabajadores, que eran una parte importante de la compañía).

Una revisión de los objetivos de los círculos de control de calidad, tal y como fueron publicados por la JUSE (la asociación de ingenieros japonesa) nos mostraría, no obstante, unos objetivos en estos círculos japoneses mucho más ambiciosos que las de un mero grupo de trabajadores realizando tareas de control de calidad (Kondo, 1994). En efecto, los CC se formularon con dos tipos de objetivos, inmediatos y básicos. Los primeros, o sea, los objetivos inmediatos, hacían referencia a las mejora del liderazgo y de las capacidades de gestión de los supervisores de primera línea en el lugar de trabajo (incluyendo aspectos como, por ejemplo, un incremento de la moral de los empleados o el conseguir hacer funcionar a un grupo de trabajadores como núcleo de control de la calidad), mientras que los objetivos “básicos” estaban más vinculados con las ventajas de ámbito general u organizacional.¹⁰

Curiosamente, podría decirse que en su adaptación norteamericana, los círculos de calidad en los Estados Unidos seguirán un camino inverso al seguido por estos en el Japón. Se aplicarían desde un primer momento con vocación global y ambiciosa (retórica de la productividad), y con el paso del tiempo, sus propósitos se irán reduciendo hacia la resolución de problemas microorganizacionales. En efecto, esta irrupción de los CC en las industrias norteamericanas en los años ochenta tomará forma de programas de intervención organizacional con amplio rango de efectos benéficos, como *“una de las más prometedoras aproximaciones para mejorar la productividad de los trabajadores de los Estados Unidos”* (Tang et al., 1996: 57). Los círculos de calidad se conformarían como sistemas de gestión potencialmente aplicable para todo tipo de organizaciones, industriales o de servicios, con el propósito de incrementar la productividad y la mejora organizacional (Steele et al. 1987; Gummer, 1985; Dolinger, 1982; Aguirre, 1989). No faltarán algunas voces críticas, que alertarían sobre la confusión acaecida en torno al fenómeno de los círculos desde que éstos fueron descubiertos por los norteamericanos. Por ejemplo, para Shea (1991) se

¹⁰ Entre estos objetivos “básicos” estarían los siguientes: a) contribuir a la mejora y al desarrollo de la empresa; b) *“desarrollar el respeto por la humanidad y construir un lugar de trabajo espléndido y feliz, en el que tenga sentido trabajar”* (Kondo, 1994: 7); y c) demostrar plenamente las capacidades humanas. En mi opinión, buena parte de la atracción occidental hacia los círculos japoneses se debería a este preciso aroma ideológico que disolvería, o ayudaría a disolver una concepción marcadamente política de la organización, constituida esta por grupos contrapuestos y con intereses antagónicos. Los círculos de calidad ligarán el término calidad y productividad de forma que esto, además de excluir otras posibilidades (como el bienestar de los trabajadores en los pioneros programas de calidad de vida laboral), conllevará, indirectamente, una extrapolación de la mejora. Es decir, trabajar “bien” y productivamente hará sentir bien a los trabajadores, de ahí que, para sentirse bien los trabajadores deban trabajar con calidad (o sea, productivamente).

habría producido una adaptación poco fiel al original espíritu de los círculos japoneses, de ahí, el énfasis excesivo en las habilidades interpersonales y el carácter de tecnología multipropósito (característica perfilada a partir del propio proceso de venta de esta tecnología por parte de las empresas de consultoría) más que de técnica centrada en funciones de control de la calidad.

3.2. Los círculos de calidad como programas de participación

En su adaptación norteamericana los círculos de calidad serían la estrategia hegemónica para conseguir hacer participar a los empleados, *“una forma para conseguir que los empleados participen en el trabajo”* (Barrick y Alexander, 1992: 73), tomando el relevo (y oscureciendo) otros programas de compromiso de los empleados como los programas de CVL. Tras su “descubrimiento” por el management norteamericano, los círculos de calidad sufrirán una evolución análoga a los anteriores (quizá incluso más acelerada aún) de estrellato, decadencia y muerte. Tras su irrupción, avalada por las evidencias japonesas, los círculos de calidad llegarán a ser (a mediados de la década de los ochenta) el producto estrella del management occidental, concebidos como un programa organizacional complejo, dirigido a mejorar la competitividad de la organización y con amplios efectos benéficos, desde mejora de la productividad, incremento del rendimiento individual hasta herramienta motivacional y dirigida a mejorar la satisfacción de los empleados. Por contra, en su etapa de decadencia (a principios de los años noventa), cuando emerjan con fuerza los programas de calidad total, los círculos quedarían reducidos a simple técnica de resolución de problemas, serán sinónimos de técnica limitada, de “moda del management” (Dale et al., 2001) y acusados de ser excesivamente utilizados y sin criterio (Shea, 1991).

Podría decirse que se producirá una sutil mutación en su naturaleza: de instrumentos participativos dirigidos con el propósito de controlar y mejorar la calidad, pasarán a ser instrumentos participativos per se. En otras palabras, se cambiará el foco del control de los procesos productivos, al control de los procesos sociales dentro del contexto productivo. Los círculos de calidad serán absorbidos como una técnica de gestión de personas con propósitos amplios y diversos. Aunque para algunos autores, este propósito de los círculos de calidad más que una variación en su uso, no será más que una ampliación de su funcionalidad. Dicho de otro modo:

“los japoneses han empleado los círculos de calidad fundamentalmente como una técnica de control de calidad mientras que en las organizaciones norteamericanas los círculos han sido utilizados además como una técnica motivacional y un instrumento para introducir la participación” (Peiró y González, 1993: 163)

No obstante, en mi opinión, más que una ampliación de su función, se produciría un cambio radical, de modo que los círculos de calidad se transformarían esencialmente en una técnica de participación y generación de compromiso. En este sentido, serán escasos los autores (como por ejemplo, Krigsman y O'brien, 1987) que abogarían por los círculos de calidad como un medio para mejorar el control de calidad antes que dirigidos a proporcionar una gestión participativa dentro de la organización. Los círculos de calidad acabarán transformándose en una herramienta más de la gestión de personas de la organización, como un instrumento que encajarían con toda la tecnología de gestión y control de personas de la organización, o dicho en terminología del management, los círculos serán un importante instrumento de "people building" (Cole, 1980), de desarrollo de las personas en las organizaciones y de mejora de las relaciones humanas (Sen, 1987; Velasco, 1997). Por ejemplo, Harker y Miller (1986) describen el uso en una organización de los círculos de calidad como una estrategia utilizada con el propósito de "*fortalecer los procesos interactivos y morales*" así como para "*introducir y estimular el compromiso del personal*" (Harker y Miller, 1986: 31) de la organización.

Los círculos de calidad se instituirán en una herramienta dentro del ámbito de control y gestión de los trabajadores, con múltiples funciones: como gestión del cambio y amortiguación del estrés y de la alineación producida por la incertidumbre (Zeffane y Macdonald, 1993; Schofield, 1986); como una estrategia útil para pasar de un estilo de liderazgo directivo a uno participativo y consultivo (Alexander, 1985); como herramienta para incrementar la motivación de los empleados y de esta forma reducir el absentismo y los niveles de rotación del personal (Munchus, 1983); para generar compromiso de los empleados (Maher y Kruger, 1992); para redefinir los roles profesionales (Sabatino et al., 1984); para mejorar los flujos de comunicación en la organización y reducir los problemas del personal (Hipple y Ramsay, 1985); para mejorar la satisfacción de los empleados (Friedler et al., 1992); como un procedimiento más para una adecuada intervención en consultoría (Kurpius, 1985; Daniels y DeWine; 1991); para conseguir la innovación organizacional, la creatividad y el cambio (Henry y Walker, 1991); para mejorar la eficiencia, la comunicación e incrementar el espíritu de equipo (Pati et al., 1987); para conseguir cumplir la necesidades sociales de los empleados en el trabajo (Matsui y Onglatco, 1990). Es notable, como estos propósitos balsámicos de los círculos de calidad hacia los trabajadores, podrían ser mantenidos incluso, en situación de desempleo laboral. En este sentido, para Feather (1990), los círculos de calidad serían una técnica adecuada para detener los procesos de desmotivación experimentados en situación de desempleo, así como para fortalecer la motivación y la persistencia en el proceso de búsqueda de trabajo.

3.3. Los círculos de calidad como técnica de solución de problemas.

En su etapa de decadencia cuando el auge de los programas de gestión de la calidad total, los círculos no serían considerados mucho más eficaces y útiles que un “brainstorming”, es decir, su valor como instrumento organizacional se equiparará a la baja con las técnicas grupales de solución de problemas, una técnica, eso sí, dúctil para múltiples propósitos y que, como se verá más adelante, perdería toda su complejidad organizacional, de forma que no se implantará sino que se aplicará. Dentro de esta aplicación, los círculos seguirán procesos lineales de solución de problemas como el siguiente procedimiento típico: a) definición del problema a resolver por parte del grupo; b) recogida de información; y c) generación de múltiples soluciones a problemas concretos. De acuerdo con esta concepción menor, el propósito de los mismos estaría en solución problemas de la organización (o de la unidad funcional en la que trabajan los participantes del grupo) mediante el proceso de identificación, análisis y solución de problemas relacionados con el trabajo (Miskin y Gmelch, 1985; Steele et al., 1987; DeToro, 1987; Friedler et al. 1992).

Pese a que a partir de la mitad de los años 90 será muy extraño ver programas de implantación de círculos de calidad, sino fuera como sinónimo de trabajo en equipo dentro de programas de gestión e implantación de calidad total, el concepto de círculo de calidad subsistirá residualmente como simple técnica de resolución de problemas, incluso más allá del contexto organizacional. Por ejemplo, para Kerr et al. (2000) los círculos de calidad serían instrumentos útiles para la práctica de la investigación social, citándose como alternativas equivalente a los “focus group” y a los grupos de “brainstorming”.

4. La búsqueda y medición de los efectos del círculo

Los círculos de calidad irrumpirán en la literatura especializada como un instrumento para la competitividad de la organización, con efectos de mejora en la productividad, en la calidad y en la gestión de los trabajadores, haciendo que estos trabajen más y mejor. Sirva como ejemplo de efectos benéficos atribuidos a los círculos de calidad en los primeros años ochenta, lo siguiente:

“Los círculos de calidad tienen su crédito con las contribuciones en la industria japonesa a la mejora de la calidad, la eficiencia, la productividad, la motivación, el compromiso de los empleados, así como de la capacidad de solución de problemas por parte de los trabajadores” (Bocker y Overgaard, 1982: 17)

Los efectos benéficos de los círculos abarcarían pues, aspectos organizacionales, grupales e individuales (Peiró y González, 1991), diluyéndose no obstante, los aspectos sociales o ideológicas presentes en autores como Ishikawa (1989) o Deming (1989) para quienes los círculos de calidad eran parte de un amplio movimiento social con efectos positivos para la economía y la sociedad de un país¹¹.

A continuación, mostraré de qué manera la literatura dominante de las organizaciones se centraría en demostrar los efectos positivos de los círculos, unos estudios sobre los efectos que, a semejanza del propósito de los círculos, también irán gradualmente variando. Es decir, encontraremos abundantes estudios en los primeros tiempos de los círculos que apuntarían a sus efectos positivos y globales en la organización (cuando los círculos eran programas hegemónicos), mientras que en su declive, los estudios señalarán a los círculos como instrumentos de participación limitados e incompletos, como un primer paso hacia otros programas de gestión del compromiso (como serían los programas de calidad total) donde sus efectos serían limitados al incremento de la satisfacción laboral.

4.1. El efecto de los círculos en la productividad organizacional

La espectacular introducción de los círculos de calidad en el contexto norteamericano coincidiría con el visible triunfo económico en occidente de las empresas japonesas, confiriéndoles a los círculos rango de producto estrella del management con influencia directa en los resultados de negocio de la organización. Buena parte de la literatura trataría de determinar qué mecanismos hacían de los círculos un arma efectiva para la

¹¹ En este sentido, un rara avis en la literatura publicada sobre los círculos sería el artículo de Chandler (1982), en el cual se hacían explícitos los beneficios sociales de la aplicación de la teoría Z y de los círculos de calidad, de modo que, según el autor, si estuvieran implantados con éxito en las escuelas de los EEUU “*los sindicatos serían innecesarios como vehículo para asegurar la voz de los empleados*” (Chandler, 1982: 345).

competitividad de la empresa. Los artículos publicados en la literatura de las organizaciones asumirán que, los círculos estaban en la base del “milagro” japonés, por lo que las primeras investigaciones tratarán de descifrar el mecanismo que haría de estos programas, formulas de éxito. Dicho de otro modo, ¿por qué funcionan los círculos de calidad? ¿Qué hacía que este procedimiento, tan sencillo, fuera a su vez tan poderoso?

Dos serían las posibilidades para explicar el poderoso efecto de los círculos, si seguimos a Mohrman y Novelli¹² (1985), el efecto global del trabajo del círculo (o sea, su capacidad resolutive) o el efecto del círculo sobre la capacidad laboral de cada uno de los trabajadores que participan (e inclusive, sobre el resto de trabajadores no participantes). Es decir, la eficacia de los círculos sobre la productividad organizacional podría ocurrir mediante dos caminos diferenciados, gracias al resultado del trabajo del círculo y/o gracias al trabajo que hará el círculo sobre los propios trabajadores. Por supuesto, la literatura del management, de corte psicologista y poco social, se dedicará a estudiar los efectos del círculo sobre los participantes (trabajadores) de modo que el efecto positivo sobre la productividad vendría por añadidura, como consecuencia lógica. Es decir, de las dos vías de incidencia de los círculos de calidad en la organización será la vía que pase por un incremento del rendimiento individual la que ocupará mayoritariamente, la investigación de los círculos de calidad. En otras

¹² Si analizamos con detalle las dos posibles cadenas causales del círculo que explicarían su efecto hacia la productividad propuesto por estos dos autores, tendremos un ejemplo paradigmático de cómo la psicología de las organizaciones traduciría los círculos de calidad a su particular lenguaje del management, un lenguaje positivista y reduccionista. Para Mohrman y Novelli (1985), las dos rutas potenciales de los CC a los resultados pudrían funcionar concurrentemente. La primera se debería a que la implementación de las ideas generadas por los CC conducirían a una mejora de la productividad, incrementando la satisfacción de los empleados y su compromiso. En esta cadena causal algunas variables podrían facilitar o interrumpir esta secuencia, destacando entre ellas: a) las habilidades y la capacidad del grupo en solucionar problemas; b) el liderazgo, sobre todo en los primeros estadios del funcionamiento del círculo, cuando los miembros son relativamente novatos; c) la autorización de los directivos y supervisores para implantar las ideas, lo cual denota el soporte directivo de la organización a los programas de los CC; d) la propia bondad de la idea, pues sería concebible que el círculo puede generar una idea que tenga un impacto opuesto en la productividad y en las variables actitudinales.

La segunda cadena causal sobre los efectos positivos en la productividad de los CC descansaría en el incremento de la productividad individual como consecuencia de la participación en el círculo. De acuerdo a esta lógica, sería esperable que la participación en los CC promocionase la satisfacción laboral, la motivación y mejorase el rendimiento individual de cada uno de los participantes, lo cual a su vez haría que *“la satisfacción laboral incrementada pudiera impactar positivamente en la productividad a través de un descenso del absentismo y la rotación”* (Mohrman y Novelli, 1985. 97). También esta cadena causal puede ser fortalecida o interrumpida por diferentes variables intervinientes entre ellas (como por ejemplo, la percepción que tengan las personas sobre su papel en el grupo, si sienten que su participación es importante; la equidad en la organización y, claro está, las diferencias individuales). No obstante, para Mohrman y Novelli (1985) la mejora actitudinal como un resultado directo de la participación en los CC podría no estar acompañada de una mejora en la productividad ni una mejora generalizada en las actitudes del conjunto de la fuerza de trabajo de la organización.

palabras, la investigación psicosocial norteamericana (positivista e individualista) se centraría en determinar los efectos de la participación en los círculos de calidad en los participantes: su nivel de rendimiento, su motivación, su satisfacción, etcétera, omitiendo a los círculos como mecanismo de generador de buenas y competitivas soluciones, por lo que los círculos de calidad, desde sus inicios se confirmarían como un artefacto de evaluación y control de los trabajadores.

Veamos a continuación, algunas de estas investigaciones que buscaban certificar el uso de los círculos como herramienta eficaz para el incremento de la productividad de la organización, incluyendo las escasas perspectivas que intentarían medir el producto del círculo y su incidencia en la productividad.

4.1.1. El impacto de las soluciones del círculo en la productividad de la organización

Los círculos se constituirán en la literatura como un artefacto “individualizador”, de forma que apenas existirá en la literatura referencias a los efectos económicos cuantificados como el resultado del trabajo grupal del círculo (Peiró y González, 1991). Para Buch (1992) este hecho representa *“una sorprendente omisión porque los círculos de calidad son una intervención de cambio basada en el grupo que puede ser mejor comprendida a través de un nivel de análisis de sistema”* (Buch 1992: 63).

Un estudio que sí adoptaría este enfoque cuantitativo sobre el resultado grupal, será el de Larson (1989), que mediría el impacto del círculo de calidad y la participación de los empleados de la administración pública norteamericana bajo este esquema participativo que, por supuesto, tendría efectos positivos para la organización, de forma que la realización de sugerencias de mejoras por parte de los empleados redundaría en un incremento de la productividad total, medida ésta con ratios de beneficio-coste. Concluiría Larson con la existencia de una relación positiva entre el número de sugerencias realizadas en un determinado organismo público y el ahorro ocurrido en este organismo. Para otros autores, este ahorro de costes como consecuencia del funcionamiento de los círculos de calidad, parecería ocurrir, incluso independientemente de la mejora individual de actitudes de los participantes (Adam, 1991). También para Juran, uno de los gurús más reconocidos de la calidad, los círculos serían efectivos por el resultado de su trabajo grupal, de sus soluciones, pero lo más interesante, a mi juicio, sería el paradójico efecto benéfico al abordar trabajos poco prioritarios. Es decir, para Juran (1992), el impacto positivo del círculo sobre la productividad de la empresa descansaría en el resultado que produce el círculo, actuando éste como mecanismo de eliminación de los defectos de baja incidencia, a los cuales casi nunca se les da la prioridad necesaria para que sean acometidos por

directivos y técnicos, pero sin embargo sí que pueden ser abordados exitosamente por los círculos. Finalmente, señalar que en un estudio centrado en los efectos sobre de la propiedad colectiva de la compañía por parte de los trabajadores, encontró Doucouliagos (1995) que, fórmulas de participación como los círculos de calidad, apenas tenían incidencia en la productividad.

4.1.2. El impacto del círculo en las productividades individuales

La lógica que se impondría en la literatura de los círculos de calidad podría definirse de la forma siguiente: la mejora de la productividad sucede como consecuencia de un incremento de la productividad individual. Es por tanto paradójico que, siendo los círculos de calidad definidos como un grupo de trabajadores, sus beneficios sean medidos a partir del resultado del trabajo de los individuos que conformarían el círculo, es decir, los círculos de calidad benefician a la organización porque los trabajadores son más productivos, no tanto en el círculo, sino en su trabajo diario (Marks et al., 1986; Gowen, 1986; Wakhlu, 1988; Geehr et al., 1995). Dicho de otro modo, los círculos parecerán mostrarse como un artefacto eficaz en el proceso de fabricación de trabajadores productivos.

La escasa investigación que se aventuraría en la compleja cuantificación de la ganancia económica de la organización por su uso de los círculos de calidad, acabaría basando sus cálculos de eficacia de los círculos en la suma del incremento del trabajo individual de los miembros del grupo. En este sentido, los círculos de calidad se instituirán como un artefacto eficaz para incrementar el rendimiento de cada uno de los trabajadores que participaban en el círculo (Marks et al., 1986).

Un ejemplo clarificador sería la investigación de Wakhlu (1988) autor que incluso propondría un modelo matemático para establecer el valor financiero de las ganancias de productividad resultantes de una intervención de un CC, modelo que mediante un *“análisis de utilidad de una organización sirve para evaluar la extensión según la cual el rendimiento de los empleados está afectada por la intervención [en el CC] así como para determinar el valor en dólares de esos cambios”* (Wakhlu, 1988: 74). Los resultados mostrarían que la organización obtendría beneficios financieros de la participación en los CC, beneficios netos incluso sin considerar *“el valor monetario de los incrementos de calidad o ahorro de coste que se pueden derivar de las sugerencias propuestas por el CC”* (Wakhlu, 1988: 79). Pero el impacto benéfico del círculo no se limitará a la mera participación, sino que el mismo grado de voluntariedad de las personas en la participación estaría positivamente vinculada con las ganancias económicas estimadas para la empresa (Geehr et al., 1995). También la existencia

simultánea de objetivos de rendimiento tanto para el círculo como entidad grupal, como para cada una de las personas que participarían en él (Gowen, 1986) incrementaría el efectivo positivo del círculo en la productividad individual.

4.2. Los efectos de los círculos en la gestión de las personas

Como ya he argumentado, los ventajosos efectos de los círculos descansarían desde un primer momento, en su capacidad de incrementar el rendimiento laboral de los empleados, es decir, en hacerles trabajar más y mejor dentro de la organización. Los círculos de calidad se constituirá, por tanto, como un instrumento participativo para la gestión de los trabajadores.

Dejando al margen el elemento productivo individual, los círculos de calidad como instrumento de participación y generación de compromiso conllevarían, según la literatura, otra serie de efectos provechosos como, entre otros, los siguientes: proporcionar un soporte a la política de empresa; mejorar las relaciones laborales, disminuir el nivel de rotación y absentismo; incrementar la satisfacción laboral; y formar a los empleados.

4.2.1. El círculo como soporte a la política de empresa

Los CC serían un procedimiento idóneo para la gestión del compromiso de los empleados, pues además del factor resolutivo (o sea, como un proceso idóneo para la solución de problemas), parecerían mostrarse como una intervención útil tanto en el nivel cognitivo como en el afectivo (Steel y Lloyd, 1988; Buch y Raban, 1990; Buch, 1992). Por ejemplo Buch (1992) propondría una aproximación teórica a los CC consistente en un amplio modelo de participación, sugiriendo que la participación actuaría a través de mecanismos cognitivos y afectivos¹³. También los círculos parecían constituir un soporte eficaz para asimilar e implantar en la unidad organizativa propia las políticas establecidas por la dirección y alcanzar el aseguramiento de la calidad (Galvano, 1995; Johnson, 1992). También para Borzeix et

¹³ En este modelo, los mecanismos cognitivos ejercerían influencia en los “resultados sustantivos” como la productividad, el coste o la calidad del trabajo, mientras los mecanismos afectivos influirían en los “resultados reactivos” como serían la satisfacción, el absentismo y la rotación. El mecanismo cognitivo que influiría en la productividad y la calidad mediante la participación conllevaría, a su vez, un mejor uso del conocimiento y de la información, un incremento de la comunicación, así como mejor una comprensión del puesto de trabajo, de las decisiones y una menor resistencia al cambio. Los mecanismos afectivos modificarían las mediante la participación conllevando una satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas de los participantes. Los resultados serían, por tanto, un menor nivel de rotación y absentismo (Buch, 1992).

al. (1986) los círculos de calidad actuarían como un instrumento generador de normas informales que contribuirían a soportar los objetivos organizacionales por encima de los objetivos de los trabajadores.

No obstante, en su acelerado proceso evolutivo los círculos pronto dejarían de ser considerados como el procedimiento principal para la generación y el mantenimiento de este control del compromiso de los trabajadores y pasarán ser un paso inicial. Por ejemplo, para Marks et al. (1986) los CC serían instrumentos de participación muy limitados, pues aunque la participación en ellos tendría un fuerte impacto en las áreas de la vida laboral directamente relacionadas con la actividad de los círculos, como por ejemplo las oportunidades en la toma de decisiones, la comunicación en grupo, no obstante, en contraste a las afirmaciones habituales de sus apologistas, la participación en los CC no parecería extrapolables a otros ámbitos organizacionales más allá de los procesos ocurridos dentro del propio círculo. Otros autores, de un modo similar estimarán a los círculos como procedimientos iniciales para la generación del compromiso, aunque *“este uso puede prepararla [a la organización] para otro tipo de actividades participativas¹⁴”* (Lawler y Mohrman, 1987: 44).

4.2.2. El efecto del círculo en las relaciones laborales

Por tónica general, la literatura dominante de las organizaciones no entraría a discutir sobre las acusaciones realizadas por buena parte de autores críticos sobre los efectos ideológicos de los círculos de calidad, como instrumento de control utilizado generalmente con propósitos antisindicales, críticas que expondré más adelante. En los pocos casos que se citarán estas críticas “ideológicas”, sería, por supuesto, para negar el carácter ideológicamente reaccionario de los círculos. Por ejemplo, Bradley y Hill (1983) sostendrían que los círculos de calidad, independientemente de posibles usos discrecionales en contra, no serían en sí mismos, artefactos antisindicales. Al contrario, desde una perspectiva sindical este instrumento participativo podría fortalecer el sindicato antes que debilitarlo, ya que los temas surgidos dentro de los

¹⁴ Algunas de estas formas de participación más avanzadas que los CC serían, para Lawler y Morhman (1987), las siguientes: a) “task forces” o equipos dirigidos a tareas específicas; y b) equipos de trabajo, que serían grupos de empleados con responsabilidad en el proceso de producción de un producto o servicio. Para Lawler y Morhman, el concepto de trabajo en equipo en un concepto independiente de los CC, es decir proveniente de la aproximación de los sistemas sociotécnicos. El trabajo en equipo sería un esquema más avanzado de participación aunque con mayores dificultades de implantación que los CC pues requerirían un cambio en la filosofía del management y una necesidad de nuevas estructuras organizativas. Si el objetivo de la dirección fuera avanzar hacia estos esquemas participativos, entonces se debería comenzar porque todos los empleados participaran y tuvieran experiencia con los CC, y segundo, se debería formar a los directivos y supervisores como facilitadores y debería aprender las habilidades de liderazgo asociadas con la toma de decisiones en grupo.

círculos podrían ser útiles en la negociación colectiva o ser de ayuda desde una perspectiva de enfrentamiento. Pero, paradójicamente, estos autores señalarían que los círculos sí que podrían ser un elemento negativo para las relaciones entre iguales de los trabajadores, de forma que podría generar conflictos y diferencias entre aquellos trabajadores que participan y aquellos que no.

Por tanto, el debate entre críticos y apologistas sobre los círculos, dentro de la literatura prescriptiva, estaría efectuado en términos de efectividad y rendimiento. De este modo, para Steel et al. (1990) aunque los efectos de los CC en los resultados clave de la organización serían nulos (es decir, su incidencia sobre la productividad de la organización), por contra, sí que mejoraría la relación entre los trabajadores y la dirección. Así, en un estudio encontraron que *“el volumen de quejas institucionales disminuyó considerablemente una vez que el programa de CC fue inaugurado”* (Steel et al., 1990: 380). Similar resultado sobre la “pax” laboral y el efecto de los círculos de calidad encontró Buch (1991) en un estudio longitudinal en el que observó que durante el desarrollo del programa se produjo un descenso del número de quejas sindicales y un incremento de la satisfacción laboral.

4.2.3. El efecto del círculo en la satisfacción laboral

Gran parte de los estudios sobre los efectos de los círculos de calidad estuvieron dirigidos a evaluar su impacto en la satisfacción de los empleados que participaban en estos artefactos participativos. En otras palabras, se buscaría conocer cómo la implantación de los círculos afectaba psicológicamente a las personas, es decir, qué incidencia tenía sobre su actitud hacia el trabajo, sobre su motivación individual y si esto, afectaba o no, a la relación entre trabajadores y jefes. Por un lado, encontramos autores que sostendrían que los círculos eran un instrumento que mejoraba, sin duda alguna, la satisfacción de los empleados hacia el trabajo y hacia la organización (Cox y Dale, 1985, Matsui y Onglatco, 1990; Buch y Raban, 1990; Liverpool, 1990; Brunning y Liverpool, 1993; Zeffane y Macdonald, 1993, Kelin et al. 2001). Por ejemplo, para Matsui y Onglatco, (1990) los círculos introducirían complejidad en los procesos de trabajo, de modo que esto haría que se cumplieran las sociales en el trabajo. El hecho satisfactorio de participar se extendería, de modo que los participantes en los círculos estarían igualmente satisfechos con su trabajo y con la organización en general (Bunning y Liverpool, 1993; Liverpool, 1990). Para Zeffane y Macdonald (1993) la participación bajo formulas de círculos de calidad ayudaría a combatir la insatisfacción y la alienación, que acostumbraría a producirse en situaciones de cambio organizacional. Para Buch y Raban (1990) tras una investigación con un diseño experimental concluyeron que los efectos de la participación en los CC conllevaban un

incremento en la satisfacción y percepción del clima organizacional, pero por el contrario, sus efectos no parecían abarcar una mejora del rendimiento (la productividad individual) ni mejorar el nivel de absentismo.

No obstante para otros autores, la relación entre satisfacción y participación en los CC no estaría tan clara, de forma que parecería no existir una relación positiva entre participación en los círculos y mejora de la satisfacción laboral (Head et al., 1986; Abbott, 1987; Jennings, 1988; Russell, 1988; Liverpool 1990; Schaubroeck y Jennings, 1991). Por ejemplo, para Rafaeli (1985) en un estudio que exploraba la relación entre participación de los empleados en las actividades de los CC y sus reacciones a su trabajo encontró que, aunque los miembros del CC tenían una percepción de más variedad en su trabajo y se percibían a sí mismos con más influencia en el entorno laboral, por el contrario, no encontraron una relación entre el nivel de satisfacción y la pertenencia a los círculos. Para otros autores, no obstante, suponer que existía una relación directa entre participación y círculo sería demasiado simplista, pues existirían una serie importante de variables intermedias como por ejemplo, el tipo de círculo de calidad (Abbott, 1987), la ambigüedad del rol, los obstáculos percibidos a la participación y las expectativas de premio de rendimiento (Jennings, 1988).

4.2.4. El efecto del círculo en la rotación y el absentismo

Los círculos se dibujarían como instrumentos efectivos para disminuir el absentismo y rotación (Marks et al., 1986; Krigsman y O'brien, 1987; Buch, 1992). Por ejemplo, para Marks et al. (1986) uno de los efectos directos de los CC sería la disminución del nivel de rotación y del absentismo general en la organización. Además, los procesos de soporte social y comunicación que tendrían lugar en los círculos harían de estos grupos un instrumento de amortiguamiento frente a los factores negativos del contexto. También Buch (1992), en un estudio sobre la intervención de los CC en una organización, encontró que este formato participativo hizo disminuir el nivel de rotación y, aunque no mejoró el nivel de absentismo, por el contrario, sí que lo mantuvo estable frente al resto de empleados que no participaron en los círculos.

4.2.5. El círculo como herramienta desarrollo profesional de los empleados

En esta línea de investigación de los círculos de calidad fuertemente “psicologizante”, se llegaría al extremo de relacionar el éxito de los círculos con las características de personalidad de sus miembros. En efecto, es posible encontrar investigaciones como la de Brockner y Hess (1986), donde se concluiría que la autoestima de los miembros de los CC estaría positivamente relacionada con el éxito del grupo (por cierto, para

estos autores, un círculo exitoso sería aquel “*que ha generado al menos dos soluciones a problemas que el nivel directivo superior ha aceptado e implementado*”, Brockner y Hess, 1986: 619), y aunque serían precavidos estos autores a la hora de señalar relaciones de causalidad, no obstante, considerarían que su hallazgo debía ser considerado en el proceso de aplicación práctica de los círculos:

“si aparece que un CC contiene principalmente personas con baja autoestima, los directivos deberían tomar medidas para asegurar que el grupo no cae en un ciclo vicioso de pobre rendimiento y continuada bajo autoestima. Por ejemplo, los directivos deberían ser especialmente cuidadosos para alabar o animar cualquier trabajo meritorio, así como sugerencias útiles acerca de problemas existentes que emergieran de ese grupo” (Brockner y Hess, 1986: 622)

Para otros autores, los CC serían una herramienta de desarrollo de los recursos humanos (Cole, 1980; Buch y Spangler, 1990). El porqué de esta propiedad de los círculos, se explicaría sobre todo por la formación que recibirían los participantes, de modo que esto convertiría a los círculos en una poderosa herramienta de formación y desarrollo. Por ejemplo, Buch y Spangler (1993) encontraron en un estudio longitudinal una relación entre participación en los círculos y una mejor evaluación del rendimiento por parte de los superiores. Pese a ello, los autores fueron cuidadosos en sus conclusiones y admitieron la posibilidad de que esta valoración fuera no tanto debida al mayor desarrollo de los participantes, sino a factores sociales “colaterales” como la mayor visibilidad de los participantes en los círculos, lo cual podría conducir a un sesgo en la evaluación o una socialización anticipatoria, de forma que:

“podría ser el simple acto de unirse a un círculo, y por consiguiente demostrar compromiso a los objetivos organizacionales y obediencia a las expectativas directivas, lo que condujera a mejorar los ratios en vez de una mejora verdadera en el rendimiento laboral” (Buch y Spangler, 1990: 579)

4.3. El efecto “luna de miel” o los limitados efectos de los círculos de calidad

Tras una aceptación casi incondicional de círculos, se produciría posteriormente un proceso de cuestionamiento sobre sus utilidades en la organización. La cuestión era, por qué tras un periodo inicial de brillante arranque del círculo, con implicación de los trabajadores y eficacia generalizada en la organización, el instrumento acababa tornándose como estéril y hueco. Surgiría así, el mito del efecto “luna de miel” (Mohrman y Novelli, 1985) con el cual se explicaría el proceso ambivalente de éxito inicial y fracaso posterior. Creo que resulta interesante señalar, como para estos autores, creadores del término efecto “luna de miel”, los círculos eran un procedimiento piloto válido para la generación del compromiso, generando aprendizaje

organizacional, aun siendo conscientes de que no siempre ese “*entusiasmo sea trasladado a las obligaciones del puesto de trabajo*” (Mohrman y Novelli, 1985: 108). También Griffin (1987) mediante un diseño experimental y longitudinal encontró este efecto “luna de miel”, de forma que las variables individuales como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el rendimiento y las intenciones de marchar de los trabajadores, mejoraron gradualmente los 18 primeros meses del estudio, pero entonces comenzaron a decrecer. Asimismo, la percepción de los directivos y supervisores siguió en mismo patrón que el de los empleados. Para Lawler y Mohrman (1987) los CC se caracterizarían por un exitoso arranque o periodo de luna de miel, con altos niveles de entusiasmo y una tendencia a producir un buen número de sugerencias. Los problemas se desarrollarían posteriormente cuando se convertiría en una actividad extendida a toda la organización, siendo las razones de esta desilusión múltiples:

“el fracaso en implementar algunas de las ideas generadas; grupos no productivos; el sobrecoste de hacer operar el sistema de soporte extensivo que los grupos requieren y el fracaso de algunas tempranas ideas en producir el nivel de ahorro previsto” (Lawler y Mohrman, 1987: 43)

Este efecto “luna de miel” será, como más adelante mostraré, uno de los argumentos utilizados para finiquitar los círculos de calidad, dicho de otro modo, serán considerados como una paso insuficiente para introducir una cultura de la calidad en la empresa por lo que se abogará por abordajes mucho más globales, como los modelos de calidad total.

4.4. Criterios de evaluación de los efectos de los círculos de calidad

Es interesante señalar que algunos autores se cuestionaron el rigor científico de las investigaciones sobre los círculos de calidad (Steel y Shane, 1986; Barrick y Alexander, 1987; Greenbaum et al., 1988), evaluando críticamente los estudios sobre la evaluación de la eficacia de los círculos. Por ejemplo, Steel y Shane (1986), en una extensa revisión de la literatura de evaluación sobre los efectos de los CC encontraron una falta de rigor en la mayoría de los estudios publicados:

“La mayoría de los estudios que constituyen la literatura de evaluación de los círculos de calidad, son, en el mejor caso, seriamente defectuosos y en el peor, potencialmente engañosos. Si el nivel de rigor científico encontrado en otros dominios del campo de la investigación como el rediseño de puestos de trabajo, encuestas y gestión por objetivos puede ser utilizado como un criterio, entonces la literatura de evaluación de los círculos de calidad exhibe generalmente una calidad inferior” (Steel y Shane, 1986: 450-451)

No obstante, en su opinión, igual que se debe ser crítico con la idea de los círculos de

calidad como panacea organizacional, también se debería ser muy cauto con aquellos estudios que descalifican los círculos como programa organizacional, ya que, según ellos, al tratarse de programa de desarrollo de recursos humanos, los círculos de calidad requieren tiempo para “*enraizarse y dar frutos*” (Steel y Shane, 1986: 458) dentro de la organización. Además, los resultados negativos podrían deberse a las siguientes razones: un criterio de evaluación no válido; una incorrecta intervención; o, incluso, una pobre implementación. Por lo que en su opinión, se debería “*suspender la valoración hasta que un mayor número de estudios bien diseñados lleguen a estar disponibles*” (Steel y Shane, 1986. 458). También para Greenbaum et al. (1988), los artículos publicados sobre los círculos de calidad entre los años 1981 y 1986 se caracterizarían por una insuficiencia de criterio y rigor, sugiriendo que la evaluación sobre la eficacia de los círculos de calidad debería ser comprehensiva abarcando más datos objetivos adicionales a los autoreportes de los efectos positivos. En un sentido similar, Barrick y Alexander (1987) en una investigación sobre la eficacia de los círculos de calidad, desde el año 1971 hasta el 1985 concluyeron que estos parecieron mostrarse eficaces en diferentes aspectos organizacionales (productividad, rendimiento individual y satisfacción), aunque según ellos existirían sesgos en la literatura publicada de evaluación debido al “*artefacto resultante de incluir artículos populares con los estudios de investigación*” (Barrick y Alexander, 1987: 579). Finalmente, señalar, que en esa orientación de crítica cientifista hacia los círculos de calidad, Van Fleet y Griffin (1989) abogarían por una definición operativa del término “*círculo de calidad*”, de forma que esta definición asegurara la compatibilidad entre los diferentes estudios investigados.

4.5. Los ventajosos efectos de los círculos en el sector educacional.

Los círculos de calidad se expandirán más allá de la literatura del management, traspasarán los límites de ser una técnica restringida a los sectores productivos familiarizados con las técnicas del control de la calidad. De igual modo que el movimiento de la calidad de vida laboral en los años setenta, los círculos serán un fenómeno social y mediático.

Buen ejemplo de este auge, podemos encontrarlo en el sector educacional, donde serán abundantes los artículos publicados sobre las ventajas infinitas de los círculos, para todos los agentes intervinientes en el proceso educacional. Por ejemplo, los círculos de calidad se mostrarán como una técnica altamente provechosa, produciendo un incremento en el rendimiento laboral de los profesores a la vez que un aumento en su satisfacción laboral (Hipple y Ramsay, 1985; Long, 1986; Sherman, 1990; Friedler et al., 1992). Por ejemplo, para Long (1986) los CC en su aplicación en el

ámbito escolar tendría como fin “*solucionar los problemas del colegio destapando la inteligencia y la creatividad de los profesores*” (Long,1986: 55). En su opinión, los círculos serían un instrumento para hacer de la escuela, como escenario laboral, “*un lugar de trabajo más efectivo y agradable*” (Long,1986: 57).

Asimismo, los círculos afectarían igualmente a la psicología escolar, haciendo que su implantación, su adaptación como estrategia metodológica educativa, conllevara beneficios para los propios estudiantes (Torrance, 1982; Lumpkins et al., 1991; Maher y Kruger, 1992). Por ejemplo, los círculos podrían desarrollar en los estudiantes con más talento, su responsabilidad y sus habilidades de liderazgo (Bellanca, 1984). También para Kaplan y Kies (1995) el uso de CC podría ayudar a los profesores a integrar habilidades del pensamiento crítico en clase de grado medio. Finalmente, para Coleman (1993) una de las enseñanzas de los círculos de calidad útil para la escuela como una organización socialmente construida, sería la necesidad de disponer una estructura organizativa que favoreciera el desarrollo de un conjunto de normas informales alineadas con los objetivos de la empresa.

5. Los círculos de calidad como programas participativos de intervención en las organizaciones

Al igual que los programas de calidad de vida laboral, sufrieron en su momento un proceso evolutivo que los llevo a ir progresivamente simplificándose: de movimiento de investigación a programa de colaboración, y de éste a simple técnica de intervención para, finalmente, quedar reducido a un simple indicador de satisfacción laboral, podría decirse que los círculos seguirían parecida evolución. En efecto, en poco años pasarían de considerarse programas innovadores de intervención a quedar reducidos a programas obsoletos y fracasados¹⁵ ante la emergencia de los modelos de gestión de la calidad total. En este sentido, en mi opinión, los círculos de calidad serán un claro relevo de los programas de cooperación de calidad de vida laboral y un directo antecedente de los modelos de gestión de la calidad. De hecho, encontraremos grandes empresas donde la evolución de estos programas participativos pasará directamente de programas de CVL a un programa de calidad total, sin pasar por los círculos como sucedió, por ejemplo, en la Rank Xerox (Pace y Argona, 1991).

En este apartado me centraré en los factores que, de acuerdo a la literatura, constituirían a los círculos de calidad como programas participativos amplios. Dejaré de lado, la concepción de los círculos como técnicas grupal para la resolución de problemas, así como los factores que hagan referencia al funcionamiento interno. De este modo, siguiendo a la literatura sobre los círculos de calidad, buena parte de los autores incidirán en tres aspectos. Primero, la naturaleza compleja y arriesgada de su implantación de modo que requeriría hacerlo de un modo pautado. Segundo, habrá autores que enfatizan fundamentalmente una serie de factores organizacionales como elementos clave de los que dependerá el éxito del programa, y finalmente, un tercer grupo de autores se centraría en considerar que el éxito de estos programas dependerá principalmente en los agentes de la organización (que en la literatura especializada parecerían conformarse por los directivos, los líderes y los trabajadores).

5.1. El complejo proceso de implantación

El concebir a los círculos de calidad como un ambicioso programa organizativo haría que su desarrollo en la organización fuera planteado como un acto difícil y costoso. Algunos autores criticarían muchas de las vaguedades señaladas en la literatura sobre los círculos como formula de éxito seguro, un programa cuya aplicación *“rutinariamente mejora la productividad, la moral y el crecimiento de los empleados a*

¹⁵ Su nombre, no obstante, seguiría utilizándose por mucho tiempo para referirse a los círculos como técnica grupal de solución de problemas.

la vez que la efectividad global de la organización” (Marks, 1986: 46). Se acordaría una necesidad de definir unas normas de aplicación. Es decir, para conseguir una exitosa aplicación de los círculos sería necesario definir con claridad sus condiciones de uso, los requerimientos de su implantación y todo lo referente a los factores que hacen que estos programas funcionen en unas determinadas organizaciones y fracasen en otras (Marks, 1986). Dicho de otro modo, los círculos serían considerados programas complejos y con mucho riesgo, de modo que su aplicación exigiría una planificación detallada, pues *“sería temerario que la dirección tomase una decisión tan importante, sin haber valorado previamente el grado de riesgo que está dispuesta a correr y cuál es su nivel de receptividad para efectuar el cambio que se propone”* (Palom, 1987: 95).

Una estructura de implantación que comenzaría ya a entrecruzarse con nitidez con los círculos, y que posteriormente se establecería casi como una regla fija de implantación en los modelos de gestión de calidad total será la siguiente. Primero, la necesidad de un fuerte compromiso directivo. Segundo, un proceso de comunicación del programa a los empleados, junto con planes específicos de formación dirigidos a la generación de compromiso. Y tercero y último, un proceso de implantación monitorizado y controlado. Veamos, como este esquema, era formulado por los diferentes autores.

Por ejemplo, una estrategia para conseguir *“implementar un exitoso programa de círculos de calidad”* (Metz, 1982: 54) sería el siguiente: establecer dentro de la organización una adecuada atmósfera para el programa; obtener el compromiso de los altos directivos; y, finalmente, exponer a todos los empleados ante el programa de forma que fuera conocido y se vencieran sus posibles resistencias. De forma similar, Palom (1987) señala que las etapas que debería superar una empresa hasta tener en funcionamiento los círculos de calidad serían las siguientes: la aceptación del programa por parte del equipo directivo; un programa de formación de los mandos intermedios de la organización; la elección y la formación del coordinador de los círculos de calidad y, finalmente, una formación extensiva al resto de los integrantes. Para Park y Golembiewski (1991) los dos rasgos que más predecirían el éxito de los círculos de calidad en las organizaciones serían la actitud de los jefes intermedios y las tensiones (turbulencias) en el ambiente organizacional. Asimismo, otros tres factores que estarían relacionados con un impacto moderado en el éxito de los círculos como programa organizativo serían el nivel de cooperación sindical, el refuerzo de las intervenciones en los círculos por parte de la dirección y finalmente la duración de la formación. También para Wayne et al. (1986) sería la formación, además del compromiso de los directivos, el factor que más estaría relacionado con el éxito de los círculos de calidad. Los programas de formación deberían centrarse en

entrenar a los participantes en técnicas de identificación de problemas, en análisis y toma de decisiones (Richards, 1984) en dinámicas de grupos (Brockner y Hess, 1986) y en habilidades interpersonales, como el liderazgo y la comunicación (Metz, 1982; Richards, 1984). También los directivos requerirían formación para motivar y proporcionar “*refuerzo positivo a los subordinados por su participación*” (Metz, 1982: 108) en los círculos de calidad. Esta formación debería ser voluntaria para todos los niveles (directivos, mandos intermedios, líderes y participantes) así como mantener este nivel de voluntariedad durante todo el programa formativo (Dale y Hayward, 1984). Para Whatley y Hoffman (1987) la clave del éxito de un programa de implantación en una gran instalación industrial del ejército norteamericano en el sur de nuevo México, estuvo, por un lado, en el establecimiento de programa piloto de implantación de los CC, y por otro lado, en el establecimiento y desarrollo de un plan de comunicación con el que se consiguió ganar la confianza de los sindicatos, los cuales eran inicialmente reacios a los círculos de calidad.

Algunos autores, no obstante, huirían de las formulas fijas y predeterminadas de la implantación de los programas de los círculos de calidad (Steel y Shane, 1986); o bien postularían la existencia de “*múltiples rutas para el éxito*” (Kelly, 1985b: 401) que se basarían en adaptar el programa a las condiciones específicas de cada organización.

5.2. Políticas y procesos organizacionales

Encontramos un buen número de autores que buscarían las claves para una implantación exitosa en una serie de factores críticos de la organización, como el clima, el estilo participativo, o los sistemas de recompensa.

Por ejemplo, algunos autores hablarían de “*factores de predisposición de la organización*” (Dale y Hayward, 1984:11), definiéndolos a partir de una serie de variables críticas para el éxito del proceso de implantación de los CC. Estas variables serían las siguientes: el estilo de dirección; el compromiso de los directivos (tanto en tiempo y en dinero); el clima de las relaciones industriales; la salud del negocio; y finalmente las ratios de crecimientos. Además, sería crucial la forma de inicio de estos programas en la organización, abogando estos autores por un inicio en forma de proyecto piloto, de forma que sirviera para erradicar sospechas entre los empleados, vencer las resistencias iniciales y cambiar o dejar el programa si la experiencia resultara fracasada.

También el sistema de recompensas se mostraría determinante para el éxito del círculo de calidad. Por ejemplo, para Lawler y Mohrman (1987) si el propósito de la organización fuera el de mantener la estructura de los CC, y no avanzar hacia otras

estructuras participativas más globales (a su juicio mucho más efectivas) de participación y compromiso de los empleados como, por ejemplo, la implantación de equipos autogestionados (y de este modo garantizar su eficacia tras el fecundo periodo de “luna de miel”), entonces se deberían hacer cambios para sostener a los círculos en el tiempo, cambios que deberían pasar por formulas de recompensa y de distribución de beneficios, de forma que permitiera a los miembros de los CC, beneficiarse de las ganancias obtenidas con la aplicación de las mejoras propuestas.

Otros factores que algunos autores señalarían (Meyer y Scott, 1985) en torno a la incidencia de la implantación de los círculos de calidad, serán los siguientes: el clima de la organización, la selección de prácticas asignadas en conducta participativa, el flujo de trabajo. En este sentido, para Koopman y Wierdsma (1998) las posibilidades de la dirección participativa, y por ende, de los círculos de calidad estarían ampliamente determinadas por la política general de la compañía y por la filosofía de gestión de personal subyacente.

5.3 El decisivo papel de los sujetos organizacionales: Directivos, líderes y trabajadores

Para este grupo de autores, las condiciones de aplicabilidad parecerían descansar en los agentes de la organización, simplificados en tres grupos: los directivos, los líderes de los círculos de calidad y los trabajadores participantes en los círculos. Buena parte de la literatura aunque señalará a los círculos como un proceso social esta referencia se limitará a considerar el éxito de los círculos a un tema actitudinal, o dicho de otro modo, para la implantación efectiva dentro de una organización se *“requerirían cambios en las actitudes y en las respuestas entre los directivos y los trabajadores”* (Bradley y Hill, 1983: 308)

Asimismo, resulta notable la omisión en la literatura de la importancia de los mandos intermedios¹⁶, el papel de éstos es soslayado, importante omisión estratégica que de acuerdo a Hill (1995) sería una de las posibles causas del fracaso de los círculos de calidad como programa de mejora. También la labor del consultor se mostrará en la literatura como periférica o suplementaria, pero no central, señalándose que, aunque los consultores externos pueden ayudar en la iniciación de los CC (Pati et al., 1987), sería un error pensar que el éxito del programa descansara en ellos más que en los recursos de la propia organización (Dale y Hayward, 1984).

A continuación expondré el diferente papel que la literatura otorgaría a cada uno de

¹⁶ Una de estas excepciones serían Park y Golembiewski (1991) que en una revisión de 154 CC encontrarían que uno de los factores que más influyó en el éxito del programa fue la actitud de los mandos intermedios.

estos tres agentes, el grupo directivo de la empresa; los líderes de los círculos de calidad; y los trabajadores participantes en los círculos.

5.4.1. Directivos

A mi juicio, resulta curioso como una buena parte de los autores dibujarían a los círculos de calidad (y posteriormente a los programas de gestión total de la calidad) como programas que requerirán de un importante sacrificio y esfuerzo por parte de la dirección. Es decir, algo así como si cumplir los imperativos de la calidad fuera una obligación impuesta desde fuera, a la que no tendrán más remedio que someterse por el bien de la organización (por la productividad y competitividad) los dirigentes de la empresa. Por ejemplo, para Juran (1992), en el proceso de implantación de los círculos de calidad se tendrían que superar la resistencia de todos los agentes que constituyen la organización, es decir, no tan sólo la resistencia de los trabajadores, sino también resistencias por parte de la alta dirección, resistencia que se fundamentaría en la preocupación por su posible pérdida de poder (en el proceso de cesión de este poder a los círculos de calidad), así como por el posible coste que representaría la dedicación del tiempo de jornada laboral de los empleados a proyectos de mejora en los círculos. También según Hummel (1987), los directivos deberían aprender a ceder el tiempo adecuado y el espacio necesario para el desarrollo de los círculos de calidad en las líneas productivas.

Pese a que para algunos autores la implantación exitosa de los círculos de calidad requiere el compromiso tanto de directivos como de trabajadores (Juran, 1992; Sen, 1987), gran parte de la literatura de las organizaciones se caracterizará por diferenciar claramente entre el papel de los directivos, agentes activos en el éxito del proceso, del papel de los trabajadores, meros sujetos pasivos (entre medio, se situaría la figura del líder del grupo, algo así como un representante de la dirección dentro del círculo). Por ejemplo, Richards (1984) subrayaría la importancia del soporte organizacional a los CC por parte de la dirección de la compañía. También para Bradley y Hill (1987), la extensión del rediseño organizacional necesario para acomodar con éxito a los círculos sería contingente con la actitud y los intereses de los directivos. Un compromiso, por supuesto, no exento de dificultades y renuncias, ya que el papel del directivo en los círculos pareciera entrar en conflicto con el tradicional papel del ejecutivo (Tausky y Chelte, 1985).

5.4.2. Líderes

Otros agentes a los que frecuentemente se haría referencia en la literatura serían los “líderes” o “facilitadores” de los círculos. La figura del líder no será una novedad con respecto a los programas de CVL, pues ya en éstos se encontraba esta figura con un grado de poder totalmente similar a la que detendrá en los círculos (Leventhal, 1984). En efecto, aunque los líderes tendrían dentro del círculo teóricamente el mismo poder y la misma autoridad que el resto de miembros, en la práctica del círculo pareciera que desempeñarían *“un papel especial y diferente al resto de miembros”* (Peiró y González, 1991: 57), por ejemplo, dirigiendo al grupo, ejerciendo funciones de liderazgo y abandonando sus tareas de supervisión las cuales deberían ser asumidas por los miembros del equipo (Miskin y Gmelch, 1985). El efectivo desarrollo del papel de líder pasaría por un exhaustivo proceso de formación y entrenamiento para aprender a moderar las sesiones de los círculos (Metz, 1982).

Este papel *“especial y diferente”* del coordinador será, para Dykeman (1987) la clave del éxito del círculo de calidad, ya que *“sólo proporcionando un liderazgo efectivo puede un círculo de calidad ser exitoso y productivo”* (Dykeman, 1987: 51). Contrasta el papel activo que desempeña este coordinador, con la pasividad e intrascendencia que parecen desempeñar el resto de miembros, pues el coordinador *“proporciona una combinación de firmeza y libertad”* así como *“proporciona muchas oportunidades para que los miembros expresen opiniones”* a la vez que *“ejerce firmeza e influencia en el proceso de seleccionar el tema primario”* de discusión del círculo de calidad (Dykeman, 1987: 54) del CC.

5.4.3. Trabajadores

Aunque el objetivo de los programas de los círculos de calidad sería obtener el compromiso de los trabajadores, éstos serán conformados mayoritariamente como el elemento más débil y delicado en la cadena de implantación, por lo que los directivos deberían tanto alentar y favorecer su participación como *“ayudar a combatir los sentimientos de alienación”* (Zeffane y Macdonald, 1993:22) e incertidumbre provocado por la novedad y el cambio de estos programas de participación. También los problemas potenciales que pueden existir en la implantación de los CC estarían relacionados con los estilos de dirección de los directivos y responsables, así como con los procesos de dinámicas de grupo ya que *“la participación en el círculo de calidad, es tan diferente que los participantes pueden sentirse desorientados”* (Katzan, 1989: 111), al cambiar toda la cultura de participación y relación entre directivos y

trabajadores¹⁷.

Pese a su papel simplificado en la literatura, su importancia en los artefactos participativos no quedaría olvidado. El éxito de los círculos de calidad a fin de cuentas seguiría dependiendo ellos. Se plantearían algunas paradojas, como la señalada por Norris y Cox (1987), paradoja debida a que mientras que la presión para que los trabajadores participasen en los círculos sería *"indeseable"*, pero por el contrario, *"si no hay un sustancial número de empleados que voluntariamente se unan, el programa no tendrá éxito"* (Norris y Cox, 1987: 215). Para algunos autores se habría prestado poca atención a los problemas potenciales del uso de la participación de los empleados, rasgo inherente a la gran mayoría de programas de intervención de desarrollo organizacional como los círculos de calidad, problemas que *"pueden en realidad tener consecuencias negativas para los empleados, especialmente durante el crucial periodo de arranque del compromiso de los empleados"*¹⁸ (Baloff y Doherty, 1989:51).

Buena parte de la literatura psicosocial sobre los círculos de calidad, se centraría en definir un retrato robot del participante ideal de los círculos de calidad. La cuestión central sería, por tanto, qué factores o qué variables harían que algunos trabajadores participasen (de buena gana) en los círculos de calidad y otros no.

Para Juran (1992), buena parte de la resistencia de los trabajadores a los círculos de calidad se explicaría por su preocupación por las amenazas a su estabilidad laboral, así como al papel crítico de los sindicatos debido a su temor de que la lealtad de los empleados hacia el sindicato cambie a la empresa. Otra respuesta bien diferente sería la proporcionada por Dean (1985), para quien la participación en los círculos estaría relacionada con la creencia de que estos mecanismos de participación fueran un instrumento útil y adecuado para la solución de problemas del entorno laboral, problemas de calidad, productividad y de las condiciones laborales. También para

¹⁷ Curiosamente, para algunos autores (Amaya, 1984) uno de los riesgos de los círculos es que estos pudieran llegar a convertirse en simples rituales, desanimando la espontaneidad y la participación.

¹⁸ Para Baloff y Doherty tres serían los tipos de problemas potencialmente asociados con los empleados en los programas de los círculos de calidad: a) la presión a que pueden ser sometidos los participantes por parte de su grupo de iguales al entender que la colaboración con la dirección arriesga los intereses de los empleados; b) los directivos o supervisores pueden intentar coercer a los empleados durante la participación o desquitarse contra los participantes si les disgustara los resultados del proceso participativo; y c) los participantes pueden tener dificultades de adaptarse psicológicamente a su puesto de trabajo tras la experiencia participativa. Estos tres tipos de problemas pueden tener importantes consecuencias a largo plazo como por ejemplo, ser sometidos a ostracismo por parte de los compañeros, el acoso de los directivos o supervisores o, incluso, el abandono de la organización.

Brockner y Hess (1986), la condición necesaria para atraer a los trabajadores a los círculos de calidad pareciera recaer es la confianza de los trabajadores en estos programas, es decir, se debería hacerles sentir que su soporte y su participación eran beneficiosos, tanto para ellos mismos como para la organización.

Por otro lado, la diferencia de los participantes (voluntarios) en los círculos con el resto de trabajadores no participantes estaría en que estos tendrían un nivel de satisfacción laboral menor, de forma que los CC serían interpretados por los participantes como un instrumento de cambio y mejora de sus condiciones de trabajo (Stohl y Jennings, 1988). Conclusiones similares obtienen Norris y Cox (1987), de forma que, tras una encuesta a los participantes de 112 círculos de calidad de diferentes empresas concluyeron lo siguiente:

“Los empleados que se habían unido voluntariamente al círculo de calidad tendían a percibir a sus supervisores como más considerados. Los miembros del círculo tenían más años de servicio y un mayor nivel educacional. Contrariamente a lo esperado, los miembros del círculo tenían un menor rendimiento, estaban menos satisfechos con su trabajo y tenían un mayor nivel de absentismo” (Norris y Cox, 1987: 215)

6. El fracaso y la desaparición de los círculos de calidad

A diferencia de los programas de calidad de vida laboral, cuya desaparición en la literatura podría ser referida con el símil de extinción total, es decir, en pocos años los círculos y su (falsa) historiografía de la calidad, dejarían en el olvido a los programas de calidad de vida laboral (curioso olvido cuando, de hecho, pocas diferencia habrá entre muchos de los programas de CVL desarrollados en los años 80 y los programas de los círculos como procedimientos de gestión del compromiso), la desaparición de los círculos de calidad ante los programas de gestión de la calidad total estaría ligada a su estatus de programas limitados y ineficaces. Resulta también curioso como los círculos tenían presente ya en su momento de esplendor, la posibilidad del fracaso. Por ejemplo, algunos de los estudios más citados estimaban una considerable tasa de fracaso, alrededor del 60% de las empresas que intentaban la implantación (Marks et al., 1986).

Se producirá además una curiosa paradoja, a la vez que el término “círculo de calidad” en su acepción más simple (como técnica creativa o como técnica de solución de problemas multiusos) se expandía y se popularizaba, siendo tan o más popular en las empresas de servicios¹⁹ que en las empresas manufactureras, por el contrario los círculos de calidad concebidos como programas de intervención organizativos serían percibidos como programas limitados, cuando no fracasados. No obstante, aunque el término “círculo de calidad” sobrevivirá es perceptible un cierto proceso de olvido y borrado en la literatura, como si el camino de la calidad conllevará inevitablemente hacia la calidad total, evitándose en lo posible cualquier referencia a los círculos de calidad como experiencia previa. Por ejemplo, en la “*Biblia de la calidad*” (Babe, 2001:XV) es decir, en el voluminoso manual de calidad de Juran en su última edición (Juran y Godfrey, 2001) ya no se hace referencia a los círculos de calidad en su exhaustivo índice de materias, es decir, se omiten los círculos como si estos nunca hubieran existido²⁰.

¹⁹ Sirva como ejemplo de la expansión de los círculos, la propuesta de McStravic (1986) para la creación de los círculos de marketing, “*centrados directamente en atraer y satisfacer a los cliente e indirectamente en desarrollar una práctica profesional más satisfactoria*” (1986:47), los cuales serían una copia exacta en su desarrollo e implantación a los círculos de calidad.

²⁰ Una referencia a los círculos que sí estaba incluida en las cuatro ediciones anteriores del Manual, (por cierto, un Manual que, en sus primeras ediciones tenía el nombre de “Manual de control de calidad” y en la quinta edición ya es simplemente “Manual de calidad”, ni tan siquiera de gestión de calidad) y que en esta última edición hay que entrar directamente en el capítulo de “La calidad en Japón” (Kondo y Kano, 2001) para encontrar una mención a los círculos de calidad. Asimismo, en comparación con el mismo capítulo de la edición anterior (Kondo, 1994), resulta notable el cambio de estructura del capítulo, con una apartado específico a la “gestión de la calidad total en Japón” en el cual se cita que la calidad total es una invención japonesa (“*el control de calidad en toda la empresa (gestión de la calidad total) en el que participan todos los empleados, es una aportación específica japonesa*”, Kondo y Kano, 2001) donde los

A continuación mostraré tres diferentes aproximaciones dentro de lo que podría denominarse la literatura del fracaso de los círculos de calidad. El primer enfoque, situaría la causalidad del éxito en términos grupales, en los procesos internos del grupo y en su relación con la organización. El segundo enfoque, que denominaré el enfoque cultural, atribuiría las razones del fracaso a las particularidades del círculo, el cual como un producto cultural japonés requeriría de unas cuidadosas condiciones de adaptación para su éxito. Desde este punto de vista, los círculos serían algo más tan sólo una técnica o un programa organizativo, llevando de forma indisoluble toda una filosofía del management y unas prácticas diferenciadas. Finalmente, el tercer enfoque podría denominarse el enfoque evolucionista, contrapondría los círculos de calidad a los programas de gestión de calidad total y asumiría el carácter de experiencia piloto inicial de los círculos en el camino inevitable hacia la calidad total.

6.1. Círculos activos e inactivos

Una parte considerable de la literatura atribuirá las razones del fracaso de los círculos a los procesos grupales y a los factores individuales de sus miembros. Se hablará entonces, de círculos activos e inactivos (Tang et al. 1993); estables o en crisis (Abbott, 1987); dormidos o efectivos (Nagar y Thakore, 2001). Desde este enfoque, se contrapondrían los círculos exitosos a los círculos fracasados para encontrar las claves diferenciales que harían que unos círculos fueran exitosos (activos) en la resolución de problemas y otros fracasados (inactivos).

Dentro de los factores relacionados con el fracaso de los círculos en la solución de problemas cabría destacar los siguientes: la falta de soporte de los altos directivos; la falta de compromiso de los miembros; la falta de habilidades específica en técnicas de solución de problemas; o incluso el inicio de la marcha y el abandono de algunos de los miembros del círculo. De todos estos factores, destacarían sobre los demás, la falta de compromiso de los miembros y el abandono de los círculos por parte de éstos (Tang y Butler, 1997)

Para algunos autores, la mayor diferencia entre un círculo activo²¹ y otro inactivo en una organización se hallará en la propia percepción que el grupo tuviera del apoyo proporcionado por los directivos al círculo de calidad (Steel et al., 1985). Este soporte

círculos quedan implícitos (no citados por su nombre) como un elemento de la gestión de la calidad total.

²¹ Es notable el enfoque positivista y reduccionista en esta perspectiva del estudio de los círculos. Por ejemplo, un círculo activo se definiría como un grupo de resolución de problemas con un bajo nivel de fracaso en su tarea, una alta tasa de asistencia a las reuniones y un alto indicador de ahorro económico debido a la implantación de la solución (Tang et al. 1993).

organizacional estaría formulado y medido, por ejemplo, en términos de asistencia de los directivos a las reuniones de los círculos, de forma que la asistencia de los altos directivos estaría relacionada con la participación de los miembros; la asistencia de los directivos intermedios estaba relacionada con un mayor número de actividades de solución de problemas; mientras que la asistencia de los mandos y supervisores de más bajo nivel apenas incidía ni en la participación de los miembros ni en las actividades de solución de problemas (Tang, Tollison y Witheside, 1991). Otro factor importante en el aspecto motivacional de los miembros del círculo, podría ser la forma de iniciación del círculo. Aquellos grupos de trabajo desarrollados como iniciativa de los participantes, tendría poco impacto en la motivación y muchas probabilidades de desaparecer, mientras que los círculos iniciados por los directivos tenían mayor tasa de éxito. (Tang et al., 1987; Tang et al. 1989). Para Dean (1985), la ineficacia del grupo se traducirá en la deserción de sus miembros, pues así como la razón primaria por la que los empleados se interesan en participar se debe a su evaluación como *“potencial herramienta para mejorar el lugar de trabajo”* (Dean, 1985: 326) las razones más frecuentemente citadas para el abandono sería la percepción de los círculos como un procedimiento inútil. De igual forma, para Tang et al. habría una influencia recíproca entre la efectividad del programa y la pertenencia de forma que *“los CC pueden morir porque los miembros se separan, o los miembros pueden separarse porque los CC están muriendo”* (Tang et al., 1996: 59), lo que parece claro para estos autores es que el abandono de miembros de los CC sería un precursor del fracaso del CC, de modo que *“Los gestores de personal o de RRHH tienen que proporcionar soporte a los CC e incrementar su efectividad y eficiencia para prevenir estos grupos de la desbandada”* (Tang et al., 1996: 64).

No sólo la motivación de su miembros estará relacionada con el éxito sino que el éxito grupal estará relacionado con la formación y la personalidad de sus participantes. Algunos de los factores que estarían en *“la causa de la muerte de los círculos de calidad incluirían la incapacidad de los empleados a adquirir habilidades de comunicación”* (Nykodym, et al. 1986:182). Propondrían Nykodym et al. el enfoque del análisis transaccional para entrenar a los participantes de los círculos y garantizar de este modo, la viabilidad de la estructura dentro la organización. Finalmente señalar, que también las variables individuales parecerían influir en el fracaso y posterior desaparición de los círculos. Por ejemplo, trabajadores con alto superego y una personalidad claramente orientada a la tarea contribuirían decisivamente, según Makin et al. (1991), a que un círculo fuera activo.

6.2. Los impedimentos culturales a los círculos de calidad

Desde este enfoque, la principal causa que explicarían el fracaso de los círculos de calidad sería su incorrecta adaptación a un contexto sociocultural diferente al japonés, o lo que otros autores denominan "*la cuestión de la transaplicabilidad*" (Peiró y González, 1993: 226) de los círculos de calidad a una sociedad culturalmente diferente de la japonesa (Smith y Doeing, 1985; Wakhlu, 1988). Por ejemplo, para Brocka y Brocka (1994) la falta de éxito de los círculos de calidad en los Estados Unidos sería debida a los valores culturales de la sociedad norteamericana, que enfatizan sobre todo los esfuerzos individuales por encima de los grupales. Se hablaría pues, del fracaso de los círculos de calidad en su implantación en las empresas norteamericanas, fracaso que en ciertas ocasiones se edulcoraría bajo los eufemismos de "*diferentes indicadores de éxito de los círculos de calidad en Japón y en USA*" (Ferris y Wagner, 1985: 155); de "*trayectoria irregular*" (Brocka y Brocka, 1994: 286) en su aplicación en los Estados Unidos; o de fórmula con "*considerable potencial, aunque este potencial aún no ha sido ampliamente conseguido*" (Bowman, 1989: 375). Otros autores, hablarían sin tapujos de dificultad de implantación y desilusión en su adaptación norteamericana (Miskin y Gmelch, 1985).

Para Juran (1992), las causas de estas diferencias en el nivel de éxito de los círculos de calidad entre USA y Japón se deberían fundamentalmente al enfoque conceptual en torno a los círculos de Calidad. Es decir, en Japón el concepto círculo de calidad sería una prolongación lógica de los esfuerzos realizados en los años cincuenta para mejorar la calidad por medios directivos, mientras que en los Estados Unidos el concepto no sería una prolongación de la actividad directiva previa, sino que los círculos serían valorados como una entidad separada con sus propios fines, resaltando entre estas finalidades mejorar las relaciones humanas dentro de la organización, proporcionar una nuevas formas de participación para los trabajadores o resolver los problemas de la calidad de las empresas. Una explicación muy parecida sería la que proporcionada por Cole (1989), para quien el fracaso de los círculos de calidad en los Estados Unidos residiría fundamentalmente en la carencia de una infraestructura nacional, como sucedía en Japón, que favorecía y apoyaba la implantación y mantenimiento de los círculos en las empresas:

"Esta hipótesis explicaría razonablemente bien la divergencia entre la experiencia americana por un lado y la sueca y la japonesa por el otro. Sin el soporte de grandes actores institucionales, poco avance fue hecho en la creación de una infraestructura nacional en los Estados Unidos" (Cole, 1989: 305)

Asimismo, Cole se mostraría muy crítico con aquellos autores (como por ejemplo

Lawler y Mohrman) que etiquetaron a los círculos como una “moda²²” pues según él, *“ignoraron el hecho que los japoneses habían sostenido a los círculos por dos décadas, un largo tiempo para una moda, mientras exploraban también otras formas de construcción de equipos”* (Cole, 1989: 239).

En la misma línea argumentativa consistente en comparar el desarrollo norteamericano con el japonés (la fórmula originaria) algunos autores señalarían como una de las causas del fracaso de los círculos en el contexto norteamericano, la falta de formación de los trabajadores, algo que era prioritario para el correcto funcionamiento de los círculos. Así, el nivel de formación de los trabajadores nipones parecía ser extraordinario, formación que los convertía en *“laboratorios vivientes y con el adiestramiento necesario para aprender a resolver problemas industriales el resto de su vida laboral”* (Velasco, 1997: 61). Para Ferris y Wagner (1985) las posibles razones de las diferentes tasas de éxito de los círculos en los Estados Unidos respecto al Japón estarían en las diferentes formas en que las organizaciones serían estructuradas, así como a las diferentes orientaciones hacia el trabajo. Por ejemplo, contra lo que se cree, *“mientras la pertenencia a los círculos es en los Estados Unidos habitualmente voluntaria, muchos círculos de calidad japoneses son procesos institucionalizados y por tanto no verdaderamente voluntarios”* (Ferris y Wagner, 1985: 155). En un sentido similar, para Hoffman (1984) un aspecto clave del éxito o fracaso de los círculos estaría en la contradicción de las técnicas y las prácticas de dirección que éstas exigen con las con las prácticas de dirección habituales en las organizaciones occidentales. Por ejemplo, para Hoffman pueden resultar contradictoria una gestión a muy largo plazo con el fuerte énfasis que los gestores americanos otorgan a los resultados a corto plazo.

Una explicación más elaborada la proporciona Lillrank (1995b), para quien los círculos de calidad serían un ejemplo de una errónea adaptación cultural de *“una innovación organizacional japonesa ampliamente copiada durante los primeros años ochenta”* (Lillrank, 1995b: 979). Este fracaso se explicaría porque la complejidad de los círculos *“no fue adecuadamente capturada y abstraída”* por los directivos occidentales, pues aunque los CC parecen relativamente simples, en realidad *“son una forma organizacional altamente sofisticada”* (Lillrank, 1995b: 979). La clave pues, del fracaso

²² Los círculos como una “moda del management” sería una idea que años más tarde a su primera formulación por Lawler y Mohrman, sería señalada por diferentes autores como Dale et al. (2001) y Abrahamson y Fairchild (1999). Por ejemplo para estos últimos, el auge y posterior declive de los círculos de calidad sería entendido como un proceso de aprendizaje colectivo supersticioso, encontrando estos autores dos tipos de discursos, el primero, en la etapa de irrupción y auge, que se caracterizaría por ser emotivo, entusiasta, no razonado y centrado en los beneficios. Por el contrario, el discurso que se desarrolló durante el declive de los círculos de calidad se caracterizaría por ser un discurso razonado, no emocional y evaluador.

de los círculos en el contexto occidental se debió a una mala transferencia de unos conocimientos que emanaron en una sociedad determinada. Utilizaría Lillrank la metáfora de la transmisión de la electricidad, para ilustrar los problemas de la transmisión de la tecnología de management entre diferentes culturas. Esta transmisión dependerá tanto de la distancia como del voltaje:

“Cuando la distancia es conocida, un voltaje óptimo puede ser determinado. Si el voltaje es demasiado bajo, se incurre en pérdida de poder. Un voltaje demasiado alto es peligro y requiere caros aparatos protectores” (Lillrank, 1995b: 982).

De una forma similar, las ideas que emanaron de Japón tuvieron que viajar a lo largo de una línea de ideas. La “distancia” no era solamente geográfica, sino mental, debido a diferencias en cultura, sociedad e historia, así como a paradigmas estratégicos muy diferenciados.

6.3. De los círculos a la gestión de la calidad total

Finalmente, para otros autores el fracaso de los círculos de calidad se explicaría por sus insuficiencias como programas de gestión de la participación de los trabajadores. Desde este enfoque el fracaso de los círculos más que medido en la bondad y en el número de soluciones propuestos a determinados temas, se formulará por su incapacidad en garantizar a largo plazo la participación y el compromiso de los trabajadores.

Para algunos autores, los círculos ya en su momento álgido eran vistos como programas limitados, como “*inestables estructuras organizacionales que probablemente se autodestruyan*” (Lawler y Mohrman, 1985:69), lo cual, no obstante, no significaría que los directivos debieran evitarlas, pues podían ser perfectamente un primer paso para introducir una cultura participativa en la organización. En este sentido, para Lawler y Mohrman una organización podría utilizar los círculos de tres formas diferentes, como un programa de sugerencias de grupo (que sería el sentido original y habitual del círculo de calidad), como equipos constituidos especialmente ad hoc para trabajar en proyectos de mejora concretos y finalmente, como vehículos de transición hacia sistemas y culturas directivas más participativas, siendo esta última utilización, en su opinión, la más interesante. Asimismo, el riesgo del fracaso tras el proceso de “luna de miel” de los círculos, haría que las organizaciones se tuvieran que enfrentar a una típica elección entre institucionalizarlos o hacerlos evolucionar hacia otros esquemas de participación y compromiso:

“la elección entre transformación e institución no es fácil. Nuestra lectura de las evidencias es que la transformación probablemente conduzca a una mayor efectividad organizacional a largo plazo; no obstante, es claramente un paso difícil de conseguir ya que envuelve el desarrollo de una nueva filosofía sobre la dirección de personas” (Lawler y Mohrman, 1985: 54)

La visión de Lawler y Mohrman, visión que como ya he dicho anteriormente estaba expresada en los momentos de máximo fulgor de los círculos, sería una exacta profecía de la evolución que los círculos seguirían: bien una experimentación para instaurar una cultura participativa, bien una simplificación de los círculos y asimilación por los programas de gestión de la calidad.

La principal objeción que explicaría, para la mayor parte de los autores, la limitación de los círculos residiría en su naturaleza de programa organizativo parcial y no global. Por ejemplo, para Shadur (1995) la principal causa del fracaso de los círculos de calidad estuvo en que estos eran poco sistemáticos y no se afrontaron como un programa de cambio global para toda la organización.

“La incontestable lección de los tempranos experimentos en cuestiones de mejora de la calidad es que las técnicas aisladas son inadecuadas y que se requiere la organización al completo, o un programa total” (Shadur, 1995: 117)

En su opinión, los círculos fueron adoptados al menos en parte, porque eran uno de los mecanismos más visibles para la mejora de la calidad y de los procesos, así como por su aparente facilidad de implantación, ya que “*las empresas podían introducir los círculos sin alterar sustancialmente las estructuras y procedimientos organizacionales*” (1995: 117). No obstante, en la práctica los círculos acababan quedando dormidos y no llevando a cumplir las desmesuradas expectativas que levantaban tras su implantación. En el mismo sentido crítico, para Hill (1991;1995) la clave del fracaso de los círculos estaría en el problema del dualismo organizacional y sus efectos en los mandos intermedios, de forma que los círculos quedaban fuera de la línea de mando de los directivos medios, no implicándose éstos en su funcionamiento. Además, los CC representaban una apuesta por la calidad de los altos directivos con un bajo nivel de compromiso por su parte:

“la falta de voluntad de la alta dirección para tratar con el asunto del diseño organizacional creando sistemas y estructuras apropiados y ligándolo sanciones positivas y negativas –en otras palabras, su rechazo a gestionar el cambio- redujo las pocas posibilidades [de éxito] que podían haber tenido” (Hill, 1991: 566)

Asimismo, otra de las causas del fracaso, fue la incompreensión del procedimiento en su adaptación a la industria británica, pues en Japón “*los círculos eran una parte del total sistema de mejora de la calidad que ahora denominamos gestión de la calidad*

total" (Hill, 1995: 35). Para Hill, no existirían dudas sobre el fracaso de los círculos en la industria británica, pues aunque habrían producido mejoras operativas, no dejarían de ser menores en la productividad de la empresa, y por otro lado se habrían mostrado los círculos incapaces de incrementar significativamente el compromiso de los trabajadores, en la mejora del clima humano o en el cambio de la cultura de las organizaciones. Desde su perspectiva, los sistemas de gestión de la calidad total, serán la lógica superación a los problemas de los círculos, de forma que no sólo significaría, en la línea de Lawler y Mohrman, un paso más avanzado en los programas de gestión del compromiso sino que además, la gestión de la calidad total como programa organizativo se fundamentaría en aquellos principios²³ que fueron claves en el fracaso de los círculos. Contraponiendo los CC a los principios de la gestión de la calidad total quedarían al descubierto, para Hill, las causas del fracaso de estos últimos como programas organizativos:

"Los altos directivos no tenían un papel activo en la mejora, los mandos intermedios fueron excluidos por la estructura dual, el asunto del cambio cultural era tan sólo abordado parcialmente, y aquellos a los que se les daba la responsabilidad de la calidad no tenían la autoridad requerida (los círculos de calidad proponían mejoras, pero estas mejoras llegaban a los mandos para su implementación). El último absurdo era formar a los empleados de más bajo nivel para usar las técnicas modernas de gestión de calidad, mientras sus jefes permanecían largamente en ignorancia de ellas" (Hill, 1995: 39)

La literatura de la calidad total considerará la gestión de la calidad como una parte intrínseca de cada puesto de trabajo, de forma que desaparecería el dualismo. La gestión de la calidad total evitaría los problemas de las estructuras paralelas y dualísticas, integrando la gestión de la calidad en las jerarquías existentes. Para Hill el cambio cultural es el mayor objetivo de la gestión de la calidad, y para lograrse este cambio cultural las herramientas utilizadas serían liderazgo y educación, así como un engrasado sistema de recompensas y castigos en la organización.

²³ Estos principios serían los siguientes: a) la alta dirección es la principal conductora de la gestión de la calidad, de forma que se trataría de un asunto estratégico para la organización en contraposición a la calidad como un aspecto meramente operativo b) la mejora de la calidad tendría una doble manifestación, en la estructura vertical, donde las actividades de mejora tendrían lugar en el trabajo del día de los departamentos y unidades de la estructura organizacional y por otro lado, existirían además equipos de proyecto multifuncionales o interdepartamentales ad hoc; c) el rol crucial de la mejora del negocio caería en el equipo de dirección, ya que muchos sistemas de calidad tienen su origen y su lugar en sistemas controlados por los directivos y sólo ellos tienen el poder de resolverlos, mientras los operarios de más bajo nivel ni son culpables de estos problemas ni tienen la autoridad y el poder para poder cambiarlos; d) La tecnología de identificación y resolución de problemas (de los círculos) seguiría, no obstante, siendo un bagaje útil para todos los trabajadores; e) Los procesos de mejora crearían y a la vez dependerían del cambio cultural.

Finalmente señalar que para otros autores aunque aparentemente habría similitud entre los CC y la gestión de la calidad total, las diferencias residirían en el carácter global de la calidad total, que permitía integrar toda una gama diferenciada de actividades en una amplia infraestructura organizacional de la calidad de forma que:

“la actividad de los equipos de mejora es soportada y reforzada por otros principios y prácticas del TQM [gestión de la calidad total], y de esta forma, los empleados desempeñan un papel más activo que participar en un tipo de actividad como un círculo de calidad per se” (Cole-Shapiro, 1999: 442)

6.3.1. Los círculos como un elemento incluido en los sistemas de la calidad total

La rápida eclosión de los círculos ante la emergencia de la calidad total o los sistemas de gestión de la calidad, significará para los círculos quedar reducidos a mera técnica instrumental dentro de estos programas o bien, como un equivalente del trabajo en equipo (Bettehausen, 1991; Scholl, 1999²⁴), con propósitos de compromiso e implicación de los trabajadores tanto con su puesto de trabajo como con la organización (Davis y Luthans, 1988; Sundstrom, De Meuse y Futrell, 1990; Kossek, 1989; Glassop, 2002).

Resulta ilustrador, en este sentido, como una encuesta realizada por la Generalitat de Catalunya en el año 1992, sobre las prácticas de gestión utilizadas por las empresas de Catalunya consideró que más del 75% de las organizaciones utilizaban círculos de calidad o grupos de mejora dentro de la estrategia de orientación a la calidad (Andersen Consulting, 1993). Otro ejemplo en la concepción de los círculos de calidad como una parte integrante dentro de un proceso de calidad total sería el proporcionado por Janes (1993) definiendo a los círculos como un tipo de equipo utilizado en un proceso de implementación de calidad total. También para Glassop (2002) los círculos de calidad serían una posible estructura de equipo²⁵ a adoptar por parte de las organizaciones.

Finalmente, un ejemplo práctico de cómo los círculos de calidad pueden ser considerados como un paso previo a la gestión de la calidad total lo ofrece Schonberger (1992), para quien los círculos se integrarían en la calidad total en forma de equipos de mejora, orientados a la solución de problemas, equipo que, no obstante,

²⁴ Por ejemplo, para Scholl, los CC serán una “*técnica de grupo como los grupos semiautónomos*” (1999:115) que basarán su poder como técnica grupal en la ruptura del control restrictivo jerárquico existente en las organizaciones.

²⁵ Es interesante resaltar la diferenciación que hace Glassop entre los círculos de calidad y los grupos de trabajo autogestionados, siendo estos últimos esta modalidad que vendría de una tradición europea: de la teoría de los sistemas sociotécnicos.

no deberían estar formados únicamente por personas del mismo departamento, pues tendrían una visión limitada del proceso, y dejarían de ser un equipo de trabajo para la resolución de problemas y acabarían transformándose en una “*pandilla*” (Schonberger, 1992: 26).

7. El ineludible aspecto ideológico de los círculos de calidad

Antes de pasar a comentar la gestión de la calidad total, me detendré a revisar algunas de las críticas formuladas a los círculos de la calidad (así como algunas de las réplicas a estas críticas) como un instrumento de control y dominación de los trabajadores. Un foco importante de críticas a los círculos serían las realizadas desde una perspectiva marxista, concretamente por autores muy influenciados en Braverman²⁶ (1974). Desde esta perspectiva crítica, apenas existirá diferencia entre los programas de democracia industrial europeos, los programas de calidad de vida laboral o los círculos de calidad. Todos ellos serán equiparados y considerados como armas de dominación de los trabajadores, bajo la etiqueta de programas o prácticas de diseño o rediseño del trabajo –‘job design’; ‘job redesign’- o reforma del trabajo –‘job reform’- (Knights et al., 1985; Knights y Collinson, 1985; Ramsay, 1985, Kelly, 1985a), o de un modo más genérico como formas de flexibilidad del mercado de trabajo o ‘job flexibility’ (Pollert, 1991).

Detengámonos, por ejemplo en la crítica que Cresey y MacInnes (1980) hicieron sobre los programas de democracia industrial desde una perspectiva de los procesos de trabajo y veremos cómo la esencia de esta crítica se mantendría casi idéntica para los círculos de calidad como una modalidad de rediseño del trabajo. Para Cresey y MacInnes:

“La democracia industrial, en la forma de esquemas cosméticos de humanización del trabajo, o la incorporación de representantes de los trabajadores en ciertas áreas de toma de decisiones, aparece como un importante rasgo de la estrategia del capital industrial en tiempos de crisis para recuperar el control mediante su distribución” (Cresey y MacInnes, 1980: 5)

Según Cresey y MacInnes, dos serían los enfoques críticos seguidos ante esta trampa ideológica que serían los programas de democracia industrial, por un lado la postura de la “incorporación” y por otro, el enfoque del “avance de los trabajadores”. El primer enfoque concebiría a la democracia industrial como una estrategia del capital para incorporar tanto a los trabajadores como a las organizaciones sindicales en los sistemas de toma de decisiones. Una falsa incorporación, pues el resultado en las

²⁶ Braverman volvería a introducir la economía política de clase en los estudios laborales, cuando esta perspectiva parecía limitada a un tipo de análisis más genérico, como por ejemplo el limitarse a un análisis del estado o de las desigualdades sociales. Este nuevo tipo de análisis conseguiría, dicho en palabras de un autor claramente influido por Braverman, recuperar la factoría de su abandono “*al flácido empirismo de la sociología industrial*” Ramsay (1985: 53). Asimismo, de acuerdo a las tesis de Braverman, la impresión que las nuevas formas de management como los CC supondrían una superación del Taylorismo sería falsa, pues estas formas serían respuestas directivas a los nuevos problemas de control (Wood, 1996).

decisiones estaría ya decidido por la dominación de las relaciones de producción en el nivel social, transmitidas a cada compañía por las fuerzas de mercado y la competencia. Desde este enfoque, la ausencia de una revolución en las relaciones de producción en el nivel social conllevaría una imposibilidad de reformas sustanciales en el lugar de trabajo. Para el segundo enfoque, la democracia industrial sería útil como un programa para erosionar el poder del capital mediante la usurpación de atribuciones y prerrogativas directivas. Esta postura, *“olvidaría convenientemente”* (Cresey y MacInnes, 1980: 6) el contexto capitalista más amplio y se acabaría pensando que el poder descansa en las personas que toman las decisiones. Para los autores, ninguna de estas dos posturas, la de la “incorporación” ni la del “avance de los trabajadores” contendría el vínculo estratégico entre el combate político en el lugar de trabajo y el combate político en la sociedad, y aunque estarían más cerca de la primera postura, rechazando términos como participación, compromiso, ya que serían armas para el control y la dominación de los trabajadores (o dicho de un modo más rotundo: *“la estrategia del rechazo no es solamente correcta, sino en la práctica habitualmente seguida por aquellos miembros de la fuerza de trabajo que no sienten placer en explotarse a si mismos”*, Cresey y MacInnes, 1980: 22), abogarían, no obstante, por una estrategia de defensa más compleja que el simple rechazo, una defensa de los intereses de clase que debía canalizarse a través de organizaciones sindicales fuertes.

Pues bien, el mismo tipo de crítica marxista, influida por Braverman, será aplicada indistintamente tanto a los programas de calidad de vida laboral como a los círculos de calidad (Burawoy, 1983, Ramsay, 1985) e incluso posteriormente a los modelos de calidad total. Este enfoque crítico del “job redesign” criticaría al nuevo enfoque de las relaciones humanas (neo-human relations) fundamentalmente por *“su fracaso para conceptualizar la producción como un actividad completamente social”* (Knights y Collinson, 1985:200), es decir, esta nueva perspectiva que rechazaría una explicación de la conducta de los trabajadores basada en un términos económicos por ser una explicación simplista y estrecha (de modo que aparentemente podría hacer pensar que se tomaba una concepción de la producción como un fenómeno social), en el fondo, acabaría asumiendo una perspectiva puramente individualista, percibiendo las relaciones sociales como un mero recurso del cual los trabajadores extraerían lo necesario para satisfacer sus necesidades individuales. Pero veamos algunos de estas críticas marxistas basadas en Braverman a los círculos de calidad, considerándolo como un producto del diseño laboral, como por ejemplo, la crítica efectuada por Burawoy (1983) y Ramsay (1985).

Para Burawoy (1983), los círculos de calidad o los programas de calidad de vida laboral no serían más que modas con la que los grupos directivos intentarían “*invadir los espacios de los trabajadores*” (Burawoy, 1983: 602) para movilizar su consentimiento y así incrementar la productividad. Estas modas serían una clara estrategia antisindical de forma que, fomentando un sentido de la participación dentro de la organización, se destrozaría nociones como la solidaridad colectiva entre los trabajadores haciéndolos mucho más vulnerables a un alto nivel de control directivo. Fundamentaría Burawoy su análisis a partir del concepto del “régimen de la factoría”, que le serviría para explicar cómo los procesos de producción también producirían aparatos políticos reproductores de las relaciones antagónicas de los procesos de trabajo mediante la regulación de la lucha política. En su opinión, habría ya señales en las diferentes sociedades capitalistas respecto a que los regímenes hegemónicos “*están desarrollando una cara despótica*” (Burawoy, 1983: 603), y pondría como ejemplo a las grandes organizaciones japonesas, las cuales se aproximarían más al orden despótico del capitalismo inicial (en el cual el estado apenas ofrecía soporte social), absteniéndose el gobierno japonés de regular los “aparatos de las factorías”.

Otro autor claramente influido por Braverman sería Ramsay (1985), para quien los círculos de calidad o los programas de calidad de vida laboral no serían más que diferentes disfraces que adoptaban los programas de reforma laboral (job reform), programas que no serían más que una respuesta de lucha ideológica dada por parte de los grupos directivos en el combate que tendría lugar en el contexto laboral. De esta forma, la estrategia de ofrecer más participación, no sería más que una apelación ideológica, con poca sustancia real en términos de cambio de los procesos de gestión, realizada en procesos históricos de crisis. Para Ramsay, la cuestión a contestar sería el porqué del desarrollo de estas aproximaciones, es decir, por qué estas adaptaciones ideológicas más participativas tendrían lugar en determinados momentos históricos. Introduciría Ramsay para contestar esta cuestión, el concepto “ciclos de control”, como un concepto para explicar la introducción de técnicas de dirección participativas en determinados momentos históricos, en los que la presión de los trabajadores puede traducirse, y de hecho se traduce, en una mayor conflictividad laboral. En sus palabras:

“los fabulosos programas suecos, con enorme publicidad, con brillantes resúmenes de experimentos exitosos, son más convincentemente explicados como un contrapunto a los sindicatos y a las demandas de los empleados sobre mayores derechos y capacidad en la negociación colectiva para regular el ambiente laboral” (Ramsay, 1985: 64)

En el mismo caso estaría países con programas de calidad de vida laboral, programas que no serían más que “*actividades de relaciones públicas de compañías y*

consultorías" (Ramsay, 1985:64). Citaría como argumento de su hipótesis de 'ciclos de control' la ausencia de experimentos dirigidos a democratizar el lugar de trabajo en el sector textil en Suecia, ya que ésta era una industria que ocupaba fundamentalmente a mujeres con poco nivel de sindicación. El uso de enriquecimiento del puesto de trabajo unido con altos salarios y buenas condiciones de trabajo no sería más que una estrategia utilizada por la dirección para excluir a los sindicatos de la compañía, estrategia exitosa por ejemplo en las organizaciones multinacionales estadounidense (y citaría como ejemplos de compañías norteamericanas con este claro propósito antisindical a IBM y Texas Instrument), donde el reclamo para la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores (o sea, su calidad de vida laboral) no sería más que una evidente engaño:

"su aparente significado tal como es representada por los teóricos del management y los gobiernos proselitistas de la 'calidad de vida laboral' es ilusorio. El control no ha sido facilitado, el trabajo puede requerir más aprendizaje para algunos operarios, pero estas 'habilidades' no incluyen la autonomía en la elección del método de trabajo y otras decisiones relacionadas como en los artesanos. La conspiración del management inefablemente procederá a la realización de sus objetivos a expensas de los trabajadores" (Ramsay, 1985: 56)

Es interesante, ya para finalizar con Ramsay, la crítica que éste lanzaría contra los autores que él denominaría la "variante voluntariosa" (como por ejemplo Kelly (1985a), autor en el que más adelante me detendré), para quienes los orígenes del enriquecimiento laboral serían menos una conspiración de la parte directiva que una de las implicaciones de una visión determinista de forma que, bajo este punto de vista "voluntarioso", el control no estaría programado previamente, pues los directivos ni son omnipresentes ni omniscientes, señalando además, que el rediseño laboral no eliminaría el potencial para la resistencia de los trabajadores. Contra la variante voluntariosa, Ramsay señalaría lo siguiente:

"el enriquecimiento laboral es, después de todo, diseñado por los directivos para servir a las necesidades del capital. Los directivos pueden no ser omnipotentes, pero ellos tienen recursos extensivos; ellos pueden no ser omniscientes, pero no son estúpidos, y además ellos tienen la capacidad de aprender de los errores de una forma más deliberada y colectiva que el movimiento de los trabajadores" (Ramsay, 1985: 74)

En el mismo sentido crítico de los círculos de calidad, Pollert (1991) los situaría como una exponente de la flexibilidad del mercado de trabajo. Asimismo, replicaría a los críticos de Braverman y a su tesis de la existencia de una tendencia general de degradación en los procesos de trabajo bajo el capitalismo, pues según los críticos habría un papel clave en la reforma de la producción y las nuevas tecnologías emergente (como por ejemplo, los círculos aunque no sólo éstos) para un tipo de

trabajador bien formado y más flexible. Pues bien, para Pollert, esta crítica hacia Braverman sería contradictoria y expondrá el caso de la modalidad de la ampliación del puesto de trabajo –‘job enlargement’- tal y como se vendría adoptando por las grandes corporaciones en el Reino Unido, modalidad que de hecho, significaba intensificar la carga de trabajo incorporando al puesto tareas para las que no hacía falta disponer de especiales destrezas laborales.

Otro grupo de críticas sería el efectuado a los círculos desde un enfoque de análisis de casos, estudios que pondrían de manifiesto el carácter de los círculos como producto o instrumento para socavar los sindicatos y disponer de una fuerza de trabajo más obediente (Parker y Slaughter, 1988; Grenier, 1988). Los círculos de calidad no serían más que un instrumento de gestión dentro del arsenal de técnicas coercitivas de los empleadores, de forma que la participación en los círculos no sería una actividad voluntaria sino que los trabajadores serían presionados para participar en estas actividades contraproducentes para sus propios intereses (Briggs, 1988, Kamata, 1993), un instrumento que acabaría sirviendo además, para influir en los trabajadores en áreas hasta el momento fuera del alcance de los directivos (Rojot, 1986).

Por ejemplo, Grenier (1988) describiría el uso dado a los círculos de calidad en una multinacional para derrotar al sindicato de la organización, en un estudio basado en sus observaciones de trabajo junto con el psicólogo social responsable de un “equipo de desarrollo” en la división de Johnson and Johnson de Albuquerque durante siete meses. En esta empresa, el término “Equipo” era el nombre que le daba la organización a la técnica de los círculos de calidad y a la organización de los trabajadores en pequeños grupos que se reunían periódicamente para discutir los problemas propuestos por los directivos. En su trabajo de campo, Grenier observaría como esta forma de organización de hecho, conseguía incrementar el conflicto, pero no entre directivos y trabajadores, sino entre los mismos trabajadores, de forma que el instrumento en la práctica fomentaba la división de los trabajadores. Asimismo, los círculos eran un artefacto que posibilitaba el control preciso de las interacciones formales e informales de los trabajadores en el lugar de trabajo. Para Grenier, las técnicas encuadradas bajo el enfoque de la gestión de las relaciones humanas, tanto los círculos de calidad como los programas de calidad de vida laboral, más que democratizar las condiciones de trabajo, funcionarían como una tecnología de control: una poderosa tecnología para el management proporcionada por los científicos sociales. De igual modo, Parker y Slaughter (1988) señalarían que bajo las nuevas formas de participación de los trabajadores, como serían los círculos de calidad (o incluso enfoques más simplistas que abogarían únicamente por potenciar el trabajo en equipo dentro de la organización), no habría más que una nueva forma de explotación,

de modo que en la práctica no se traducirían más que en nuevas formas de intensificación de trabajo y con objetivos claramente antisindicales. A estas técnicas, ellos las denominan gestión basada en el estrés, donde la vigilancia y el control pasarían a estar en manos de los iguales. Tras la retórica de la participación habría una apropiación por parte de la dirección, del profundo conocimiento que tendrían los trabajadores sobre los procesos de trabajo, pero una apropiación con el objeto de acelerar la producción.

Tampoco las idealizadas experiencias con la calidad de las empresas japonesas se salvarían de la crítica. Por ejemplo Kamata (1993) describiría la intensificación del trabajo en las factorías japonesas de Toyota y Nissan, de forma que todos los sistemas de gestión de estas dos compañías descansarían en el incremento de la productividad como único eje. Los círculos de calidad, por ejemplo, tendrían su origen en la reducción de la figura del controlador de calidad y en la repartición de su función en el resto de trabajadores. También la participación de los trabajadores, su obligación a la realización de mejoras no dejaba de ser, paradójicamente, una contribución obligatoria para incrementar su propia explotación y su carga de trabajo.

“Una sugerencia es más bien una cuerda que se pone en el cuello de cada trabajador. Si las sugerencias aumentan, el número de cuerdas también. Cuando los obreros piensan en una sugerencia, no hacen sino comenzar a escoger aquellas cuerdas de las cuales, un día, es posible los cuelguen” (Kamata, 1993: 135)

Este enfoque crítico sería tachado por algunos autores como un enfoque maquiavélico y cínico. Curiosamente, a los argumentos de este enfoque crítico se contraatacaría con acusaciones de malpensados, cínicos o pesimistas (Cole, 1989; McTaggart 1997) abogando por los beneficios sociales que reportan a los trabajadores (Tausky y Chelte, 1991). Por ejemplo, para Cole (1989) pese a las limitaciones que los círculos pudieran presentar en la práctica, en su opinión no sería justo descartarlos de un plumazo como herramientas de control de la dirección:

“Tan ingenuo como pensar que las actividades de los pequeños grupos inevitablemente conducen a la auto-actualización y a la democratización, es excesivamente cínico pensar que es siempre una estrategia corporativa para destrozar la solidaridad colectiva de los trabajadores” (Cole, 1989: 5)

También Tausky y Chelte (1991) atacarían a los críticos de los círculos (como Grenier) para los cuales los círculos como programas participativos estarían dirigidos para al control social, argumentando en su réplica que el motivo de existencia de los CC sería fortalecer las habilidades competitivas y no están motivados para el control social de los empleados. Igualmente, McTaggart (1997) señalaría las ventajas de los círculos para fomentar la cultura colaboradora dentro de la organización, habiendo creado un

precedente para la reflexión constructiva, que sobrepasaba los límites jerárquicos de la organización tradicional. Y aunque los círculos pudieran haber sido un producto para detener la “ofensiva sindical” esto no los inhabilitaría como instrumento útil. Dicho en sus palabras.

“Aunque estos [los círculos] pueden ser primaria e inicialmente una respuesta a los fundamentos económicos para evitar, por ejemplo, una costosas relaciones industriales combativas, es demasiado cínico y demasiado pesimista sugerir que los valores económicos son los únicos que están funcionando” (McTaggart, 1997: 190)

Una crítica más incisiva y argumentada sería la realizada por Kelly (1985a), para quien los enfoques críticos del diseño de trabajo (job redesign) marxistas serían fundamentalmente esencialistas, confiriéndole un significado cerrado, definido, independientemente de su forma o de sus condiciones de implantación. Para Kelly el rediseño político no tendría un significado político fijo, intrínseco o esencial, sino que este significado variaría en función del marco estratégico dentro del cual fuera articulado. En su opinión, los análisis marxistas y radicales descansarían en un juego de asunciones teóricas insostenibles como el necesario dominio del capital y de sus agentes, la idea que el proceso de diseño laboral tiene un valor fijo e invariable y la noción del control como un proceso unidimensional, de tal modo que el rechazo de estas premisas tendría consecuencias como abrir el espacio político alrededor del tema de organización del trabajo, “*rescatándolo del reino de una práctica capitalista contra la clase trabajadora*” (Kelly, 1985a: 49). Pondría Kelly como ejemplos, no sólo a los sindicatos escandinavos, sino también a algunas federaciones sindicales italianas y francesas que “*habrían intentado articular formas de rediseño laboral dentro de estrategias políticas y económicas diseñadas para organizar la transición al socialismo*” (Kelly, 1985a: 49).

Finalmente, señalar que para Jürgens (1989) sería en el proceso de su adaptación al contexto cultural occidental, donde los círculos, como procedimientos participativos, perderían su condición de instrumentos generadores de sumisión y obediencia:

“Los mecanismos para asegurar conformidad y regular las actitudes parecen estar demasiado imbricados en la estructura social japonesa y en sus factores condicionales para que su transferencia sea sistemáticamente desarrollada” (Jürgens, 1989: 218)

No obstante, este autor reconocería que la enorme presión de las condiciones del mercado de trabajo (y su traducción en un miedo en la pérdida del puesto de trabajo por parte de los trabajadores), sí que habría favorecido la generación de “*una enorme cantidad de obediencia*” (Jürgens, 1989: 218).

Capítulo 3. La gestión de la calidad

A continuación, con el propósito de analizar el discurso de la gestión de la calidad, un discurso simple y flexible, pero a la vez con una potente imaginería mitológica altamente eficaz para movilizar (e inmovilizar) a las personas en las diferentes organizaciones que constituyen el mundo social mostraré, primero, cómo este discurso se conforma a partir de los diferentes constituyentes que lo nutren y cómo la literatura prescriptiva determina las pautas a seguir para implantarla. En segundo lugar expondré algunos de los sectores productivos donde impera el discurso de la gestión de la calidad, como el sector sanitario o educacional. Y por último, me centraré en exponer las críticas al discurso de la gestión de la calidad, haciendo especial mención al debate en la literatura crítica en torno a la posibilidad de resistirse a estas prácticas de colonización de la subjetividad.

1. Los diversos constituyentes del discurso de la gestión de la calidad

En mi opinión, es posible distinguir con claridad una serie de elementos diferenciados, los cuales constituyen el conglomerado y difuso discurso de la gestión de la calidad. Estos elementos serían: el sistema de producción ligero (lean production), el sistema productivo justo a tiempo (Just-in-Time), los diferentes modelos de calidad total (TQM) y, finalmente, los estándares de calidad ISO 9000. Los tres primeros constituyentes podrían definirse como elementos derivados del sistema productivo japonés¹, mientras

¹ Por ejemplo, para algunos autores las organizaciones japonesas habrían adoptaron una estrategia competitiva basada en estos tres sistemas (la logística Just-in-Time, la gestión de la calidad total –TQM- y el sistema “Lean production”) como un método diferenciado para competir con la industria occidental, especialmente la norteamericana, la cual se percibía superior en tecnología y en capacidad productiva, es decir el sistema “lean production” habría sido una respuesta operativa japonesa a los desafíos estratégicos, respuesta consistente en combinar la eficiencia con la flexibilidad para competir no sólo en términos de coste, sino también en términos de calidad, en cambios rápidos de modelo y en una mayor variedad (Lillrank, 1995a).

que el cuarto elemento surgiría de una tradición europea, adquiriendo el privilegiado don de patrón de medida casi universal a partir de su adopción como estándar de la Comunidad Europea.

1.1. El sistema productivo ligero: "Lean production"

En el libro *"The machine that changed the world"* (Womack et al., 1990) publicado por el International Motor Vehicle Program del Massachusetts Institute of Technology (MIT), el sistema ligero de producción japonés, el sistema "lean production", desarrollado originariamente por Toyota y seguido por el resto de industrias japonesas del sector sería la clave del éxito de la industria automovilística japonesa en particular y de la economía japonesa en general. Este sistema "lean production" significaría un estadio más avanzado en el sistema de producción industrial, de forma que haría falta una *"necesaria transición de la producción en masa a la lean producción"* (Womack, et al. 1990: 12) y su propio nombre de "lean production" (producción ligera) haría referencia a la inherente economía de sus medios, de forma que el sistema "lean" utilizaría la mitad de todo en comparación con el sistema de producción en masa, *"la mitad de esfuerzo humano en la factoría, la mitad de espacio de fabricación, la mitad de inversiones en herramientas"* (Womack et al., 1990:13). Asimismo, este sistema productivo parecía señalar el trabajo en equipo como clave de su éxito, de modo que sería *"la dinámica del trabajo en equipo la que emerge en el corazón de la fábrica lean"* (Womack et al., 1990:90).

Al mismo tiempo que el término "lean producción" causaría furor en la literatura del management, convirtiéndose en *"un libro que rápidamente alcanzó el estatus de un libro de culto, tanto en los grupos directivos como sindicales"* (Altmann, 1995: 329), como una fórmula de éxito básica y fácil de implantar, surgirían voces críticas, bien desde unos posicionamientos críticos constructivos que abogarían por resolver las diferencias entre la aproximación sociotécnica y el método productivo japonés, hasta críticas más radicales que rechazarían el modelo, bien por ser un caballo de Troya del nuevo taylorismo, bien por ser un modelo simplista y sin ninguna validez científica. Por supuesto, al igual que en el debate de aplicabilidad de los círculos de calidad, surgirían tanto autores para quien el sistema de producción "lean" estaría demasiado condicionado por la cultura originaria japonesa que conduciría generalmente al bajo rendimiento de estos sistemas transplantados (Hoogvelt y Yuasa, 1994), como voces contrarias que sostendrían, sin duda alguna, la posibilidad de implantar exitosamente en organizaciones norteamericanas o europeas el "lean production" (Cutcher-Gershenfeld et al., 1995).

Dentro de los partidarios, encontraríamos autores como Lillrank (1995a), quien sostendría que el sistema “lean production” conseguiría romper la dicotomía taylorista entre pensar y hacer, aunque eso sí, aceptando que las reglas de juego continuarían siendo las mismas, pues el sistema no afectaría al ámbito de las prerrogativas directivas. Otros autores reconocerían que las prácticas del “lean production” seguidas por empresas pioneras como Toyota habrían evolucionado durante los años 80, haciéndolo más humano, desarrollando una nueva concepción de la línea de producción que enriquecería verdaderamente el trabajo haciéndolo más atractivo. Dicho de otro modo, pareciera que *“Toyota ha cambiado las normas del juego”* (Shimizu, 1995: 400), de forma que esta organización multinacional habría entrado en una nueva era, en la que sería posible hablar de “autonomización” en un sentido verdadero y diferente del viejo Toyotismo, en el que esta palabra tan sólo significaba incluir una palanca en la máquina para que la gente pudiera detener la producción si ésta era anómala. Para Shimizu, pese a las diferencias evidentes del sistema de Toyota con las plantas en Kalmar y Uddevalla de Volvo, podría sin embargo afirmarse que Toyota estaría buscando la estela de estas experiencias, pretendiendo avanzar en la humanización del trabajo, sin perder de vista, claro está, el continuar produciendo eficientemente. También para Grønning (1995) podría hablarse de un nuevo toyotismo, caracterizándose éste por los siguientes rasgos: el sistema de desarrollo de producto y de producción estaría dispersos internacionalmente, en contraste a la concentración existente dentro de Japón; amplio rango de producto; una fuerza de trabajo heterogénea (incluyendo trabajadoras, así como trabajadores masculinos de más edad) en vez de una fuerza de trabajo exclusiva y homogénea (formada únicamente por jóvenes trabajadores masculinos); y las instituciones de gestión del personal serían diseñadas para fortalecer la creatividad de los individuos y fortalecer las habilidades para poder funcionar dentro de un contexto de trabajo de grupo.

Es notable como algunos autores contrastarían al sistema “lean” con otras orientaciones como la teoría de los sistemas sociotécnicos y encontrarían diferencias difícilmente reconciliable (fundamentalmente en sus asunciones sobre la naturaleza humana), que se traducirían a su vez en prácticas diferenciadas. Por ejemplo, en el análisis detallado de estas diferencias, Niepce y Molleman (1988) encontró que en el principio de feedback, la teoría de los sistemas sociotécnicos lo utilizaba para mejorar la forma en la que el trabajo era diseñado mientras que en el sistema de “lean production” el feedback era predominantemente utilizado para la vigilancia y la monitorización de las actividades de los trabajadores, convirtiéndose en una

sofisticada herramienta de control de los trabajadores:

“La información no se utiliza simplemente como una herramienta remediadora para corregir las desviaciones sino que también tiene la función de confrontar a los trabajadores instantánea y públicamente con sus propios resultados y los de los otros. Esto facilita la utilización por los directivos de la presión de los iguales para el rendimiento” (Niepce y Molleman, 1988: 268)

Pese a las profundas diferencias de estos sistemas, los autores no aceptarían que éstos no pudieran ser combinados, ya que ambos sistemas tendrían pros y contras de forma que sería posible “*usar las mejores ideas del Lean Production y de la teoría de los sistemas sociotécnicos*” (Niepce y Molleman, 1988: 283).

Finalmente, otros autores rechazarían de plano el modelo del “lean production”. Por ejemplo, una crítica rotunda sería la realizada por Jonsson (1995), el cual señalaría que el modelo causal subyacente² en el “lean production” tal y como éste fue formulado por Womack et al. sería simplista y sin rigor científico. Simplista, pues no consideraría otros factores importantes de la organización, tanto internos (como materiales, máquinas, sistemas de producción, y hombres) como externos (presencia en el mercado, costes totales de producción, y calidad percibida de la marca). Y metodológicamente incorrecto pues extraería unas “*ingenuas conclusiones causales*” (Jonsson, 1995: 380) a partir de simples correlaciones de datos. En la misma línea crítica, Altmann (1995) señalaría que esta obra presentaba graves problemas de interpretación, señalando las siguientes: el sumario del libro se habría discutido como si se tratara de un exhaustivo cuadro de las políticas de trabajo japonesas cuando de hecho, tan sólo se aplicaban a una limitada extensión de la industria; se ignora en el libro las consecuencias del método “lean” en los empleados así cómo esto a su vez, podría afectar a la productividad; y se asumiría que estos métodos eran potencialmente transplantables a Europa y Norteamérica, cuando la experiencia, por ejemplo con los círculos de calidad, fue lo contrario (por ejemplo no se consideraría el escenario radicalmente diferente entre Japón y Europa en lo que a influencia sindical se refiere).

² Según Jonsson (1995), el modelo propuesto por Womack et al. como eje de su argumento, se podría simplificar del siguiente modo: 1) Las prácticas en las plantas de ensamblaje japonesas difieren de las desarrolladas en las empresas occidentales; 2) Estas plantas de ensamblaje alcanzan una más alta productividad, una más alta calidad de producto, y son, en términos de negocio, mucho más exitosas que las plantas industriales occidentales; y 3) Estos resultados (mayor productividad, calidad y éxito de negocio) son debidos a las diferenciadas prácticas de ensamblaje industrial. Por tanto, el corolario era tan simple como lo siguiente: es necesario adoptar estas prácticas industriales.

1.2. La técnica productiva “Just-in-Time”

El sistema de gestión producción denominado Just-in-time (en adelante JIT o Justo a tiempo) será uno de los elementos que se identifiquen con la gestión de la calidad o la calidad total, una técnica que requerirá de un control total de la producción y conllevará a su vez la necesidad de producir y comprar las materias primas en pequeñas cantidades y de forma inmediatamente previa a su uso (Musselwhite, 1987). Esta técnica productiva que se popularizó a partir de su utilización como sistema base de producción en la empresa Toyota junto con una política de “*automatización con toque humano*” (Ohno, 1991:33), parecía ser la clave del éxito competitivo de esta empresa, que abogaría por un desarrollo de la potencialidad humana:

“se necesita un sistema de gestión integral que desarrolle la habilidad humana hasta su plena capacidad a fin de mejorar la creatividad y la prosperidad, utilizar el utillaje y las máquinas correctamente, y eliminar cualquier coste improductivo” (Ohno, 1991:356)

Es interesante, a mi juicio, resaltar la flexibilidad conceptual del JIT, una indefinición que permitirá definirlo con términos bien distintos, desde una mera técnica de producción hasta, como señalarán algunos autores, toda una filosofía radical y revolucionaria para la organización. En efecto, es posible encontrar definiciones del JIT que lo presentan como una “*técnica de producción*” (Musselwhite, 1987: 27); como “*una parte fundamental del sistema global de la calidad de una organización*” (Schonberger, 1992:17) que encajaría con conceptos tan diversos como por ejemplo el análisis de costes basados en la actividad (costes ABC); como “*prácticas JIT*” (Flynn et al., 1995: 1327); como una filosofía de la organización dirigida al ahorro de costes (Power y Sohal, 2000); o incluso, como una “*revolución del pensamiento*” (Hirano, 1990:18). Es decir, es notable como un sistema específico de producción (que originariamente parecía estar más vinculado con métodos productivos y organizativos basados en la noción de eliminación de desperdicios) acabaría fusionándose con los principios de la calidad total, transformándose de facto, en un sistema de gestión organizacional. Compárense sino, las dos siguientes concepciones de JIT.

La primera sería la propuesta por Flynn et al. (1995) para quienes el JIT sería una práctica de gestión que buscaría ahorrar residuos mediante la simplificación de los procesos de manufactura, prácticas que estarían divididas en cuatro dimensiones: el control Kanban de movimiento de ordenes de producción de fábrica, la práctica de reducción del tamaño de lotes, la programación de producción JIT; y prácticas de reducción de tiempos (Flynn et al., 1995. 1354). La segunda definición sería la propuesta por Power y Sohal (1987) que definiría al JIT del siguiente modo:

“Una filosofía dirigida a minimizar el coste total de la manufactura y a producir tan sólo lo que es inmediatamente requerido a través del propósito de la mejora continua, la aplicación de técnicas específicas de manufactura y compra, un compromiso a la calidad total y la obertura de todo el potencial de los recursos humanos de una organización” (Power y Sohal, 1997: 649)

Es notable como el JIT queda imbricado en un discurso de mejora continua con salvas al desarrollo del potencial de los recursos humanos. En este proceso de engarce del JIT como una parte de la gestión de la calidad acabarían resaltándose como una técnica fuertemente dependiente de la “variable humana”, de modo que serían, fundamentalmente, los factores relacionados con los aspectos humanos los que parecerían desempeñarían un papel decisivo en el éxito de su implantación (Power y Sohal, 1987; Roper et al.,1997). Por ejemplo, Power y Sohal (1987) criticarían que la investigación en JIT se habría centrado fundamentalmente en los aspectos técnicos antes que en “*los aspectos más sutiles relacionados con las personas y la calidad*” (Power y Sohal, 1997: 648), por lo que en una exhaustiva revisión sobre las investigaciones publicadas en JIT, señalarían aquellos factores³ que tendrían un impacto significativo en la “*variable humana en ambientes JIT*” (Power y Sohal, 1997: 652).

1.3. La calidad total

La idea de la calidad total (TQM, en adelante) parecerá tener múltiples padres y fundadores. Será un término que surja en un tipo específico de literatura del management, avalada por los “gurús de la calidad” (término con el que se adjetivarán comúnmente desde la literatura del management a Deming, Juran y Crosby, entre otros autores, no sin cierta carga de ironía) y se expandirá hasta ser un término equivalente a la propia calidad, o la gestión de la calidad. De hecho, el relevo de los círculos de calidad será realizado por este término, como un paso evolutivo mayor en la historia de la calidad.

³ Algunos de los factores señalados por Power y Sohal (1997) serían la cultura corporativa, la estructura de la organización o incluso, el compromiso de los empleados. Para los autores, sin una fuerte implicación de los trabajadores, “*el progreso en la implementación de los elementos JIT es probable que sea lento y en muchos casos resistido por estos empleados a los que les falta conciencia y comprensión*” (Power y Sohal, 1997:656) del propósito global del sistema en la organización. Dicho de otro modo, es curioso como finalmente la fórmula de éxito del JIT acabaría residiendo en la gestión eficaz del compromiso de los trabajadores.

Antes de ver cómo la literatura dominante de las organizaciones deglutirá el término e intentará pulirlo conforme a unos principios más académicos (positivistas e individualistas) expondré brevemente cómo concebirían a la calidad total los diferentes “gurús”. Por ejemplo, Deming (1989) propondría un modelo programático de calidad total, aplicando 14 pasos por parte de la organización. En estos puntos, que serían ineludibles si la empresa quería ser competitiva y salir de la crisis, se subrayaría la importancia de la alta dirección y el compromiso organizacional, la gestión de procesos, la mejora continua, la formación y el empowerment del personal. En contraste, Juran (1993) otorgaría menos énfasis a los aspectos estadísticos de la calidad y estaría más centrado en el liderazgo, en la planificación de la calidad, en la formación, en la mejora continua y en la prevención. Crosby (1979), por su parte, se centraría en cambiar la cultura corporativa antes que en las herramientas estadísticas, enfatizando la noción de “coste de calidad”, como proceso de reducción de costes a través de la mejora de la calidad.

Desde la literatura más académica del management encontraremos igualmente infinidad de definición de calidad total. A continuación citaré algunas de las más reverenciadas, publicadas en las revistas consideradas como más importantes.

Por ejemplo, encontramos definiciones del TQM que lo formulan como *“estrategia organizacional y técnicas de acompañamiento que producen una entrega de alta calidad en el producto y servicios al cliente”* (Lee et al., 1992: 44). Refinamientos de esta definición incluirían los siguientes elementos: la estrategia es formulada por la alta dirección y difundida a través de toda la organización; las técnicas del TQM abarcarían un amplio espectro, desde el tradicional control estadístico hasta técnicas de gestión de recursos humanos como por ejemplo, la implantación de equipos autogestionados; la calidad sería definida operativamente como el cumplir o el exceder las expectativas de los clientes; bajo un sistema de calidad total, la calidad tiene que ser entregada a los clientes, pues *“la gente, no los eslóganes o los mandatos escritos entregan productos o servicios de calidad “* (Lee et al., 1992: 44); y finalmente la extensión del concepto de cliente a todos y cada uno de los miembros de la organización, bajo la formula de “cliente interno”. Posteriormente estos mismos autores (Hodgetts et al., 1993) situarían a la calidad total como un estadio previo al de las “organizaciones que aprenden” y al de las “organizaciones de clase mundial⁴”.

⁴ Las organizaciones de ‘clase mundial’ serían aquellas que son las mejores de su categoría o mejores que sus competidores de todas partes del mundo, al menos en varias áreas estratégicamente importantes. Los principios de las organizaciones de clase mundial no serían

Para otros autores, la calidad total sería un “*ubicuo fenómeno organizacional al que se le ha prestado poca atención investigadora*” (Dean y Bowen, 1994:393). Estos autores criticarían a la literatura de la calidad total, señalando la existencia de importantes diferencias entre este tipo de literatura y la literatura del management, diferencias que irían desde diferentes audiencias (una se dirigiría fundamentalmente a directivos y la otra a investigadores universitarios) hasta diferentes propósitos en las publicaciones (una sería prescriptiva y la otra estaría más centrada en la obtención de conocimiento). Asimismo, centrándose en el término calidad total, hacen notar que en gran parte de los artículos publicados el concepto calidad permanece “*nebuloso*” y “*ambiguo*”, señalando como un factor que contribuye a esta confusión los diferentes marcos teóricos propuestos por “*escritores como Deming, Juran y Crosby*” (Dean y Bowen, 1994:394). Para Dean y Bowen (1994) la calidad total:

“ha llegado a funcionar como una clase de test Rorschach ante el cual las reacciones de la gente varían en función de su propias creencias y experiencias” (Dean y Bowen, 1994:394).

Para ayudar a resolver esta ambigüedad definirían la calidad total como una filosofía o una aproximación al management que podría ser caracterizada por sus principios, sus prácticas y sus técnicas.

Me detendré a continuación en la formulación de estos autores sobre los principios de la calidad total porque, en mi opinión, conseguirían integrar en su modelo las ideas principales del discurso de la gestión de la calidad. Los tres principios de la calidad total serían la orientación al cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo. El principio de la orientación al cliente se basaría en la creencia de que la satisfacción del cliente es el requisito más importante para el éxito a largo plazo de una organización y que esta satisfacción requiere que toda la organización se centre en las necesidades del cliente. La mejora continua significaría un compromiso al examen constante de las técnicas y los procesos administrativos en búsqueda de los métodos mejores (subyacería en este principio la creencia que mejorando estos procesos, la organización satisfará mejor al cliente). Y finalmente, con el trabajo en equipo se

diferentes de los del TQM, incluyendo orientación al cliente; mejora continua en escala global y una “*creativa gestión de recursos humanos*”, que significa “*energizar la creatividad de los empleados en la toma de decisiones y en la solución de problemas*” (Hodgetts et al.,1993: 16). Un tipo de organización exitosa que dependería sobre todo de un rendimiento de los trabajadores que fuera incluso “*más allá de sus propias expectativas a través de su esfuerzo por mejorar la calidad*” (Golomski, 1993:21), y donde los directivos deberán ser líderes capaces de movilizar continuamente a los trabajadores en el cambio, el cual a su vez desencadenará más innovación en la organización (Kanter, 1999).

estaría haciendo referencia a la colaboración entre directivos y no directivos, entre funciones, y entre clientes y proveedores (este principio se basaría a su vez en tres asunciones: primero, que los empleados no directivos pueden hacer importantes contribuciones a la organización cuando ellos tienen el poder y la preparación necesaria; segundo, que el trabajo en equipo entre funciones descansa en el énfasis en la organización como sistema, que impide que las unidades den más prioridad a sus resultados sobre las otras unidades; y tercero, el trabajo en equipo con proveedores y cliente se basaría en los beneficios percibidos (sinergia, lealtad) de una relación de asociados). Cada uno de estos tres principios sería implementado a través de un juego de prácticas, las cuales serían actividades, como por ejemplo, obtener información del cliente o analizar procesos. Estas prácticas, a su vez, estarían apoyadas en una amplia colección de técnicas.

Aunque más adelante me centraré en el enfoque crítico hacia el discurso de la calidad, también habrá autores que desde posiciones hegemónicas del management se cuestionen el propio término de calidad total. Por ejemplo, algunos autores acusaran a la calidad total de ser una *"filosofía amorfa"* (Spencer, 1994: 468) que tomaría elementos de los diferentes modelos organizacionales (el mecanicista, el organicista y el interpretativo):

"El TQM es conceptualizado, no como un nuevo paradigma, sino como una práctica comprensiva de dirección que captura signos de los modelos establecidos de la organización y los amplifica proporcionando una metodología para su uso" (Spencer, 1994: 466)

Asimismo, muchas de las consideradas revolucionarias *"nuevas ideas"*, en realidad estarían derivadas de la teoría de sistemas y del modelo organicista, aunque también habría elementos del modelo mecanicista como el énfasis en los objetivos, la reducción de la variabilidad, la definición de procedimientos detallados de trabajo, y finalmente también existiría en el TQM una parte de elementos del paradigma interpretativo, como por ejemplo *"cuando es vista como una filosofía o cambio cultural"* o por ejemplo cuando el TQM es visto como *"una elección que puede ser realizada por los miembros de la organización que desean cooperar con otros para mejorar la calidad de sus productos y de sus vidas"* (Spencer, 1994: 466).

Otros autores formularían la calidad total a partir de los elementos señalados por los teóricos más reconocidos como Juran, Deming y Crosby (Waldman, 1994; Anderson et al., 1994), o por el contrario, intentando elaborar el "constructo calidad total" a partir de entrevistas con altos ejecutivos de multinacionales (Mohr-Jackson, 1998) pues "los

gurús de la calidad, los expertos y los consultores han creado confusión inventando distintos marcos teóricos cada uno de ellos" (Mohr-Jackson, 1998: 16). Por supuesto, su "constructo calidad total" (1998: 15) se basará en cuatro pilares tan poco originales como los siguientes: el compromiso en toda la organización por la calidad (el punto de arranque de la calidad total sería cuando toda la fuerza de trabajo de una compañía está dedicado al propósito de la calidad y la satisfacción del cliente); la mejora continua; la calidad percibida por el cliente; y finalmente la satisfacción del cliente. Tampoco faltaran quienes intenten eliminar la pretendida carga filosófica o ideológica de la calidad total y dejar el término en algo concreto y operativo que haga referencias a prácticas de trabajo, "*prácticas TQM con el propósito de mejorar la calidad de bienes y servicios*" (Flynn et al., 1995: 1327) de una organización. Estas prácticas incluirían las siguientes tres dimensiones: el control estadístico de procesos, la calidad mediante el diseño, y la orientación al cliente. En la misma línea, para Dale et al. (1994) la calidad total se definiría a partir de los elementos claves, es decir, "*a pesar de la divergencia de visiones sobre lo que constituye la calidad total, hay una serie de elementos clave en las diferentes definiciones*" (Dale et al 1994: 10) que serían para ellos los principios de la calidad total (elementos como los siguientes: compromiso y liderazgo directivo; uso de herramientas y técnicas; compromiso; trabajo en equipo; y cambio cultural). También habrá quien enfatice el proceso de autoevaluación con relación a modelos de excelencia y presentación a los premios correspondientes (EFQM, Malcolm Baldrige o el Premio Deming) como uno de los caminos principales para alcanzar la calidad total (Ritchie y Dale, 2000).

En mi opinión, pese a la continua pretensión de definir de forma original y perfectamente mensurable la calidad total para que encaje en las diversas disciplinas, poca originalidad encontraremos en ellas. Todas parecerán reinventar continuamente la rueda. Definiciones de calidad total que se basarían en simplificaciones conceptuales como la siguiente definición basada en cinco elementos: total (pues la calidad implicaría a toda la organización), calidad, cliente, flujo de procesos y empowerment (Rago et al., 1991); otras definiciones cuyos cuatro principios serían diferentes de los anteriores: liderazgo; orientación a la calidad y al cliente; mejora continua del sistema; propiedad de procesos y relación de asociados (Janes, 1993); definiciones más cercanas a enfoques conductuales (Hackman y Wageman, 1995); definiciones que enfatizarán la incerteza con la que se tiene que enfrentar la organización (Sitkin, et al., 1994); o incluso definiciones terapéuticas como la de Raiborn y Payne (1996) que catalogarían a este modelo de gestión organizacional

como cura o medicación; hasta definiciones mucho más simplificadas, como las de Lanza (1997) en las que el empowerment del personal y las decisiones por consenso serían los elementos centrales en el TQM, al cual lo definirían como *“una filosofía y tecnología que representa los fundamentos de una mejora continua organizacional”* (Lanza, 1997: 95). Tampoco faltarán definiciones puramente tautológicas. Obsérvese, por ejemplo, la definición que se le dará a la calidad total en el voluminoso manual de calidad de Juran y Godfrey (manual, como ya señalé considerado por algunos autores como la “Biblia de la calidad”, Babe, 2001) como paraguas de la infinidad de modelos y técnicas existentes de calidad:

“Debemos mencionar aquí que usaremos el término genérico de “gestión de la calidad total” para significar la vasta colección de filosofías, conceptos, métodos y herramientas usadas actualmente en todo el mundo para gestionar la calidad” (Godfrey, 2001:14.4)

Por ultimo, señalar que el propio término de la calidad total será cuestionado o considerado agotado ante desarrollos más innovadores como, por ejemplo, la gestión del conocimiento (De Long y Seeman, 2000) o la teoría de las organizaciones que aprenden (Luthans et al., 1995). Pese a estas pretendidas superaciones, los principios de la calidad total como, por ejemplo, orientación al cliente, o trabajo en equipo, serán incorporados a estos desarrollos teóricos (Valentine y Knights, 1998), por lo que más superarla, a mi juicio, tras los reclamos publicitarios de los nuevos inventos del management, nos encontraremos con otras particulares versiones de la calidad total.

1.4. Los estándares ISO 9000

Un enfoque diferenciado de los anteriores (“Lean production”, JiT, y TQM) en el proceso de fabricar, obtener, o conseguir la calidad por parte de las organización, sería la orientación a la calidad mediante la consecución del certificado ISO 9000. Las normas ISO 9000 son unos estándares elaborados por la “International Organization for Standardization”, un organismo internacional constituido en el año 1947 (formada en la actualidad por 130 países) con el objeto de facilitar la coordinación internacional y la unificación de estándares industriales. Actualmente la organización ISO define su misión como la de *“promover el desarrollo de la estandarización y actividades relacionadas en el mundo con el objeto de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios”* (ISO, 2003). Tendría pues, la norma ISO 9000 su razón originaria en la regulación comercial internacional. Dicho de otro modo:

“Las normas ISO 9000 existen principalmente para facilitar el comercio internacional.

En la era pre-ISO 9000 existían varias normas nacionales y multinacionales de sistemas de calidad. Se habían desarrollado para necesidades militares y de la industria de energía nuclear y, en un menor grado, para uso comercial e industrial. Estas distintas normas tenían puntos en común y relaciones históricas. No obstante, no eran suficientemente coherentes en terminología o contenido para un uso extenso en el comercio internacional” (Mardquard, 2001:11.2)

Dicho de un modo más simple, el objetivo de los estándares ISO 9000 sería *“proporcionar a los compradores un aseguramiento de que la calidad del producto y/o servicio que proporciona un proveedor cumple sus requisitos”* (Dale, 1994:340). Con este propósito, la organización ISO publicó en el año 1987 una serie de normas bajo el rótulo genérico de ISO 9000, normas que estaban dirigidas al desarrollo de sistemas de aseguramiento de calidad. Una de las características fundamentales que presentaban es que eran unas normas certificables por terceras partes, es decir, el reconocimiento de este cumplimiento de la norma y la existencia de un correcto sistema de calidad estaría avalado por una entidad arbitral independiente (entidad certificadora). La última versión de estas normas (ISO 9000:2000) las constituye como un conjunto de normas genéricas de calidad potencialmente adaptables para cualquier tipo de organización, sea industrial o de servicios (de hecho, pocos sectores económicos quedan en la actualidad vírgenes de la certificación ISO 9000). Los cambios más notables respecto a la versión anterior fueron, por un lado, terminológicos, se adjetivó a la norma como un estándar de gestión de calidad en vez de aseguramiento, y por otro lado, los cambios afectaron a la propia estructura de la norma, la cual fue adaptada tomando como elementos centrales la idea de proceso y de la mejora continua. Pese a ellos, algunos autores seguirían considerando a la norma como un estándar alejado de la calidad, estático, y carente de mejora continua, en contraposición a los otros enfoques de la calidad, basado más en modelos de calidad total (Van der Bij y Broekhuis, 1998; Chin et al., 2002).

Algunos autores contrapondrán la norma ISO 9000 a los otros enfoques de la calidad, con sus pros y sus contras (Shadur, 1995; Withers et al., 1997). Por ejemplo para Shadur (1995) existirían dos aproximaciones diferenciadas en el acercamiento de la calidad por parte de una empresa, *“la orientación a los estándares y la orientación a la cultura”* (Shadur, 1995: 117), incluyendo en la primera a la certificación ISO y en la segunda al TQM y al JIT. Para Shadur, la aproximación basada en estándares puede ser más adecuada a las industrias manufactureras, mientras que la segunda aproximación, basada en la cultura, más frágil y difícil de implementar sería más factible en empresas de servicios. En una línea similar, para Withers et al. (1997) el

acercamiento a la calidad bajo la modalidad ISO 9000 sería complementaria a la TQM o la de JIT. En sus palabras:

“La gestión de la calidad total, el Just-in-Time y la ISO 9000 son tres iniciativas de calidad que han sido, generalmente las más utilizadas por las organizaciones por su impacto en la calidad, eficiencia coste y competitividad” (Withers et al., 1997: 210)

Estos autores, en una extensa revisión de la literatura, encontraron que habría un acuerdo en considerar a la certificación ISO 900 como un primer paso hacia la implementación de posteriores “*iniciativas de calidad más holísticas*” (1997: 211), pero existirían pocas evidencias al contrario, sobre si una previo trabajo de la organización con metodología TQM o JIT favorece la implantación ISO. En este sentido, concluirían que las compañías que tienen una “*mejor comprensión*” (1997: 216) de la calidad y previamente han adoptado la metodología TQM o JiT tienen una mayor comprensión de los procesos clave para implantar la ISO. Estos procesos que más valoran son, la importancia del compromiso de la alta dirección, la formación en calidad y de los procesos de comunicación.

Por supuesto, no serán pocos los apologistas de la ISO 9000, para quienes las ventajas de la normas serán múltiples, desde mejorar la calidad del producto y del servicio de una empresa hasta la mejora de la economía de un país basado en la estrategia de potenciar la certificación de empresas ISO 9000⁵. Por ejemplo, la norma ISO 9000 podría ser concebida como una forma de introducir en la organización un sistema de calidad formal, el cual puede definirse a su vez, como “*un juego fijo de procedimientos de negocio y normas cuyo objetivo es asegurar que un producto, proceso o servicio cumple los estándares fijados*” (Vloeberghs, 1996: 207). Una norma que parece mejorar la calidad del producto y de los servicios proporcionados por la organización. Por ejemplo Wither y Ebrahimpour (2000) tomando como modelo de la calidad de un producto o servicio las categorías propuestas por Garvin (1987), como durabilidad, rendimiento, y estética entre otras, encontrarían evidencias de que la certificación ISO 9000 mejoraba la calidad del producto. El potencial de la norma ISO sería considerado por algunos como estrategia de mejora de las economías de los países del tercer mundo:

⁵ Sin entrar a cuestionar la veracidad de estos beneficios, es indudable que la rápida expansión de la certificación ISO 9000 no se puede explicar sin considerar el efecto dominó que conllevará el obligar (como un requisito que te impone la norma) exigir sistemas de calidad documentados a los proveedores de la organización. Pocos serán los autores que recojan este hecho y cuando lo hagan generalmente será casi despreciando su importancia frente a la apuesta directiva por conseguir la calidad, o sea, la certificación (Steensma y Erkel, 1999).

“La serie internacional de normas para sistemas de calidad, ISO 9000, ha tenido un impacto inmenso. Un número creciente de empresas en países en vías de desarrollo están sacando ideas de estas normas como base para desarrollar e introducir procedimientos para sus propias actividades de calidad, principalmente en relación con la calidad de los productos. Las actividades de calidad tienden cada vez más a centrarse en la ISO 9000” (Sandholm, 2001:37.9)

Para Benezech et al. (2001) las series ISO 9000 serían *“una herramienta de codificación la cual tiene que ser usada por la compañía para producir una eficiente acumulación de conocimiento dentro de ella”* (2001: 1396). En este sentido la obtención de la certificación conllevaría un importante beneficio organizacional: la codificación del conocimiento interno existente en la organización a través de un proceso de aprendizaje individual y colectivo.

También habrá voces críticas que señalarían que las la norma ISO 9000 y los sistemas normalizados de calidad representan un intento de institucionalizar la confianza entre organizaciones, la cual ha resultado fracasada (Walgenbach, 2001). Evidencias de este fracaso serían el incremento de auditorías por parte del cliente independientemente que la organización esté certificada, extendiéndose incluso estas auditorías a empresas que hasta el momento nunca habían sido auditadas. Pese a ello, Walgenbach encontraría abundantes ejemplos de los efectos beneficiosos de la certificación dentro de la organización. Entre otras ventajas señalará: grabar y documentar el conocimiento interno, sistematización, la estandarización y optimización de procesos, así como la *“oportunidad para crear estructuras tanto permisivas como coercitivas”* (Walgenbach, 2001: 711).

Finalmente, quisiera señalar la curiosa paradoja entre la dificultad teórica en obtener el certificado ISO y el incremento exponencial de empresas certificadas. Es decir, pese a que, aparentemente, la obtención de la certificación ISO se muestre como algo dificultoso y costoso, algo así *“como una tarea imposible, porque hay 150 requerimientos específicos en 20 categorías separadas”* (Ferguson, 1996: 307), lo cierto es que la proliferación de empresas certificadas (de acuerdo con los datos proporcionados por la organización ISO en el año 1999, el número de organizaciones que habían logrado la certificación paso de las 30.000 en el año 1992 hacia casi el millón al final del año 1998), conjuntamente con la total ausencia de evidencias en la literatura de experiencias fracasadas en el propósito de la certificación, evidencian que la certificación ISO es la forma más utilizada y más factible de lo que podríamos denominar *“practicar la calidad”* por parte de una organización.

2. La consecución de la calidad

El discurso de la gestión de la calidad (en adelante también GC), un discurso flexible y heterogéneo conformado por diferentes elementos de los sistemas anteriores, con preponderancia de los principios de la calidad total (sobre todo orientación al cliente, mejora continua y trabajo en equipo) constituirá a la calidad como un ideal, un absoluto, que se conseguiría mediante la adecuación de unos principios y unas normas por parte de la organización.

Una revisión de la literatura de la implantación (denominaré de este modo a la bibliografía que, dentro de la literatura prescriptiva, hará referencia al proceso de búsqueda y obtención de este ideal de la calidad) muestra, de forma coincidente, un énfasis en los siguientes aspectos: a) la necesidad de seguir un modelo o unas guías de implantación; b) el compromiso y el liderazgo directivo; c) la estructura y el tamaño organizacional; d) la cultura y el clima organizacional; y finalmente e) el compromiso de los trabajadores

De hecho, estos elementos ya estaban incluidos en la implantación tanto de programas de calidad de vida laboral como de los círculos de calidad, de tal modo, que las similitudes entre muchos programas organizativos para la calidad total apenas diferirán de los olvidado programas de calidad de vida laboral más que en el único énfasis por la productividad y la eficiencia de la GC, así como la total configuración como elemento pasivo de los trabajadores. Dicho de otro modo, lo programas de CVL primero, y los CC posteriormente, allanaron y legitimaron de tal forma la ideología de la calidad, que apenas encontraremos mención en la literatura a las resistencias organizadas (sindical) de los trabajadores contra estos programas.

2.1. Modelos de implantación

Gran parte de los autores conciben la gestión de la calidad como un estadio al que llegaría la organización siguiendo una serie de principios o pasos ordenados que romperían (producirían un cambio) la situación existente y colocarían a la organización en una posición mejor para sus negocios, para sus cliente y, claro ésta, para sus empleados. En esta línea de consecución de la calidad, es más que notable la simplificación de los modelos de intervención, la poca complejidad que conlleva su obtención, que paradójicamente choca con lo global de las implicaciones (la gestión de la calidad afecta, al menos en teoría, a toda la organización; o sea, no sería un cambio

baladí) y con los resultados esperados (gestionar la calidad sería una enorme ventaja competitiva).

En mi opinión, habría unas constantes que se repetirían en este modelo con machacona melodía, como el compromiso de la dirección (cómo si la gestión de la calidad fuera algo que pudiera surgir, en un contexto organizacional, por generación espontánea o el único interés de los trabajadores); la generación de una cultura de la calidad (más de lo mismo); y el compromiso de los trabajadores (Lee et al., 1992; Dale, Lascelles y Boaden, 1994; Ittner y Larcker, 1997; Ghobadian y Gallear, 2001; Hansen, 2001). En otras palabras, la gestión de la calidad es un programa impuesto por los que dirigen la organización, el cual permite imponer su régimen de verdad a todos los miembros de la organización.

Expondré a continuación algunos de los modelos de implantación. Por ejemplo, Ghobadian y Gallear (2001) extrajeron a partir de una extensa revisión de organizaciones con experiencia en implementación programas de gestión de calidad, las iniciativas desarrolladas para dicha implantación. Los resultados muestran que las iniciativas de acción en la organización más habituales para la implantación GC eran:

“Formación; Cursos de educación en gestión de calidad total; Trabajo en equipo (solución de problemas y mejora); creación del comité de calidad y grupo directivo; procesos de aseguramiento de la calidad; desarrollo de la misión y la visión; trabajo en equipo (trabajo directivo)” (Ghobadian y Gallear, 2001. 347)

Estos autores propondrían un modelo de implementación orientado a resultados “no prescriptivo”, en el sentido que éste sería considerado un medio para presentar las ideas, los principios y las guías, enfatizando sus recomendaciones de una forma no prescriptiva, es decir, sin recetar u ordenar qué acciones deberían emprenderse dentro de la organización. Esto, en su opinión, permitiría a la organización identificar su propio curso de acciones y prioridades. El modelo constaría de tres etapas. Primero, una etapa previa para desarrollar un detallado conocimiento de las implicaciones de la GC. Segundo, una implementación planeada, con tres fases diferenciadas a su vez; de arranque (fijando unos objetivos); de transición (donde el foco primario estaría en la gente y en la comunicación del programa a todos los empleados) y de consolidación (con un énfasis en la medida de los resultados y en la comunicación de los mismos). Y tercer y último paso, una implementación evolutiva, centrándose toda la organización en los procesos y en los clientes.

Curiosamente, este modelo pese a no ser prescriptivo guardará muchas similitudes con otros procesos de implantación marcadamente prescriptivos. Por ejemplo, no diferirá mucho del modelo propuesto por Lee et al. (1992), para los cuales serían necesarios los siguientes cinco pasos para implantar la GC. Primero, determinar qué es la calidad y definir operativamente el concepto. Segundo, preparar a la organización, comunicando la estrategia de la alta dirección (el desafío en esta fase, según los autores, estaría en cerrar el vacío entre lo que la dirección está diciendo y lo que los empleados perciben está sucediendo). Tercero, formar y proporcionar “empowerment” al personal (fundamentalmente, entrenándolos en técnicas estadísticas y en técnicas de solución de problemas). Cuarto, proporcionar información al personal de cómo están sucediendo las cosas. Y quinto y último paso, centrarse en la mejora continua.

En general la literatura prescriptiva tenderá a proporcionar recetas de tipo paquete fijo (“quick fix”), que recordaría a la implantación de los círculos de calidad. En este sentido, para Hill (1995), en la implantación de la calidad total muchas empresas “*han tenido que ir más allá de lo que para los gurús de la gestión de la calidad es deseable*” (1995:40), por lo que según él no habría una receta fija de implantación, sino que cada empresa debería, considerando su particular cultura empresarial, adaptar los principios de la calidad.

Finalmente, señalar que encontraremos también autores, que enfatizarían la clave del éxito no tanto en el acatamiento a un modelo ordenado de acción sino a principios más simples. Por ejemplo, Hansen (2001) marcaría como vital para la consecución exitosa de la GC la definición operativa del concepto calidad para la organización. Dicho en sus palabras:

“La implementación de una filosofía de gestión de la calidad en la compañía es, sin embargo, contingente con una clara forma de conceptualizar en la compañía de la noción de calidad” (2001: 204)

Esta definición debería evitar la ambigüedad de forma que el término signifique lo mismo para la organización, sus clientes y sus proveedores. Pese a que la ambigüedad del término en la literatura es “*desafortunado*”, por el contrario no propondría por una uniformidad del término para todas las organizaciones, pues que una “*interpretación*” (2001: 209) sea mejor que otra dependerá, finalmente, del contexto en el cual esta acepción sea usada.

2.2. El compromiso y el liderazgo directivo

Una constante invariable en la literatura de la implantación será la necesidad del compromiso de la dirección para conseguir gestionar la calidad. Un compromiso que debía extenderse a todos los niveles directivos, o dicho de un modo más rotundo:

“sin el compromiso total de los directores generales, sus inmediatos ejecutivos y los directivos séniors nada sucedería y nada sería permanente. Ellos tienen que responsabilizarse personalmente, proporcionar dirección y ejercer un poderoso liderazgo” (Dale, Boaden y Lascelles, 1994: 10-11)

Liderazgo y compromiso que parecen no ser exactamente lo mismo. En efecto, según Guillén y González (2001) tanto el liderazgo como el compromiso directivo serían indispensables para la implementación exitosa de la GC, aunque, matizan, ambos términos no serían equivalentes, pues el compromiso sería una idea más restringida, menos enérgica que el liderazgo, el cual sería mucho más que la disposición del poder formal de la organización, conllevaría un intercambio continuo de influencia y una libre aceptación de este liderazgo⁶ por otras personas. Sería por tanto, el liderazgo la variable crítica en el proceso de implementación de la calidad:

“El despliegue de los principios de la gestión de la calidad total requiere una influencia vigorosa que solamente un líder puede ejercer. De hecho, el liderazgo directivo es un requerimiento ex-ante para un exitoso proceso de implementación. Sin él, los trabajadores, los proveedores y los clientes no emprenderían el esfuerzo de alcanzar todos los principios de la gestión de la calidad total” (Guillén y González, 2001: 178)

Es interesante señalar como este directivo líder en una organización dirigida hacia la calidad parecería constituirse como un superhombre moral. Por ejemplo, el directivo debería ser consciente que el propósito de su puesto sería el de servir las necesidades de los trabajadores, dándoles a éstos la oportunidad de que pudieran conocer sus necesidades individuales (Sheil, 1993); un estilo de mando que comportaría nuevas habilidades directivas como la sensibilidad para disponer de tiempo y para construir una relación con los trabajadores basado en la mutua confianza (Savolainen, 2000); un estilo de dirección que incrementaría la conducta emprendedora en la compañía (Hill, 1991); a su vez la calidad ampliaría el nivel de obligación y responsabilidad del propio directivo, que se extendería *“a las áreas de responsabilidad pública y ciudadanía corporativa, así como a las áreas de desarrollo de toda la fuerza de*

⁶ Fundamentalmente interesados por el concepto del liderazgo, concebirían estos autores el concepto como constituido por tres dimensiones: la dimensión técnica, la psico-emocional y la ética (Guillén y González, 2001).

trabajo” (Godfrey, 1994: 14-23); un directivo que no tendría elección delante de las prácticas de gestión de calidad: debería obligatoriamente implantarlas (Schonberger, 1992). Dicho de otro modo, la gestión de la calidad modificaría la visión de lo que significa la buena dirección de una organización de forma que los elementos de la GC constituirían una agenda estratégica universal antes que una alternativa o una opción por parte de la dirección. En este sentido, para Grant et al. (1994) la gestión de la calidad sería una filosofía revolucionaria que requeriría cambios profundos y radicales en la cultura de la organización:

“La implementación de la gestión de la calidad total proporciona, por consiguiente, desafíos similares a la gestión de otras transiciones revolucionarias. El problema de la calidad total es similar a los problemas asociados con introducir la democracia representativa en las antiguas autocracias o introducir la igualdad de derechos en las sociedades con segregación racial” (1994:34)

Uno de los elementos del desafío de la GC sería al referido al estilo de dirección convencional, el cual no podría simplemente ser insertado en las estructuras y sistemas existentes. Para conseguir todos los beneficios potenciales de la GC, las compañías necesitarán prepararse para los cambios organizacionales, *“incluyendo la renuncia del poder de la alta dirección”* (1994:34). Otros autores matizarían esta curiosa “renuncia al poder” de los directivos y formularían la gestión de la calidad con un sistema que propiciaría *“una serie de cambios en la arquitectura organizativa que implican una descentralización controlada de los derechos de decisión”* (Capelleras, 1999: 105). No faltaría tampoco quien criticará la pretendida originalidad de la gestión de la calidad. Así, para Edwards et al. (1998) la calidad total sería no tanto una revolución sino una evolución de la teoría del management, señalando además que la teoría de la gestión de la calidad no sería algo que sorprendiera a los trabajadores, pues tendría clara resonancias con las teorías de dirección establecidas desde una perspectiva taylorista.

Desde un enfoque crítico Delbridge y Lowe (1997) señalan que para entender el éxito de la implantación el crucial papel de liderazgo que desempeñan los supervisores de línea y los mandos intermedios, los cuales deben por un lado adherirse a los mandatos de la organización y por otro lado necesitan un cierto margen de flexibilidad operativa, la cual descansa en la informalidad con los trabajadores. De igual forma, para Becher (1992) el éxito de la implantación de un programa de calidad en un contexto universitario habría residido en el enrolamiento y la involucración de los responsables

intermedios y los académicos para que estos fueran responsables de los procedimientos adoptados.

2.3. La estructura y el tamaño organizacional

Para algunos autores, la estructura organizacional sería la variable determinante en el resultado de implantación de la GC, diferenciando entre organizaciones con estructuras orientadas a la flexibilidad (orgánicas) y estructuras orientadas al control (mecanicistas), siendo las primeras muchos más eficaces y fácilmente implantable un modelo de gestión de calidad (Tata et al., 1999).

Respecto al tamaño buena parte del debate en la literatura de la implantación se centrará fundamentalmente en determinar si el volumen de la organización afectará o no al éxito del proyecto. ¿Es posible implantar modelos de gestión de calidad en empresas pequeñas? Aunque mayoritariamente sean las empresas con mayor tamaño las que implanten modelos de calidad (Osterman, 1994) parecerá concluirse que, independientemente del tamaño, la gestión de la calidad será una práctica universal, es decir, asumible para todo tipo de empresa: grandes, medianas y pequeñas, aunque eso no impedirá la existencia de diferencias notables en cuanto su desarrollo (Ghobadian y Gallear, 2001). Por ejemplo, estos mismos autores partiendo de una aceptación del modelo de la calidad total y de que su adopción implicaría un cambio radical y fundamental en todos los aspectos de negocio de una empresa, sostendrán que la implantación en la PYME tiene diferencias notables (ventajas y desventajas), respecto a las empresas de un mayor tamaño, y que una aplicación mimética de los conceptos de la calidad tal y como se estaría haciendo en las grandes empresas conduciría, sin duda alguna a la obtención de resultados adversos. Por otro lado, entre los aspectos potencialmente benéficos de las PYME que podrían facilitar la implantación estarían:

“una mayor orientación al mercado, una proximidad de los individuos y de los objetivos corporativos, la extensión de la integración funcional, la conciencia de los empleados y espíritu de equipo” (Ghobadian y Gallear, 1996: 104)

También “*la ferocidad de la resistencia al cambio*” (1996: 104) estaría amortiguada por el menor número de capas directivas, la falta de fuertes intereses funcionales y por una menor rigidez y formalización en las estructuras organizativas.

Otros autores mantendrían exactamente lo contrario (Naidu y Prasad, 1994; Taylor, 1997). Por ejemplo Naidu y Prasad (1994) a partir de una encuesta a directivos de

pequeñas y medianas empresas encontraron que las actitudes corporativas hacia la ISO 9000 serían independientes del tamaño o del volumen de facturación de la empresa. También Taylor (1997) encontraría diferencias en cuando un nivel de conocimientos sobre los principios de gestión de la calidad, entre directivos de grandes y pequeñas empresas. En efecto, este autor partiendo de un modelo causal en el cual, las actitudes y percepciones de los directivos seniors afectarían al resultado de la implementación, señalaría que los directivos de las pequeñas empresas demostraban un peor nivel de comprensión de lo que significaría la GC, con un menor énfasis y reconocimiento en la satisfacción del cliente, con una confusión del aseguramiento de la calidad (ISO 9000) la GC y la calidad de producto. Además, los directivos de las pequeñas organizaciones se centraban más en mejorar el coste y la eficiencia que en asuntos relacionados con la satisfacción del cliente. En suma, los gestores de las pequeñas empresas mostraban una orientación menos positiva hacia las dimensiones estratégicas de la calidad, su impacto en la satisfacción del cliente y en el rendimiento organizacional. Es interesante señalar que las conclusiones se obtienen a partir de análisis cualitativos de casos y de entrevistas grupales. Este autor argumenta que los estudios individuales de casos son necesarios con el objeto de

“identificar los verdaderos practicantes de la calidad total de aquellos que malinterpretan la verdadera naturaleza del paradigma” (1997: 567)

Pese a ello, este autor sostendría que no habría datos que soportase que se producirían diferentes prácticas de GC entre las organizaciones en función de su tamaño.

2.4. La cultura y el clima organizacional

Un punto importante de la literatura de la implantación respecto a la gestión de la calidad, será la relación de ésta con el clima y la cultura organizacional. Dicho de otro modo, ¿debería la cultura organizacional adaptarse a las prácticas de calidad total (como por ejemplo propone Dennis, 1994) señalando la necesidad de definir operativamente los 14 puntos que Deming en el clima y en la cultura organizacional) o por el contrario la cultura organizacional influirá sobre la propia GC (por ejemplo conformando prácticas y resultados diferenciados)?

Para Powel (1995), la cultura organizacional afectará a la implantación GC y no a la inversa. Es decir, el éxito de la GC dependerá no sólo de cómo se adopten particularmente los “*atributos de la Gestión de la Calidad*” (1995: 21) sino en la

existencia de factores, aparentemente no relacionados a éste y más difíciles de imitar. Serían estos elementos “soft” de la organización, compuesto por elementos intangibles como la cultura la variable clave del éxito en la implantación de las prácticas GC. También para Bar y Fialho (1996) la implantación de la GC tendría que estar también acompañada de cuidadosas consideraciones al contexto sociocultural de la organización, que haría de la implantación de la calidad una práctica diferenciada en empresas norteamericanas de, por ejemplo, las brasileñas.

Otros autores enfatizarán fundamentalmente el clima de la organización como factor crítico en el proyecto de implantación (Emery et al., 1996; Bennet et al., 1999). Por ejemplo para Bennet et al. (1999) la implantación de la GC estará también influida indirectamente por factores del clima que soportarían la transferencia de la formación en herramientas de calidad. Concretamente, el clima de cambio y de estrés, y en menor medida el clima de transferencia (soporte de los supervisores e iguales) predecirían el éxito o el fracaso de un programa de calidad total. Para Emery et al. (1996) existiría un punto crítico, un nivel o grado de preparación del clima organizacional necesario para la exitosa implantación de la GC.

Proliferarán también las escalas y cuestionarios que servirán para medir el nivel de preparación de la organización para la implantación de la calidad. Por ejemplo, Zeitz et al. (1997) desarrollarían un cuestionario para medir en que grado la cultura organizacional favorece las prácticas GC. Otro instrumento, más curioso, es el desarrollado por Tang et al. (2000), que tomando los principios de la GC y del management japonés, tal y como ellos lo consideran, desarrollarían un cuestionario para determinar la cultura organizacional japonesa⁷. Una postura diferente hacia la existencia de una cultura específica de calidad sería la de Prajogo y Sohal (2001), para los cuales no estarían claros los límites entre GC como prácticas de dirección y GC como cultura organizacional, por lo que abogarían por abandonar los esfuerzos por intentar definir un tipo de cultura GC. Para ellos, la implementación de prácticas GC estará influida tanto por el ambiente externo como por el interno, especialmente por la estrategia de la compañía.

⁷ Estos autores utilizarían su cuestionario “JOCS” (Escala de la cultura japonesa organizacional) para comparar una multinacional norteamericana con una empresa japonesa, concluyendo que la empresa nipona tendría, sobre todo, mayores puntuaciones en orientación familiar y lealtad (Tang et al., 2000).

2.5. El compromiso de los trabajadores

El último elemento citado en la literatura como clave en la consecución de la calidad, es el referido al importante papel que parecen desempeñar los trabajadores en la búsqueda de este ideal de la calidad. Un personal con mayor poder (o sea, con 'empowerment'), que proporcionará mayor satisfacción a los clientes (Sparks et al., 1997).

La mayor parte de la literatura prescriptiva desarrollará un discurso armonioso sobre el interés de la dirección en conseguir la calidad y el propósito de los trabajadores en "*hacer su trabajo bien y vivir los valores de la cultura corporativa*" (Dumas et al., 1987:30). La falta de alineamiento entre los intereses del grupo directivo y los intereses de trabajadores sería dibujado como algo problemático, puntual y excepcional, y como tal, pendiente de solucionar. En este sentido, para algunos autores la sensación de no sentirse libre por parte de los trabajadores y mandos intermedios, durante un proceso de aseguramiento de la calidad, podría "*hacer a la organización vulnerable*" (Oliver, 2000: 26) sobre todo durante crisis de dirección.

Pese el fundamental papel otorgado a los trabajadores, su actuación en el juego de la calidad dentro de la organización será, paradójicamente, un papel altamente pasivo. El compromiso de los trabajadores, su implicación e involucración en el proyecto de la calidad siempre será algo reactivo y una consecuencia directa de lo bien que lo hagan los directivos (o los departamentos de gestión y control de los trabajadores) en el proceso de conseguir su implicación. Una de las claves del éxito de la implantación de la GC será la práctica de gestión de los recursos humanos y su capacidad para maximizar el potencial humano de la organización (Wilkinson, 1994; Power y Sohal, 2000).

Un ejemplo paradigmático de esta pasividad del personal lo proporcionaría el estudio de Fredendall y Robbins (1995), el cual señalaría un modelo de intervención para conseguir la satisfacción de los clientes dentro de un marco de calidad total. Dicho modelo fijaría las siguientes cinco intervenciones de cambio: liderazgo de la alta dirección; compromiso de los empleados en el diseño del producto y del servicio; control y medidas de los procesos; desarrollo de habilidades de los empleados; y equipos interfuncionales. Las cinco intervenciones deberían combinarse para "*producir cambios positivos psicológicos en los empleados*" (1995:408) y de esta forma involucrarse más en la consecución de la calidad.

3. El discurso del éxito y del fracaso en la gestión de la calidad

A continuación, mostraré cómo la literatura de la gestión de la calidad expondrá las características de este modelo cuando haga referencia por un lado, al fracaso en el intento de conseguir implantar la deseada calidad, y segundo, las ventajas que obtendrá la organización en la implantación de este sistema de gestión. Obtendremos con más detalle un retrato de los beneficios y de los peligros de la gestión de la calidad que en mi opinión muestra nítidamente, hasta qué punto, la literatura prescriptiva estará generando un discurso efectivo sobre la panacea de la calidad.

3.1. El fracaso de la gestión de la calidad

El análisis de lo publicado en la literatura de la calidad sobre las experiencias fracasadas en los procesos de implantación de calidad total creo que puede servir para ilustrar con más claridad, algo así como a contraluz, algunos de los rasgos implícitos que presenta el discurso de la gestión de la calidad.

En mi opinión, tres principios parecen poder formularse a partir de la literatura publicada sobre el fracaso. Primero, la complejidad del modelo. La gestión de la calidad se muestra como algo tan complejo, que requiere cambiar la cultura de la organización e instalarla en una deriva de cambio. Segundo, la bondad del modelo, que hace que la corrección de sus principios en ningún momento necesite ser cuestionada, y cuando de hecho, el fracaso se produzca (en contadas ocasiones), una de las consecuencias volverá a ser remarcar la necesidad de disponer de modelos o pautas de implantación. Y tercero, la crucial responsabilidad de la dirección de la empresa como agente en el proceso de cambio e implementación. Paradójicamente aunque una letanía del éxito de la calidad total será la participación y el compromiso de toda los miembros de la organización, la literatura del fracaso volverá a realzar a la dirección como el único agente o sujeto activo responsable del cambio, de modo que si la dirección fracasa, no se producirá la deseada participación de los trabajadores ni tampoco su compromiso y por consiguiente, la gestión de la calidad no se logrará.

Expondré a continuación, algunos ejemplos de experiencias fracasadas en el proceso de implantación de la calidad total, y cómo los principios a los que me he referido aparecen, por lo general, de forma simultánea y relacionada. Por ejemplo, McClennen y Ingersoll (1997) atribuyen el fracaso en la implantación de un modelo de calidad total en una universidad a la imposibilidad de cambiar la cultura organizacional. Las causas que señalarán en la base de este fracaso serán la falta de formación y de soporte a los

procesos de cambio, falta de liderazgo en el proyecto por parte de la dirección lo cual conduce a la falta de aceptación por parte de los empleados. Para Grant et al. (1994), la mayor parte de las veces que fracasa la implantación de la calidad sería debida a la responsabilidad de la dirección. Y ejemplificarán el proceso de fracaso con la experiencia con la calidad total de la empresa Kodak, la cual, en los comienzos de los años 80 embarcó a toda la compañía en una extensa campaña por la calidad que conllevó desde proporcionar formación a todos los empleados de técnicas estadísticas y de solución de problemas, hasta incentivos en todos los niveles de la organización por la presentación y el desarrollo de proyectos de mejora. Pues bien, en el año 1991 Kodak tuvo que hacer una reestructuración de la compañía con despidos y retiros incentivados de personal. En opinión de Grant et al., las causas no serían atribuidas al modelo de GC sino a la incapacidad de comprender y adaptarse a las profundas implicaciones del modelo por parte de la dirección de la compañía. Dicho en sus palabras:

“La gestión de la calidad total inevitablemente choca con las prácticas de dirección occidentales. Sus asunciones y teorías son totalmente diferentes de las que subyacen en las prácticas más convencionales y por tanto la gestión de la calidad total no tendrá éxito en las empresas a menos que estas prácticas convencionales sean transformadas” (1994: 26)

Quisiera abrir un paréntesis para comentar que, en mi opinión, a diferencia de los círculos de calidad, donde una buena parte de la literatura se centraba en los problemas de implantar este producto en culturas diferentes a la originaria (Japón), la literatura centrada en la gestión de la calidad (o de algunos de sus elementos específicos como la calidad total o el lean production) apenas⁸ se referirá a problemas

⁸ Por supuesto, habrá autores que harían referencia (al menos inicialmente) a los problemas de adaptación de la calidad total a las industrias occidentales (Oliver y Wilkinson 1992; Hoogvelt y Yuasa, 1994; Morris y Wilkinson, 1995). Por ejemplo, un término con un éxito inicial en la literatura será el de “japonización” con el que Oliver y Wilkinson (1992) harán referencia a la adopción por empresas británicas de prácticas de producción ya referidas como “lean production” o “modelos de calidad total”. Esta “japonización” tendría importantes implicaciones para las relaciones laborales como por ejemplo: nuevos acuerdos (más realistas, según ellos), con los sindicatos, algunas veces sindicato único e incluso prohibición de huelgas, y más frecuentemente nuevas cláusulas y prerrogativas directivas sobre el trabajo. Igualmente, implicaciones importantes serían la nueva cultura en el contexto laboral como el trabajo en equipo, el nuevo sistema de selección, retribución y formación. En su opinión “*las iniciativas de las compañías japonesas y sus emuladores representaría una seria amenaza al sindicalismo británico tal y como ha existido históricamente*” (1992: 315), no obstante también podría representar una oportunidades para las organizaciones sindicales, como por ejemplo mayor grado de poder (debido a la vulnerabilidad del sistema y las características del sistema de producción JIT). En su análisis de la “japonización”, Oliver y Wilkinson compararían este fenómeno con el movimiento de la calidad de vida laboral de los años 60 y 70, encontrando una clara diferencia entre la motivación de cada uno de estos movimientos, de modo que mientras

de adaptación cultural, porque fundamentalmente la calidad habrá dejado de relacionarse como algo local y será, fundamentalmente, un concepto universal. Dicho de otro modo, el paso de los círculos de calidad a la gestión de la calidad habrá transformado a las prácticas de calidad en prácticas “aculturales” y “ahistóricas”.

Pero sigamos con más ejemplos de fracaso de la gestión de la calidad. Para Fowler y Maes (1998), desde un punto de vista del “Desarrollo Organizacional” la implantación de la GC y el cambio de las prácticas de liderazgo conllevarán, generalmente, efectos colaterales no deseados en el clima organizacional. Por supuesto, esto puede y debe ser gradualmente corregido por la intervención de los consultores. Para Keating et al. (1999) el problema de la implantación GC residirá en la complejidad inherente al cambio y a la capacidad directiva para gestionar ese cambio. Harán estos autores un dramático llamamiento al riesgo de la gestión de la calidad:

“la mejora de procesos ha llegado a ser un imperativo para la búsqueda de la ventaja competitiva en los negocios y es preocupante como sólo pocas organizaciones tienen éxito en el uso de proceso de mejoras como la gestión de la calidad total y la reingeniería” (1998: 120)

Estos autores atribuyen la complicación de la adopción del modelo a la complejidad del cambio, a la dificultad en la predicción de todas las consecuencias que conllevan los procesos de mejora, efectos que a veces son unos contradictorios de otros. A la dificultad de predecir todos los efectos, le denominarán con el término de “la paradoja de la mejora”, pues la clave de los procesos de mejora estaría en comprender cómo el cambio en un proceso interacciona con otros procesos, aparentemente fuera del foco de la mejora. Es interesante como Keating et al. se cuestionarían la participación como elemento estrella. Dicho en sus palabras: “*Dar libertad a los empleados para mejorar los procesos es esencial pero insuficiente*” (1998:123). Los empleados tendrían que ser entrenados, se les haría de dar tiempo para que trabajasen con la metodología de

que la CVL habría emergido en el contexto de un rápido crecimiento económico y mercados de trabajo más locales y cerrados, además de estar asociada con problemas de rotación, absentismo de forma que “*las formas humanísticas de organización del trabajo –grupos semiautónomos de trabajo y parecidos- fueron invariablemente respuestas de los empleadores a su propia falta de control sobre los trabajadores, con el objetivo de ganar su compromiso y lealtad*” (1992:395) mientras que por el contrario, la “japonización” no sería tanto una respuesta a los problemas de la rotación y el absentismo sino a problemas de rendimiento de la organización, de forma que “*es primariamente un ejercicio de eficiencia, no una respuesta defensiva de relaciones humanas al problema de selección y retención*” (1992: 326). Paradójicamente, para Oliver y Wilkinson la “japonización” conllevaría una oportunidad para mejorar la calidad de vida laboral aunque a cambio de una mayor carga de trabajo, pues “*más responsabilidad y un puesto de trabajo más interesante está necesariamente acompañada de una mayor demanda de esfuerzo y trabajo personal*” (1992: 327).

la calidad, pero esto sólo no garantizaría el éxito. Y es justo aquí donde aparece la figura del directivo como clave. Los directivos tendrían que, no sólo ser conscientes de la complejidad, sino también adoptar nuevas técnicas de mejora de procesos que reduzcan la complejidad. Por tanto, la responsabilidad en conseguir que la organización mantenga las mejoras y obtenga beneficios sostenidos en el tiempo dependerá finalmente de la habilidad directivas en enfrentarse y superar al caos. Un buen ejemplo, a mi juicio, de postura extrema ante la necesidad de seguir un patrón seguro, un camino sin riegos en el proceso de implantación lo representan Noci y Toletti (1999). Para estos autores la dificultad de la gestión de la calidad estará en la toma de decisiones por parte de la dirección, pues:

“no solo es difícil distinguir entre “qué es calidad” y “qué no lo es”, sino también comprender los significados de la “buena” y la “mala” calidad. Esas ambigüedades hacen la identificación de los objetivos de calidad y la medida de los rendimientos alcanzados procedimientos muy complejos” (1999: 114)

Este problema habría hecho, en su opinión, que en los último años muchas compañías hubieran fracasado en la implementación de programas de gestión de calidad; de forma que estas compañías ni habrían mejorado la competitividad ni sus beneficios. Entre las razones del fracaso Noci y Toletti sitúan como crucial la falta de una herramienta operativa capaz de dar ayuda a los directivos en la identificación de prioridades. Esto les llevará a desarrollar un software capaz de asesorar en la toma de decisiones respecto a la calidad⁹. De modo similar, para Macleod y Baxter (2001) cuatro de cada cinco organizaciones que buscarían alcanzar los beneficios prometidos con la gestión de la calidad total acabarían fracasando. Esto, según ellos, estaría conduciendo a que muchas compañías sean cautas en el proceso de implantación de la calidad. En su opinión, el problema estribaría en la falta de modelos operativos que permitiesen una clara evaluación de los logros obtenidos. En este sentido, para ellos el cada vez mayor conocimiento de los modelos como el EFQM o el Malcom Baldrige, por las empresas y el adoptar sus guías para la adaptación de la calidad total suponen

⁹ El software que desarrollan era capaz de analizar y proporcionar información a los directivos sobre qué tipo de inversión en calidad debería realizar la empresa. El tipo de inversión vendrá determinado por el contexto organizativo, el cual a su vez, estará conformado por tres variables: poder de negociación con los proveedores en las compras; nivel de calidad del producto en comparación con los competidores, y nivel de turbulencias del mercado. El procesamiento de la información de entrada proporciona información respecto a qué inversiones en calidad realizar por parte de la empresa. Estas inversiones podrían estar dirigidas a: Ingeniería y marketing; calidad de proveedores; en certificación; en inspección; en tecnología; o en formación. Toda una automatización de la toma de decisiones directiva respecto a la calidad. Otros autores incluso asumirán una aproximación similar informatizada, para auditar elementos de la norma ISO 9000 (Bayraktar, 1998).

una garantía de éxito. Pero obsérvese de qué modo Macleod y Baxter ilustran el fracaso de la gestión de la calidad, como un proceso que revierte negativamente en los trabajadores, “alienándoles”:

“[un fracaso que] está desmotivando y socavando algunas de las ideas de la gestión de la calidad total y alienando a la gente de participar en las actividades de mejora” (2001: 402)

Finalmente, señalar que no faltarán los modelos de cambio cognitivos, como por ejemplo, el propuesto por Reger et al. (1994). Estos autores partiendo de la teoría cognitiva propondrían un modelo de cambio planeado que “*depende de la habilidad directiva en reforzar el cambio todo el tiempo*” (1994: 565). Su interés se centra en “*las fuentes cognitivas de resistencia al cambio beneficioso*” (1994: 567), explicitando que no les interesaba en su estudio otras fuentes de resistencia al cambio, como por ejemplo, la resistencia política o la resistencia guiada por los intereses individuales. Para ellos:

“lo más perplejo es que el cambio beneficioso es a menudo resistido por los miembros leales, los cuales sinceramente quieren lo que es mejor para la organización” (1994: 567).

Esta oposición cognitiva puede impedir la aceptación de la organización orientada al cliente. Ante ello, su modelo cognitivo de implementación de la calidad total señalaría que ésta debe ser buscada a través de una serie de cambios de nivel medio dentro de la organización, cambios que deberían ser suficientemente importantes para superar la inercia cognitiva y el estrés organizacional, pero no tan grandes para que los miembros creyeran que el cambio no se puede obtener o el coste es excesivo.

3.2. Las ganancias de la gestión de la calidad

Dos características en mi opinión destacarán en la bibliografía publicada sobre los beneficios de implantación de modelos de gestión de calidad. Primero, una escasez investigadora para demostrar la bondad de estos modelos de calidad. La hegemonía del discurso de la GC, el alcance casi universal de sus principios parece conllevar el que no tenga sentido la publicación de lo sabido: la gestión de la calidad es una ventaja competitiva con grandes beneficios organizacionales (esta escasez de artículos publicados sobre las ventajas de la gestión de la calidad, es muy llamativa si se compara con los numerosos artículos publicados previamente sobre los beneficios y mejoras de los círculos de calidad). Segundo, los beneficios de la gestión de la

calidad serán globales, para toda la organización. Es decir, al igual que los círculos de calidad eran una técnica “multipropósito” y bajo su modalidad más paupérrima (de “brainstorming” fructuoso para todo) se publicaban “investigaciones” mostrando sus múltiples y diversas ventajas o aplicaciones, por el contrario, con los modelos de calidad, con la GC los beneficios son generales, globales, organizativos, simplificados en la literatura como mejora del rendimiento organizacional y de la satisfacción de los clientes.

3.2.1. La satisfacción de los clientes

La gestión de la calidad deificará el cliente y nominará con esta etiqueta tanto a compradores, accionistas o trabajadores. De este modo, las pocas investigaciones sobre la satisfacción del cliente comprador (o, en terminología GC, el cliente externo), estarán dirigidas no a cuestionarse el principal dogma del modelo (la satisfacción del cliente como clave del éxito del negocio) sino que serán, fundamentalmente, investigaciones orientadas hacia al establecimiento de modelos conceptuales causales que expliquen qué mecanismos organizativos intervienen en la generación de esa complacencia (Fredendall y Robbins, 1995; Filiatrault et al., 1996; Forza y Filippini, 1998; Mohr-Jackson, 1998; Lapierre et al., 1999; Hermann et al., 2000; Hartline et al., 2000).

En este sentido, un modelo en que la generación de la satisfacción del cliente externo descansará en el funcionamiento de equipos autogestionados y en el “empowerment del personal” será el elaborado por Fredendall y Robbins (1995), para quienes la satisfacción del cliente externo será producida posiblemente por un esfuerzo continuo del personal implicado en la mejora de la calidad. Otro modelo más complejo, basado en ecuaciones matemáticas, será el que proponga Forza y Filippini (1998). En este modelo causal compararía las diferentes dimensiones de la GC para evaluar su impacto en el nivel de satisfacción del cliente. Todos los elementos del modelo desempeñarían, en diferente grado, un papel importante en la satisfacción del cliente. Tal vez, significativas, por su alineamiento con el modelo, sean sus conclusiones respecto a que:

“obtener la satisfacción del cliente requiere una mayor atención a los factores que van en la corriente del cliente (downstream) como por ejemplo el compromiso en los programas para la mejora de la calidad, el intercambio de información sobre calidad y el contacto (con el cliente) durante los estadios del diseño” (1998: 18)

Para Mohr-Jackson (1998) el concepto de la calidad total extiende, más allá del marketing, la importancia de la percepción del cliente de la calidad de la empresa, e incluye en el concepto todos los requerimientos clave que contribuyen tanto a esa percepción de la calidad como a la satisfacción del cliente. Propone por su parte la autora, un modelo para dar a la organización un giro hacia el cliente, hacia su satisfacción, que constaría de dos aspectos diferenciados. Por un lado estarían los llamados “antecedentes”, que incluyen el liderazgo, la gestión de los recursos humanos, los procesos de dirección y la planificación estratégica. Un segundo grupo de elementos son los “sistemas de monitorización” que incluye la medición de la calidad y la medición de la satisfacción del cliente. El resultado de aplicar el modelo es la consecución de una organización orientada al cliente, y por tanto, una organización que gestionaría eficazmente la calidad.

Por último, señalar que no faltará incluso quien traduzca la satisfacción del cliente en un índice con el propósito de medir el rendimiento del negocio (Sibley et al., 1992), o quien defina los cinco roles del cliente como potencial contribuidor de la creación de la calidad en la organización (Lengnick-Hall, 1996).

3.2.2. Las ganancias de los empleados

No es difícil asumir que la gestión de la calidad comportará satisfacción para los empleados si asumimos, tal y como lo hacen Raiborn y Payne (1996), que este modelo de gestión conlleva implícito unas prácticas de hacer negocios que se asientan en los principios éticos (ellos niegan el oxímoron entre ética y negocios) y que promueve la conducta moral. En este sentido, cuando no se producen ganancias para los trabajadores, pese a los “*principios éticos como respeto por la individualidad de la gente*”, que lleva implícito el modelo de gestión de la calidad, sería debido a la mala aplicación del modelo (1996:965). En otro lugar, Payne (2000) equiparará al movimiento de la CVL y la calidad total en su énfasis la autonomía de los trabajadores, relacionándolo con la visión utópica de gestionar a los trabajadores por medio del trabajo en grupo propuesta por Maslow en su obra “Eupsychian Management”.

Pese a todo, se encuentra en la literatura prescriptiva investigaciones desarrolladas con el propósito de examinar la relación entre la implementación de los principios de la gestión de la calidad y la satisfacción de los empleados, encontrándose, en líneas generales, efectos positivos (Jones et al., 1993; Morrow, 1997; Singh, 2000). Asimismo, esta complacencia de los trabajadores parecerá ser un producto de la buena

implantación de la calidad por parte de los agentes responsables de dicha misión, dicho de otro modo, *“el cambio en la satisfacción del empleado es posible si los directivos se comprometen en el sistema de mejora”* (Smergut, 1998:75). También intervendría la continuidad del esfuerzo en el tiempo (TaFleur y Hyten, 1995), al igual que el incorporar elementos de la mejora continua parece significar un incremento de la satisfacción de los empleados (Victor et al., 2000). Esta satisfacción también se extrapolaría a la percepción de la amigabilidad y de la cooperación con otros departamentos (Collard, 1993).

Un argumento curioso será el de Rosenthal et al. (1997), para quienes el discurso de la calidad no sólo posibilitaría que la gestión de los recursos humanos enfatice el lado humano del trabajo, incremente la responsabilidad de los trabajadores y, por supuesto, su bienestar, sino que también permitirá instrumentalizar el discurso de la calidad de una forma reivindicativa, mostrando sus expectativas a los directivos que tendrán que trabajar por su satisfacción. Asimismo, según ellos, no existirían evidencias que soporten la críticas que se le hace a la gestión de la calidad (críticas que expondré más adelante) como por ejemplo, el falso empowerment y su trampa con mayores dosis de trabajo y obediencia. Con una retórica más cientifista, Parker et al. (1997) sostendrán que la introducción de nuevas prácticas industriales como la calidad total o el JIT, repercutirán favorablemente en los trabajadores, desarrollando estos *“una más apropiada orientación estratégica”* (1997:902), y si además estas nuevas prácticas se conjugaban con un fortalecimiento de la autonomía, entonces los empleados *“también desarrollaban una mayor orientación a la flexibilidad de rol”* (1997:922).

Por último, en lo que se refiere a la satisfacción de los trabajadores, Yildirim (1999) mostraría la implantación de la gestión de la calidad en una multinacional en Turquía centrándose en cómo esta implantación es experimentada por los empleados. En opinión de los autores, el caso ilustra cómo la extensión de las nuevas tecnologías de gestión organizacional en los países en desarrollo puede beneficiar a los trabajadores. También resaltan que los sindicatos se enfrentan a nuevos desafíos para los cuales no estarían bien preparados.

3.2.3. Las ganancias de la organización

Si hay un elemento común en la literatura de la calidad respecto a la ventaja organizacional que proporciona el aplicar este modelo, es que se trata de una ventaja competitiva, que se traducirá en última instancia, en ganancias económicas para la

organización. No obstante, resultan curiosos, por escasos, los estudios que cuantifican económica o numéricamente las ganancias para la organización la implantación o el desarrollo GC. En este sentido serán un rara avis estudios como los de Hunter y Love (1996) los cuales calcularían el ahorro de los costes de personal (un 40% según ellos) derivados de la implantación de un programa basado en los principios de la gestión de la calidad, o el estudio de Murray y Raffaele (1997) vinculando la implantación de la gestión de la calidad con la mejora de la calidad del producto que encuentran; o en un sentido similar, el estudio de Levner et al. (1998) proponiendo como la gestión de la calidad podría ser aplicada para mejorar la eficacia de un sistema de mantenimiento de la producción. En una línea similar, Terziovski y Sohal (2000) concluirán, a partir de encuestas realizadas a directivos de empresas australianas, que la adopción de la mejora continua por parte de la empresa estará relacionada con la reducción de costes e incrementos de la productividad.

En líneas generales, podría decirse que la gestión de la calidad continuará la línea de los programas de los círculos de calidad en cuanto a no cuantificar las ganancias. Es decir, se tratará de programas beneficiosos sí, pero los beneficios de la calidad serán tan obvios que no hará falta demostrarla. La calidad, por tanto, como un sistema de gestión que repercutirá incluso positivamente en la generación de riqueza de los accionistas (Ferris et al., 1998).

4. La expansión del discurso de la gestión de la calidad

El discurso de la gestión de la calidad tal y como es formulado y adaptado por la literatura organizacional, se propagará por todos los poros del sistema productivo como un modelo de gestión radicalmente innovador, factible de implementar en cualquier sector y con la garantía del éxito organizativo incluida.

4.1. El discurso de la calidad en los diferentes sectores

4.1.1 La gestión de la calidad en la sanidad

En el sector sanitario se producirá un claro cambio de paradigma en la calidad, pasándose de un modelo de aseguramiento de la calidad el cual buscaría prevenir y minimizar la exposición al error (una concepción ciertamente basada en protocolos, revisión de procedimiento y otras técnicas de control de calidad), a un paradigma denominado de mejora continua de la calidad, basado en las ideas de la gestión de la calidad del sector industrial, quitando énfasis en la inspección y poniéndolo en la necesidad de controlar y mejorar los procesos. Los principios del denominado aseguramiento de la calidad en los cuidados sanitarios se formaron durante la década de los años setenta debido, sobre todo, a la popularidad de una investigación desarrollada en la Rand Corporation, a partir de la cual se difundió el término “la calidad de los cuidados” que incluía la satisfacción del paciente, la facilidad del acceso a los servicios y la idoneidad, así como otras definiciones más tradicionales de los resultados sobre la salud (McGuire y Longo, 1993; Berwick y Bisognano, 2001). También confluyó una línea investigadora preocupada por la variabilidad y con la necesidad de encontrar “estándares de la práctica”, que según Berwick y Bisognano (2001), por ejemplo, desarrolló en los Estados Unidos *“toda una subindustria virtual de grupos tanto públicos como privados que desarrollaron y promulgaron pautas y protocolos para los cuidados”* (2001:32.9).

El paradigma de la mejora de la calidad conllevará asumir no sólo, los principios de la gestión de la calidad como preceptos universales, sino la proliferación de modelos y propuestas de gestión sanitaria miméticos a los desarrollados en empresas de tipo industrial (Lx, 1997; Lindon y Lindon, 1998; Kahan y Goodstadt, 1999). La mejora de la calidad implicará cambiar los términos del debate de la calidad, términos como cuidado de la salud y protocolos cederán frente a liderazgo y compromiso. Incluso autores que se plantearían el *“pesado énfasis”* (Kahan y Goodstadt, 1999:83) que la mejora continua otorgaría a los datos y a que estos fueran medibles y cuantificables,

sostendrían que “*la filosofía de la mejora continua*” (1999:85) sería compatible en el sector de la sanidad y que su implementación podría ayudar a que la promoción de la salud alcanzase sus objetivos.

Pero veamos algunos de estos modelos de mejora de la calidad sanitarios, y comprobaremos, hasta qué punto, serán modelos de gestión de la calidad exactamente copiados de la gestión de la calidad de otros sectores (por ejemplo, del sector automovilístico). Un ejemplo de una total adaptación del modelo de la calidad total al sector sanitario, es el que proporciona Lx (1997), para el cual la gestión de la calidad en la industria sanitaria es un proceso organizacional estructurado que debe afectar a todos los agentes implicados de este sector, tanto en la planificación como en la implementación de la mejora continua. La gestión de la calidad no sería más que un proceso con el que alcanzar una calidad de servicio para los usuarios, proponiendo Lx un modelo causal de la gestión de la calidad hospitalaria¹⁰. En una línea similar, Press (1997) consideraría que la expansión del movimiento de la calidad en el sector sanitario proporcionaría una oportunidad para que los antropólogos aplicasen sus herramientas e intereses en la transformación de la medicina clínica. Para Press, este nuevo paradigma de la mejora continua de la calidad en los hospitales tendría los siguientes elementos claves: fijación de objetivos; un compromiso para un rendimiento de calidad en todos los niveles de la organización (la alta dirección asumiría el liderazgo y premiaría la participación); una filosofía sistémica, que subrayaría que los problemas son resultado del sistema, de la organización, antes que culpa de los individuos; Importancia de la cultura organizacional y su papel en formar y prevenir el cambio; y por supuesto, empowerment del personal (en todos los niveles) para identificar e implementar oportunidades de cambio, esto a su vez, se basaría en la creación de equipos de solución de problemas interdepartamentales. Para Frey (1992)

¹⁰ El modelo de LI (1997) de mejora de la calidad sanitaria tendría los siguientes elementos: liderazgo de la dirección (la alta dirección debía crear y sostener unos claros y visibles valores que permitieran guiar todas las actividades del hospital hacia la excelencia en la calidad del servicio); cooperación organizacional (la gestión de la calidad requeriría una coordinación horizontal entre unidades organizacionales); liderazgo en tecnología (la tecnología médica expandiría la libertad y el espectro del servicio, amplificando las capacidades de los empleados); desarrollo de la fuerza de trabajo (la mejora continua dependería de maximizar el talento y las capacidades de toda la fuerza de trabajo, implicando asunción de ideas no tradicionales en el campo sanitario como empowerment, el cual se consigue con la educación y la formación del personal del hospital); sistemas de información para analizar la mejora continua pues, “*La mejora continua de la calidad es una ciencia*” (1997: 538) que necesita información para su desarrollo, información que fluiría de los procesos; y finalmente rendimiento de la calidad de servicio (medido mediante registros de mortalidad y morbilidad). Un modelo de mejora de la calidad sanitaria perfectamente estandarizado y equiparable a la gestión de la calidad de otros sectores.

los requisitos de una organización de salud, orientada a la calidad incluiría preparación (readiness) para comprometer al cambio a todos los miembros de la organización así como un liderazgo decidido y fuerte por los miembros del grupo directivo. Propondría Frey un modelo de organización de servicios de rehabilitación utilizando el esquema conceptual de la calidad, de tal modo, que la organización sería definida como un sistema con diferentes agentes, como el cliente, el agente que proporciona servicio, el administrador de la organización y el comprador del servicio. El nuevo paradigma de la mejora de la calidad producirá también, una curiosa inversión terminológica en el sector sanitario, tendremos en vez de profesionales médicos a líderes de proyectos de calidad (Weiner et al. 1996). Además, la gestión de los recursos humanos será una actividad básica de la gestión de la calidad de las organizaciones de salud (Hartman y Feinauer, 1994).

Finalmente, señalar que no faltarán tampoco los estudios que buscarán demostrar el impacto del nuevo paradigma de la calidad en la salud de los pacientes. Por ejemplo, Shortell et al. (2000) evaluarían el impacto de la calidad total y de la cultura organizacional en los cuidados para los pacientes operados con bypass. Los resultados mostrarían, no obstante, que aunque los pacientes atendidos en hospitales con cultura de calidad total estaban más satisfechos con sus cuidados y con sus cuidadores, no había diferencias en los resultados finales del tratamiento.

4.1.2. La gestión de la calidad en el sector de la salud mental

Dentro del sector sanitario, el ámbito de la salud mental sería un área en donde incidirá especialmente el discurso de la gestión de la calidad, nominado éste, en la mayor parte de la literatura, como el paradigma de la mejora continua. Este nuevo paradigma parecerá luchar contra la concepción del aseguramiento de la calidad, de tal forma que algunos autores hablarían de una situación de "*paradigmas competitivos de calidad*" (Ovretveit, 1996:55), aunque para otros autores, ambas nociones podrían mostrarse perfectamente avenidas, abogando por la compatibilidad de ambos paradigmas (Berwick, 1990). Lo cierto es que el paradigma de la mejora continua en el campo de la salud mental parecerá erigirse sobre el fracaso del aseguramiento de la calidad y sobre un modelo de gestión empresarial inadecuado (Smith, 1992; Eckert, 1994). En este contexto, los principios de la gestión de la calidad se mostrarían como un "*imperativo*", como "*el más potente juego de herramientas disponibles para la creación del cambio organizacional, necesario para sobrevivir y crecer en el nuevo*

ambiente" (Gunn, 1998: 35) del campo de la salud mental. Un paradigma, el de la mejora continua, que posibilitaría que los trabajadores llegasen a ser "*sus propios inspectores de calidad*". (Smith, 1992: 207), un nuevo paradigma que se mostrará en la literatura como lleno de posibilidades y ventajas, dirigido tanto a la eficacia competitiva de la organización de salud como a la satisfacción de los clientes o pacientes (Marshall, 1994). Datos que demostrarían la expansión del modelo de la mejora continua en el ámbito de la salud mental serían los proporcionados por Sluyter y Evans (1994), quienes encontraron en una encuesta realizada a responsables de organizaciones de salud mental de Estados Unidos que el 95% de los centros estaban ya utilizando las técnicas de la calidad total o pensaban en un tiempo próximo hacerlo.

Un autor del ámbito de la gestión de la calidad que será especialmente influyente en el marco de la mejora de la calidad será Deming y sus principios del círculo de mejora continua (Eckert 1994; Clardy et al., 1998; Berwick y Bisognano, 2001). Aunque, por supuesto, la adopción de los principios de la gestión de la calidad se traducirá sobre todo, en modelos que transformarán el modo de concebir a las organizaciones de salud mental, modelos en los que se reclamará el compromiso de los profesionales (trabajadores) y se les hará participar activamente en los procesos de mejora. Veamos algunos de estos modelos de gestión de la calidad y comprobaremos la sorprendente uniformidad de estas pretendidas innovaciones. Por ejemplo, Rago y Reid, (1991) mostrarían dos desarrollos de implementación de calidad total en dos hospitales psiquiátricos. En uno de ellos, la adopción de la calidad comenzaría estableciendo un consejo de mejora continua, se continuó evaluando el rendimiento de cada uno de los equipos de trabajo y finalmente, se formaron equipos de mejora, fijándose objetivos para cada uno de ellos. En el otro hospital, la calidad total adoptaría mecanismo de equipos autogestionados, se representaría gráficamente el flujo de procesos de trabajo y se diseñarían estrategias para el empowerment de los equipos. Otro modelo de calidad total para la práctica psicológica en el ámbito de la salud es el propuesto por Cyr et al. (1998). Este modelo, diseñado por un equipo ad hoc (task force en terminología de la gestión de la calidad) de la asociación canadiense de psicología incorporaría aspectos de mejora continua de la calidad, indicadores cuantitativos de rendimiento de procesos e incluso, comparación de procesos de la organización con otras instituciones del mismo sector (benchmarking). El modelo, además, se basaría en las siguientes asunciones: todo el mundo quiere hacer su trabajo bien y mejorar en su rendimiento laboral; la mejora de la calidad del servicio psicológico deberá ser una responsabilidad de todo el personal de la organización; la provisión del servicio

psicológico en el cuidado de la salud tendría que llevar una completa unión entre suministradores, subcontratista y clientes. Este modelo también asumiría que el mayor problema que afectaría a la calidad de servicio serían usualmente los puntos de unión entre suministradores, subcontratistas y clientes, por lo que sería necesario identificar y monitorizar estos puntos de unión como elemento crucial para mejorar la calidad. El modelo de la gestión de la calidad incluso afectaría a la misma práctica clínica. En efecto, autores como Chowanec (1993) propondrán un modelo de evaluación directamente derivado de los principios de la calidad, con las ideas de satisfacción del cliente y de calidad como elementos centrales del modelo.

Por último, señalar que pocas serán las voces críticas o reacias a este nuevo paradigma, delante de esta nueva forma de gestión dentro del sector de la salud mental. Una de las excepciones sería Priebe (2000) quien revisaría críticamente las aproximaciones para asegurar y mejorar la calidad del cuidado comunitario de la salud mental, así como resultados del management, guías ISO 9000 y modelo de calidad total, pronosticando el fracaso futuro de la gestión de la calidad basado en estándares externos como por ejemplo las normas de calidad ISO 9000.

4.1.3. La gestión de la calidad en los servicios sociales

Los modelos de calidad total y de gestión de la calidad se impondrán como totalmente adecuados para las organizaciones de servicios sociales (Martin y Kettner, 1997; Van Niekerk, 1998; Boettcher, 1998) y organizaciones sin ánimo de lucro (Smergut, 1998). La revisión de lo publicado al respecto en la literatura nos muestra hasta qué punto las organizaciones de los servicios sociales se beneficiarán de las "*revelaciones proporcionadas por la literatura de la calidad total*" (Moore y Kelly: 1996: 33), incluyendo entre estos desarrollos las herramientas proporcionadas para moverse de una orientación al consumidor a una orientación a la calidad (Moore y Kelly, 1996). Esta implantación de la gestión de la calidad en el sector de los servicios sociales se mostraría en un estado muy avanzado en los Estados Unidos en el año 1995. Por ejemplo, según los datos de una encuesta, el 50% de las agencias de trabajo social estaban haciendo esfuerzos por implementar modelos de calidad total (Berman, 1995).

Veamos algunos de estos modelos de gestión de la calidad aplicados a organizaciones de servicios sociales. Por ejemplo, Alaszewski y Manthorpe (1993) propondrían un modelo en el cual, las agencias de bienestar social deberían adoptar un sistema de gestión basado tanto en las prácticas de aseguramiento de la calidad

(tradicionales del sector de la salud), como en auditorías de gestión, círculos de calidad y mejora continua. Dentro de estos modelo de gestión de la calidad se enfatizarán como principios fundamentales, cómo no, la necesidad de un liderazgo directivo claro y fuerte. Por ejemplo, para Zipple et al., (1993) para imponer la gestión de la calidad harían falta directivos excelentes, los cuales se caracterizarían por su compromiso en la práctica de la innovación continua, en proporcionar respuesta directa a las necesidades de los clientes, y en que tendrían capacidad para elegir eficacia sobre eficiencia. Otras características destacables de estos directivos serían, su capacidad de reconocer a los *“héroes organizacionales, el aprendizaje perpetuo, la capacidad para general entusiasmo por la misión de la organización”* (Zipple et al., 1993: 85) y su capacidad de proporcionar *“empowerment”* al personal para que éstos lleguen a ser directivos.

También en los programas de asistencia a los empleados desarrollados en los Estados Unidos, un híbrido entre servicios sociales, servicios sanitarios y un servicio de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, la calidad sería un paradigma asumido. En efecto, dentro de estos programas de asistencia de los empleados (EAP) se abogará por adoptar los principios de la gestión de la calidad como un sistema, procedimiento, o estilo de dirección que permitiera obtener una mejor calidad de productos y servicios al menor coste y consecuentemente una mayor eficiencia de estos programas (Maiden, 1993; Beard, 2000; Masi, 1997).

Por último, también modificará la gestión de la calidad la práctica de los servicios de atención al menor (Thoburn, 1986; Hodge-Williams, 1995) y de la gestión de las residencias infantiles, donde la gestión de la calidad se presentará como una *“alteración radical en las prácticas del management”* (Cozens, 1994:3). Los efectos benéficos de la implantación de la calidad total, afectarán a los clientes de la organizaciones de servicios sociales. Por ejemplo, los efectos de la calidad en residencias infantiles parecerán mostrarse en cambios actitudinales, en el mejora de la autopercepción, y en un incremento del *“locus de control”* (Hodge-Williams, 1995) de los clientes (o niños).

4.1.4. La gestión de la calidad en la enseñanza

Un sector en el que el discurso de la gestión de la calidad incidirá plenamente será el sector educativo, pero también, curiosamente, será un ámbito en el que se cuestionarán los presupuestos ideológicos y sus efectos políticos. El debate en torno a

la gestión de la calidad se centrará en la denuncia, por parte de los críticos, de la utilización del término con fines mercantilistas, sirviendo “*de coartada a planteamientos neoliberales que justifican desde la racionalidad la necesidad de cuantificar resultados*” (Gairín, 1999:11). La calidad pues, como retórica del discurso economicista más ramplón.

4.1.4.1. La enseñanza universitaria

La idea de la calidad no sería una idea totalmente novedosa en la literatura de la educación superior¹¹. Así como en otros sectores la hegemonía del discurso de la calidad se puede considerar incuestionable en términos casi universales, por el contrario, en el sector de la educación universitaria, surgirá un discurso crítico contra la ideología de la calidad, un discurso muy ligado al contexto universitario europeo, más que al norteamericano, donde la gestión de la calidad apenas se cuestionará (Smilor et al. 1993, Dill, 1995). Esta emergencia de un discurso crítico no significará, ni mucho menos, que las prácticas de la gestión de calidad no se apliquen. Dicho de otro modo, se producirá la paradoja de que mientras la filosofía de la gestión de la calidad se traduciría en directrices políticas¹² y en prácticas de la calidad derivadas de éstas, como por ejemplo, la evaluación de la calidad docente, por otro lado, emergerá un importante discurso crítico que se cuestionará los principios de la gestión de la calidad, así como sus intereses y sus efectos de poder en el escenario académico (Neave, 1994).

Veamos primero algunos autores favorables a la utilización de la gestión de la calidad en el ámbito universitario y posteriormente muestras del discurso crítico contra la gestión de la calidad universitaria.

¹¹ En este sentido, investigaciones como la de Clemente y Sturgis (1974), preocupados por definir operativamente la calidad de un departamento universitario de tercer ciclo y elaborar un modelo causal que permitiera explicar como esta calidad estaría afectando a la productividad (definida ésta por el número de publicaciones realizadas por un investigador en revistas de renombre académico), sorprendentemente muestran un alto paralelismo a los estudios actuales de la teoría organizacional. Por otro lado, también es posible encontrar artículos que en torno al concepto de “calidad institucional” mostraban cómo la evaluación de la calidad de instituciones universitarias era un proceso totalmente dependiente de los aspectos relacionales, pues los evaluadores se mostraban mas sensibles a las respuestas de los administradores evaluados y a las declaraciones institucionales que a las prácticas desarrolladas (Blackburn y Gerber, 1974).

¹² Sirva como muestra de cómo se corporeizará la gestión de la calidad en la propia práctica de la universidad algunos de los cambios que tuvieron lugar en la alta educación Finlandesa. En este sentido, señala Välimaa (1994) que “*inspirados por la noción de falta de liderazgo*

Para los apologistas de la gestión de la calidad, ésta será un referente ineludible a considerar, aun reconociendo que habría “*sutiles diferencias*” (Yorke, 2000:24) entre el sector universitario y el sector industrial en el que se originó este modelo. Por ejemplo, para Yorke (2000), donde la gestión de la calidad tendría un evidente potencial sería en la idea de que la calidad debería ser construida en el sitio en el que se fabrican los procesos, antes que ser inspeccionada después del evento. De este modo, para cumplir la misión que la sociedad daría a la institución universitaria se debería desarrollar una cultura de la calidad, lo cuál requeriría que toda la institución universitaria estuviera comprometida en fomentar su desarrollo. Asimismo, recurriendo a la literatura del cambio organizacional Yorke señala “*con apropiada precaución y ajustes algunos puntos de interés general de cómo los líderes institucionales podrían manejar el desarrollo de una cultura de calidad*”¹³ (2000:30). No faltarán tampoco modelos conceptuales de la evaluación en la calidad en la universidad, los cuales establecerían una relación causal entre la evaluación de la calidad de la enseñanza y los efectos de estas evaluaciones para la mejora de la docencia. El propósito del proceso evaluador sería “*mejorar la calidad de la educación y (...) los efectos del sistema de calidad*” (Frederiks et al., 1994: 183). De igual forma, para Stensaker (2000) la evaluación externa realizada en las universidades suecas, entre 1995 y 1998, fue realizada con el objeto de “*ayudar a las universidades y a los colegios universitarios en la mejora de la calidad de sus actividades*” (2000: 305). De este modo, sostiene Stensaker, los informes de auditoría pueden y deben ser analizados como indicadores respecto a “*cómo la sociedad valora el trabajo y las funciones*” (2000: 307) de la universidad, así como lo que la sociedad estaría recomendando sobre los posibles cambios y desarrollos que deberían tener lugar en esta institución. De igual forma, El-Khawas (2001) señala que es necesario una mayor participación por parte de la comunidad académica en la función del aseguramiento de la calidad. Cree El-Khawas que “*los objetivos globales del aseguramiento de la calidad serían mejor servidos*” (2001: 118) si estos objetivos fueran acordados por la “*academia y los grupos de clientes relevantes*” (2001: 118). Por su parte, Kekäle (2000, 2002) aún sin

académico los representantes legislativos dieron más poder a los líderes académicos (jefes de departamentos, decanos y rectores) los últimos años 80 y primeros de los 90” (1994: 157).

¹³ Entre estos puntos de interés estarían los siguientes: crear una coalición guía, es decir un equipo que tenga el suficiente poder para liderar el desarrollo; comunicar extensa y continuamente los principios de la calidad; crear un compromiso en toda la organización; y finalmente desarrollar una visión y una estrategia basados también en la filosofía de la calidad. Es interesante cómo para este último propósito, considerando al entorno universitario crítico por antonomasia, un procedimiento para comprometer al personal sería, según Yorke, involucrarlo en consultas de solución de problemas.

ser crítico con la noción de gestión de la calidad, sí que planteará que la evaluación de la misma, aplicada en un ámbito universitario, debería ser sensible a las divergencias de las diferentes disciplinas académicas. En otras palabras, la evaluación de la calidad en disciplinas como la historia o la sociología “*es más incierta, y los criterios de calidad más oscuros*” Kekäle (2000:471) que en campos como por ejemplo la física. Esta aceptación de la ideología de la GC curiosamente también podrá ser efectuada desde unas perspectivas post-estructuralistas o postmodernas. En este sentido, un buen ejemplo sería Luke (1995), el cual desde un posicionamiento postmoderno y con unos presupuestos basados en el concepto del panóptico de Foucault argumentaría que los discursos directivos como por ejemplo, el de gestión de la calidad, pueden ser utilizados estratégicamente para una política de transformación a favor de los intereses de las mujeres. De este modo, la gestión de la calidad sería un mecanismo de panóptico que construiría productividad, equidad de grupo, procedimientos y resultados visibles. No obstante, en un contexto institucional donde las contribuciones de las mujeres (como en la universidad) han sido invisibles e infravaloradas, la agenda de la GC posibilitaría la existencia de nuevas oportunidades, y no sólo para las mujeres, sino también para otros grupos minoritarios.

Desde un posicionamiento crítico, el cuestionamiento de la gestión de la calidad llevaría a interrogar por la noción de poder y su vinculación con el concepto de calidad en la alta educación. Dicho de un modo más rotundo, “*¿Quiénes son los jugadores en el actual juego de la calidad? ¿En que posición se encuentran? ¿Cuáles son sus intereses?*” (de Rudder, 1994: 202). Para Rudder, el aseguramiento de la calidad no sólo tiene lugar a través de procedimientos documentales metódicamente elaborados, considerando una falacia la asunción tácita de que sólo lo que está organizado para un propósito específico bajo un nombre políticamente explícito como por ejemplo, el aseguramiento de la calidad, sirve para ese propósito. También Neave (1994), en un proceso de revisión del concepto de calidad en el contexto universitario, discutirá sobre el vocabulario y la retórica que acompaña el proceso de promulgar políticas de calidad en el entorno universitario, acompañadas generalmente de referencias a la competitividad de mercado y a la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Dicho en sus palabras:

“las universidades no tienen que tener miedo de los sistemas de evaluación de la calidad, pero sí razones para ser escépticos de ésos que idean medidas para obtener conocimiento, y las cuales nunca se aplican a ellos mismos. De lo que las universidades pueden verdaderamente sentir miedo es, no obstante, del abandono de

la “calidad de vida” en otras instituciones y otras partes del tejido social” (1994: 132)

También críticamente Barnett (1994) se cuestionará el propósito de las prácticas de la evaluación de la calidad en la universidad, unas prácticas de evaluación que podrían ser comprendidas como un reflejo de las fuerzas del trabajo, en la academia, en el estado y en el mercado. Unas prácticas que en el ámbito académico se caracterizarán por un fuerte peso en los indicadores cuantitativos de eficiencia y por un intento de dirigir la educación superior al mercado de trabajo. Esta doble instrumentación reduciría la posibilidad de un proceso de evaluación desde una postura dialógica o hermenéutica, además, esta postura reflejaría la tendencia dominante por parte del estado de producir más altos niveles de control y vigilancia sobre la educación superior. Con el mismo argumento crítico de control, Marginsons (1997) calificaría los cambios en el sistema de educación superior Australiana de neoliberales. Uno cambios legislativos que giraron en torno a la idea de la calidad (evaluación y aseguramiento) y posibilitaron formas de control central hacia la autonomía universitaria. También para otros autores, el énfasis en el aseguramiento de la calidad en la universidad es una clara muestra de cómo han cambiando las relaciones políticas entre el estado y la institución universitaria (Harker, 1995; Salter y Tapper, 2000). En este sentido, la política de gobierno de la educación superior estaría imbuido de un discurso que asumiría como necesarias y correctas las regulaciones externas de la actividad académica, hecho novedoso si lo comparamos con hace 30 años, donde lo normal era lo contrario, pues la posición ideológica de la universidad liberal la había excluido del asunto de la gobernabilidad de la agenda política. Para Salter y Tapper este cambio ideológico se tradujo, en el Reino Unido, en la creación de agencias y organismos dirigidos a regular la universidad:

“habiendo a mediados de los ochenta establecido su propia hegemonía y con la gobernabilidad [de la universidad] en el estadio político, el estado se vio obligado a reconocer que la dominación ideológica era meramente un primer paso y que la regulación del conocimiento de producción requería un sofisticado aparato burocrático el cual no existía” (2000: 82)

Estas agencias y organismos (como por ejemplo los Comités de Aseguramiento de la Calidad, en el año 1992) “*rápidamente desarrollaron y diseminaron un discurso de aseguramiento de la calidad, capaz de proporcionar la realización burocrática de los principios ideológicos del estado*” (2000: 83) así como una cultura de auditoría de la calidad en la institución universitaria. Finalmente, para Wendt (1994), en un estudio crítico hacia la implantación de la filosofía de la gestión calidad en el entorno

universitario señala que estos principios portarían dos disfunciones. Primero, reificaría el pensamiento lineal el cual se basa en esquemas duales y dicotómicos. Y segundo, situaría como valores principales en la educación superior, la eficiencia, la productividad y el control de los costes. Esto hace que la gestión de la calidad ataque de lleno a los valores universitarios como la pedagogía crítica y creativa, y la propia experimentación.

Creo que también es interesante señalar cómo en algunos casos, aunque se cuestionarán explícitamente algunos de los principios de la gestión de la calidad y su aplicabilidad a la universidad, no obstante, el discurso exhibido mostrará, paradójicamente, una clara asunción de los principios de la gestión de la calidad. Es clarificador en este sentido, el artículo de Quintanilla (1999), el cual partiendo de que *“la calidad o la excelencia académica no es un desafío para una verdadera universidad, sino un asunto de rutina”* (1999: 331-332) se cuestionaría que los métodos y técnicas de gestión de la calidad, citando entre ellos las técnicas de control de calidad o la *“filosofía de la calidad total”* (1999:329) de las organizaciones industriales deban ser empleados por esta institución. En su opinión, *“en la universidad, la propia institución determina su propio criterio para la calidad”*. No obstante, como he dicho anteriormente, algunos de los principios de la gestión de la calidad parecen exhibirse cuando Quintanilla señala que el propósito de la calidad en las universidades está más relacionado con la evaluación de los logros institucionales que con las prácticas tradicionales de la excelencia académica, evaluación que conlleva analizar entre otros elementos, el de si la universidad está satisfaciendo las demandas de sus clientes.

4.1.4.2. La enseñanza no universitaria

También la gestión de la calidad parece mostrarse como una solución idónea para la enseñanza no universitaria (Cassidy et al., 1994; Streeter et al., 1994;). En este sentido, para Streeter et al. (1994) habría *“un creciente consenso entre la educación, los negocios y los líderes de gobierno respecto que el sistema de la escuela pública en Estados Unidos está fracasando”* (1994:193), por lo que los principios de la gestión de la calidad total, principios que se habrían mostrado exitosos en las grandes corporaciones para competir de forma eficaz en el mercado mundial, podrían también ser usados para fortalecer el rendimiento de los estudiantes y crear un ambiente de aprendizaje que sea eficaz.

Las ideas de Deming y su sistema filosófico de la calidad tendrán considerable influencia en el contexto escolar. Por ejemplo, para Audette y Algozzine (1992) los principios de Deming y los conceptos de calidad total proporcionarían una oportunidad para mejorar la educación pública americana, unas ideas de gestión que requerirían un “*cambio radical en pensar sobre la escuela, la enseñanza, el aprendizaje, el estudiante y sus familias*” (1992:8). De este modo, se concebiría a la institución escolar como un sistema, necesitado de una dirección participativa y una cooperación de todos los agentes del sistema. Otros autores remarcarán el carácter radicalmente innovador de la gestión de la calidad (un cambio de paradigma) que haría que algunos educadores no vieran la conexión entre prácticas de management y la educación (Tribus, 1996). Este autor abogaría por la reforma educacional basada en la aplicación de las ideas de Deming (concretamente la organización de sistemas y el impacto en la conducta humana), junto con las ideas de R. Feuerstein sobre el aprendizaje. Según esto, la nueva visión de la calidad y las obligaciones de los directivos se plasmaría de la siguiente forma:

“La gente trabaja EN un sistema. El trabajo del directivo es trabajar PARA el sistema, Para mejorarlo, continuamente, CON la ayuda de la gente” (1996:17, mayúsculas en el original)

La traslación de estas obligaciones y principios de funcionamiento a un contexto educacional sería la siguiente:

“Los estudiantes aprenden EN un sistema. El trabajo del profesor es trabajar PARA el sistema, Para mejorarlo, continuamente, CON la ayuda de los estudiantes” (1996: 17, mayúsculas en el original)

Corolarios del nuevo paradigma serían que los estudiantes deben ser animados a identificar y superar las dificultades de forma que sean aprendices más eficaces, que a su vez comportaría, la necesidad de enseñar métodos de gestión de calidad, como por ejemplo técnicas de solución de problemas, tanto a los estudiantes como a los administradores. La adopción de los principios de la filosofía de calidad de Deming, se debería traducir en nuevas prácticas de gestión escolar, con cambios de actitud en los estudiantes, un mayor uso de la autoevaluación y la promoción del trabajo en equipo entre los estudiantes (Schatz, 1995). También influido por la noción de sistema de Deming se enfatizaría la responsabilidad de la dirección escolar en la obligación de crear un propósito para la educación (Hoglund, 1994). Los principios de la gestión de la calidad parecerán ser igualmente idóneos para crear un ambiente de aprendizaje ideal en educación física, un paradigma teórico que animaría al alumno a

identificar y superar las dificultades mediante el aprendizaje de técnicas de solución de problemas de modo que éste llegaría a ser un estudiante mucho más eficiente (Edens, 1993).

Aunque también a veces, la gestión de la calidad será percibida como una práctica que comportaría un excesivo esfuerzo para las ganancias que podría aportar en la institución educativa, de modo que los proyectos de calidad total “*no deberían ser iniciados a menos que existiera un invencible compromiso por la excelencia académica*” (Van Allen, 1995:153).

4.1.5. La gestión de la calidad en las administraciones públicas

La gestión de la calidad y sus principios servirán como guías para la reforma de la administración pública y su búsqueda de la eficacia, proyectos de mejora para la “*creación de un gobierno más racional*” (Gore, 2001: 31.9). Si seguimos a Walsh (1990) el interés de la calidad en la administración y en los servicios públicos se originarían, en parte por presiones externas (limitaciones financieras, cambios legislativos), y en parte por presiones internas. Entre estas fuerzas internas destacaría:

“la búsqueda de un nuevo sentido de propósito y compromiso, donde la calidad puede servir como una fuerza de motivación positiva para el personal” (1990: 395)

No obstante, para Walsh los conceptos de la calidad no pueden ser simplemente transferidos miméticamente del sector privado, en particular del sector manufacturero, sino que las diferentes técnicas necesitarían ser desarrolladas y adaptadas al sector público. En otras palabras, “*el sector público necesita desarrollar su propio concepto y su aproximación a la gestión de la calidad*” (1990: 400).

En el contexto norteamericano los principios de la gestión de la calidad estaban ya dentro del plan Clinton para la mejora de la administración pública de los Estados Unidos, plan que buscaba estimular las actividades de evaluación federal, enfatizando las necesidades de los clientes, fortaleciendo la flexibilidad del gobierno y expandiendo el compromiso del sector privado (Wargo, 1994; Gore, 2001). Un ejemplo de la gestión de la calidad en la práctica municipal es el desarrollo de un plan de calidad en un ayuntamiento en Estado Unidos (Zebulon, en el estado de Carolina). Este plan combinaba el énfasis de la gestión de la calidad total respecto a las ventajas derivadas del trabajo en equipo con un sistema de recompensas individual. Para los investigadores una vez examinadas las actitudes de los empleados los resultados mostraban que el personal percibía que podía influir en el sistema de recompensas

(Patton y Daley, 1998). Otro ejemplo de adaptación de los principios de la gestión de la calidad a un ayuntamiento, pero en este caso europeo (en el Reino Unido) sería el proporcionado por Camfield (1990). Este ayuntamiento, para conseguir desarrollar una creencia y un compromiso en la estrategia corporativa, desarrolló una serie de conceptos simples, un núcleo de valores, los cuales apuntalaban todo el trabajo hecho dentro del ayuntamiento y planteaban los valores por los cuales se pretendía que la gente trabajara. Estos valores eran los siguientes:

“Nosotros estamos orientados a los clientes. Nosotros creemos en las capacidades de los individuos. Nosotros tenemos que ser sensibles y responsable. Nosotros creemos en la calidad. Nosotros estamos orientados a la acción” (1990: 390)

De acuerdo a Camfield, la adopción de estos principios de la calidad por el ayuntamiento significó cambiar a una orientación al cliente y hacia un estilo directivo que buscaba el conseguir que el personal laboral fuera “positivo, sensible y entusiasta”(1990:391). Esta orientación a la calidad pasaba, obviamente, por la gestión de los recursos humanos. En sus palabras

“Nosotros hemos invertido profundamente en la gente, en su ambiente de trabajo, en sus condiciones de servicio y en sus habilidades de desarrollo. Al mismo tiempo la gente ahora sabe lo que se espera de ellos, cuáles son los temas y cuáles las prioridades del ayuntamiento” (1990: 393)

Finalmente, es posible también encontrar una influencia clara del discurso de la gestión de la calidad en las esferas más diversas del sector público como, por ejemplo, en el ejército, en la policía o en los sistemas penitenciarios. Por ejemplo, una muestra de la influencia de la calidad total en el ejército sería el estudio de Gur-Ze'ev, (1997) donde se analiza la aceptación de la calidad total en el ejército israelí, como un sistema organizacional que producirá nuevas imágenes de conocimiento militar. O en la policía, entendiendo a la gestión de la calidad “como una forma de dirección participativa” (Wycoff y Skogan, 1994:371). También la gestión de la calidad puede ofrecer una oportunidad para la “democratización de las prisiones” (Toch, 1994:62), proceso que se conseguiría mediante la combinación del compromiso del personal penitenciario junto con el fortalecimiento de la participación del prisionero. Otra utilidad de la gestión de la calidad en las prisiones sería su función de modelo para evaluar la eficacia de los diferentes programas de intervención con los presos en programas de libertad condicional (Janes, 1993; Gondles, 1996). En este sentido, es interesante el papel que parecería jugar la teoría de la calidad conjuntamente con los nuevos desarrollos tecnológicos (como por ejemplo, monitores electrónicos y teléfonos

móviles) en la conformación de la nueva figura del mando intermedio carcelario. Esta figura vendría a ser algo así como “*un especialista, un recogedor y procesador de información, un enlace entre el subordinado y la alta dirección, un evaluador del rendimiento y un formador*” (Cohn, 1995: 10).

4.2. Influencias y aplicaciones diversas del discurso de la calidad

Aunque el discurso de la calidad sería un discurso originariamente centrado en la práctica de gestión organizacional, su influencia se extenderá mucho más allá del ámbito de la mera gestión de empresas públicas o privadas, influyendo en teorías y aplicaciones diversas. Mostraré a continuación, ejemplos variopintos, a mi modo de ver, de esta amplia extensión de la influencia de la gestión de la calidad. Debo aclarar que mi propósito no es describir exhaustivamente la infinidad de aplicaciones dadas a las diversas técnicas que conforman el conglomerado de la calidad total, sino mostrar algunos ejemplos del amplio espectro de su expansión.

Algunas influencias de la gestión de la calidad en prácticas tradicionales de las empresas industriales se encuentran desde el establecimiento de la estrategia de negocio hasta en la evaluación del rendimiento individual. Por ejemplo, es posible realizar la elaboración del plan de negocio estratégico utilizando técnicas de gestión de la calidad (Bigwood, 1997; Witcher y Butterworth, 1999). También es posible la evaluación de la organización (Counnberg, C. et al., 1997; Hansen, 2001), la reingeniería de procesos (Currie, 1999; Sia et al., 1997; Loch, 1998; De Bruyns y Gelders, 2002); la evaluación del rendimiento individual (Cravens et al. 1993); el desarrollo de productos industriales a partir de modelos de ingeniería que toman el cliente y a la idea de “usabilidad del producto” como elementos centrales (Zirkler y Ballman, 1994) o con la utilización de técnicas como el QFD (Govers, 2001); incluso los principios del mantenimiento de maquinaria industrial ser verán afectados (Hipkin y De Cock, 2000). Por supuesto, los desarrollos de la gestión de la calidad afectarán de lleno a las diferentes teorías del management, como por ejemplo, el liderazgo (Amasaka, 1990; Darling, 1992; Waldman, 1993; Sosik y Dionne; 1997), o la teoría del desarrollo organizacional (Rossman, 1993; Levin y Gotlieb, 1993). Algo más curiosa resulta, por lo menos así me lo parece, la experiencia desarrollada por IBM en la adopción del modelo de la calidad como un marco de referencia para sus actividades financieras. Bajo este enfoque, se abogó por cambiar la definición de la figura de los directivos financieros, que pasaron de ser controladores o inspectores de los aspectos

contables a facilitadores y entrenadores de los directivos con responsabilidad financiera (Ferris et al., 1998).

Más atípica todavía resulta ver cómo estas influencias de la calidad se encontrarían en el diseño de tratamiento psicológicos. Por ejemplo, en el desarrollo de una intervención clínica basada en los principios de la gestión de la calidad en ancianos con síntomas de depresión. De este modo, mediante un diseño experimental, los autores concluirán que el grupo de intervención que había sido asistido con una terapia diseñada a partir de principios de la gestión de la calidad tenía un rango de hospitalización significativamente menor que el grupo control (Flaherty, et al., 1998). También la gestión de la calidad se presentará como una técnica efectiva y aplicable para asegurar la calidad de los programas de tratamiento a las adicciones de drogas. Algunos de los requisitos de los programas exitosos contra la adicción serán tener claros los objetivos del tratamiento y contar con el compromiso de todo el personal implicado (Fountain, 1992). El modelo de dirección de la calidad total (influido por Deming) se introducirá para desarrollar un proceso de intervención "colaborativo" en el tratamiento de las discapacidades del lenguaje como la dislexia (Wiig, 1991); o la psicología "individual" (Braughton, 1999). Por su parte, Buckley y Mank (1994) argumentarían que los principios de mejora de la calidad habrían cambiado la comprensión del rendimiento individual y organizacional, proporcionando un marco adecuado para mejorar la asistencia a personas con discapacidades. En el mismo sentido Bruyere et al. (1997) describirían cómo los conceptos claves de la gestión de la calidad pueden ser aplicados al acta de americanos con discapacidades (ADA).

Pero incluso en los dominios teóricos de la psicológica de orientación más conductista sería clara la influencia de la gestión de la calidad (Mawhinney, 1986, 1992; Hackman y Wageman, 1987; Redmon y Dickinson, 1987; Redmon, 1992; Saunders y Saunders, 1994; Pfadt y Wheeler, 1995; Babcock et al., 199), considerándose que la aproximación al análisis estadístico de la variabilidad (SPC), técnica derivada de la idea de Deming sobre la variabilidad estadística y aplicada al control de la calidad industrial, podría, sin duda alguna, ser utilizadas por el enfoque del management más Skinneriano (OBM, Organizational behavior management), pues pareciera que ambas orientaciones fueran muy complementarias. Pero no sólo al ámbito empresarial, sino que la práctica clínica más conductista podría beneficiarse de los aportes de los teóricos de la calidad total.

“Las estrategias de solución de problemas que utilizan diagramas de causa-efecto, análisis de histogramas y gráficas, diagramas de Pareto, y técnicas de brainstorming

pueden contribuir al análisis de cómo los diversos elementos en la ecología social del individuo contribuyen a la disfunción clínica de la misma manera que estos procedimientos corrientemente facilitan una exploración de que variables del sistema contribuyen a la producción de defectos a través de un análisis de los procesos de trabajo” (Pfadt y Wheeler, 1995: 367)

Pero no sería fácil la aceptación de la GC en el santuario de la psicología conductista. Por ejemplo, Hopkins (1995) se mostraría contrariado por el uso del SPC a una disciplina como la terapia conductual. El grueso de las críticas se dirigirán a la falta de rigor científico de las ideas de la calidad total.

“Quizás lo más extraordinario de la GC y de la visión de Deming sea el hecho que hayan llegado a ser tan enormemente populares en la ausencia de fuertes evidencias respecto a su utilidad” (Hopkins, 1995: 385)

Finalmente, una aplicación curiosa de la influencia GC sería la dibujada por Carton (2000), mostrando cómo la investigación social en general y el proceso de obtención de datos en particular podría ser comprendidos como un proceso de producción industrial al cual aplicarle los diversos conceptos de la gestión de la calidad.

5. La calidad total y la gestión de los recursos humanos

La simbiosis “recursos humanos - calidad total” hace difícil, en mi opinión, discernir dónde comienza el discurso de la gestión de la calidad y dónde el de la psicología del trabajo y la gestión de los recursos humanos. Para algunos autores, no obstante, sí que habría autonomía y una clara separación de ambos campos de conocimiento, con intereses y enfoques diferenciados (por ejemplo, la calidad total estaría más interesada en los sistemas que en las personas) aunque también con mutuas y ricas influencias (Dean y Bowen; 1994; Waldman, 1994; Choy, 1994). Por el contrario, para otros autores, la gestión de la calidad sería algo así como una moda pasajera que habría irrumpido en la teoría de las organizaciones afectando directamente a la práctica de los recursos humanos, por lo que en espera de que el sarpullido remita, apostarían por seguir con las prácticas tradicionales basadas en la evaluación individual y en los elementos cognitivos de la psicología (Donaldson y Hilmer, 1998).

A continuación analizaré primero, la relación entre calidad y psicología del trabajo mostrando cómo esta relación no es novedosa ni contingente a la irrupción del discurso de la gestión de la calidad, y segundo intentaré evidenciar algunos de los aspectos ideológicos del discurso de la calidad, un discurso que refuerza y rearma las prácticas de la disciplinante psicología del trabajo. Para ello, en primer lugar me centraré en mostrar diferentes modos de abordar por parte de la psicología del trabajo a la calidad industrial, el enfoque psicologista dado por esta disciplina al control de la calidad, con notables similitudes a las desarrolladas por la moderna gestión de la calidad. En segundo lugar, ilustraré como el discurso de la gestión de la calidad alimentará y modificará el discurso de los recursos humanos, así como la naturaleza y la orientación de las tecnologías de la gestión de las personas en las organizaciones. Finalmente, intentaré ilustrar cómo el discurso y las prácticas de los recursos humanos reforzarán a su vez, la hegemonía del discurso de la calidad, es decir, mostraré de qué modo las prácticas de control de los trabajadores serán desplegadas y utilizadas bajo la retórica de la gestión de la calidad.

5.1. Historia de una vieja relación: calidad y psicología

Pese a que la historiografía “oficial” funda el nacimiento de la calidad con su descubrimiento en Japón, en los círculos de calidad, y su posterior paso a la gestión de la calidad total, lo cierto es que las investigaciones publicadas en las revistas de psicología aplicada y psicología del trabajo muestran evidencias de un temprano

interés por la calidad como campo de estudio. Conceptos como calidad, mejora del rendimiento y aptitudes individuales se encuentra en los orígenes de la psicología del trabajo como disciplina. Para nada la investigación de Rasely (1917) sobre los procedimientos desarrollados por una organización para *“la mejora de la correspondencia de la calidad de su correspondencia de negocios”* (1917: 220) desentonaría, pese al año en que fue realizada, de las actuales líneas de investigación en gestión de recursos humanos. Tampoco producirían extrañeza sus conclusiones, con un énfasis en la mejora de la calidad mediante la aplicación de procedimientos rigurosos de selección de personal (*“las personas fueron seleccionadas para el dictado en función de sus aptitudes”* (1917: 220) estando alineadas estas conclusiones, como se verá, con los “avances” más actuales del management.

El enfoque de la literatura “mainstream” del management ha sido históricamente, en temas de calidad, claramente psicologista e individualista (Adam y Scott, 1971), y con un carácter político altamente reaccionario. Una literatura que, en sus revistas más reconocidas, publicaba investigaciones como por ejemplo la de Smith (1950) buscando determinar la relación entre las fases del ciclo menstrual y la eficiencia industrial entendida esta como cantidad y calidad de la producción. Investigaciones que encontraban que *“las diferencias en la calidad diaria de la producción eran pequeñas y no estaban relacionadas al ciclo menstrual”* (Smith, 1950: 148). Un campo “científico” que buscaba modos de optimizar la calidad y, por supuesto, también la cantidad de la producción. Un ejemplo sería la investigación de Kerr (1945) sobre los efectos de escuchar música mientras se trabajaba en un contexto industrial. Concluiría este autor que, ni la cantidad ni la calidad de la producción, estaban afectadas por la presencia de diferentes clases de músicas, mientras que, por el contrario, sí que se había, (sorprendentemente) diferencias significativas considerando la variable “condiciones de pago”. Una disciplina en la que tampoco faltaban investigaciones orientadas a la búsqueda de vínculos entre las características personales de los individuos y su rendimiento laboral (‘job quality’) (Vecchio, 1980).

Una concepción de la calidad que, aunque estaba fundamentalmente ligada a la bondad del producto y a los departamentos de control de calidad como esencia productiva, dependía fundamentalmente del trabajo de los inspectores o controladores de calidad (Mccrehan, 1949), pero con asombrosas reminiscencias a la actual concepción de la gestión de la calidad. En este sentido, resulta curiosa la calidad como responsabilidad individual de todos los empleados, el trabajo individual como crucial para la consecución de los objetivos de la compañía (Crooks, 1954), la importancia de

la satisfacción de los clientes para la propia seguridad del empleo de uno mismo como empleado (Crooks, 1957), la capacidad y las habilidades directivas como clave para la fabricación con calidad (Pazer y Priest, 1965) e incluso la calidad como incipiente símbolo para la gestión de los trabajadores y reducción del conflicto (Dalton, 1966). Este último autor, Dalton, mostraría como una compañía intentaba reducir las fricciones y el conflicto en el personal productivo mediante el oscurecimiento de los símbolos de estatus e incrementando a su vez, el relieve y la visibilidad de símbolos como la ciencia, la calidad y el servicio.

5.2 La calidad total en las prácticas de los recursos humanos

El discurso de la calidad total influirá claramente en los propósitos y en las prácticas desarrolladas por los departamentos de personal de las organizaciones, prácticas que en adelante denominaré como gestión de recursos humanos (o también GRH).

En algunos casos, el discurso y el lenguaje de la gestión de la calidad refulgirá esplendorosamente, como en el caso de Carr (1987), el cual tomando como referente las prácticas de control de calidad junto con algunos de los principios de la calidad total, definiría un programa de actividades de los recursos humanos dirigido a “*inyectar calidad*” (1987: 43), basado en cuatro principios: la calidad es importante; la mejora continua es una forma de vida; los reprocesos de trabajo serían claramente innecesarios; y finalmente, cada persona puede y debe inspeccionar la calidad. La calidad pues, como obligación de cada uno de los trabajadores, entendiendo esta forma de vida como “*escoger el hacer las cosas correctas y hacerlas en el orden correcto*” (1987: 43).

Por lo general, las influencias del discurso de la calidad en las prácticas de control de los trabajadores serán menos grotescas y literales, aunque sí que supondrá fundamentalmente una modificación en el enfoque y en la orientación de las prácticas tradicionales de la psicología del trabajo. Es ilustrador, en este sentido, un estudio sobre la gestión de los recursos humanos, considerada como práctica estratégica, en empresas del sector informático del reino unido (Sparrow y Pettigrew, 1988), estudio que concluiría citando cuatro diferentes propósitos en la práctica de la gestión de los recursos humanos: la gestión de la cultura; el desarrollo de las habilidades profesionales de los trabajadores; la mejora de la productividad mediante la integración de roles, tareas y habilidades; y finalmente, la mejora de la calidad de los procesos directivos. Otro ejemplo de este nuevo enfoque sería la discusión sobre la

aplicación de los conceptos de la calidad total a la práctica de gestión de los trabajadores los proporcionarán Bowen y Lawler¹⁴ (1992) los cuales presentarían una serie de guías para las prácticas de gestión de personal orientadas a la calidad¹⁵. Para otros autores la “manufactura integrada” entendida como un contexto laboral integrado por JIT, tecnología altamente avanzada y calidad total, representa una oportunidad para nuevas aportaciones de la gestión de los recursos humanos (Snell y Dean, 1991; Snell y Dean 1992). Para Schneider y Bowen (1993) entre las prácticas de GRH está la de ser solícitos y sensibles a las necesidades de los clientes internos de la organización. Para Heneman et al. (1995) la mejora que los servicios de los recursos humanos proporcionan a los directivos de línea puede ser conseguida a través de los principios de la calidad total. Una aplicabilidad que, de acuerdo a Swanson, (1992) comportaría dos grandes desafíos: primero, clarificar qué significa el liderazgo y la orientación en el cliente y segundo, el rehusar activamente por parte del directivo de recursos humanos aquellas responsabilidades que no serían suyas aunque otros agentes en la organización se las atribuyesen. Otros autores irían más lejos y sostendrían que el compromiso de los empleados, desarrollado por la gestión de recursos humanos y la calidad total serían teorías engarzadas que necesitan ser estudiadas como una aproximación integrada (Freed y Burack, 1996).

En líneas generales, habría un acuerdo en la literatura prescriptiva respecto a que la aplicación de los principios de la gestión de la calidad en la práctica de los recursos humanos será beneficiosa. Por ejemplo, Youndt et al. (1996) señalarán que cuando las prácticas de la gestión de recursos humanos se unen con prácticas de gestión de calidad se produce un resultado positivo en las ganancias de la organización. Estos autores abogarían por una visión de la GRH “contingente”, la cual vendría a subrayar la dependencia de las prácticas de control de los trabajadores a la estrategia organizacional. Esta visión, por tanto iría contra una visión de la práctica de GRH

¹⁴ Autores como E. Lawler, centrados inicialmente en la calidad de vida laboral, después en los círculos de calidad y en el momento de esplendor de la calidad total, en ésta, creo que sirven para ilustrar hasta qué punto estos tres tipos de programas organizativos representarían tres estadios de un mismo modelo genérico de programa de intervención organizativo. Por ejemplo Lawler, pese a aceptar que la calidad total “*subraya la importancia del compromiso de los empleados*” (Lawler, 1991:12) como base para el éxito del negocio, abogaría por un modelo de invención propia, denominado “aproximación de nueva planta” (‘New plant approach’), con primera y segunda generación incluida, modelo que puede ofrecer “*un mayor compromiso en los negocios y una mayor y total flexibilidad y responsabilidad*” (1991:14).

¹⁵ Estas guías serían las siguientes: centrarse en la organización antes que en el trabajo de los individuos; favorecer al grupo antes que el rendimiento individual; igualitarismo antes que jerarquía; cambio antes que estabilidad; y finalmente, una participación de todos, antes que el ordeno y mando como estilo de mando.

como “universal¹⁶” o de las “mejores prácticas”, la cual postularía la relación directa entre aproximación a los recursos humanos y rendimiento organizacional. También para otros autores (Schneider y Bowen, 1993; Scheneider et al., 1993; Hartline y Ferrell, 1996) la práctica de GRH sería fundamental en las empresas de servicios, proporcionando una clara ventaja competitiva.

Como ya he dicho al principio, el discurso de la gestión de la calidad no sólo influirá en la orientación, sino que modificará incluso las propias prácticas desempeñadas por los departamentos de gestión de personal. Por ejemplo, Bayo-Moriones y Merino-Díaz de Cerio (2001) encontrarán que en España, las compañías manufactureras con experiencia en gestión de la calidad, habrían desarrollado prácticas avanzadas de gestión de los recursos humanos en formación, selección, promoción y sistemas de retribución. Algunos autores abogarán por descentralizar las prácticas de gestión de recursos incluso a un nivel de equipo. En efecto, Kirkman y Rosen (2000) abogarían porque los equipos con empowerment tuvieran potestad para recompensar y castigar a los miembros del equipo; pudieran decidir aspectos como la formación, intervinieran activamente en la selección y en los procesos de evaluación.

Una de las más áreas discutidas de la influencia de la gestión de la calidad en la práctica de GRH será la referida a la evaluación de personal. El enfoque más sistémico (propuesto o derivado de algunos autores más reverenciados de la calidad total, como por ejemplo Deming) sería percibido como contrario y contradictorio con las tradicionales prácticas evaluadoras de la psicología industrial, basadas fundamentalmente en el rendimiento y en los incentivos individuales (Waite, et al., 1994). En este sentido, no faltarán opiniones contrarias a la aplicación de la filosofía de la GC, pues sería contraria a una aplicación de la gestión de los recursos humanos basada en el rendimiento individual, contradicción que podría provocar resultados indeseable en la organización (Schay, 1993). Otros autores, de forma menos radical, abogarían por una compaginación de prácticas evaluadoras tradicionales y las prácticas de calidad, es decir, las evaluaciones por iguales serían la mejor manera de recoger información sobre el rendimiento individual y fortalecer el compromiso de los empleados al programa TQM (Westerman, 1996). Por el contrario, para Jansen y Vloeberghs (1999) la calidad total y la lógica derivada de los métodos de obtención y

¹⁶ Un ejemplo de aproximación universal es la propuesta por Huselid (1995) el cual señala que las prácticas de GRH, que denomina de “*alto rendimiento*” (1995: 645) y que comporta procedimientos comprensivos de selección, sistemas de compensación y formación” llevan a “*reducir a los gandules y retener a los mejores*” (1995: 645), así como a comprometer a todo el

análisis del feedback del cliente, conllevarían un proceso de evaluación del personal de 360 grados que, pese a sus ventajas, podría fomentar el "*terror del feedback total*" (455:1999) en los trabajadores. Finalmente señalar, que dentro de esta nueva aproximación a la evaluación del rendimiento de los trabajadores, algunos autores señalarán como indicadores factible de utilizar la participación en actividades de calidad no obligatorias (como los círculos de calidad) o la formación durante el tiempo de ocio (Bühner, 1997).

5.3. Las prácticas de los recursos humanos para la calidad total

Un modo de legitimar la existencia de los departamentos de control de personas (o sea, de gestión de recursos humanos) en este momento de hegemonía de la calidad será el concebirlos con la función fundamental de contribuir a la consecución de la calidad por parte de la organización. Dicho de otro modo, "*el mayor objetivo de la gestión de los recursos humanos es esforzarse por la calidad total en una organización centrándose en las personas y en su conducta*" (Vloeberghs, 1996: 207). Las prácticas de control, implicación y generación de compromiso, los programas de adoctrinamiento, los sistemas de penalización, las prácticas de selección y en general todo la actividad estratégica y operativa que se desarrollan en los departamentos de gestión de recursos humanos serán interpretadas como prácticas fundamentales "*que contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos*" (Cyr y Schneider, 1996: 207) y a la generación de una nueva cultura organizativa centrada en la calidad (Garwood y Hallen, 2001).

Conforme a lo publicado en la literatura dominante de las organizaciones, parecerá que buena parte del éxito de la implantación de los modelos TQM se deberá al modo en cómo se dirijan a los trabajadores. Las "*formas menos sutiles de control directivo*" (Redman y Mathews 1993: 57) y las prácticas basadas tan sólo en principios de minimizar los costes, son practicas de gestión de los recursos humanos que podrían ir en contra de la calidad de servicio y de la calidad total. Toda la tecnología de la GRH será desplegada y exhibida bajo la bandera de la calidad. Las políticas de los recursos humanos de las compañías explicitarán su orientación a la calidad, harán patente su contribución a la mejora de la calidad (Koys, 2000). Por ejemplo Metzen (1996) apuesta por las prácticas de GRH para pasar de un estadio de producción en masa a

personal con los objetivos de la organización y consiguientemente, mejorar el rendimiento organizacional.

un sistema de “lean production”¹⁷.

Las practicas de GRH deberán generar compromiso por la calidad de todos los miembros de la empresa. Uno de los propósitos fundamentales de los departamentos de recursos humanos será la generación de compromiso, no sólo con la calidad, sino con la empresa. Por supuesto, el enfoque de la calidad total seguirá siendo individualista. En este sentido Camfield (1990) sostendrá que avanzar hacia una orientación al cliente significará, principalmente, el conseguir que el personal tenga una “actitud positiva”, sea sensible al cliente y tenga una actitud entusiasta en general (obviamente, la consecución de estas metas pasa por los programas de recursos humanos). Los programas de formación y adoctrinamiento al personal serán básicos para conseguir la sensibilización del personal hacia la calidad (Pall y Robustell, 2001), generalmente, mediante un cambio de actitud (Procopio y Fairfield-Sonn, 1996; Osland, A., 1997; Bondoqji, 1998; Dumas et al., 1987; Martinsons y Chong, 1999). La calidad servirá para integrar al personal en un proyecto común organizativo. Dicho de otro modo, la meta de “*integrar al personal en el proyecto común de la excelencia en la calidad*” (Andersen Consulting, 1993) descansará en tres pilares: la Información y la comunicación; la participación y los sistemas de reconocimiento; y finalmente los programas de formación y desarrollo. En la gestión de los recursos humanos, en suma.

Por supuesto, la formula de generación de compromiso, será la participación (una mecánica básica probada exitosamente en los programas de calidad de vida laboral). La participación en las nuevas estructuras de mejora representará el mayor vehículo para que los empleados se comprometan y contribuyan a la mejora de la calidad (Lawler, 1994; Coyle-Shapiro, 1996; Wageman, 1997; Shapiro, 2000; Coyle-Shapiro, 2002). Un compromiso, que buscará ser total, en el sentido que llegue a todos los empleados de la organización, independientemente de su función, responsabilidad o estatus. Por ejemplo, Algunos autores advertirán sobre los costes ocultos de la contratación de “*trabajadores atípicos*” (Allan, 2000: 188), es decir trabajadores a tiempo parcial, mediante trabajo temporal, contrataciones eventuales y otras formulas

¹⁷ Es muy interesante, a mi juicio, la diferencia que señala Metzen (1996) entre las empresas europeas y las norteamericanas, pues las primeras en su opinión, deben ser guiadas para lograr el estadio superior. Asimismo, los procesos que, para Metzen conduce al nuevo tipo de relación industrial serán los siguientes: levantar los valores del nuevo orden (lean production); devaluar el viejo orden (producción en masa); hacer revivir viejas virtudes, como por ejemplo la confianza y la cooperación; y finalmente dejar morir otras viejas virtudes, especialmente, aquellas prácticas que mantienen las jerarquías o las que buscan tan sólo las ventajas individuales.

similares, puede afectar al cumplimiento de los estándares de la calidad y por tanto afectar negativamente al desarrollo del negocio.

Una última función de los recursos humanos en la era de la calidad continuará siendo la de vigilar y castigar a los trabajadores. Examinar su nivel de compromiso con la empresa, controlar sus actitudes, supervisar su involucración y entrega. Por supuesto, formulado en otros términos más amables, como por ejemplo, encuestas de actitud o satisfacción (Zeitz¹⁸, 1999). Algunos estudios incluso examinarán la relación entre los factores de personalidad con el rendimiento personal en empresas con la calidad total¹⁹ (Hayes et al. 1994); se desarrollarán modelos dirigidos a predecir el compromiso de los empleados con los programas de sugerencias (Frese et al., 1999); o relacionarían la orientación al cliente con factores de personalidad (Furnham y Coveney, 1996). Otros autores incluso irán más lejos, considerando como variables psicológicas de los trabajadores las siguientes: conducta ciudadana organizacional; necesidad de crecimiento profesional y orientación a programas de calidad total (Fok et al., 2000), encontrando, curiosamente, que las personas con una alta orientación personal a la calidad total tenían en general, una visión más positiva sobre la cultura organizacional.

En mi opinión, el tono discursivo de la literatura prescriptiva será, en general, altamente optimista. El trabajador, como ya vimos, es fundamental para la generación de la calidad, aunque su papel estará claramente subordinando a los intereses y deseos de los grupos directivos. Dicho de otro modo, mientras que en los programas de calidad de vida laboral y en buena parte de los círculos de calidad los trabajadores o los sindicatos eran vistos como una parte de la organización, en cierto modo opuesta

¹⁸ Por ejemplo, Zeitz (1999) propondrá incluso un modelo causal respecto a la actitud de los trabajadores hacia la implantación de la calidad total. En su opinión, las actitudes finales dependerán, por orden de importancia, primero de la posición que ocupe la persona dentro de la organización; segundo por su grado de exposición a las prácticas de calidad total; y finalmente, y menos importante, del nivel de conciencia que tenga sobre la importancia de la calidad total para la organización.

¹⁹ No deja de ser representativo de un cierto tipo de investigación académica que se hará en torno a la gestión de la calidad, el estudio de Hayes et al. 1994, una investigación claramente psicologista. Por ejemplo, estos autores relacionaron factores de personalidad con rendimiento en organizaciones con modelos implantados de calidad total (pasaron el cuestionario HPI – Hogan Personality Inventory- y encontraron que los empleados exitosos en la cultura con calidad total tenían menos puntuación en franqueza, extraversión y una mayor puntuación en prudencia). Como resultado de la investigación los autores desarrollaron una escala dirigida a predecir el rendimiento individual en una empresa con TQM a partir de las características de personalidad. En un sentido similar, Lee-Ross (2000) elaborará un instrumento dirigido a medir la predisposición de los trabajadores al servicio, es decir, un instrumento con el fin de identificar las actitudes de los trabajadores hacia su trabajo, formulado éste en términos de orientación al

a estos programas, como un grupo antagónico al grupo directivo por lo que el programa debía ser negociado con estos, en la gestión de la calidad total el propio programa parecerá nacer ya legitimado. Oponerse a la calidad sería una acción tan sinsentido que no estaba contemplada. De lo que se trataba era de entusiasmar a los trabajadores, comprometerlos más activamente. Algunos autores no obstante, sí que señalarán la falacia de buena parte de la literatura total sobre que los trabajadores estén ansiosos por trabajar con más responsabilidad y más autonomía, de modo que los departamentos de recursos humanos deberán vigilar y contrarrestar algunas de las impresiones que producirá la introducción de la calidad total, como por ejemplo, la pérdida o intensificación del trabajo (Wilkinson 1994; 1998). Pero, para ello, necesitaremos entrar a analizar las críticas al discurso de la gestión de la calidad.

cliente y calidad, de tal forma que permitiría identificar (discriminar) a los trabajadores con mejor y peor actitud.

6. Las críticas al discurso de la gestión de la calidad

A continuación me centraré en las críticas contra el actual discurso hegemónico de la gestión de la calidad. Aún reconociendo que toda clasificación es ficticia y arbitraria, agruparé en dos categorías los planteamientos críticos. En primer lugar, expondré aquellas críticas que atacarán los efectos de la gestión de la calidad, de su implantación, de su desarrollo práctico, salvaguardando no obstante, buena parte de los fundamentos del modelo. Y, en segundo lugar, abordaré las críticas que, mayoritariamente desde una perspectiva postmodernista, se cuestionarán la globalidad del modelo, ya sea su aspecto ideológico, ya sea buena parte de los efectos de poder que éste comporta. Ambas críticas tendrán en común que, a diferencia de la literatura prescriptiva, se cuestionarán los desarrollos prácticos dados a la gestión de la calidad.

“¿Los defensores de la gestión de la calidad que enfatizan la importancia del compromiso de los empleados o reclaman respecto para la humanidad (como por ejemplo, Ishikawa) consideran esos valores y prioridades como virtudes inatacables o las perciben principalmente como unos medios para incrementar la productividad? ¿Las iniciativas de la calidad capacitan a los empleados para desarrollar un sentido colectivo del propósito y el sentido en el trabajo, o funcionan para intensificar el trabajo y atar a los empleados más férreamente a unos objetivos definidos por otros? Desgraciadamente, estas cuestiones no son examinadas, o lo son muy superficialmente dentro de la literatura de la gestión de la calidad. Simplemente se toma por dada que la gestión de la calidad es benigna y universalmente beneficiosa” (Wilkinson y Willmott, 1995:16)

Veamos pues, cómo desde un enfoque crítico se responderá a estas cuestiones.

6.1 Los problemáticos efectos de la calidad

Este tipo de críticas tendrá en común un argumento reprobador parecido al siguiente: Pese a la bondad de los modelos de gestión de la calidad, de lo ventajoso y bondadoso de sus fundamentos, la implantación conlleva, generalmente, por desgracia, algún tipo de problema que hace que, en la práctica, la calidad real, la calidad que surge de implantar un sistema de gestión de calidad total, se aleje o tenga poco que ver con sus principios. Los autores circunscritos a esta categoría, no obstante, seguirían mantenido una creencia bien en la globalidad de los fundamentos del modelo, bien en que éste, pese a su plasmación defectuosa como modelo de

gestión, podría acarrear ciertas ventajas para el conjunto de la organización.

Un claro exponente de este tipo de críticas podría ser las acusaciones que formulan Rothschild y Ollilainen (1999) contra el método en el que es concebida y practicada la calidad total. Estos autores, a partir de un examen de los textos fundacionales de la gestión de la calidad (escritos de Deming y Juran, principalmente) y su contraste con una serie de textos guías de implementación por parte de empresas y consultorías de gestión organizacional manifestarían que la práctica de la calidad total estaba alejada de lo propuesto por los primeros teóricos. Gran parte de sus críticas se dirigirían a la noción de empowerment y su plasmación en los equipos autogestionados, que más que proporcionar un mayor poder a los trabajadores lo que producía era un oscurecimiento del control directivo, que seguiría ahí, e incluso en ciertos casos, contribuyendo a perpetuar las diferencias entre los trabajadores. De modo similar, para Freed y Burack (1996) la adaptación de las ideas de Deming en los primeros modelos de la calidad total malinterpretaron su apuesta por el empowerment y el compromiso de los empleados, ideas que según ellos estarían en la base de cada uno de sus famosos catorce puntos para la calidad total. De esta forma los diversos modelos de la GC tal y como quedarían formulados en la literatura (e implantado por las organizaciones) acabarían enfatizando más las estructuras de control que la autonomía de los empleados. También para Dawson (1998) la implantación de programas de calidad total "*para la excelencia del servicio*" (1998: 5) debe enfrentarse a la retórica que existiría detrás de las iniciativas de la calidad e incluso a las campañas comerciales enmascaradas bajo los enfoques de certificación de calidad ISO 9000. Así, en un estudio de caso demuestra las dificultades de implantar un programa de mejora, el cual en la práctica, de hecho, poco mejora las relaciones en el trabajo.

Una tesis provocativa, que denominaré la "propuesta del equilibrio", es la que formularían Edwards et al. (1998), para los cuales a la gestión de la calidad total no se le podría aplicar ni la tesis optimista del empowerment de los trabajadores ni la tesis más pesimista de la intensificación de la obediencia y del control. Estos autores, en una posición de ecuanimidad, encontrarían en una revisión de experiencias de implantación de calidad total que la verdadera confianza en la autonomía de los trabajadores no estaba en las intenciones de cambio de los directivos, de forma que la utilización del término empowerment tan sólo significaba compromiso en la toma de decisiones por parte de los trabajadores, pero un compromiso constreñido por la confianza en la disciplina y en el control. No obstante para Edwards et al. esta

limitación no encajaría del todo con la tesis de intensificación del poder (idea que veremos en los autores críticos contra la ideología de la calidad), ya que los trabajadores obtenían auténticos beneficios de los procesos de mejora y de solución de problemas, y gran parte de ellos, estaban muy satisfechos con su esfuerzo y nivel de trabajo. Además, como los trabajadores aceptaban la calidad y confiaban en los miembros de la dirección, estaban conformes con un control mucho más estricto. Como dicen los autores:

“Como señala el viejo aforismo, si estás siendo explotado, mejor que seas bien explotado antes que mal” (1998: 470)

Otra crítica que no se sostendría, según Edwards et al., sería la del control de valores por parte de los trabajadores, de este modo, contra los argumentos que critican a la gestión de la calidad por su deificación del cliente y la expansión del mercantilismo en todos los ámbitos de su trabajo señalarían lo siguiente *“los trabajadores no son imbéciles culturales que acepten nuevas ideologías sin cuestionárselas”* (1998: 471). En una línea de argumentación similar, para Wilkinson et al. (1997) la gestión de la calidad puede ser implementada en versiones muy diferentes, *“exhibiendo rostros diferenciados”* (1997: 816), de forma que el compromiso de los empleados a menudo es oscurecido por la retórica y los intereses espurios. Los autores intentarían acercar posiciones, en un debate en el que según ellos, los críticos estarían más centrados en los errores del modelo y los apologistas, más volcados en las prescripciones, de forma que las conclusiones de ambos enfoques no serían más que *“parciales”* y *“erróneos”* (1997:817). Estas posturas enfrentadas quedan, según ellos, claramente ejemplificadas por los dos libros publicados en torno a la implantación de la calidad en la empresa Nissan, uno elaborado por el director de personal de la compañía en el Reino Unido (Wickens, 1987), y el otro escrito como crítica por dos investigadores (Garrahan y Stewart, 1992). Para Wilkinson et al.:

“[el director de personal] se refiere al trípode del éxito –flexibilidad, calidad y trabajo en equipo- en una atmósfera de consenso, compromiso y confianza. En la opinión [de los críticos], no obstante, un “trípode de subyugación” sería una descripción más apropiada. Flexibilidad equivale a una intensificación del trabajo, calidad con un incremento del control y el trabajo en equipo con vigilancia por los iguales” (1997: 800)

Su postura de la compensación acabará, no obstante, acercándoles a la aceptación implícita del modelo de la gestión de la calidad. En este sentido, los autores no se cuestionarán los fundamentos del modelo, las implicaciones ideológicas, de modo que finalizarían concluyendo que la calidad total tendrá siempre que ser consciente de las

limitaciones del contexto, dependiente, en suma, de las realidades locales. Con esta síntesis, según ellos, se tiene una visión más global, una *“perspectiva amplia que da un más completo cuadro [de la GC] donde puede que se esté trabajado más duro pero también disfrutando más de una mayor satisfacción laboral”* (1997: 816).

Dentro también de este enfoque del equilibrio en el que se cuestionarán aspectos del modelo, básicamente las consecuencias negativas por su torcimiento en el proceso de puesta en marcha (o sea en su implantación), Glover (2000) intentará romper el dilema que, según él, existiría entre aquellos que defienden el modelo a ultranza y los críticos, dilema que Glover formularía con el interrogante metafórico sobre si la gestión de la calidad debiese ser considerada un veneno o una panacea. Curiosamente, su respuesta se basaría en lo que, según él, sería la respuesta de los trabajadores. En este sentido, a partir de una serie de entrevistas en profundidad a trabajadores de empresas con experiencia en gestión de la calidad encontró una inesperada respuesta positiva inicial antes de los cambios, así como una modalidad de resistencia a las iniciativas de la dirección por parte de los trabajadores mucho más camuflada, menos dirigida al conflicto abierto. Concluiría que ni panacea ni veneno, sino un modelo de gestión al que es posible resistirse por parte de los trabajadores.

Cabe resaltar que la mayor parte de los autores del equilibrio (al igual que los autores críticos) se basarán en estudios de casos de implantación de modelos de gestión de la calidad en empresas concretas. Estudios que, pese a salvar el modelo de la gestión de la calidad, eran críticos con la estrategia directiva a la que acusarían de no respetar los principios de la calidad y pervertirlos a su favor. Otro rasgo común de estos críticos del equilibrio es que, pese a la perversión de este modelo, su implantación paradójicamente comportaba beneficios para los trabajadores (comprendido generalmente como una mayor satisfacción).

Por ejemplo, Rees (1999) en un estudio de casos (de dos organizaciones del sector servicios) mostraría como tras la implantación de la calidad lo que en el fondo se producirá es una reorganización del control organizativo. No obstante, también esa reorganización del control conllevaba un incremento general del nivel de compromiso de los empleados, favorecidos por una mayor participación, la cual estaba cuidadosamente controlada para que se produjera dentro de los límites definidos y marcados. Esto produjo un control del “empowerment”, un freno a la libertad del trabajo en equipo. Pese a ello, el sentir de los empleados, según los autores, sería de una mayor satisfacción, de forma que les conduciría a incrementar su grado de participación en la toma de decisiones. De igual forma, para O'Donnell (1996) en un

caso de estudio en el que exploró el impacto de una estrategia de la alta dirección por cambiar la cultura de la organización y potenciar el trabajo en equipo, todo bajo un enfoque denominado de calidad total, se encontró que dicho cambio cultural fracasó. Dos serían, en opinión de O'Donnell, los aspectos que sobresaldrían en el fracaso del modelo en el intento de conseguir el cambio cultural (potenciando una cultura de calidad del servicio). Por un lado, el énfasis de la dirección de la compañía en el principio de la flexibilidad, principio que en la práctica venía a significar una reducción de plantilla. Por otro lado, una resistencia de los responsables y directivos intermedio al hecho de tener que ceder sus prerrogativas de poder a los equipos de trabajo, que significaba, en la práctica, un impedimento al verdadero empowerment. También para Webb (1996) en una investigación en la que examinó la implantación de calidad en tres empresas manufactureras del Reino Unido, la no consecución del “verdadero empowerment” (1996:251) tal y como promulgarían los principios de la gestión de la calidad, sería atribuido en sus tres casos de estudio a la instrumentación que le dieron los directivos sénior a la implantación de la calidad total para cambiar los roles de la dirección, intensificar el trabajo y justificar el control. En otro lugar, Webb (1995) mostraría como la idea de “cliente interno”, utilizada constantemente por el discurso de la gestión de la calidad en empresas británicas, sería utilizada para la reproducción de la explotación. Muestra esta autora, mediante estudio de caso, como la gestión de la calidad, significó en la práctica la pérdida de trabajo para un número importante de mandos intermedios y de trabajadores del más bajo nivel, de modo que en su opinión, este discurso de la calidad, pese a que podría ser utilizado retóricamente para campañas de mayor democratización del lugar de trabajo (como un código de conducta similar al de igualdad de oportunidades), lo cierto es que para Webb es difícil ser optimista ante un discurso ideológico que, en épocas de recesión “*reduce las relaciones del lugar de trabajo a los imperativos del mercado*” y llega a ser una *excusa*” (1995:125) para la práctica directiva más inmoral y oportunista. También Howel et al. (2001) mostrarán como los principios de la gestión de la calidad pueden ser utilizados para moldear y formar las actitudes de los trabajadores, de modo que genere sobre todo control. De modo similar, Manley (2000) pondrá en entredicho los auténticos motivos de la dirección de un hospital en su abrazo a un modelo de calidad total. Este autor, sorprendentemente²⁰, vincularía la implantación de la calidad total a

²⁰ Y digo sorprendente, pues la mayor parte de la literatura crítica asumirá la historiografía de la literatura prescriptiva de forma que compartiendo la idea de que los sistemas de gestión de la calidad total derivan directamente de los círculos de calidad y de los modelos de dirección japoneses, manteniendo en el olvido toda una serie de prácticas organizativas como los programas de democracia industrial escandinavos o el movimiento de la calidad de vida laboral.

la existencia de los programas de “compromiso de los empleados” más que a la mitología japonesa y a los círculos de calidad, aunque acabaría aceptando la bondad del modelo (en un estudio etnográfico en un hospital), no obstante, también señalaría que la dificultad de implantación de los modelos de la gestión de la calidad se debería a un juego de relaciones de poder con intereses contrapuestos. En sus palabras:

“los proyectos TQM pueden funcionar de forma tan significativa como retórica y justificación del cambio organizacional que es a menudo extraño cuando tienen objetivos ideológicos de optimizar la calidad, el aprendizaje y la calidad” (2000: 459)

En su estudio Manley mostrará cómo se producen diferentes niveles de aceptación respecto al modelo de la calidad. Y que los intereses del grupo dominante hacen que bajo la retórica de la gestión de la calidad en realidad se produzca “*un incremento del control y una reducción de la autonomía de los profesionales*” (2000: 480), objetivos que, según él, serían antagónicos a los preceptos dictados por la calidad. La raíz de este cambalache de la gestión de la calidad por parte de la dirección, lo situaría Manley, en el conflicto no resuelto de cómo gestionar mejor la incerteza a la que se enfrenta la organización: mediante un control directo y burocrático o mediante un control indirecto y dando libertad a los profesionales. Otro autor que remarcará la dificultad de asumir los principios de la gestión de la calidad por los directivos será McCabe (1999), el cual ante el dilema de si la gestión de la calidad pudiese ser un caballo de Troya en contra de los sindicatos o bien podría significar un albatros de la dirección acaba situando las experiencias negativas de la implantación como una tensión inherente e inevitable de la propia naturaleza de la dirección. Es decir, esta tensión sería un producto de la contradicción que significa el hecho de tener que dirigir y mandar en una organización y a la vez, ceder el control y el poder a los empleados. Para McCabe, la gestión de la calidad no fortalecería, simplemente, el control de la dirección sobre los trabajadores de una forma lineal, sino que también significaría crear una serie de dilemas y contradicciones para la dirección. Asimismo, en contra de lo formulado por una postura crítica radical (como mostraré más adelante), la GC ni necesariamente parecía socavar a los sindicatos ni necesitaba hacerlo. Al contrario, un apoyo sindical hacia los diferentes modelos de la calidad, podría ser una forma más efectiva de resistencia ante las potenciales perversiones del modelo.

Otro tipo de crítica será el de la adaptación cultural defectuosa y perversa. Por ejemplo, Bar y Fialho (1996) señalan que “*los verdaderos programas de gestión del control de calidad total*” (1996: 227) estarían siendo abortados y pervertidos en Brasil. En su opinión, la calidad total tendría unos principios que promocionarían la

participación y la adhesión a unos principios éticos de respeto por todas las personas, pero éstos preceptos se estarían implantando de una forma distorsionada, reforzando la hegemónica separación entre las elites directivas y los trabajadores. De igual modo, para Humphrey (1995) el modelo de calidad total (modelo al que según él se debe buena parte del éxito japonés), sería, no obstante, problemático en su proceso de adaptación al contexto latinoamericano (por ejemplo, señala Humphrey, la práctica real de la GC en México y Chile estaría suponiendo una clara práctica contra los sindicatos). Esta errónea adaptación le hará vislumbrar tres consecuencias previsibles en torno al desarrollo de la GC en estos países latinoamericanos, consecuencias que como se verá ninguna de ellas son favorables para los sindicatos:

“la marginación continua de los sindicatos débiles, un ataque a los derechos de los sindicatos establecidos y la creación de un sindicalismo nuevo y debilitado en las nuevas regiones productivas” (1995: 215)

También desde una postura que achacaría los problemas de la gestión de la calidad a la errónea adaptación cultural, Milkman (1997) acabará adoptando una visión simplificada sobre “*los experimentos realizados en las empresas con distintos tipos de participación*” (Milkman, 1997: 37) sin matices entre los programas de calidad de vida laboral, los círculos de calidad o el sistema “lean production”. El punto de partida de Milkman sería la asunción que existiría un panorama contradictorio, por un lado unos nuevos sistemas de gestión productivos que tenderían tanto a aumentar la productividad como a “*mejorar la calidad de la vida diaria de los trabajadores*” (1997: 37) pero por otro lado, habría elementos inquietantes en las condiciones laborales del mercado de trabajo:

“Precisamente en el mismo periodo en el que se han introducido y celebrado estas innovaciones progresistas en la gestión de los recursos humanos, los salarios reales de los trabajadores americanos han bajado, la inseguridad de empleo ha alcanzado nuevas cimas en la oleada de programas de ‘redimensionamiento’, los niveles de sindicación y el poder de los sindicatos han disminuido vertiginosamente y el grado de desigualdad económica ha aumentado (tanto en lo que se refiere a la renta como a la riqueza)” (1997: 38)

Pese a este negro panorama, señala Milkman que la literatura crítica se ha centrado fundamentalmente en exponer los aspectos de explotación de los cambios sin tener en cuenta “*el hecho de que los propios trabajadores perciben beneficios en las innovaciones basadas en la participación*”(1997:40). La clave para Milkman no son las nuevas formas de organización del trabajo en sí, sino que éstas no han sido difundidas

por todo el tejido productivo norteamericano debido a la resistencia de los directivos, de forma que *“a las empresas americanas les ha resultado sumamente difícil imbuir a sus complejas estructuras de dirección del espíritu ilustrado”* (1997: 49) que correspondería con estas nuevas prácticas de gestión. O dicho de una manera más cruda:

“dada la actitud antisindical y la cultura autoritaria profundamente arraigadas de los directivos americanos, la idea de que dejarán voluntariamente a un lado las espadas y los escudos e invitarán a los trabajadores a participar más en la toma de decisiones quizás sea un deseo, aun cuando redunde en beneficio de la empresa” (1997:48)

También desde un enfoque postmodernos se realizarán críticas limitadas contra la gestión de la calidad. Por ejemplo, para Harrison et al. (2001) el proceso de implantación de la gestión de calidad definida como una innovación organizativa sería analizada mediante la teoría actor-red de Latour, comprendiendo este proceso de gestión de la calidad como una innovación en el escenario de trabajo, innovación que cambiaría las normas y afectaría principalmente a dos áreas: el área de las personales (caracterizándose por una comunicación abierta, una negociación continua y una necesidad de cooperación) y el área de la organización del trabajo (con una necesidad de disponer de procedimientos de trabajo documentados y estandarizados y de una mayor coordinación entre unidades funcionales). Esta innovación de la calidad parecería conllevar un avance en las relaciones laborales. En palabras de Harrison et al. la calidad total sería:

“un acuerdo pragmático que no anula el cuestionamiento fundamental de las relaciones entre el trabajo y capital, sino que legitima un nuevo método de coordinación y regulación conjunta” (2001: 249)

Para Harrison et al. la innovación se crearía mediante la persuasión a través de actividades de comunicación y negociación. Una de las ventajas de su análisis basado en la teoría del actor-red sería, en su opinión, que permitiría identificar el patrón de acciones e interacciones que conducen a los actores a la participación. Asimismo, mediante un análisis narrativo demuestran como se producirían dos tipos de respuestas ante esta innovación: una cooperación y acomodación y un juego de resistencias con retirada de la cooperación en la red. Para ellos la resistencia respecto a la GC sería un proceso realizado por los agentes con el objetivo de que sus demandas sean reconocidas, como una condición para unirse a la red innovadora. Asimismo, en su opinión, los sindicatos deberían intentar integrar su propia pragmática visión de la empresa con la de los directivos promocionando empleo, seguridad y

equidad laboral. También, en una línea del diseño participativo, abogarían porque los sindicatos deberían favorecer una nueva distribución del poder y la autoridad en el lugar de trabajo.

Finalmente, señalar también críticas más periféricas, contra algunos de los elementos que compondrían la gestión de la calidad, como por ejemplo el “lean production” y su relación (justificada mediante argumentos estadísticos) con un empeoramiento de las condiciones de laborales y el incremento de la intensificación de la carga de trabajo (Landsbergis et al., 1999).

6.2. Críticas a la ideología de la calidad

Me centraré en el segundo de los enfoques críticos ya mencionados al inicio de este capítulo, es decir expondré los planteamientos de aquellos autores que descalificarían el discurso hegemónico de la gestión de la calidad en su globalidad.

Algunas de las contestaciones a este discurso ya han sido por mi parte mostradas en este trabajo. Por ejemplo, un grupo importante de críticas serían las dirigidas fundamentalmente al concepto de “lean production” más que al modelo de la calidad total. Estas críticas estarían efectuadas por investigadores afines al diseño participativo de estructuras de trabajo y a la investigación participativa, con claras reminiscencias a las prácticas de la extinta democracia industrial escandinava, agrupadas por ejemplo en torno a Sandberg (1995) y su crítica del lean production frente a la “fracasada” experiencia de Volvo en Uddevalla. Gran parte de estas críticas se centrarían en desmontar el mito de la superioridad productiva de las empresas japonesas, mito que al que se atribuiría buena parte de su eficacia en los nuevos valores de los modelos de gestión de la calidad como alto empowerment, trabajo en equipo, y mejora continua. Por ejemplo, respecto a la mejora continua (o Kaizen) una de las críticas efectuadas por Sandberg estaría dirigida contra la falacia de que con la mejora continua todos los trabajadores podrían participar por igual en la mejora de la calidad, ya que según él, también “*hay una división del trabajo en las actividades Kaizen*” (Sandberg, 1995: 25) potenciada por la separación de clases que hay dentro de la organización de forma que los trabajadores se dedican a resolver problemas de actividades del más bajo nivel mientras los ingenieros resuelven los problemas importantes. Esta línea crítica también se cuestionaría que el “fracaso” de experiencias investigadoras y empresariales dirigidas a construir entornos de trabajo más “humanos” y “dignos” como sería el caso de la experiencia del de la planta productiva

de Volvo en Uddevalla, fuese realmente debido a la superioridad de los modelos de GC compitiendo en igualdad de condiciones contra los programas de humanización del trabajo. Es decir, negarían por un lado, que el modelo Japonés fuera menos alienante que el modelo de producción masiva y taylorista, y segundo, que una práctica laboral guiada por principios verdaderamente participativos, menos alienantes fuera en contra de la lógica de los negocios, es decir, que no sea productiva ni proporcione beneficios a la organización. Aunque este enfoque del enriquecimiento productivo (no norteamericano) podría considerarse agostado por el discurso de la calidad, paradójicamente, parecería estar influyendo en la modificación de este modelo, concretamente en el lean production y el nuevo "Toyotismo" (Shimizu, 1995).

Un segundo núcleo de críticas, ya mostradas en este trabajo, han sido las generadas en torno a la introducción de la calidad en el sector de la enseñanza universitaria, críticas contrarias a la traducción mimética de las prácticas de la calidad del sector industrial. Muchas de estas críticas, como ya se ha visto, se plantearían la idoneidad del modelo de la calidad, su extrapolación al sector universitario (Neave, 1994; de Rudder, 1994). Un ejemplo de esta crítica sería la efectuada por Luizzi (2000) para quien la no idoneidad de la calidad total como modelo apto la universidad residiría en la ideología del mercado y su eje de satisfacción al cliente como base fundamental del modelo. Estos principios, según Luizzi, serían más que insuficientes, pues dejarían de lado consideraciones más morales como la felicidad, la justicia, la igualdad y la dignidad, valores todos ellos que la universidad debería, como institución superior, promover. En otras palabras, para Luizzi, un problema que invalidaría los modelos de gestión de calidad en la universidad estarían en el significado que se le otorga al propio concepto de calidad, por lo que en su opinión, la universidad debería dotar de un mayor significado social al término.

Un tercer grupo de críticas, que serán las que expondré a continuación, tendrán en común que se cuestionarán el modelo en su globalidad, y concebirán a la calidad como una ideología para someter a los trabajadores en el lugar de trabajo. Además, serán unas críticas que estarán efectuadas, en su mayor parte, desde unos presupuestos postmodernos, influidos fundamentalmente por Foucault²¹, y concibiendo

²¹ El enfoque crítico de la teoría de los procesos de trabajo, un enfoque que arremeterá contra el discurso de la gestión de la calidad, desplazará a Marx y a Braverman como referentes de sus críticas, reemplazándolo por Foucault (Carter et al., 2002), aunque no será éste el único referente crítico. Por ejemplo, Ezzy (1997), también desde una posición post-estructuralista (y muy crítico con Braverman, pues en su opinión, su influyente enfoque de las relaciones en la empresa anuló la subjetividad en el lugar de trabajo) pero claramente influido por Ricoeur criticará lo que él denominará "*la desintegración de la organización Fordista a través de la*

a la calidad (en sus diferentes versiones; TQM, ISO, gestión avanzada de recursos humanos) como una tecnología disciplinante y de control en las organizaciones.

Antes de entrar a mostrar este tipo de crítica, quisiera abrir un paréntesis sobre los aspectos ideológicos de la gestión de la calidad. En mi opinión, es evidente, que no es necesario profundizar en exceso en la literatura prescriptiva para encontrarse de frente con el aspecto ideológico de la calidad, que podría simplificarse, por ejemplo, con la ecuación calidad total igual a libertad, a mejora personal y organizacional. Estos rasgos de la calidad, para sus defensores serían muy simples, la gestión de la calidad rompe jerarquías, promueve el desarrollo y la libertad de los trabajadores, la gestión de la calidad es, en suma, beneficiosa para todos. Una muestra burda de ideología en la literatura prescriptiva de la gestión de la calidad, es el siguiente ejemplo que trata sobre la factibilidad de implantación de calidad total en los países del este de Europa, realizados por Lee et al. (1992) en una de las principales revistas “mainstream” de la psicología de las organizaciones. Para estos (citados) autores, la implantación de la GC en los antiguos estados comunistas de Europa aunque pudiera parecer inviable en una primera aproximación, no pierde su factibilidad. Entre las razones de esa idoneidad señalarían:

“1. Las promesas comunistas de una buena vida, que se escapó de sus propios países, florecieron en un sistema de economía de mercado. Consecuentemente, ellos pueden ser más que voluntariosos en aceptar todos los revolucionarios cambios en su forma de hacer negocios”

“2. La gente en los países en el centro y este de Europa, mientras sufre de una difícil realidad económica, disfruta de su nuevo encuentro con la libertad. Su deseo para preservar la libertad y determinar su propio futuro puede fácilmente

‘flexibilización’ del trabajo” (1997:427). Criticará a su vez Ezzy la concepción de subjetividad desarrollada por autores claramente influidos por Foucault como Knights y Willmott, pues el sujeto que estos dibujarán no sería *“autónomo ni independiente de las fuerzas estructurales”* (1997:428). Es decir, en su opinión pese a que estos autores utilizarían una concepción de la subjetividad no esencialista ni metafísica, sí que sería no obstante reduccionista: el sujeto como un producto pasivo de las tecnologías de poder. En contraposición, para Ezzy la hermenéutica propuesta por Ricoeur posibilita *“una concepción narrativa del self que ni es impermeable a las influencias sociales, ni está descentrada hasta el punto que el self está aplastado por las fuerzas sociales”* (1997:441). Dos serán las réplicas que Knights y Willmott (2000) harán a estas críticas de Ezzy. En primer lugar, señalarán que, pese a su pretendido anti-esencialismo *“irónicamente es una visión esencialista del self el cual está universalmente caracterizado por la reflexividad”* (2000:425), mientras que para ellos esta característica se desarrolla a través de la experiencia y en el mundo social. En segundo lugar, cuestionan su acertada lectura de Foucault en cuanto al poder respecta pues *“esta atribución de pasividad a los sujetos no encaja con la concepción de poder relacional que subscribe Foucault”* (2000:425), una concepción que

prevalecer en el lugar de trabajo. TQM requiere trabajo en equipo y empowerment de empleados para generar ideas innovadoras y producir bienes y servicios de calidad. Los empleados en estos países pueden fácilmente aceptar y prosperar en una aproximación TQM porque ésta puede ser vivida como una extensión de su nueva libertad y de su autoconfianza” (Lee et al.,1992: 53)

Otro ejemplo, quizá más sutil, del tipo de ideología que rezuma la gestión de la calidad, sería la reflexión que de Marsden (1996) sobre las nuevas prácticas organizacionales como el “Lean production” (o el TQM) y sus efectos sobre la estructura del mercado de trabajo y la empleabilidad de los trabajadores. Para Marsden, estas nuevas formas de gestión de la empresa (y de los trabajadores) conllevan un cambio en el tipo de trabajador deseado²²; más formado, con más polivalencia y con una mayor responsabilidad en su trabajo. Las consecuencias, postula Marsden, serán que las relaciones laborales se modificarán: por un lado, los trabajadores obtendrán claras ventajas, por ejemplo, estos nuevos modelos comportarán un incremento del poder real para ellos, ya que a diferencia del fordismo y el taylorismo, los trabajadores serán menos fácilmente reemplazables, los trabajadores que trabajen en una modalidad de gestión de la calidad estarán más buscados, y en general tendrán más poder ante la organización. Además la GC significará confiar en los trabajadores, darles libertad, menos control y una mayor autonomía. En sus palabras:

“el precio de ganar eficiencia ha sido una mayor dependencia de los empleadores en la cooperación de la fuerza de trabajo” (1996: 53).

No obstante, por el lado de la empresa, también la gestión de la calidad comportará la necesidad de una serie de cambios. Entre ellos, el de una mayor flexibilidad del mercado de trabajo, una *“necesidad para las compañías de mantener una variabilidad en sus costes de empleo, y ser capaces de ajustarse rápidamente al cambiante*

en su opinión posibilita que la resistencia *“pueda ocurrir en una serie de relaciones de poder-conocimiento”* (2000:427).

²² Resulta asombroso como algunos autores en pleno apogeo de los círculos de calidad ya percibían estas prácticas de gestión (como eran en su momento, los círculos de calidad) relacionadas con un nuevo tipo de trabajador necesario para que funcionasen, algo así como un nuevo súpertrabajador que supiera integrarse bien en los equipos, estuviera motivado, supiera comunicar con precisión, trabajase con exactitud para mantener altos estándares de calidad, adquiriese fácilmente nuevas habilidades, supiera encontrar solución a los problemas, asumiera, como no, más responsabilidad, y estuviera preparado para aceptar cambios y trabajar en un contexto de incertidumbre sin fin (Fedrau y Balfe, 1986).

mercado" (1996. 55).

Pero volvamos a los autores críticos sobre la gestión de la calidad, y veamos de qué modo pondrán en duda los supuestos efectos emancipadores y bondadosos de la tecnología de la calidad, enfatizando fundamentalmente, sus efectos ideológicos de control y de sometimiento de los trabajadores.

Un ejemplo de crítica radical contra gestión de la calidad será considerarla como una ideología que legitimará los valores del libre mercado (Tuckman, 1994; Bensimon, 1995; Ball, 1997). Por ejemplo, para Tuckman (1994), la calidad total (término el que incluye a nuevas prácticas como JIT y "lean production" y las certificaciones de calidad ISO 9000), habría llegado a ser una aproximación directiva con una extensa aplicabilidad en todo el ámbito productivo, una orientación que pondría el énfasis en el cambio cultural del lugar de trabajo. En su opinión, el quid de la cuestión estaría situado en los efluvios ideológicos que emanarían: la calidad como una transformación y la vez un refinamiento de la ideología mercantilista, pues aunque la gestión de la calidad estuviera unida a la postmodernidad, sería como un Janus que trascendería los límites de la organización moderna regresando a formas pre-modernas de explotación. Es decir, para Tuckman, la GC no sólo poseería una forma de conceptualizar la organización en términos no burocráticos (lo cual podría incluso servir como base para una teoría postmoderna de la organización), sino que implicaría legitimar las relaciones de mercado. Un ejemplo claro, en su opinión, del alcance de su ideología sería cómo la gestión de la calidad se habría utilizado como excusa e instrumento para la reestructuración del sector público en el Reino Unido. Por tanto, la introducción de la gestión de la calidad total sería una parte de la reconstrucción del lugar de trabajo, reconstrucción que es una respuesta no a las escasas reivindicaciones por controlar los medios de producción, sino a las formas de relación social que se perciben. En sus palabras:

"En un intento por reconstruir la hegemonía del lugar de trabajo, la metáforas de "sentido común" de la vida social y la vida organizativa están siendo utilizadas para alterar las relaciones subjetivas. Las imágenes jerárquicas del poder y el control están siendo reemplazadas por imágenes del mercado y el intercambio como son "los clientes" y "los proveedores". (Tuckman, 1994: 729)

Siguiendo a Tuckman, el rasgo central de la gestión de la calidad sería la idea del cambio cultural, que crearía un juego unitario de creencias y valores corporativos, por ejemplo, corporeizados en la declaración de la misión de la empresa. Y aunque pudiera, en un principio, parecer "*una ambición cultural modesta*" (1994: 730) el hacer

responsables a todos los miembros de la organización de la calidad y el cumplimiento de la misión (enfaticando la responsabilidad de cada uno) sus implicaciones para la vida laboral, para la constitución de unas nuevas relaciones en el escenario de trabajo, serían fundamentales. Es decir, la GC proporcionaría el soporte ideológico para un proceso de despersonalización de roles, de flexibilidad, en el nombre de la calidad y mediante el cambio cultural. La calidad y su actual modo de gestión representarían para Tuckman un proyecto hegemónico en el sentido que le daba Gramsci al término, es decir la GC sería ya, una ideología dominante en el lugar de trabajo, ideología que subrayaría la responsabilidad individual dentro de una relación de mercado (en la cual cada trabajador es comprendido en una cadena de clientes y proveedores), y aunque esta ideología se postularía como un modo de liberar e incrementar el poder del trabajador, devolviéndole el poder en la toma de decisiones, en el fondo, no se trataría más que de una reconstrucción de los modos de control y explotación bajo un nuevo juego de metáforas²³. El mensaje central de la nueva ideología estaría en desarrollar la conciencia del cliente, con lo que fundamentalmente se conseguirá que las personas sean sensibles a la responsabilidad de las tareas dentro de una división del trabajo, incluso en la mayoría de directivos y trabajadores que nunca habrían tenido trato con el cliente final. El juego de relaciones sociales que ocurre dentro de la organización se conceptualizaría con la metáfora del mercado, es decir, como un mercado continuo donde todo el mundo es cliente y a la vez proveedor. Las bases cualitativas de los valores de mercado se derivan del marco político y es fundamentalmente ideológico. La GC, de esta forma, reforzaría un acertado intento de representar, no las estructuras de mercado en sí mismas, sino al valor del mercado como un ideal, comenzado por el fundamento de que todos deberíamos esforzarnos por producir calidad y derivando a la aceptación de la representación ideológica del mercado. Un punto también crucial para Tuckman sería la propia definición del concepto de calidad, de modo que cualquier definición dentro de la gestión de la calidad revalorizaría ideológicamente el mercado, *“la calidad está llegando a ser una metáfora para el mercado: el símbolo de la libre elección”* (1994: 745). Esta idea descansa en el supuesto de que solamente cuando nos percibimos a nosotros mismos como clientes de un “servicio”, como consumidores individuales, ejercemos una presión para la mejora. Finalmente, mencionar que los orígenes de la calidad total los fundamenta Tuckman, con la

²³ Tuckman, utilizando las metáforas de guerra de Gramsci, definiría a la gestión de la calidad como una “guerra de posiciones”, frente al estilo de dirección anterior, más taylorista, el cual se basaba en una “guerra de maniobras” con una batalla y choque de tropas.

emergencia de los círculos de calidad en los años 70 con el objetivo de superar la crisis económica, y como una adaptación de unos métodos que venían precedidos de la retórica del éxito japonesa, pero que en el fondo, lo que posibilitaban era un recorte de costes (por ejemplo ahorrándose la figura laboral del inspector por la filosofía de la autoinspección).

Otra lectura radicalmente crítica a la ideología de la calidad sería la efectuada por Bensimon (1995) con su "lectura rebelde" de la gestión de la calidad total en la academia, crítica efectuada desde unos presupuestos feministas y post-estructuralistas. Esta autora arremeterá contra tres de los postulados de la calidad dentro del marco de la gestión de la calidad. Primero, la idea de que la calidad es definida por los clientes. Segundo, la idea de que la calidad significa reducción de la variación. Y tercero y último, la idea de la mejora continua. Respecto a la calidad como elemento definido por el cliente, ella consideraría que en la ideología de la GC, bajo y con el argumento del cliente se esconderían elementos de poder. El cliente define la calidad, pero, una cuestión a plantear sería la siguiente: ¿quién tiene el poder de ser cliente?. En palabras de Bensimon, la literatura de la GC notoriamente evade:

"[¿]quién tiene el estatus para ser considerado el cliente de forma que sea el que tiene el último poder, la influencia o la autoridad para definir qué es la calidad o qué constituye variación [?]" (1995: 598)

Respecto a la calidad como reducción de la varianza, conlleva implícita la noción de normalidad. Señala Bensimon que para la literatura prescriptiva, calidad significaría conformidad y, consecuentemente, los estándares de calidad tienen la apariencia de neutralidad, normalidad, ocultando que se que son el reflejo de una preferencia de individuos o grupos con la autoridad o el poder para establecer esos estándares como objetivos y externos. El principio de reducción de la varianza aplicado a la universidad, por ejemplo, conllevará que se potencien ciertas prácticas, como el restringir las admisiones con el peligro de las discriminaciones activas o pasivas. Una derivación de este principio es la noción de "excelencia", contraria a la variabilidad (multiculturalidad) y que favorecería a los individuos que son social, intelectual e ideológicamente similares. Y en la universidad, por ejemplo, una socióloga que ha publicado en revistas "mainstream" es más probable que sea merecedora de promoción que otra que ha publicado en revistas interdisciplinarias. Finalmente, el tercer postulado dictado por la GC, y con el propósito de mejorar la calidad continuamente, sería el principio de que la calidad tendría que ser definida en términos estadísticamente medibles, conllevando su aplicación, en un contexto universitario, que o bien se caiga en prácticas simplistas

o bien se promocionen valores como la competición interna. Esto reforzaría, por ejemplo, la exclusión de grupos minoritarios como las mujeres. En suma, para Bensimon, los diferentes modelos de gestión de la calidad ocultarían la arbitrariedad de la idea de la calidad, esconderían que esta construcción de lo que constituye la calidad habría sido realizada mediante unas evidentes relaciones de poder. Como conclusión contra la gestión de la calidad en la universidad, esta autora postularía que el concepto de la calidad en la universidad tendría que considerar valores como la equidad, así como dismantelar formas institucionalizadas de sexismo, racismo, heterosexismo y otras desigualdades.

Finalmente, siguiendo esta línea crítica, Ball (1997) en su exploración de la cara oculta de los proyectos de cambio de cultura corporativa, presta atención “*a la subyugación y a las implicaciones totalitarias*” (1997: 322) de las prescripciones de la excelencia de la calidad. Este autor, con un estudio etnográfico en una escuela pública en el Reino Unido, analiza cómo la calidad total funciona análogamente a una tecnología disciplinante. Estas técnicas, que aparentemente están dirigidas para hacer el colegio más visible e “accountable”, paradójicamente fortalecen la opacidad y la manipulación de la representación. La escuela, como otras organizaciones, son producidas y articuladas por discursos dispares (prácticas y conocimiento), los cuales algunas veces colisionan, estos discursos organizacionales como el discurso de la calidad, proporcionarían recursos de orden y efecto dentro de la organización, así como un vocabulario de motivos para las prácticas organizacionales, fábulas que serían especialmente visibles en los momentos críticos. Para Ball, la tecnología de calidad en un nivel micro debería, no obstante, ser entendida como parte de un dibujo más grande, como parte de una mayor transformación en el contexto político y social. En sus palabras:

“El concepto de calidad forma parte de un gran proyecto dirigido por el gobierno conservador en el sector público y es también parte de una mayor narrativa ideológica de la estrategia organizacional de la cultura de empresa” (1997:334)

No faltarán tampoco, en esta orientación crítica, los casos de estudios que pretenderán mostrar las perversiones inherentes de la implantación de la calidad. Estos estudios, a diferencia de los vistos hasta el momento, ni salvarán el modelo ni considerarán los descarríos de la gestión como efectos secundarios de una defectuosa implantación. Al contrario, será un efecto lógico y consecuente de la implantación de la gestión de la calidad por el grupo directivo.

Por ejemplo, Fox y Sugiman (1999) en un estudio de caso de un departamento

administrativo en una gran multinacional de telecomunicaciones, departamento que se encontraba en un proceso de cambio organizativo, describirían cómo los principios de la calidad total eran puestos en marcha y qué efectos de control generaban sobre los trabajadores. Dos eran, en esta organización, los principios resaltados por la dirección como elementos centrales del proceso del cambio organizativo: el trabajo en equipo y el servicio al cliente. Estos principios servirán a Fox y Sugiman para mostrar la utilización no solo arbitraria sino aleatoria del modelo por parte de la dirección de la compañía, a la vez que se cuestionarán por los valores escondidos detrás del modelo de la calidad. Por ejemplo, respecto a la idea del trabajo en equipo, mostrarían cómo la dirección marcó por un lado una competición entre equipos, con beneficios para el equipo con mayor nivel de productividad y por otro lado, exigía a su vez, que hubiera cooperación entre equipos. Además, el énfasis en el trabajo en equipo para los autores servía para incrementar el control, que los mismos trabajadores se “monitorizaran” unos a otros. El valor de la orientación al cliente no presentaba menos efectos represores en la práctica, ya que, en opinión de Fox y Sugiman, “*los clientes pueden ser agentes disciplinantes más eficaces que los directivos*” (1999: 78). Además, el cliente y el mercado eran utilizados en tándem. Dicho en sus palabras:

“Periódicamente la alta dirección emitía por los monitores de televisión de la cafetería el mensaje de que la supervivencia de la compañía dependía de ser violentamente competitivos. Y afirmaban que una forma de mantener una ventaja competitiva era estando pendientes del servicio al cliente” (1999: 78)

Para Fox y Sugiman la resistencia de los trabajadores ante las prácticas directivas bajo un modelo de gestión de la calidad, debería pasar por un sindicalismo que unificase a los trabajadores en unas bases comunes y fundamentales. Finalmente, señalar que una de las críticas de Fox y Sugiman estará dirigida contra la idea de que las estrategias directivas son siempre racionales, eficaces y consistentes. En su caso, buena parte de la implantación del modelo por parte de la dirección era realizada en forma de ensayo y error. Pese a todo, es decir pese a esta “mala” implantación de la calidad, su mayor explotación de los trabajadores, su pérdida de derechos, su obligación a participar, no afectaba para nada al rendimiento de la compañía, que obtenía ingentes beneficios empresariales:

“La indeterminación de los métodos directivos, no obstante, no disminuía el poder del capital. A pesar de los resultados contradictorios, la compañía continuaba dominando el mercado de las telecomunicaciones y obteniendo un exorbitante beneficio por las acciones” (Fox y Sugiman 1999: 80)

Otros autores, claramente influidos en Foucault considerarán la gestión de la calidad como una tecnología confesional generadora de subjetividad (Townley, 1998, Dennis, 1993, Vallas, 1998). Por ejemplo, Townley (1998) empleará la noción de Foucault de "Profundidad" en un análisis de las estrategias de gestión de los recursos humanos y de la gestión de la calidad. Ambas prácticas, serán, en opinión de Townley, tecnologías de obediencia y disciplina que descansarán en la capacidad de los directivos de conocer con gran detalle a la población de los trabajadores²⁴.

Por último, es interesante la crítica que realizará Xu (1999) desde unos presupuestos postmodernos respecto a la existencia "real" de la calidad y de las prácticas de la gestión de la calidad. Para Xu, describir la calidad total como histórica ofrece una posibilidad conceptual de repensarla. Utiliza para ello la trilogía de Saussure basada en el "signo arbitrario" y la "deconstrucción" de Derrida. Remontará, XU la configuración del concepto de calidad total con Deming y Shewhart, la influencia de estos en Japón y el posterior desarrollo de las técnicas estadísticas y los modelos organizativos a partir de ellos, y cómo esta influencia volvería a los países occidentales. Su deconstrucción se centra en ver qué prácticas representacionales han producido la calidad total, la cual para Xu sería "*el TQM de la presencia*" (1999:672). En este sentido:

"el TQM puede ser comprendido como los efectos de jugar con un signo arbitrario y un símbolo TQM y practicar el viejo juego de la representación, de la misma forma que la pintura moderna y la tradición del realismo clásico" (1999:673)

Para Xu, la producción de la literatura de la calidad total ha sido producida por aquellos que siguen un esquema representacionista con las siguientes asunciones: primero, el lenguaje es una herramienta para representar la realidad, en este caso para las "prácticas TQM" que están allí fuera"; segundo, se elude la cuestión de cómo el signo TQM se transforma en significante, sin el cual el TQM hubiera tenido pocas oportunidades de ser objeto de la investigación (de acuerdo a Saussure, este paso de arbitrario signo a significante es debido a la aceptación de una comunidad); y tercero esta unión arbitraria entre el signo y el significante no debería ser olvidada. De esta forma para Xu, la mayor parte de la investigación sobre TQM ha sido representacionista, en el sentido que han visto al lenguaje como una herramienta de comunicación que ha sido usado para describir o criticar lo que sucede en las

²⁴ Es sugerente, a mi modo de ver, la propuesta de Weiskopf (2001), el cual siguiendo esta línea crítica de Townley abogaría por pensar otra forma de organizar al conjunto de los trabajadores sin utilizar términos como recursos, humanos, ni gestión.

organizaciones. O sea, la calidad total como un ente que existe y está ahí fuera. También Xu (2000) siguiendo la "arqueología del conocimiento" de Foucault intentaría mostrar la relación entre discursos y conocimiento analizando la calidad, cuestionándose la existencia "real" de ésta. Su objetivo sería demostrar, a través del peso del lenguaje, los modos discursivos de la formación de la calidad que producirían un efecto que podría ser tomado como conocimiento. Además de "abrir" el discurso de la calidad, el autor examina cómo y dónde el control total de la calidad forma, muta y se transforma en gestión de la calidad. Para Xu sería difícil justificar algunas asunciones como por ejemplo la "esencia" de la calidad o una "unidad" objetiva para el discurso. Si hay esencia o unidad es discursiva y significa que el discurso efecto de creación de asunciones. Tomar el discurso seriamente nos capacitaría para ver que objetos discursivos, como la "calidad" y los "estándares" ISO, tienen la capacidad de desarrollar una propia vida, que hacen concebir como real lo que ésta fuera de él. Un ejemplo para Xu, serían las afirmaciones realizadas por una universidad cuando ésta, en proceso de evaluación externa, tuviera preparada toda la documentación requerida para su auditoría, de modo que, cuando finalmente fuera evaluada sería muy probable que se produjera la afirmación por los responsables académicos de la existencia de una alta calidad. En su opinión, estos objetos discursivos habrían sido producidos sin que se pudiera afirmar que esa producción era lo mismo que la "práctica de alta calidad".

6.3. Subjetividad y resistencia en la gestión de la calidad: ¿Controlando las resistencias o resistiendo los controles?

A continuación, quisiera hacer un especial detenimiento en el debate producido, dentro la literatura crítica de la gestión de la calidad, en torno a la idea de formas de resistencia bajo este régimen de poder en la organización. El debate podría representarse bajo la siguiente cuestión: ¿Significaría la gestión de la calidad un régimen totalizador al estilo del mundo opresivo de Orwell en su novela "1984" sin espacios para la resistencia de los trabajadores (Willmott, 1993) o por el contrario, existiría en la gestión de la calidad, al igual que en cualquier otro sistema organizativo, márgenes suficientes para la "mala conducta" y la rebeldía (Knights y McCabe (2000)?

Antes de entrar a ver con detalle este debate creo que merece la pena incluir la crítica de Thompson y Ackroyd (1995), o mejor dicho, el virulento ataque que realizarán sobre los autores Foucaultianos, centrándose en el argumento de que estos estudios

negarían la posibilidad de la resistencia en la organización capitalista. Asimismo, en su opinión, al colocar un énfasis en la agencia y en la identidad anularían conceptos como acción o el sentido de lo colectivo. No obstante, de acuerdo con Newton (1998), existirían una serie de limitaciones en sus argumentos, fundamentalmente respecto a que sería excesivo culpabilizar al discurso post-estructuralista de ser la principal causa de marginación de la resistencia de los empleados y la lucha colectiva dentro de las organizaciones, cuando este discurso sería, antes que nada, una consecuencia del fracaso del combate colectivo, es decir, el discurso crítico del análisis organizacional basado en los escritos de Foucault se habría establecido bajo condiciones de gobierno neoliberal, siendo esas condiciones las que explicarían el nuevo interés y el nuevo enfoque en el estudio de los procesos de trabajo.

Pero volvamos al concepto de resistencia dentro de los regímenes de la gestión de la calidad y el posicionamiento al respecto de los diferentes autores de esta perspectiva crítica. Por ejemplo, muy cercanos a una visión totalizadora de la gestión de la calidad se mostrarán Wilkinson y Oliver (1989), los cuales en un análisis de los requerimientos necesarios para la adopción de la tecnología JIT en empresas británicas, sostendrán que, para que la transferencia de esa tecnología sea exitosa, se tendría que producir inevitablemente un incremento del control totalizador de los trabajadores por parte de la organización, condición que ellos denominan como *“la creación de concomitantes medidas de dependencia entre los constituyentes y la organización”* (1989: 55). En su opinión, esto en la práctica se traducirá en que aquellas organizaciones industriales que trabajen bajo modalidades JIT o TQM deberán moverse, entre otros aspectos, hacia unos procesos de selección más sofisticados y cuidadosos de los trabajadores, con un énfasis en las actitudes antes que en las habilidades profesionales, con unos programas de acogida y socialización mucho más rigurosos, para lograr que todas las personas tengan una mayor identificación con los objetivos y la misión de la empresa. La calidad total parecerá llevar una forma de atrincherar el control directivo dentro de las relaciones sociales de la organización virtual, que a su vez reflejaría la consciente intervención directiva en el control de las estructuras sociales de los procesos de trabajo sin resquicios ni espacios para la resistencia dado el incremento de presión y vigilancia (Sewell y Wilkinson, 1992). En este sentido, para Wilkinson et al. (1992, 1993) las formas y los contenidos de la calidad total estarán siempre sujetos a los intereses de la dirección de la organización y ligados a la obtención de beneficios empresariales, buscando además sumergir a los empleados en la lógica del mercado. Esta visión negativa, cercana a una posición de “no escape” o sin salida, parece guiar

a Wilkinson et al (1995) en su análisis sobre la transferencia de los sistemas de gestión japoneses en el País de Gales. Estos autores en sus conclusiones de un estudio de campo se mostrarán coincidentes con los informes y reportes publicados por los medios de comunicación galeses (informes de prensa escrita y televisión) respecto a que los trabajadores de este país se habrían adaptado con poca resistencia a un estilo de trabajo radicalmente diferente. Pero allí donde los medios de comunicación verían coincidencias entre la idiosincrasia de los trabajadores japoneses y los galeses, ellos se cuestionarán si estas similitudes no serán producidas por el mismo régimen organizativo que controlaba y disciplinaba rigurosamente a los trabajadores. Dicho de otro modo, se interrogarán sobre si lo que subyace bajo el modelo japonés de “compromiso” y “lealtad” no será en el fondo, “dependencia” y “obediencia”. Para ellos, la persuasión, el compromiso y el entusiasmo descansarían, en su opinión, en ambiguas prerrogativas de los directivos para dirigir de forma estricta, rigurosa e imperativa hacia la consecución de los cada vez más difíciles y exigentes parámetros de calidad. Es destacable, en mi opinión, como contraponen el estilo directivo TQM al estilo directivo de los (olvidados en la mayor parte de la literatura tanto crítica como prescriptiva) programas de calidad de vida laboral. En sus palabras:

“En este sentido, la dirección japonesa es fundamentalmente diferente de la dirección en las organizaciones que experimentaron con el estilo de “calidad de vida laboral” en la década de los sesenta y los setenta” (1995: 829)

Volviendo a los efectos de la adaptación de los trabajadores al régimen TQM, para Wilkinson et al. (1993) esta adaptación se realizaría bajo la obediencia y la pérdida de derechos laborales. Las nuevas relaciones industriales dentro del marco de la calidad, en su opinión, claramente reducirían la probabilidad de que los trabajadores pudieran disentir colectivamente dentro del riguroso marco disciplinante de la calidad, aun dejando siempre, no obstante, una puerta abierta para la lucha sindical²⁵.

Mucho más críticos respecto a la posibilidad de resistencia se mostrarán otros autores (Delbridge, 1995; Willmott, 1993, 1999; Casey 1999). Por ejemplo Delbridge (1995),

²⁵ Se ha reconocido que, tal y como señalan Thompson y Ackroyd (1995), la mayor parte de los autores críticos contra la gestión de la calidad apenas tendrán en cuenta la posibilidad de resistirse a estas prácticas de gestión mediante una estrategia sindical. Una excepción será el estudio sociológico de Rinehart et al. (1991) quienes mostrarán cómo la utilización de las ideas de mejora continua eran utilizadas por el sindicato local para resistirse a los códigos de la organización (una empresa de automoción japonesa situada en Canadá), en una situación de lucha abierta entre el sindicato y la dirección de la empresa por ganarse la fidelidad de los trabajadores.

mediante un estudio etnográfico en una organización en proceso de adopción JIT (en un marco general de calidad total) encontró que el nuevo marco organizativo haría muy difícil una resistencia eficaz para el conjunto de los equipos de trabajo. Aunque los trabajadores podían de forma individual ejercer alguna influencia sobre su trabajo, esto repercutía negativamente sobre los trabajos de los otros compañeros de forma que tenían el peligro de caer en el ostracismo, de ser verbalmente amonestados por el equipo o incluso penalizados. La “mala conducta” generalmente tomaba formas, como por ejemplo, distanciarse de los valores formales de la compañía, o conductas resistentes más nimias como no llevar el uniforme azul de la compañía. En palabras del autor:

“[los trabajadores] se distanciaban simbólicamente de la compañía, rehusaban comprometerse en actividades discrecionales como la solución de problemas y evitaban trabajar fuera de horario a menos que ellos buscaran el dinero, buscando sobrevivir el sistema lo mejor que pudieran. No obstante, no eran capaces de ofrecer una resistencia directa a la dirección y raramente eran capaces de comprometerse en actividades que socavaran los objetivos directivos” (1995: 813)

La investigación de Delbridge concluía señalando que los trabajadores estaban cada vez más limitados en formas y posibilidades de resistirse al control directivo que fueran “colectivamente beneficiosas” (1995: 815). En su opinión, la naturaleza de la gestión de la calidad incrementaba la visibilidad de los trabajadores de forma que la conducta incorrecta era más fácil de ser penalizada, y esto, a su vez, hacía que antes que buscar oportunidades para “golpear al sistema” (1995: 815) los trabajadores se limitaran a “concentrarse en sobrevivir” (1995: 815).

Igual de pesimista respecto a la posibilidad de escapar y resistirse al régimen de la gestión de la calidad se mostraría Willmott (1993), para quien la gestión de la calidad total sería parte de una estrategia directivas para colonizar la subjetividad de una forma totalizadora y exhaustiva²⁶. Este nuevo régimen definido como “culturismo

²⁶ Pero la gestión de la calidad no llevará tan sólo colonizar la subjetividad, sino como algunos críticos mostrarán, un total control disciplinario del cuerpo. En efecto, en su escalofriante relato sobre su experiencia cómo como trabajador de Toyota, Kamata (1993) señalaría que las prácticas de trabajo que se obligaban a seguir en esta organización se convertían en toda una disciplina para el cuerpo. Dicho en sus palabras: “*En Toyota todos los trabajos se han de realizar siguiendo rigurosamente lo que dice el libreto denominado ‘Instrucciones de trabajo’ que determina rigurosamente cómo se tiene que proceder en cada trabajo. Los trabajadores han de mover el cuerpo con los gestos que especifica esta guía. Si mueven las manos o los pies a su manera, nunca podrán tener el trabajo hecho a tiempo. Todo está calculado al milímetro, de manera que no hay ninguna manera de trabajar más deprisa. Los trabajadores no se mueven como quieren, sino que se han de ceñir a un cálculo racional de los gestos preestablecidos*” (1993:133).

corporativo” se caracterizaría por pretender:

“(…) ganar los “corazones y las mentes” de los empleados: para definir sus propósitos mediante la gestión de lo que ellos piensan y sienten y no sólo de cómo se comportan” (1993: 516)

Los efectos de este “culturismo corporativo” serían, pese a sus pretensiones, limitados en cuando al éxito de conseguir el compromiso de los empleados. Esto no quitaría que, en opinión de Willmott, los efectos de la nueva cultura corporativa para los trabajadores que estos queden atrapados en un círculo vicioso de dependencia y cinismo. Pues, a pesar de sus apariencias de una mayor autonomía para los individuos que en las organizaciones gobernadas por normas burocráticas, las nuevas culturas corporativas postburocráticas (organizaciones virtuales) promocionarían un nuevo e hipermoderno autoritarismo, el cual potencialmente es mucho más insidioso y siniestro que su predecesor burocrático. En palabras de Willmott:

“En el nombre de la renovada moral, los programas de cultura corporativa celebran, explotan, deforman y agotan los disminuidos recursos de los valiosos valores democráticos” (1993: 541)

Ante este nuevo panoramas no parecen vislumbrarse una respuesta organizada de resistencia. Para Willmott, a pesar del distanciamiento de los empleados de los valores corporativos, habría pocas señales que permitieran sostener un cuestionamiento o una resistencia organizada que les favoreciera como grupo²⁷. Es remarcable también el papel que, para Willmott, deben desempeñar los investigadores para combatir este régimen totalizador. En su opinión, la respuesta política de los investigadores críticos a los nuevos modelos organizativos debería ser realizada conforme a los términos de Foucault, generando una “nueva política de la verdad” en la cual lo normativo del conocimiento sea totalmente apreciado, siendo de esta forma una contribución postmoderna y emancipadora.

Otra visión crítica dada a las posibilidades de resistencia en la nueva organización, es la realizada por Casey (1999) desde una posición sociopsicoanalítica. Para la autora, la calidad total, es entendida en un sentido amplio, que incluye desde los programas de gestión de la calidad, la dirección participativa, las “*organizaciones que aprenden*” hasta “*cualquier otro título vernáculo dado a los programas de cambio cultural y estructural de las organizaciones*” (1999: 155-156). Casey, mediante un análisis crítico

²⁷ Es interesante notar cómo para Willmott (1999) la posición de los directivos en los nuevos sistemas organizativos es ambivalente, ya que por un lado son, al igual que el resto de trabajadores objetos pero a la vez también sujetos, dentro de las formas del control capitalista.

de cómo una "nueva" cultura corporativa es construida en una corporación multinacional, describirá los efectos psicológicos de estas prácticas sobre los empleados, es decir, hará un análisis sociopsicológico crítico y una interpretación de los efectos psicológicos de las nuevas prácticas culturales y su simultánea constitución como aparato de control. En su argumentación, señalará Casey cómo la corporación familiar, la cual es discursivamente construida, estimularía sentimientos calurosos de unión y pertenencia, funcionando simultáneamente como un aparato disciplinante y regulador, y, utilizando un término Habermasiano, lo calificará de proceso de "colonización" discursiva. En esta colonización, los procesos constituyentes del "yo", serían alterados y usurpados por las prácticas de la cultura corporativa. De este modo, mediante un análisis de caso, se centrará en los conceptos de "equipo" y "familia", que la multinacional objeto de estudio, utilizaría de forma intercambiable. Para la autora, esa ambigüedad nunca era clarificada y por tanto, posibilitaba y favorecía los sentimientos que eran requeridos. Un concepto en el que se detendrá es en el de la ambivalencia, que para ella sería la manifestación de una incompleta internalización, o incompleto rechazo de los nuevos valores y la nueva cultura. Muestras de esta ambivalencia eran las bromas, el sarcasmo, el humor corrosivo, que sería para Casey este humor entendido como una fuente y un forma de resistencia. La cultura de familia-equipo contendría prácticas disciplinarias ocultas, que formarían parte de la red diaria de relaciones de poder y sistemas de control. Por ejemplo, la típica estructura de estilo equipo-familia ofrecería pocas posibilidades de movilidad vertical, inhibiendo el reconocimiento individual y el avance. Esto, a su vez, haría revivir el nepotismo y la lucha soterrada por la visibilidad, mientras, oficialmente se promocionaban valores como la cooperación igualitaria entre los miembros del equipo. En sus palabras:

"Los miembros del equipo-familia tienen que competir uno con otro por la atención y el favor de los padre del equipo directivo" (1999: 172)

Para Casey, la resistencia, algo siempre posible, sería no obstante, trunca y circunscrita al ámbito privado. En su opinión las muestras de resistencia, bajo esta modalidad irónica y cínica, no serían muy comunes entre los empleados y raramente toleradas por los iguales del equipo.

Pero para otros autores, las prácticas de la gestión de la calidad, como prácticas de management basadas en el control cultural de la subjetividad, no imposibilitarán respuestas de resistencia (Keerfoot y Knights, 1995; Knights y McCabe 1998, 1999; Cobb et al., 2001; Knights y Vurdubakis, 2002). Un concepto de resistencia que se basará en unos principios y presupuestos claramente foucaultianos, es decir, la

naturaleza ubicua del poder no podrá negar un espacio para la resistencia, pues el poder ni será exhaustivo de las relaciones sociales, ni totalizador con respecto a la subjetividad. Por ejemplo Knights y Vurdubakis (2002) mostrarán que muchas de las críticas a esta concepción foucaultiana (y no sólo de los críticos) del poder tiene a concebirlo como Poder (con mayúsculas) y Resistencia (también con mayúsculas), de tal modo que harían una lectura naturalizadora de ambos conceptos.

“Si el poder, la resistencia y sus agentes son vistos como específicos del contexto, entonces no tenemos una justificación para ‘la resistencia en general’. A menos, que nosotros asumamos *a priori* como la ‘naturaleza malvada’ del poder y la ‘naturaleza liberadora’ de la resistencia, entonces habría poca alternativa realizar informes caso por caso, sitio por sitio” (2002:186)

Desde esta perspectiva, se abogará por estudios etnográficos de casos concretos y contextualizados que permitan informar sobre “*quién resiste, por qué lo hace y cómo lo hace*” (Jermier et al., 2002: 11). Veamos a continuación, algunos de estos estudios que muestran que es posible la resistencia.

Por ejemplo, Knights y McCabe (1998; 1999) pese a reconocer los claros efectos de poder de la gestión de la calidad, señalarían (mediante un caso de estudio basado en una entidad financiera) cómo esta tecnología no sería tan efectiva o racional en controlar a los empleados como sus gurús afirmaban. Para ellos, las innovaciones del management (como por ejemplo, la calidad total entendiéndola como una innovación global en el lugar de trabajo, la cual comporta fundamentalmente un cambio cultural y tiene como principios la orientación a cliente, a procesos y a mejora continua) podrían ser socavadas y siempre habrá margen para la resistencia, pues en su opinión, la calidad total no puede ser separada del contexto complejo de relaciones sociales en que se enmarca la organización y dentro del cual reside. Además, no puede tampoco ser divorciado de la naturaleza funcional y jerárquica del poder organizacional y de las relaciones de identidad. En su análisis, aunque señalan que su concepción del poder está basada en Foucault, comprendiéndolo como una condición de las relaciones sociales, utilizarían, no obstante, las tres dimensiones del poder de Lukes con el propósito de mostrar las limitaciones de los gurús y de algunos críticos respecto a la concepción del TQM. Estas tres dimensiones serían las siguientes: el poder directo, el cual es impuesto directamente sin concesiones por el más poderoso; el poder político, que se negocia y acaba fijándose en unas reglas y finalmente, el poder social, donde la subordinación se basa en la asunción de los valores y creencias del poderoso por parte de los sometidos. Conforme a este modelo, Knights y McCabe señalarán que los

gurús de la calidad (Deming, Juran, Crosby) se basarían en la primera dimensión (como si el poder lo tuviera un omnipotente directivo que puede, cuando así lo decide, animar y comprometer a sus empleados para que estos, creativamente, resuelvan los problemas), mientras que gran parte de los críticos de la gestión de la calidad adoptarían generalmente una visión compuesta por dos dimensiones del poder pero a veces simplificarían y caerían en la misma concepción que los gurús. De este modo, la tercera dimensión habría sido, en su opinión, negada por la gran mayoría de críticos. Como excepción, señalarían a Tuckman, para el cual la gestión de la calidad podría ser internalizada como valor o ideal de forma que sería eficaz como ideología para autocontrolar a los trabajadores. En este sentido, coincidirán Knights y McCabe con Tuckman en que la gestión de la calidad será fundamentalmente una tecnología de normalización de los sujetos. Para Knights y McCabe estas conclusiones a secas, serían, no obstante, demasiado pesimista, pues el hecho de que el poder sea relacional y contextual implicará que siempre habrá oportunidades para la resistencia, oportunidades que contribuyan a la incertidumbre y a la impredecibilidad de la vida organizacional.

En otro lugar, Knights y McCabe (2000) basarían su argumento de la posibilidad de resistencia a las prácticas de la gestión de la calidad, en los procesos de interpretación, es decir el elemento central para comprender los límites, así como la efectividad del control directivo residiría en la consideración de la subjetividad del empleado. Su propósito estará por tanto, en desarrollar una concepción del poder directivo y la subjetividad de los empleados que no impida la resistencia. Para ello, utilizarán la noción de “resistencia” marxista remitiéndose a Braverman (1974) aunque con un cierto distanciamiento²⁸. Pero para hacer útil esta noción de resistencia, considerarán que, inevitablemente, les obligará a desarrollar una concepción de la subjetividad. La subjetividad de los empleados podría ser comprendida como un resultado complejo, contradictorio, y un cambiante juego discursivo de narrativas que serían generadas por los individuos en sus prácticas de trabajo. Dicho de otra forma, la subjetividad sería la forma mediante la cual los individuos interpretan y comprenden sus circunstancias y esta interpretación estaría vinculada con el sentido que los trabajadores (los sujetos) tendrían de sí mismos (identidad). Esta subjetividad (y en

²⁸ Fundamentalmente en la tajante concepción de que la cooperación era un ejemplo de falsa conciencia, muestra de que los trabajadores que cooperasen con los directivos cooperaban porque eran incapaces de ver las “objetivas” condiciones de explotación a las que estaban sometidos, mientras que los que ofrecían resistencia tenían una privilegiada percepción de las relaciones de clase y de la estructura de poder.

ello seguirían a Foucault), sería un producto de mecanismos disciplinarios, es decir será la culminación de los efectos de varias relaciones de poder y las interpretaciones recíprocas, reflexividad, identidad y acciones de un individuo en un momento dado. En un estudio de caso, Knights y McCabe mostrarán cómo, a pesar de las directrices del programa de la gestión de la calidad, éste no siempre sería eficaz en su imposición de prácticas de control sobre los trabajadores. Siempre habría, por tanto, nuevas oportunidades para interpretar las directrices directivas por parte de los trabajadores de forma que les resultase beneficiosa a ellos. El TQM tendría como punto de vista la subjetividad de los empleados, pero la ausencia de una coherencia global o unidad dentro de los directivos y mandos proporcionaba un espacio para que los empleados interpretasen las situaciones de forma diferente. Y también les posibilitaba identidades alternativas, facilitándoles el acto de la resistencia a la transformación de sus subjetividades en línea con las demandas corporativas. Pese a ello, Knights y McCabe acabarán reconociendo que a través de la gestión de la calidad, la dirección conseguía entrar en partes de la subjetividad del personal que en regímenes previos (burocracia) no habían conseguido alcanzar, entrando en áreas (mediante el “empowerment” y otras técnicas de gestión de la calidad) que eran consideradas del propio dominio de los empleados. En su opinión, es posible ver cómo la lucha contra la sumisión de la subjetividad está llegando a ser cada vez más importante. Y aunque hay resquicios para la resistencia, ésta se mostraría cada vez más complicada:

“Los gurús, los consultores y los directivos no pararán en su búsqueda por la “perfecta” tecnología para controlar a los trabajadores. Lo que nos salva es la consideración del concepto de subjetividad que nos anima a creer que, hasta en los regímenes más opresivos, habrá espacio y oportunidad para escapar y quizás hasta para un poco de mal comportamiento” (2000: 434)

En una posición similar respecto a la existencia de resquicios y márgenes para la resistencia, Wilson (1999) muestra, mediante un análisis de los efectos conjuntos de las nuevas tecnologías de la información (en adelante TI) y la calidad total, que las nuevas tecnologías de la información, más que proporcionar alternativas radicales a las teorías de dirección científica, simplemente las refuerzan. Para este autor, la gestión de la calidad total, unida con la tecnología, fortalece el control sobre las actividades de trabajo y proporciona un incremento de la vigilancia y una eficacia disciplinaria. De este modo, muchas de las nuevas formas de producción y estructuras organizativas que son adjetivadas como ejemplo de una organización virtual y descentralizada, serían, en el fondo, muy dependientes de sistemas totalmente

centralizados, ejerciendo funciones de aparatos disciplinarios. Asimismo, aunque muchos autores de la gestión de la calidad resaltarían que ésta favorecería tanto el empowerment como la libertad de los individuos en la toma de decisiones, la gestión de la calidad puede ser vista como un proceso de incremento de la manipulación de los individuos, mediante formas de vigilancia directiva y de control cultural. Las prácticas de la gestión de la calidad requerirían vigilancia y la vigilancia, en cambio, refuerza la cohesión administrativa y la eficacia y el poder de estas técnicas. Los sistemas informáticos de la organización virtual crean y demandan un sistema de vigilancia, que mejora los efectos disciplinarios de la burocracia tradicional, y por tanto consolida los efectos directivos de un control y una planificación centralizada. El concepto del panóptico de Foucault sería, en su opinión, un concepto útil para el análisis de las relaciones y procesos que producen dentro de las fábricas. La función del panóptico, es disciplinar y controlar mediante un campo de visibilidad dentro del cual los individuos son localizados en sus respectivos lugares de trabajo. El panóptico proporciona capacidad de obtener conocimiento, al observador. Los sistemas informáticos son una analogía del panóptico que refuerzan la vigilancia, aunque no son suficientes para comprender las emergentes estrategias de control directivo. Para Wilson:

“la necesidad de alcanzar una ventaja competitiva hace necesario más que un intervención episódica para mejorar la eficiencia de la productividad: Requiere un incremento en el compromiso real de los individuos hacia los objetivos de la corporación. La organización ahora tiene que transformar aquellas prácticas que refuerzan a la fuerza de trabajo defensivamente para positivamente utilizar las capacidades psicológicas de los individuos y ganar su compromiso hacia la consecución de la misión corporativa” (1999: 681)

Para Wilson, los sistemas de información con todo su potencial de trabajo en red, no serían el primer factor que permitiera controlar el control directivo. Aunque la unión de nuevas tecnologías con la gestión de la calidad pueda parecer suficiente para crear una visión global en todo el conjunto de la organización, esto no descansa propiamente en las tecnologías de la información, sino en los efectos disciplinarios de la gestión de la calidad, y en su capacidad de generar una responsabilidad individual por la calidad del servicio del cliente, tanto interno como externo. Por ejemplo, el trabajo en equipo y la idea de vigilancia por los miembros del mismo es otra idea que señalan: “los preceptos de la tecnología TQM proporciona un sistema de una hermética evaluación por los iguales en el grupo” (1999: 690). Esto haría que hubiera

menos libertad aunque aparentemente ésta se incrementase ilusoriamente, mediante actividades autónomas.

El uso del concepto del panóptico²⁹ proporciona un marco para conceptualizar cómo el sistema de la organización virtual intenta, con éxito comercial, establecer un control sobre la fuerza de trabajo en concordancia con los objetivos directivos. Desde este marco teórico, Ball y Wilson (2000) realizan un estudio comparativo en dos entidades financieras estudiando las prácticas de control que suponen la introducción de nuevas tecnologías informáticas. Su concepción de poder directamente influida de Foucault, entendido como una densa red que atraviesa aparatos e instituciones, sin que por ello esté localizado en ellas. El poder se produce y reproduce en cuerpos localizados de conocimiento y en formas de discurso. Asimismo, su concepto de resistencia es móvil y transitoria. Con estos presupuestos teóricos, los autores examinarán conforme a la noción de Knights (1992) la subjetividad en un micro nivel. Esta visión de “subjetificación” sería en su opinión, un camino mediante el cual los individuos se “objetifican” ellos mismos, se reconocen y llegan a estar comprometidos con su propia subjetividad. Matizarían Ball y Wilson que su visión de la subjetividad sería fundamental para su análisis del poder y de la resistencia, aunque esta subjetividad no sería un “constructo” totalmente fijado, sino que utilizarían la noción de “repertorios interpretativos” de Potter y Wetherell (1987), concepto que comprendería al término “discurso” como un recurso lingüístico usados por los individuos para hacer que la realidad parezca real. De este modo, mediante un análisis de los repertorios interpretativos encontrarían que sería posible resistirse a la gestión de la calidad³⁰.

²⁹ Creo que es aquí interesante, a modo de curiosidad, citar la crítica que hacen Ackroyd y Thompson (1995) sobre la magistral capacidad de los analistas foucaultianos en ser capaces de detectar desde la lejanía todo tipo de panópticos.

³⁰ En su análisis Ball y Wilson encuentran que cuatro repertorios interpretativos (dos en cada una de las organizaciones que analizan) emergen de los datos cualitativos, a partir de la interrogación de los diferentes tipo de posicionamiento de los sujetos. Los dos repertorios que se producen en la primera organización serán: 1) el repertorio del “empowerment”, repertorio que lo producirán y utilizan las personas con más poder en el “régimen” (2000: 551); y 2) el repertorio de “la vida en el trabajo”, que haría que el trabajo fuera construido como “objetivo”, “neutral” y “igualitario”, particularmente la posición del directivo. Los otros dos repertorios, producidos en la segunda organización serían: 1) la legitimidad de la autoridad; ser movilizad por, o en nombre de, constituye su autoridad y 2) el poder a través de la experiencia, que sería la clave para comprender formas de resistencia en este contexto. Este segundo repertorio es movilizad para construir una resistencia de la posición del sujeto y enfrentarse a las posiciones del área de personal y del banco. Los diferentes “repertorios interpretativos” serían explicados por la unión entre sistemas informáticos e individuos, ya que en ambas empresas la tecnología de monitorizar el trabajo era la misma. Para ellos, la potencia del ideal del panóptico descansa en su potencial para predecir una acción similar entre los observados, desde que ellos no pueden saber si están o no siendo observados. No obstante, una revisión a fondo de la

En la misma línea, De Cock (1998) mediante un análisis del discurso mostrará el intrincado juego de presiones estructurales, culturales, económicas y sobre las personas que conllevó la implantación de un programa de cambio cultural de calidad total y de reingeniería de procesos. Este autor, centrándose en el grupo directivo de la organización, encontró tres movimientos discursivos en el proceso de implantación de la calidad. Un primer movimiento de imposición e introducción en la organización de este discurso hegemónico. Un segundo movimiento de resistencia activa (distanciamiento) a este discurso por parte de los directivos. Y finalmente, la apropiación de este discurso por parte los directivos para reconstituir sus acciones y utilizarlo instrumentalmente en su beneficio. El resultado de la implantación, conforme a estos movimientos discursivos, produjo, en opinión de De Cock un combatido juego de historias, llenas de contradicciones y ambigüedad en el que el discurso de la gestión de la calidad podía ser utilizada para defender los intereses de los sujetos.

Dentro del debate sobre a los regímenes directivos, un precisión muy interesante será la realizada por Collinson (2002), el cual argumenta que mucha de la literatura crítica tiende a separar drásticamente el consentimiento de la resistencia, y dentro de esta perspectiva polarizada, la resistencia de los empleados es frecuentemente abordada como que bien no existe, o bien es totalmente efectiva. Collinson asumirá, desde un posicionamiento de la subjetividad como múltiple, cambiante, algunas veces fragmentada, a veces inconsistente y frecuentemente contradictoria, que ambos conceptos pueden coexistir:

“La resistencia y el consentimiento raramente son extremos polarizados en un continuo de posibles prácticas discursivas de los trabajadores. Sino que habitualmente están inextricable y simultáneamente unidas, a menudo en formas contradictorias dentro las culturas organizacionales particulares, en los discursos y en las prácticas. La resistencia frecuentemente contiene elementos de consentimiento y consentimiento a menudo incorpora aspectos de la resistencia” (Collinson, 2002:29)

En dos análisis de casos, muestra Collinson dos ejemplos de resistencia, uno denominado “resistencia por medio de la distancia”, donde los trabajadores se distancian mentalmente ellos mismos de su trabajo y del esfuerzo de sus jefes por hacerlos formar parte del ‘equipo’. El segundo ejemplo lo denomina Collinson, “resistencia por medio de la persistencia”, mostrando un ejemplo de una mujer

literatura del panóptico revelaría, en su opinión, su difusa operación a través de las tecnologías del poder locales.

embarazada que no es promocionada (aparentemente por causa de su embarazo) y que inicia toda una campaña de recursos y protestas, basándose incluso en el apoyo sindical. Pese a estos dos ejemplos, el énfasis de Collinson reside en su concepción microanalítica, es decir, según él, cada escenario laboral requiere una cuidadosa atención a las subjetividades de la gente. En este sentido, criticará estudios clásicos como el de Willis (1983) y su estudio etnográfico sobre un grupo escolar de clase obrera británico, debido a las asunciones sobre la subjetividad, que dibujan “*un sujeto completamente racional*” (2002:55). Contrapondrán a esta sujeto totalmente lógico y racional y sujeto fragmentado, contradictorio y móvil, tomado como referente otros estudios etnográficos, como el de Kondo (1990), la cual describió con detalle cómo el discurso subversivo en una planta industrial japonesa (compuesta por una plantilla de mujeres y hombres), discurso que arremetía contra las inconsistencias directivas, caía a su vez en contradicciones e ironías, simultáneamente legitimizando y desafiando el discurso hegemónico.

En la misma línea teórica, otro claro ejemplo de resistencia lo ofrecen LaNuez y Jermier (2002), utilizando el concepto de sabotaje, al cual lo definen del siguiente modo:

“(…) como una acción deliberada o una falta de acción que es entendida como dañina, destructiva o desbaratadora de algunos aspectos del ambiente del lugar de trabajo, incluyendo la propiedad de la organización, el producto, los procesos o la reputación, con un efecto de red de socavar los objetivos de las élites del capital” (2002:221)

Asimismo, rechazan la concepción simplista del sabotaje que emerge de la literatura prescriptiva, por una lado, el sabotaje entendido como un acto irracional y aislado, realizado generalmente por saboteadores locos, y segundo, circunscrito a la clase trabajadora, a los trabajadores de cuello azul. Pues, bien, para LaNuez y Jernier, el sabotaje es “*un proceso de conducta compleja*”³¹ (2002:221) el cual también se puede producir en los directivos o tecnócratas, los cuales en su opinión también “*tienen suficientes motivos para resistirse a las demandas corporativas y socavar los procesos productivos*” (2002:245). Realizan los autores una tipología del sabotaje en el contexto laboral basado en dos clases: “sabotaje por circunvalación”, con un bajo riesgo para el saboteador y con una alta frecuencia de ocurrencia (por ejemplo, falsificación de

³¹ Es interesante señalar cómo en esta línea de concebir al sabotaje como una “conducta compleja”, define Hodson (1996) a los actos de sabotaje como actos de resistencia para proteger y maximizar, por parte de los trabajadores, su dignidad en el lugar de trabajo, una dignidad que significa no solamente protegerse del abuso evidente de la explotación, sino también, simplemente “*crear un espacio social independiente para las identidades individuales o colectivas*” (1996:723).

información, no cooperación, etcétera); y un “sabotaje por acción directa”, con un moderado o alto riesgo para el agente y de baja ocurrencia (por ejemplo, el daño físico a la propiedad). Es desde esta perspectiva analítica que el sabotaje es una estrategia útil para resistirse a las exigencias desmesuradas de la organización.

“Si lo conceptualizamos adecuadamente, el sabotaje puede ser visto como un arma estratégica que puede ser utilizada por cualquier actor organizacional para revisar los desequilibrios del poder o buscar restablecer el control de su trabajo y de su lugar de trabajo. A menudo, simbólicamente nos dice una historia de explotación y alienación, oposición y resistencia” (2002:246)

Desde esta perspectiva de la subjetividad, como fragmentada y cambiante, existirán igualmente esfuerzos por elaborar una estructura que permita articular una teoría de la resistencia (o avanzar más allá de “*la infinita iteración de estudios de casos de un extremadamente elástico concepto de resistencia*”, Clegg, 2002:316). En este sentido Clegg, a partir de una noción del sujeto como constituido a través de un cambiante juego de relación de poder (claramente influido por Foucault), en el que no existiría un pre-atributo de identidad, sino que ésta siempre se conforma en una relación dialéctica con los otros³², identifica tres aspectos de las dimensiones de las relaciones de poder y de la subjetividad. Un nivel de organización individual; un nivel organización social y un tercer nivel de organización solidaria. A partir de estas dimensiones de constitución de la subjetividad, elabora un inventario de tipos de consciencia de resistencia, aun matizando que se trata de un ejercicio de “*remarcable ingenuidad y creatividad*”. Es interesante hacer notar cómo cuando a un nivel social se produce ignorancia de las relaciones de poder, no existirá, en la práctica, resistencia. Se trata que los sujetos “*no es que ellos no sepan las normas del juego, sino que ellos pueden no reconocer el juego, tan sólo conocen las normas*” (2002:290). Por otro lado, la dominación puede existir a pesar de que el sujeto conozca las condiciones que le hacen estar dominado. Por ejemplo :

“*uno conoce que es un asalariado explotado pero la rutina de la vida diaria, y la vida o la identidad de uno como un ‘hombre’ (u otra categoría significativa para la existencia) tiene más relieve que la ‘explotación’ de uno*” (2002:293).

³² Es muy sugerente, a mi modo de ver la precisión de Clegg sobre que el poder y la resistencia raramente existen el uno sin el otro: “*Se puede pensar que sin el conflicto abierto no habrá resistencia al poder. Pero esto significaría confundir la noción de resistencia per se con una expresión particularmente dramática de ésta*” (2002:285). Además, en su opinión siempre existiría una dialéctica del poder, siempre habría otra agencia, otro juego de pertinentes condiciones de posibilidad: “*Sin la resistencia habría o bien un genuino consenso de*

Es decir la pesada obligación a ganarse la vida diariamente puede doblegar la voluntad cuando uno se da cuenta que no hay oportunidad o incrementar la libertad maniobrando con otras alternativas.

Para finalizar, una propuesta interesante en el debate sobre posibilidad de resistencia en los regímenes culturales de colonización de la subjetividad (como el de la gestión de la calidad) es la formulada por Fleming y Spicer (2003). Estos autores, se centran en la ideología del cinismo y su consideración de ideología negativa por buena parte de la literatura crítica, en el sentido de que se trataría de un fenómeno ideológico no planeado que, de modo no obstructivo reproduce las relaciones de poder, pues aunque los empleados críticos dan la impresión (y se la dan a ellos mismos) que son agente autónomos, en la práctica practican fielmente los rituales corporativos (Willmott, 1993), En este sentido, Fleming y Spicer partiendo de una concepción de la subjetividad descentrada, inconsistente, contradictoria, que no puede ser fijada en un juego de disposiciones o características, pero que tendría un aspecto objetivo y claramente perceptible (en lo que en la práctica se refiere), no descartan el cinismo como un medio útil de resistencia. La cuestión estaría en discernir si el cinismo ayuda o estorba a otras modalidades de resistencia, pues aunque es evidente que puede ayudar a la reproducción de las relaciones de explotación “*porque aunque los trabajadores cínicos descreen ‘internamente’, sus acciones externas creen por ellos*” (2003:173), también se dan casos en que el descreimiento cínico estaría ayudando “*a sostener modalidades tradicionales de resistencia*” (2003:171). La resistencia pues, estaría en no sólo creer internamente, sino transformar esas creencias cínicas en conducta, así como por ejemplo, expresar la desigualdades del ambiente laboral desnudamente (como lo vendría haciendo la acción colectiva tradicional, o lo que es lo mismo, la lucha sindical). Estas formas de resistencia, implican señalar en vez de ‘trabajadores estresados’, ‘ambientes de trabajo estresantes’, o en vez del ‘trabajador cansado’, la ‘organización explotadora’.

voluntades y por tanto una agencia no antagonista, o habría una capitulación por B y su subordinación estratégica a A” (2002:287).

6.4. La gestión de la calidad por los buenos ciudadanos organizacionales

Los derroteros por los que parece circular la psicología de las organizaciones dominantes, parece corroborar, sin duda alguna, las tesis de los autores más pesimistas respecto a las implicaciones de la calidad y las prácticas de control y resistencia en las organizaciones. Tres breves ejemplos a continuación para argumentar esta idea.

En primer lugar, una muestra de cómo el concepto de calidad llega a ser cada vez más una responsabilidad individual. Por ejemplo, Jonker (1999), en una reflexión sobre los nuevos conceptos organizacionales, la descentralización del poder de la organización virtual, y su cuestionamiento de cómo estas ideas encajan con las teorías y prácticas existentes sobre la gestión de la calidad y el aseguramiento (ISO 9000) concluirá que es necesaria una nueva aproximación a la gestión de la calidad, que enfatice (como novedad) y por encima de todo, la responsabilidad individual. A esta nueva aproximación la denomina Jonker "Gestión de la calidad personal".

Los otros dos ejemplos tendrán que ver con el concepto de "conducta de ciudadanía organizacional". Así, para Podsakoff et al. (1997) este tipo específico de conducta organizativa contribuirá significativamente a un incremento del rendimiento grupal, tanto cualitativo como cuantitativo. Por cierto, la buena conducta civico-organizacional la definen, siguiendo a Organ (creador del término) como la conducta individual que es discrecional, y no estaría, directa o explícitamente reconocida por los sistemas de retribución formal de la organización, y que sumada a otras conductas del mismo tipo, promocionarían la efectividad funcional de la organización. Una definición operativa del concepto les lleva a desglosarlo en las tres siguientes dimensiones: primero de todo, deportividad, entendida ésta "*como una buena voluntad por parte del empleado para tolerar menos que las circunstancias ideales sin quejarse*" (1997: 263); segundo, virtud cívica, comprendida como la "*conducta que indica que un empleado responsablemente participa en, y está interesado acerca de, la vida de la compañía*" (1997: 263); y tercero, la conducta de ayuda, la dimensión más compleja según los autores y que parece estar compuesta por cortesía, altruismo, y algunos aspectos de buen humor. Pues bien, Podsakoff et al, mediante un estudio de tipo correlativo mostrarían la relación entre esta cívica conducta y el rendimiento grupal, atribuyendo el mayor rendimiento a este tipo de conducta. Algunas de las posibles razones que, en su opinión, pueden explicar que una "conducta de ciudadanía organizacional" contribuya a un mayor rendimiento organizacional serían las siguientes: reduce la necesidad de dedicar los escasos recursos de la organización a funciones

secundarias; los recursos liberados de estas funciones secundarias se pueden utilizar para propósitos más productivos; fortalece el compañerismo y la productividad directiva; sirve como un medio efectivo para la coordinación de actividades entre los miembros del equipo y entre los diferentes grupos de trabajo a su vez; y finalmente, *“fortalece la capacidad organizacional para atraer y retener a la mejor gente construyendo un mejor lugar de trabajo”* (1997: 264).

Finalmente, en el tercer ejemplo, el problema de la causalidad entre esta conducta cívica y el rendimiento parece quedar resuelto por Hui et al. (2001), quienes mediante un estudio que presentaba como objetivos *“examinar si el seleccionar a los mejores ciudadanos organizacionales para que fueran líderes de calidad de servicio podía conducir a una mayor efectividad en la calidad de servicio”* (2001: 44) acabarían concluyendo afirmativamente a esta cuestión. Para los autores, tras un diseño casi experimental, parece estar claro que los empleados con una mejor conducta ciudadana son los mejores líderes de calidad de servicio. Es digno de mención, que para la valoración de la conducta ciudadana de cada uno de los empleados, evaluación efectuada por los responsables de estos trabajadores, se tomaba como referentes además de la observación en su puesto de trabajo, un cuestionario que incluía las siguientes tres cuestiones: *“ayudan a los otros cuando han estado ausentes; se ofrecen voluntarios para cosas que no son requeridas; ayuda a los otros cuando aquellos tienen pesadas carga de trabajo”* (2001: 990).

En definitiva, parece que de la gestión de la calidad a la concepción de la organización como un lugar constituido por excelentes ciudadanos organizacionales, que asumen como suyos los objetivos de la empresa, que ayudan y, por supuesto no tienen a que resistirse, no habría un gran trecho.

CAPÍTULO 4. Una investigación etnográfica en dos tiempos. De la elaboración del diario de campo como miembro de la organización al análisis como sujeto externo.

En la introducción ya he argumentado el porqué considero legítimo a la etnografía como una metodología adecuada desde una perspectiva psicosocial. A continuación intentaré clarificar qué entiendo por etnografía (y por autoetnografía) y exponer el desarrollo concreto que le he dado en este trabajo. Para ello realizaré una exposición detallada de los procesos básicos que componen la investigación etnográfica pero a la vez, contraponiendo el marco teórico con el desarrollo concreto dado en mi investigación. Estos procesos son los siguientes: el diseño de la investigación; el trabajo de campo; y el análisis y la elaboración del texto etnográfico.

1. La autoetnografía

Una pequeña dificultad se erige en torno al uso del término autoetnografía, el cual como todos los términos aparentemente simples y llanos, acaban siendo exactamente lo contrario. El término fue utilizado inicialmente por Mary Louise Pratt en su ensayo titulado "Arts of the Contact Zone", definiéndolo como "*la representaciones que los así-definidos otros construyen en respuesta a o en diálogo con esos textos*" (Pratt, 1999). La autoetnografía, según Pratt, se apropiaría selectivamente de herramientas de objetivación con el doble objetivo político, de oponerse a la erradicación (haciendo ver que, a pesar de los esfuerzos del otro, todavía se consigue estar ahí), y de oponerse a la objetivación (haciendo ver que uno no es precisamente como el otro pretende dibujarlo), que el otro tiene como propósito. Dicho de otro modo, con la autoetnografía se busca establecer un diálogo con la hegemonía con el fin de reivindicar su presencia y autodefinirse como grupo etnográfico en contraste con la perspectiva hegemónica.

No obstante, la utilización más común dado a este término desde las ciencias sociales está habitualmente vinculado con una investigación etnográfica en la cual el sujeto

investigador (el yo del diario de campo) sería un miembro perfectamente integrado del medio objeto de estudio. Particularmente, será ésta la acepción del término autoetnografía a la que me acogeré, combinando un fragmento de autobiografía (el relato de fragmentos de la propia vida de uno), con un estudio etnográfico (el estudio de un particular grupo social). En otras palabras, pretendo utilizar el concepto en su sentido postmoderno:

“El concepto de autoetnografía (...) sintetiza tanto una etnografía postmoderna, en la cual las convenciones realistas y la objetiva posición del observador de la etnografía estándar han sido puestas en cuestión, como una autobiografía postmoderna, en la cual la noción de yo coherente e individual ha sido igualmente cuestionada. El término tiene un doble sentido –refiriéndose o a la etnografía del propio grupo de uno o al escrito autobiográfico que tiene interés etnográfico. Así, o bien una (auto) etnografía del yo o una autobiografía (auto) etnografía pueden ser rotuladas como ‘autoetnografía’” (Reed-Danahay, 1997:2)

Como justificaré, entiendo el análisis desarrollado en esta tesis como autoetnografía en el sentido del análisis de un escrito autobiográfico con un interés etnográfico. En mi caso concreto, la elaboración del diario de campo tuvo lugar en la organización objeto de estudio (con el nombre ficticio, de aquí en adelante, de Formación Pautada), cuando era miembro de la misma. El diario, por supuesto, fue elaborado dentro de una investigación con un propósito estudiantil bien preciso (el trabajo de investigación de doctorado para la capacitación investigadora). Pues bien, dicho diario de campo lo retomo con un propósito investigador diferente (también con un propósito universitario, aunque con objetivos analíticos diferenciados), no siendo en este caso, además, un miembro de la organización objeto de estudio.

Pese a ello, la naturaleza de este trabajo creo que, sin duda alguna, continua siendo la de un producto etnográfico, un texto elaborado a partir de un proceso de investigación etnográfico (desarrollado en una empresa) aunque diferido en el tiempo. Es decir, estamos hablando fundamentalmente de la elaboración y presentación de una historia, (sí, por supuesto, un relato, una narración), que de acuerdo a los fundamentos de los métodos de investigación etnográficos, pretende fundamentalmente hacer inteligible una forma de vida determinada (en este caso aprehender la cultura de una organización y sus prácticas de poder en torno a la idea de la gestión de la calidad) y transmitirlos mediante un texto escrito (Velasco y Díaz de la Rada, 1997). Parto de la idea de que un texto etnográfico es un relato organizado en torno a argumentos científicos que permite transmitir un conocimiento de un modo de vida específico, entendiendo por “científico” el hecho de que sea públicamente contrastable, que no sea ficticio (Velasco y Díaz de la Rada, 1997).

2. El diseño de la investigación

Se entiende por la etapa de diseño aquella en la que el investigador elabora un plan de trabajo en el que trata de hacerse una idea de cómo transcurrirán las cosas (Velasco y Díaz de Rada, 1997). En contraposición a otros métodos de investigación, una investigación etnográfica se caracteriza por un diseño flexible, donde tanto las hipótesis como los procedimientos de la investigación no están determinados a priori (Taylor y Bogdan, 1992). Se trata, por tanto, de una investigación inductiva; el investigador utilizará sus observaciones para la formulación de una o múltiples hipótesis, las cuales se irán descartando o refinando durante el desarrollo del estudio. No obstante, eso no implica afirmar que la entrada en el campo por parte del investigador se realiza sin interrogantes generales que orientan su exploración etnográfica, al contrario, la investigación se inicia con la existencia de una idea previa sobre el objeto de estudio, llámese “problema preliminar” (Hammersley y Atkinson 1994), “hipótesis de partida” o “idea crítica”. Por otro lado, factores típicos a considerar en el diseño de una investigación etnográfica, el lugar y el caso donde desarrollar la investigación, se presentaban fácilmente resueltos.

En mi caso, el propósito originario de cuando comencé a elaborar el diario de campo era una investigación con el eje centra de “analizar cómo se construía el concepto de la calidad”, con toda la ambigüedad semántica que el término comporta. O sea, pretendía ver cómo la calidad, relacionada ésta con el proceso de certificación ISO 9000, era elaborada en una organización. Se pretendía capturar la calidad en vivo, en su origen (con toda la inocencia que ello implicaba). Señalar también que se aprovechaba la situación laboral del etnógrafo (sí, reconozcámoslo, se trataba claramente de una “investigación oportunista”, Taylor y Bogdan, 1994), pues tanto su ocupación, directamente vinculada con la calidad, como la organización en la que desempeñaba sus servicios, eran una buena oportunidad para poder desarrollar una etnografía.

En la investigación que nos ocupa, el diario de campo del sujeto investigador es el origen del análisis. Por lo que el diseño de esta investigación es, en cierto modo, idéntico a la investigación previa, aunque no así, el marco teórico precedente ni los interrogantes a resolver con el análisis, los cuales mostraré más adelante.

3. El trabajo de campo

La fase primordial de una investigación etnográfica es la fase del “trabajo de campo”, la cual de forma simplificada suele identificarse como la etapa en la que el investigador se sumerge en la realidad del estudio y busca su comprensión. Esta etapa no es tan sólo una etapa de obtención de información, es la etapa crucial de toda investigación etnográfica, es una situación metodológica que consiste en situar al investigador en la situación crítica de un medio ajeno, extraño y en soledad (entendiendo la soledad como una actitud) para acceder directamente al corazón de la experiencia humana (Waddington, 1997). En otras palabras, el etnógrafo transforma su presencia en el campo en interacción social significativa e información (Velasco y Díaz de Rada, 1997).

El etnógrafo del presente estudio, o sea, yo mismo, fue contratado por Formación Pautada, en Junio de 1998 y despedido en enero de 2002. Mi contratación se produjo para el desarrollo de un proyecto de trabajo centrado en la consecución del certificado de calidad ISO 9000, pero cuando el proyecto finalizó me incorporé (me incorporaron) a trabajar en el área de recursos humanos, donde permanecí hasta mi despido (para nada relacionado con la investigación etnográfica).

En el momento en que decidí iniciar el diario de campo era ya un miembro de la organización –llevaba en ella seis meses–, con las ventajas e inconvenientes que ello comporta para el desarrollo de un proceso etnográfico. Las ventajas estarían en que la posición que ocupaba dentro de la organización era teóricamente privilegiada para captar la inteligibilidad del proceso y poderla transmitir en un texto etnográfico (Velasco y Díaz de Rada, 1997). También desaparecía casi por completo el problema del acceso al campo de la investigación, pues tanto mi presencia física como la actividad investigadora en sí (Hammersley y Atkinson, 1994) quedaban totalmente encubiertas por la propia naturaleza de mi trabajo en la organización. Es decir, no tenía la necesidad de estar constantemente negociando el papel en el campo de la investigación, a la vez que disponía de una total libertad para elegir tanto el lugar como el momento de la observación (Taylor y Bogdan, 1992). No obstante, pese a la posibilidad de desarrollar la investigación de forma totalmente escondida, preferí solicitar el permiso formal a la dirección de la organización, eludiendo eso sí, entrar en detalles sobre los objetivos del proyecto. Se ha de precisar que la solicitud del permiso la hice tanto por razones de seguridad laboral (previniendo una hipotética “captura” del diario de campo) como por razones éticas, aunque personalmente estoy de acuerdo con Taylor y Bogdan (1984) en que la investigación encubierta puede estar

éticamente justificada cuando se trata de posibilitar el estudio de los grupos poderosos, que de otra forma no autorizarían el desarrollo de la investigación. La dirección de la organización, ya fuera por la propia respetabilidad de la institución universitaria, o por la aparente falta de malicia o doblez del concepto calidad (o a saber por qué), el caso es que no puso ningún tipo de impedimentos a la realización del estudio por parte del etnógrafo. Pese a disponer de una autorización formal por parte de la dirección de la organización para el desarrollo del estudio, desarrollé de forma totalmente oscura (encubierta) la investigación para el resto de los miembros de la organización. En el último apartado del análisis¹, volveré a reflexionar sobre las ventajas y desventajas de este tipo de autoetnografía laboral, desde un enfoque algo más reflexivo.

¹ Véase el capítulo siguiente: “Algunos apuntes para una autoetnografía ligeramente reflexiva en el lugar de trabajo”.

4. La elaboración del diario de campo

El diario de campo es el instrumento de registro fundamental del procedimiento de investigación. En él se inscriben, paso a paso, desde el inicio de la investigación, todas las actividades realizadas por el etnógrafo. Además, el diario, como instrumento de registro fundamental del procedimiento de investigación, constituye la primera representación escrita del proceso etnográfico y el centro en el que se localizan los productos o resultados de la investigación (Velasco y Díaz de Rada, 1997). El diario aunque no lo contiene todo, sí que consigna toda la información existente en la investigación. Es pues, un documento de referencia a partir del cual se ordenaba y estructuraba toda la información obtenida.

El diario de campo del presente trabajo lo inicié en la etapa de implantación de los procedimientos ISO 9000 y finalizó en tras la auditoría de certificación por la entidad certificadora. Esta tesis incluye para el proceso de análisis, todo el diario de campo, a diferencia del proyecto previo, el cual se basó tan sólo en un fragmento del mismo.

En la elaboración del diario de campo seguí el principio de transcribir la información lo más rápidamente posible, es decir, intentando que transcurriera el mínimo tiempo posible tras la obtención de la información (de hecho, el desarrollo del diario de campo lo hice dentro de la organización objeto del estudio y buena parte de él, dentro de mi jornada laboral). Otro principio que seguí, muy relacionado con el anterior, fue el de registrar en el diario todo aquello que fuera posible, o sea, no escatimar (ante la duda de su validez o utilidad: anotar), tomando como un principio fundamental lo siguiente: *“lo no escrito es como si no hubiera sucedido”* (L. Iñiguez, DC. 21-1-99). También seguí la regla de separar los textos pertenecientes a mis informantes de los míos, entrecomillando tan sólo cuando se trataba de palabras textuales (Velasco y Díaz de Rada, 1997), incluyendo, además, la categoría “comentarios del observador” –CO-, cuando las anotaciones hacían referencia a registros de sentimientos, interpretaciones, intuiciones mías, es decir, anotaciones que podían distinguirse claramente de los denominados registros “descriptivos” (Taylor y Bogdan, 1992). Al final del análisis de campo, volveré sobre esta separación entre subjetividad y objetividad. Finalmente señalar, que muy pretenciosamente también utilicé una categoría de “reflexiones teóricas” –RE- en la que se incluían todas aquellas ideas, divagaciones, reflexiones, elucubraciones teóricas que intuía como interesantes o potencialmente fructíferas para el desarrollo de la investigación. Por supuesto, todas ellas son impagables desde un punto de vista autoetnográfico, que no en su pretendida ayuda teórica.

También se ha de precisar que el diario de campo no agota la información de análisis. Es decir, se disponía de otra información que por sus características (actas, documentos, comunicaciones de correo electrónico, procedimientos de trabajo escritos) no tenía sentido duplicarla en el diario de campo. No obstante, para conseguir controlarla, esta información era registrada en el diario de campo bajo el epígrafe de NC (algo así como “notas de campo”) y posteriormente archivada. También he utilizado para el análisis cuatro fragmentos de entrevistas, tres a miembros del comité de dirección y una cuarta, a un trabajador (incluidas en los anexos 2, 3, 4 y 5).

5. El análisis de la información y la elaboración del texto etnográfico

Aún reconociendo que son procesos claramente diferenciados en la investigación etnográfica (pues no necesariamente el análisis ha de conducir a la elaboración de un texto), los abordaré conjuntamente por su, en mi opinión, fuerte relación. De forma simplificada podrían describirse estos dos procesos como un macroproceso de transformación de los datos obtenidos con la presencia del investigador en el campo (y registrados en el diario de campo) en un texto público. No obstante, el análisis de la información puede considerarse un proceso continuo a lo largo de toda la investigación, que de forma circular modifica (retroalimenta) el propio diseño de la investigación etnográfica (Hammersley y Atkinson, 1994) y que culmina (tiene una plasmación) con la elaboración de un texto.

El propósito de un texto etnográfico es proporcionar una imagen veraz de un trozo de vida, de comunicar fielmente qué es lo que la gente dice y cómo se comporta. En otras palabras, se busca dejar que las palabras y las acciones hablen por sí mismas. No obstante, sería falaz defender que en la etnografía el papel del investigador es la de mero transcriptor de una realidad objetiva, que no interviene activamente en la construcción de este reflejo de la realidad. Al contrario, es más que evidente que en un estudio etnográfico el investigador presenta y ordena los datos de acuerdo con lo que él piensa que es significativo e importante para poder comprender esa realidad. Una etnografía es siempre una lectura de una realidad mediatizada por un interprete; el etnógrafo. Para conseguir mitigar esto, es decir, para ayudar a que el lector pueda relativizar los hallazgos presentados (para que se pueda cuestionar, en suma, mi relato) es fundamental precisar el método de análisis e interpretación seguido, a la vez que pretendo ser franco proporcionando el máximo de detalles del desarrollo de la investigación y del análisis (Taylor y Bogdan, 1992). Para ellos, en esta tesis incorporo la totalidad del diario de campo utilizado así como los cuatro fragmentos de entrevistas utilizados.

Respecto al proceso de análisis, el punto crítico a tratar sería el de cómo definir la técnica analítica de un proceso de investigación etnográfico. Difícil pregunta. No es fácil pautar, sistematizar (o en otras palabras; fijar, regular), los pasos a seguir en un análisis etnográfico. El desarrollo del procedimiento analítico acostumbra a ser dinámico, flexible, fuertemente imbricado con el resto de procesos de la investigación (el diseño, la recogida de información...). Asimismo, por qué no decirlo, el proceso de análisis es un proceso en el que la intuición y la creatividad (o la falta de ellas) del analista pueden ser determinantes. Si se quiere una metáfora más brillante, el análisis,

al igual que todo el proceso de investigación etnográfica puede ser comprendida como una actuación de jazz que conlleva “*habilidades como flexibilidad, intuición, espontaneidad y creatividad*” (Humphreys et al. 2003: 14).

Antes de explicar la técnica analítica desarrollada en el presente estudio, se ha de comentar que contrariamente a lo que postulan algunos autores (Hammersley y Atkinson, 1994), en mi opinión los estudios etnográficos no tienen necesariamente que estar orientados preferentemente a un desarrollo teórico. La concepción que he adoptado, entendiendo a la psicología como una disciplina deconstruccionista implica comprender la etnografía como una metodología dirigida a comprender la realidad sin que ello implique la necesidad de generar teoría.

El método de análisis que hemos seguido, está basado en una adaptación libre de la ya de por sí flexible propuesta de Taylor y Bogdan (1992) para un análisis cualitativo. Un análisis que en su opinión estaría estructurado en torno a tres fases: descubrimiento, codificación y cuestionamiento.

5. 1. Fase de Descubrimiento

La fase de descubrimiento, sería la fase en la que el investigador realiza una lectura exhaustiva y sistemática de la información registrada, formulando temas, elaborando tipologías o esquemas de clasificación así como desarrollando conceptos y proposiciones teóricas. En mi caso, la lectura sistemática y repetida del diario de campo elaborado en “Formación Pautada”, más el marco teórico de la historia no oficial de la calidad, hizo que el análisis estuviera guiado por los siguientes objetivos:

- Definición del concepto de calidad:
 - La calidad como objeto socialmente construido en la organización: ¿Qué se entiende por calidad, qué por gestión de la calidad? ¿Quién define la calidad?
 - ¿De qué forma la idea de productividad es central en el concepto de calidad? ¿Quedan acaso rastros de la dicotomía “bienestar laboral –productividad” en la noción de calidad que se elabora en la organización? (Binomio que inicialmente era la base de los programas de CVL) ¿Está de alguna forma asociada la idea de calidad la idea de “bienestar de las personas”?
 - ¿Cómo el hegemónico discurso de la calidad se materializa, cómo se muestran los principios mostrados en la literatura (mejora continua, satisfacción del cliente, control de procesos y variabilidad,...) en la organización analizada?

- ¿Cuál es el trabajador que posibilita la calidad? ¿Obligación de participar y comprometerse? ¿Polivalencia? ¿Ciudadanía organizacional?
- Carga política del concepto: Hasta que punto en ningún momento la idea de calidad es percibida como amenazadora por los grupos que componen la organización. ¿La calidad (y la productividad) como única lógica viable aceptada por todos?
- Despliegue del discurso de la gestión de la calidad en la organización:
 - ¿La gestión de la calidad como ideología de control de la dirección tanto de lo productivo como de lo humano?
 - ¿La calidad como procedimiento para controlar los procesos productivos o como estrategia de control de los trabajadores?
 - ¿Cómo se despliega el discurso de la calidad y qué consecuencias tiene para las estructuras organizativas?
 - Resistencia: ¿Existen en la organización formas colectivas de resistencia o por el contrario se limitan las personas a buscar resquicios para su supervivencia individual? ¿Existe en la organización un discurso crítico a la gestión de la calidad?
 - Resistencia: ¿Sería posible articular un discurso crítico alternativo, tomado como referentes elementos y nociones excluidas de la idea dominante de calidad?

5.2. Fase de codificación

La segunda etapa, que Taylor y Bogdan (1994) denominan de codificación, tendría por objeto el desarrollar y refinar las interpretaciones de los datos, transformando las ideas vagas en categorías bajo las cuales comenzar a ordenar los datos. En suma, intentar reorganizar toda la información disponible de forma que el máximo de ésta encajara en las categorías analíticas. En el presente estudio, básicamente lo que obtuve fue una tabla de contenidos (doc. 47) en la que para cada categoría temática fijada (“la validación”, “la elaboración de la documentación como proceso constructivo de la realidad”, etcétera) se disponía de la información del diario de campo (y de la investigación en general, pues muchas veces la información no figuraba como tal en el

diario de campo sino que era información anexa) que la sustentaba. A partir de esta tabla, elaboré posteriormente un esquema, que fundamentalmente fue el que seguía para la elaboración del informe etnográfico sobre “Formación Pautada” aquí incorporado.

5.3. Fase de cuestionamiento

La tercera etapa sería la de cuestionamiento de los datos, de interpretarlos en el contexto en que fueron recogidos, de relativizarlos, de cuestionarse la validez de la interpretación presentada, para lo que sería fundamental la autoreflexión crítica. Además el relato fue sometido a un proceso de triangulación que me permitió corregir e incorporar cuestiones a partir de la lectura crítica de dos personas que, fueron también a su vez, trabajadores de Formación Pautada durante el proceso de elaboración del diario de campo. Además, la idea de Taylor y Bogdan sobre el cuestionamiento la he interpretado, como intentar mostrar claramente todas mis cartas, a la vez que en la medida de lo posible he intentado dejar resquicios en el discurso por los que circulara el aire fresco. O sea, incorporando todo el nivel de reflexividad textual del que he sido capaz, llegando a extremos de autofustigamiento quizá no excesivamente recomendables, aunque para un lector crítico, quizá siempre quede la duda de hasta qué punto se trata de una reflexividad descarnada (pura llaga) o de un ejercicio más sofisticado “*de astuta franqueza y pública autoocultación*” (Geertz, 2000:27).

Respecto al proceso de elaboración del producto etnográfico, o sea, a la elaboración del informe que vehicula los resultados de la investigación (en este caso, este trabajo), he de comentar que éste se traduce en un ejercicio continuo de reflexión analítica. La elaboración por escrito de los argumentos sirve para cuestionarse, reflexionar, sobre la idoneidad o fiabilidad de lo expuesto. Por qué ocultar que muchas de las ideas argumentativas aparecen por generación espontánea en el proceso de elaboración del informe. Pero no se trata tampoco de un puro acto literario. El investigador ha de volver una y otra vez al diario para glosarlo, para seleccionar casos o detalles significativos de cara al argumento que trata de transmitir. Es, en síntesis, un acto simultáneo de reflexión analítica y construcción discursiva. Asimismo, la estructura discursiva del trabajo, el orden de la argumentación, es un acto estratégico del investigador que debe decidir sobre qué contenidos le darán cuerpo al informe, en qué orden y con qué propósitos comunicativos (Velasco y Díaz de Rada, 1997). Se trata

pues, de construir un relato “verdadero”, un relato que en términos de Geertz (1998) permita al lector sentir que verdaderamente “*ha estado allí*” (1988:6). La etnografía como un modo de escritura. O dicho de otro modo, “*La etnografía es un arte, una ciencia, una habilidad enrollado todo en uno*” (Bate,1997:1153). Por supuesto que, siendo consciente de las limitaciones de mi personal estilo de escritura, creo que una etnografía puede ser apta, o sea, puede comunicar con cierta precisión una particular forma de vida, pese a que no se hallen presentes unas brillantes aptitudes narrativas del etnógrafo. Hecha esta precisión, pasaré a exponer el análisis de la calidad en Formación Pautada.

CAPÍTULO 5. El contexto del estudio: La organización y su cultura

1. El escenario

Se muestra a continuación la empresa en la que el etnógrafo, desarrolló su investigación, exponiendo su estructura, su cultura y su particular sentido de la calidad.

1.1. El chiringuito con pretensiones

La organización en la que se desarrolla el estudio está ubicada en la ciudad de Barcelona y la denominaré con el nombre ficticio de Formación Pautada. Se trata de una empresa privada (*“una ese a”*, una empresa donde *“al final del año (...) los accionistas quieren pasar la mano”*, DC. 2-3-99, tal y como dijo una de las secretarías de dirección al etnógrafo) del sector de la formación que diseña, edita, comercializa y administra cursos de formación los cuales son estudiados a distancia. El capital social de la organización había sido desde sus inicios propiedad de una única familia. La empresa estaba regida por una dirección colegiada formada por un director general (hijo del fundador, el cual fue nombrado director en el año 1990 cuando falleció su padre) miembro de la familia propietaria de la empresa, más tres subdirectores, uno de los cuales ya era miembro del equipo directivo con el fundador de la organización.

Pese a que para el director la empresa pudiera ser considerada como un *“chiringuito con pretensiones”* que estaba haciendo muchas cosas *“de forma amateur”* (DC. 14-5-99) (así la definió en una reunión ante el personal con responsabilidad de mando) lo cierto es que la empresa tenía un buen posicionamiento en el sector de la formación a distancia, con una posición de liderazgo para los cursos del área financiera, de forma que sus principales clientes eran mayoritariamente empresas del ámbito bancario. Por ejemplo, el etnógrafo descubre *“agradablemente”* estando en Formación Pautada y asistiendo a una entrevista de trabajo (en sus primeros pinitos de infidelidad laboral)

que la empresa tenía un nombre en el mercado de la formación bancaria: *“interesante saber que Formación Pautada es una ‘empresa conocida”*, DC. 14-6-99). Pese a ello, bastante exacta podría considerarse la etiqueta *“con pretensiones”* para definir la actitud de su director general, JP, el cual generalmente nombraba la organización ante los empleados como *“la compañía”* o *“nuestra compañía”* (en palabras del etnógrafo en su diario de campo: *“JP no habla de organización ni de empresa, siempre cita ‘la compañía’ o ‘nuestra compañía”*, DC. 19-7-99), o era capaz de comunicar a la responsable del centro de documentación de la empresa, que entre sus intenciones estaba la de convertir este pequeño departamento en *“la mejor biblioteca en formación de España como un servicio del Training Club para los jefes de formación”* (Anexo 3).

Pues bien, la *“compañía”* o el *“chiringuito”* Formación Pautada tuvo un periodo de fuerte crecimiento entre los años 1994 y 1998, pasando de ser una pequeña empresa de no más de 30 personas, a una organización constituida en el momento de la elaboración del diario de campo por el etnógrafo (en el año 1999) por unos 100 trabajadores, entre personal a tiempo total y parcial. Asimismo, estaba en un proceso de expansión geográfico de su mercado comercial, de forma que en el año 1997 abrió una delegación en México, sede que en el año 1999 estaba compuesta por 6 trabajadores, y por entonces, la dirección hablaba públicamente de abrir otra sucursal en Argentina o Venezuela, siguiendo la estela de sus principales clientes, bancos españoles.

Pese a sus ínfulas multinacionales y a ese espíritu de grandeza por parte de la dirección de la empresa (por ejemplo, en la presentación de la nueva estructura comercial realizada en julio de 1999 tras la evolución negativa de los objetivos comerciales, AN, la directora comercial, hablaba de que se debía *“trabajar como un holding de empresas”*, doc. 1), las prácticas cotidianas continuaban siendo más propias del funcionamiento de un pequeño negocio familiar. Verbigracia: el procedimiento de apertura diario de la organización era realizado por el número 2 de la organización, PU, subdirector y accionista de la organización, y en caso de que éste no pudiera realizarlo, las puertas de la organización eran abiertas por SA, una de las secretarías de dirección, la cual en cierta ocasión evidenció al etnógrafo el hecho significativo de esta potestad para abrir la organización: *“Está SA en Formación Pautada. Dice que claro, tiene que abrir, y me pregunta quién más tiene llaves. Le digo que MG, y me dice que no”* (DC. 18-2-99).

1.2. El producto estrella

El negocio fundamental de la organización era la elaboración y venta administrada (proceso que implicaba la corrección de pruebas de control para el estudio y la evaluación –también a distancia– de los alumnos de cursos de autoformación. Los cursos de Formación Pautada no eran vendidos a clientes particulares sino a otras empresas, cuyos trabajadores eran los estudiantes de los cursos, estudiantes que por lo general recibían los cursos de Formación Pautada dentro de su obligatorio plan de formación anual.

La esencia de la organización se podría definir, de acuerdo al director general, en que *“hace productos, hace servicios y consigue clientes”* (DC. 19-7-02), siendo estos productos cursos que versan sobre aspectos económicos y financieros, los cuales permiten el aprendizaje a distancia de materias técnicas altamente complejas, siguiendo una metodología de enseñanza programada. Según FE, uno de los tres subdirectores del equipo directivo, Formación Pautada *“es el único centro de formación del mundo que hace enseñanza programada. Y que encima nos ganamos la vida”* (DC. 27-2-99).

Desde el año 1997 la dirección de la empresa apostó por seguir una estrategia de diversificación con diferentes productos y servicios, destacando entre ellos la apuesta por la formación presencial en el ámbito de los recursos humanos (seminarios, publicaciones especializadas y consultoría). Esta política, no obstante, se mostró poco exitosa, de forma que más del noventa por ciento de la facturación en el año 1999 continuó proviniendo de los productos clásicos de la empresa, o sea, de los cursos de autoformación en soporte papel y administrados a distancia.

2. La estructura

A continuación se contraponen el organigrama oficial que elaboró el etnógrafo en el proyecto de calidad ISO 9000 con los “estamentos”, o sea con los diferentes grupos que componían la organización.

2.1. El organigrama

Formación Pautada estaba compuesta (como todas las organizaciones) por diferentes grupos, los cuales se caracterizaban por un desigual grado de poder, por unos intereses contrapuestos, así como por unas diferentes visiones y percepciones sobre la propia organización.

Una representación formal de la estructura de la organización es la que se incluyó en el manual de calidad en abril de 1999 (anexo 1), la cual, pese a las objeciones del grupo directivo (por ejemplo para AN, la subdirectora responsable del área comercial, una de las razones que hacían que no existiera hasta el momento un organigrama formal era *“que Formación Pautada es muy compleja”*, DC. 20-4-99, mientras que para el director general *“en Formación Pautada no gusta hablar de organigramas, porque son cosas rígidas y estáticas y que ‘hemos de estar permanentemente adaptándonos al cambio’*, DC. 19-7-99) da una imagen bastante aproximada de cómo se estructuraba la organización durante el periodo de tiempo que tuvo lugar el proyecto de certificación ISO 9000. Puede decirse que la estructura giraba en torno a tres grandes áreas: el área de producción (*“hace productos”*), cuya función era el diseño y edición de los cursos de autoformación; el área de formación a distancia (*“hace servicios”*), encargada de la administración de los cursos de autoaprendizaje; y finalmente el área comercial (*“consigue clientes”*), responsable de la venta de los cursos. Estas tres áreas, que aglutinaban más del ochenta por ciento del personal (*“la cadena”*, –anexo 2– que diría una empleada al etnógrafo), estaban compuestas por departamentos o unidades funcionales más pequeñas, a veces incluso unipersonales, como por ejemplo el departamento de documentalistas, constituido únicamente por un empleado responsable del departamento, el cual a su vez debía buscar personal técnico fuera de la organización (colaboradores por horas) y gestionar trabajos para la documentación de los cursos.

Existían además otra serie de departamentos dentro de la organización, algunos de los cuales sí que tenían definido un carácter de departamento, como por ejemplo el departamento de informática o el departamento de contabilidad, pero había otros cuya

naturaleza dentro de la organización –por ejemplo si se trataban de un departamento o de un área– no acababa de estar claramente definida y estaban en pleno proceso de negociación y configuración. Entre estos últimos se hallaban las unidades funcionales de organización, gestión de proyectos e incluso la de recursos humanos. Esta dinámica de cambio o mejor dicho de incertidumbre, es lo que haría que según PB “*poca gente se entera de la estructura de la organización. Duda incluso que MG y AN [jefas de área las dos] se enteren de que él no sea jefe de área*” (DC. 15-2-99).

2.2. Los estamentos

Pese a tratarse de una organización pequeña y familiar, puede considerarse Formación Pautada como una organización muy jerarquizada.

Los diferentes niveles escalonados abarcarían desde la dirección de la empresa, o “*la cúpula*” (como denominó al equipo directivo un jefe de departamento ante el etnógrafo, DC. 4-3-99) hasta el personal de más bajo nivel, “*el pueblo llano*” (definición realizada por FE, miembro de la dirección, para referirse al personal con el más bajo estatus dentro de la organización, DC. 18-3-99). Entre estos dos estratos se encontraban los jefes de área (dos de ellos eran a su vez miembros de la dirección, FE y AN), los jefes de departamento, que dependían de los jefes de área, y finalmente los jefes de proyectos, figura que aunque no tenía autoridad directa sobre personas, su responsabilidad en proyectos sí que los diferenciaba del personal de base.

Para ejemplificar la gama de niveles jerárquicos en la organización se ha de señalar que incluso dentro del comité de dirección existía un gradiente de poder conocido por los empleados (dos de las cuatro personas que constituían el comité directivo eran accionistas de la empresa, JP y PU, mientras las otras dos, FE y AN, no). Asimismo, había jefes de departamento con mucho más poder que otros, poder que emanaba, principalmente, del tiempo que llevaban en la organización, del número de colaboradores que tenían bajo su mando y, de modo más importante, de la relación que tuviese esa persona con JP, el director general.

Puede, por tanto, definirse la organización objeto del estudio como un conglomerado de diversos grupos y personas, cada una de las cuales era consciente, en su interacción con los demás, de su carga de autoridad y poder. Y aunque sería muy tentador describir simplificada la organización, como por ejemplo hizo un miembro del pueblo llano delante del etnógrafo entre “*los que trabajan*” y “*los de arriba*” (DC. 20-4-99), lo cierto es que la propia estructura y las dinámicas

organizacionales que existían hacían difícil el poder concebir una categoría grupal (o de clase) que englobase satisfactoriamente a *“los que trabajan”*. De hecho, una gran mayoría de los empleados que podrían constituir esta clase social de “trabajadores”, siempre que nos atuviéramos a sus coincidencias contractuales¹ más básicas, se percibían a sí mismos y eran percibidos por los demás como “jefes de algo”, aunque fuera un simple proyecto sin ningún tipo de relevancia organizativa (por ejemplo, FE, uno de los subdirectores, instauró, en la documentación de calidad, el término *“jefes de departamento o equivalentes”* DC. 20-4-99) para denominar a toda esta multitud de gente con presumible autoridad dentro de la organización). Además, dentro del personal de base o *“el pueblo llano”* existían también diferencias notables debidas, entre otros factores, al tipo de contratación laboral y al número de años que llevaban trabajando en la organización. Dentro de este grupo podíamos encontrar personas con circunstancias laborales muy diversas, desde aquéllas que tenían una contratación laboral más beneficiosa (contrato indefinido) y con una cierta antigüedad laboral en la organización, a personal contratado por medio de empresas de trabajo temporal y de más reciente incorporación (o no tan reciente, pues había casos de trabajadores que habían estado hasta dos años en el mismo puesto contratados mediante empresas de trabajo temporal). El siguiente extracto de acta del departamento de servicios administrativos del área de formación a distancia muestra, hasta qué punto existía una jerarquía dentro de los diferentes departamentos:

Cambios de lugar:

En DFD habrá próximamente movimientos de mesas. RP pasará al lugar de SP, EC pasa al lugar de RP, Belén pasa al lugar de EC, Cati pasa al lugar de Belén y Fernando pasa al lugar de Cati. (DC. 22-6-99)

Y tal y como interpretó el etnógrafo, el cambio de ubicación es realizado conforme a la antigüedad y el estatus de cada una de las personas dentro del área de formación a distancia, *“como una especie de ascenso”* donde *“uno a uno van mejorando su sitio. Lineal y jerárquico”* (DC. 22-6-99).

Esta heterogeneidad en la gama de autoridad y poder de los trabajadores facilitaba, como se mostrará más adelante, la gestión y el control de éstos por *“los de arriba”* de forma que en la organización ni existía representación sindical ni se daban formas organizadas de negociación colectiva.

¹ Me estoy refiriendo fundamentalmente a su salario o más concretamente a su bajo nivel salarial.

Pese a no existir una resistencia organizada, la dirección de la empresa, como se verá, prestaba un alto grado de atención y vigilancia al “*pueblo llano*”, siendo conscientes de que existía un volumen importante de trabajadores que no eran jefes de nada, que eran, simplemente, trabajadores. Para la dirección, este grupo social estaba formado (así lo identificó FE, subdirector y jefe del etnógrafo) por las personas que entraban en la cocinita, un habitáculo de apenas 4 metros cuadrados (colindante con uno de los lavabos de hombres), lugar en el que por turnos, una gran parte del personal acostumbra a desayunar y almorzar. Con su identificación, FE señala el hecho cierto de que la cocinita es un lugar de encuentro clave para el personal de base de la organización, pues el personal con cierto nivel de autoridad –jefes de departamento o incluso de proyecto– no solía entrar en dicho lugar.

3. Misión, valores y cultura

Se muestra a continuación la misión y los valores de la organización tal y como éstos eran formulados oficialmente por el grupo directivo, y la cultura de la organización a los ojos del etnógrafo.

3.1. Misión

La razón de ser de la organización estaba definida en la Misión, declaración formal transmitida a todos los trabajadores (por ejemplo, se encontraba enmarcada en las paredes de la organización) de la siguiente manera:

“Ofrecer respuestas de calidad a las necesidades de formación continuada de las empresas para contribuir al desarrollo profesional y, en consecuencia, personal de su gente” (DC. 7-4-99)

La comunicación de esta misión era importante para la dirección. Nótese cómo el comité de imagen corporativo, comité presidido por el número dos de la organización, se preocupa de resaltar el mensaje:

“Descubro (reunión del Comité de Imagen del 3 de junio) que se van a hacer nuevos carteles de la visión, misión, y... política de calidad: ‘Los carteles de política de calidad, misión y visión se han de corregir. Las indicaciones son de destacar más los mensajes escritos; las imágenes todavía pesan demasiado. Se pueden ampliar las fotografías, distorsionarlas, bajar la intensidad...’ (DC. 11-6-99)

Dejando al margen una cuestión en la que después se entrará, el término calidad y sus diferentes significados en la organización, quisiera contraponer lo pomposo de esta misión (por ejemplo, señala un jefe de Departamento en una sugerencia realizada de mejorar la redacción de esta misión, que esta declaración de ser de la empresa lleva implícita un propósito social: “*la función colectiva que incardina nuestra formación*”, DC. 7-4-99) con la visión del etnógrafo del fin de la empresa, pues el autor del diario de campo, tras la reestructuración del área comercial, acaba percibiendo que Formación Pautada no era un centro de formación, sino una empresa y como tal, dirigida fundamentalmente a conseguir sus objetivos de negocio. Dicho en sus palabras:

“El objetivo de Formación Pautada no es que aprendan los participantes, ni tan sólo que los clientes queden satisfechos, es la de cumplir los objetivos, y esos objetivos sencillamente (la verdad, soy un poco directo y crudo) son ganar dinero” (DC. 9-7-99)

Hace este descubrimiento el etnógrafo a partir de la reestructuración de dos áreas: el área comercial y el área de formación a distancia. Reestructuración que afecta fundamentalmente a la figura del gestor del área de formación a distancia, figura que hasta el momento era señalada por la dirección como un garante del aprendizaje, “*podía verse como una persona que garantizaba la calidad de la formación*” (DC. 9-7-99) pero que se traspasó al área comercial con lo que no sólo varió su título (de gestor de DFD a Gestor de cuentas) sino también su misión, que era la de velar por el cumplimiento de los objetivos comerciales desapareciendo toda mención al aspecto educativo:

“Misión del Gestor de cuentas: Fidelizar los clientes actuales consiguiendo su satisfacción para que puedan incrementar el volumen de productos que consume actualmente, que consuma otros productos y que consuma los nuevos productos que lanzamos al mercado” (doc. 11)

3.2. Valores

También existía en la organización una declaración formal de cuáles eran sus valores. La metodología con la que se obtuvieron estos valores resulta muy clarificadora para comprender la cultura directiva que existía en la organización (doc. 49).

El director general, JP, presentó esta metodología ante el grupo de “notables” (grupo que era denominado comité de seguimiento, el cual estaba constituido por el equipo de dirección, los jefes de área, los jefes de departamento y los jefes de proyecto con más relevancia, aunque dicho en palabras del etnógrafo este comité estaría compuesto por “*las fuerzas vivas*” de Formación Pautada, DC. 14-6-99, que vendría a significar que en él estarían los trabajadores “vivos”, o sea, los trabajadores que merecerían cierta consideración para la elitista dirección de la empresa). Según la presentación del director general, la metodología para obtener los valores de la organización había consistido en lo siguiente: 1) JP prepara un primer listado de valores; 2) El comité de dirección modifica el listado y se obtienen 21 valores; 3) Se prioriza el listado; 4) los jefes de departamento priorizan el mismo listado; 5) Se comparan las diferencias en las prioridades; 6) Se define cada valor en 3-4 líneas; 7) El comité de dirección valida las definiciones y valora si se tienen y se quieren cada uno de los valores; 8) El comité de dirección más MG puntúa de 0 a 10 los valores que se tienen y que se quieren; 9) Se obtienen medias y desviaciones de los resultados y se analizan.

Resulta claro lo siguiente: es el comité de dirección quien elabora la lista de valores y la define, pues aunque los jefes de departamento participan en una primera clasificación de estos valores iniciales, su clasificación es revisada por el comité de dirección, quien finalmente cuáles son los valores principales de la organización. En palabras de JP, el director general, *“los más exigentes con los valores que queríamos, eran los más pesimistas con los valores que tenemos”* (DC. 9-7-99); además *“será necesario tiempo e implicación de todo el mundo para conseguir los valores que se quieren”* (doc. 49).

Los seis valores principales de Formación Pautada, acabado el proceso, fueron: 1) Ética y compromiso (para el director general, *“somos una empresa ética”*); 2) Desarrollo profesional (obviamente en consonancia con la consideración de que se estaba trabajando de una forma amateur); 3) Afán de superación; 4) Orientación al cliente² (*“que para él viene a significar ‘menos cachondeo’*, DC. 9-7-99); 5) Trabajo en equipo (respecto a este valor resulta notable la consideración que le da el director general JP en un reporte comercial interno en el que comenta, respecto a un cliente, que *“como siempre suelta el sermón del equipo y que ellos también son proveedores internos y todos debemos trabajar al mismo nivel de calidad”*, DC. 2-6-99); 6) Mejora continuada (valor con el que se incluye la calidad total en su nomenclatura más actualizada y que, según JP, *“es una de las cosas que más iremos trabajando después de la ISO”*, DC. 19-7-02).

Parece bastante evidente que el discurso del management en Formación Pautada estaba influido por el discurso dominante de finales de los años noventa: Ética en los negocios, calidad y mejora continua, desarrollo de los colaboradores, etc. De hecho, estos valores serían perfectamente asumibles por cualquier empresa. Pese a ello, algo de verdad, por supuesto, había en esta declaración de valores en lo que respecta a su parecido con la realidad diaria de la organización. Por ejemplo el término *“orientación al cliente”*, además de estar muy presente en la organización merece un cierto detenimiento para mostrar parte de su contradictorio significado. Por ejemplo, RIC, jefe de los gestores comerciales y figura a la cual estaba curiosamente vetado el tener

² Utilizando el discurso de la calidad total puede decirse que la definición que hizo JP a la organización en el plan de acogida (Formación Pautada como una organización que *“hace productos, hace servicios y consigue clientes”*, DC. 19-7-02) muestra una escasa orientación al cliente, pues no parece que esta elaboración de productos y servicios sea realizada en base a lo solicitado por el cliente, sino que *“producimos y luego vendemos”* en vez de *“producimos lo que nos piden”*.

contacto comercial con ellos³, comenta al etnógrafo *“que en esta empresa hablar con los clientes es motivo de despido directo”* (DC: 27-2-99). Asimismo, para PU, el número dos, *“tenemos ‘clientes que no nos merecemos’ y explica que podrían exigirnos más”* (DC. 24-2-99). Una deificación del cliente muy alineada con lo que manda el hegemónico discurso de la gestión de la calidad. Pero una devoción, por supuesto, siempre limitada por el sagrado derecho de la organización a mandar en su propia casa, a estipular sus normas de funcionamiento. Por ejemplo, en una validación (práctica consistente en revisar los procedimientos y que más adelante se comentará con detalle) a un procedimiento de calidad elaborado por el etnógrafo el director general anula el siguiente enunciado *“En caso de que el cliente lo indique, podrá omitirse el envío de cartas”* (DC. 19-3-99), eliminando de un plumazo la posibilidad de flexibilidad, la manida orientación al cliente. En este caso, para JP no sería el cliente el que pudiera dictaminar cómo tendría que actuar la organización ante el seguimiento del participante, sino que serían las normas generales de Formación Pautada las que marcarían la forma de proceder ante un cliente.

Otro aspecto notable de la orientación al cliente en Formación Pautada es el hecho de quién es el cliente. Por supuesto que la dirección lo tenía claro, el cliente es el que paga; el comprador de los cursos de Formación Pautada, no las personas (trabajadores de otras empresas) que deben estudiar obligatoriamente estos cursos. Como dice crudamente FE, *“el curso no ha de cumplir los requisitos del usuario sino del cliente”* (DC. 23-2-99). Una de las claves comerciales de Formación Pautada sería, según FE, determinar cuando se contacta con el cliente quién, dentro de aquella organización, es el verdadero cliente:

“Y dice que el problema es que muchas veces se trata con el cliente, pero éste no está solo en la organización. Y puede que no sea el verdadero cliente. Y el problema nuestro es saber qué es lo que necesita realmente el cliente. Y continúa FE precisando que en la organización [en genérico] se dan luchas de poder” (DC. 23-2-99)

También resulta ejemplar en este caso, la respuesta que se autoproporciona el etnógrafo al hecho que le sorprendió al principio de su estancia en la organización respecto al nulo interés de “Formación Pautada” por conocer la valoración de los inscritos (los estudiantes) sobre los cursos que estudiaban:

³ De hecho las funciones de RIC eran las de controlar el trabajo de los gestores comerciales, de forma que paradójicamente, el jefe de los gestores comerciales era un figura sin ninguna orientación al cliente externo.

“Los clientes son realmente las empresas, y el participante no es más que un elemento más. Formación Pautada vende formación, pero la diferencia con un centro de formación habitual es que el cliente no recibe esa formación, sino que el cliente manda hacer formación. Y esa formación que determina el cliente, es casi un requisito obligado para los inscritos, por lo que realmente no tiene sentido medir su opinión.” (DC. 18-6-99)

Tampoco la noción del cliente interno era extraña en Formación Pautada, de forma que para JP, el director general, “*uno de los objetivos es disponer de cuestionarios de satisfacción de los clientes internos por departamento*” (DC. 19-7-02)

Finalmente, volviendo al conjunto de los valores seleccionados por la dirección como representativos de la empresa, para JP “*los tres primeros [ética y compromiso, desarrollo profesional y afán de superación] son bastante real con los que ya hay. Los tres segundos ‘se han de trabajar proporcionalmente más’*” (DC. 9-7-99).

De la primera relación de veintidós valores es interesante resaltar que el valor menos importante fue el de “*compromiso con la sociedad*”, hecho que contrasta con, según su director, el carácter ético de la organización, que para él vendría a significar “*ganar el dinero tal y como se debe*” (DC. 19-7-99). En otras palabras, “*ética en los negocios*” sería ganar el dinero éticamente (lo cual transforma la definición en una pura tautología) pero sin ataduras ni ningún tipo de responsabilidad social.

3.3. Cultura

Aunque sería tentador limitarse a definir la cultura de Formación Pautada conforme a los valores explicitados y deseados por la dirección de la empresa, lo cierto es que, siguiendo el principio de que para la cultura y los valores de empresa “*el ejemplo es mucho más importante que las declaraciones de principios*” (Argandoña, 2002), resultará mucho más ilustrador y certero definir la cultura de la organización mostrando cómo ésta era percibida y vivida por los empleados.

En este sentido, si seguimos al etnógrafo la cultura de empresa podría definirse muy acertadamente con una palabra: Rigurosidad (“*el mismo nivel de rigurosidad que se da en un texto de autoformación se aplica en la conducta de la organización*”, DC. 10-6-99), característica que convierte a Formación Pautada en una empresa de estrictas pautas y normas de comportamiento para sus empleados “*donde todo está pautado y todo ha de conducir a unos resultados esperados*”, similar a cualquier empresa de “*un sector tan estricto y específico como el bancario y financiero*” (DC.

10-6-99). Una rigurosidad que hace que el ambiente sea poco propicio para las bromas entre los empleados. Señala en el diario el etnógrafo un momento de cháchara con su compañero, esparcimiento que es sentido como fuera de lo normativo y ligeramente penalizado (*"Nos hemos reído. El resto del departamento tiene una actitud trabajadora. Cuando nos reímos nos miran disimuladamente. No nos privamos"*, DC. 1-2-99). Rigurosidad que también parece separar nítidamente el ámbito personal del laboral. Dos ejemplos ilustran con claridad esto último, dos momentos relacionados con el uso del teléfono para fines particulares por parte del etnógrafo: a) *"Llamada personal. (...). Soy junto con Álex, el único que recibe llamadas personales"* (DC. 2-2-99) y b) *"Entra Amparo. Estoy telefoneando. Corto enseguida"* (DC. 2-2-99).

Asimismo, para el etnógrafo otra característica muy relacionada con la rigurosidad sería la seriedad o profesionalidad. Por ejemplo, tras leer el boletín comercial que se envía mensualmente a los clientes señala: *"me parece de una excelente calidad. Bien cuidado y escrito. Me ha producido la misma sensación de empresa seria, rigurosa y de calidad que en los primeros "Noticias Formación Pautada" [boletín comercial] que leí"* (DC. 4-2-99).

Esta apariencia de empresa seria y rigurosa era una característica que parecía transmitirse a los observadores externos. Observa el etnógrafo que el consultor de calidad se lleva una buena impresión de la empresa (*"creo que el consultor de ECA queda gratamente sorprendido"*, DC. 16-3-99), situación que para FE sería una constante de los visitantes que accedían a la organización, cualidad que según él, sarcásticamente, se debería a lo pulcro de las instalaciones: *"me dice que no sabe si pasa porque lo encuentran limpio, pero que eso pasa siempre"* (DC. 16-3-99). La explicación, para los trabajadores más críticos estaría en la capacidad de la organización de ocultar su verdadera naturaleza, de "dar el pego":

"11:00 Desayuno con la gente. Un conocido de Mónica (su novio, creo) estuvo viendo ayer las instalaciones. Ésta le preguntó qué tal. Dice que bien. Que quedó impactado. Y alguien dice (creo que María) que esto 'da el pego'. Todos estamos de acuerdo." (DC. 11-3-99)

También para un jefe intermedio, la apariencia de la organización no correspondería con su actividad interna real:

"RIC me dice que Formación Pautada, su funcionamiento, le recuerda el de una persona que está siempre encerando y abillantando un coche viejo, que por fuera está perfecto, pero por dentro le falta aceite, agua y tiene un motor ruinoso" (DC. 21-6-99)

La rigurosidad y seriedad de la organización se mostraría en el comportamiento de sus trabajadores, seres aparentemente desinteresados y entregados a su trabajo. He aquí la ingenua descripción del etnógrafo ante la conducta abstraída de sus compañeros cuando ha llegado el tiempo del almuerzo (tiempo limitado tan sólo a una hora): “14:00 en punto. Nadie se mueve. Todo el mundo sigue trabajando igual. Es la hora oficial de comer” (DC. 4-2-99). Rigurosidad y seriedad muy ligadas, además, a una percepción de exigencia y esfuerzo requerido dentro de la empresa. Por ejemplo para SA, una de las secretarías de dirección y uno de los principales agentes que socializaron al etnógrafo en la organización, el clima sería tranquilo: “respecto al clima (...) dice que es bueno, que aquí es una empresa pero si alguien habla con alguien nadie dice nada. Pero dice que de todas formas esto es una empresa. ‘Y como dice JP, una empresa no es una casa de caridad. Se ha de currar duro” (DC. 18-2-99).

La rigurosidad y seriedad eran también algunos de los estandartes de la dirección de la organización. Para FE, supervisor del proyecto de certificación ISO 9001, las cosas en Formación Pautada se hacían como se tenían que hacer. Por ejemplo, cuando el etnógrafo le dice a FE que el proceso de revisión de procedimientos escritos se estaba haciendo de forma excesivamente minuciosa, con un proceso de validación e integración por parte de muchas personas (“lo estábamos haciendo de libro”), FE le responde “‘chico, esto es Formación Pautada’ (como diciendo, aquí las cosas se han de hacer bien hechas)” (DC.12-2-99)

Otro rasgo definitorio de la cultura de la empresa sería la aparente ausencia de conflicto, la existencia de un clima tenso pero tranquilo. De hecho, le llevó bastante tiempo al etnógrafo vislumbrar apuntes nítidos de discurso crítico contra la organización y contra su comité de dirección.

4. La calidad en Formación Pautada

Utilizar la palabra calidad en Formación Pautada era utilizar un término casi sacrosanto. La calidad formaba parte, según sus directivos, de las esencias más tradicionales e intocables de la organización. La calidad como sanctasanctorum 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. En este sentido el término calidad aparece publicado en la misión de las diferentes unidades de negocio que constituían la compañía (*“en la misión tanto de Formación Pautada como del Training Club aparece el concepto calidad, ‘...ofrecer respuestas de calidad’”, DC. 19-7-02*). Los empleados percibían que el concepto calidad era, para la dirección, palabra intocable. Muestra de ello es la opinión de una empleada sobre que el director general *“se comerá”* al formador de uno de los cursos de calidad que se impartieron a todos los empleados (incluidos los miembros del grupo directivo), cuando este formador *“diga que las empresas pequeñas no hacen calidad total”* (DC. 4-2-99).

A continuación se mostrará cómo la calidad era un término polisémico que, dependiendo del contexto en el que se utilizaba, adquiriría una tonalidad determinada. Por ejemplo la calidad podía ser entendida como una característica contrastada tras muchos años en el sector de la formación o bien como un argumento retórico para juzgar negativamente a los trabajadores.

4.1. La calidad externa: el estandarte comercial

Para la dirección de la empresa, la calidad de “Formación Pautada” estaba más que demostrada. Si creemos a su director general, a JP, la competencia de la organización *“ya casi está fuera del sector bancario por falta de calidad”* (DC. 19-7-02). La dirección percibía además, que la calidad de la organización descansaba en su dominio, en su saber hacer en temas de formación. Esta percepción de ser los mejores en el negocio de la formación se muestra en el siguiente comentario del director general a otro subdirector sobre el desarrollo de una reunión con un cliente. Dice JP que *“ayer les dio ‘una clase particular’, que no tienen las ideas claras y que han vuelto a quedar”* (DC. 8-7-99).

La percepción que existía desde las áreas de la organización con contacto directo en los clientes, o sea la dirección y el área comercial, era que la empresa tenía el estandarte de la calidad en el mercado. Por ejemplo, no faltan noticias en los reportes

comerciales (es interesante notar la disciplina que existía en la organización consistente en la elaboración de un informe comentando el contacto comercial, obligación que adquiriría toda persona de la organización que tenía relación con un cliente independientemente que la persona en cuestión perteneciera o no al área comercial) sobre la excelencia de la propia compañía. Por ejemplo, como anota FE tras un contacto comercial: *“Tienen noticias nuestras a través de la gente de la casa que ya nos conocen, somos gente que trabaja con calidad”* (DC. 3-5-99). Otro reporte de un gestor comercial señala *“él, no es por darnos coba, siempre ha dicho que la mejor calidad es la nuestra”* (DC. 25-6-99) o finalmente parece que la organización no necesitaba someterse a una evaluación de calidad específica para un cliente que se encontraba en proceso de homologación de proveedores: *“me indica que la calidad de Formación Pautada ya está contrastada”* (DC. 25-6-99).

Por supuesto, el reconocimiento de ese atributo por el mercado es utilizado comercialmente. Por ejemplo, tal y como ilustra el siguiente reporte comercial elaborado por FE, la calidad es una contrapartida a las objeciones realizadas por un cliente al elevado precio de Formación Pautada, de forma que la calidad servirá para incrementar la tarifa:

“En cuanto al presupuesto le comento que no podemos dar cifras sin haber trabajado más el tema, pido datos de ella y me contesta que CGP presupuesta 800.000 ptas. por curso, le digo que con esta cifra es imposible hacer un curso de calidad mínima, a nosotros nos cuestan 4 millones, al final quedamos que pondrá el doble y ya veremos qué se puede hacer” (DC. 25-6-99).

En el próximo reporte comercial se muestra cómo la calidad es un pilar básico en la estrategia comercial de la “compañía”, o sea, cómo la calidad es un argumento siempre a punto de “esgrimirse”:

“como siempre esgrimo razones de calidad y entramos en ello de forma muy correcta y educada pero indicando o dando la idea de fondo de que a este tipo de precios nosotros no vamos a llegar y que las comparaciones de calidad pues que los cursos de Formación Pautada lo aguantan” (DC. 25-6-99)

También el siguiente caso muestra cómo un gestor comercial “insiste en la calidad del programa”:

“argumento el presupuesto que le hemos hecho y le explico buenas condiciones que le hemos aplicado de entrada. Bajo al detalle, punto por punto, y acabo indicándole a cuánto le sale el precio la hora. Insisto en la calidad del programa. No la convengo y

paso a sugerirle posibilidad de reducir un poco el programa para ajustarnos al presupuesto que ellos tienen” (DC. 25-6-99)

No obstante, es notable el contraste de este reporte con los dos previos respecto a que en el último se abandona la idea de calidad cuando “no se convence” al cliente, de forma que se busca entrar a reducir el programa para poder ajustarse al presupuesto.

Finalmente, el siguiente reporte comercial muestra como a veces la propia Formación Pautada es rebatida con argumentos de calidad, concretamente con las exigencias que la certificación ISO conlleva para igualarla con el resto de proveedores:

“pone dificultades a todas las propuestas que le hacemos sobre seguimiento; se cierra en banda y no escucha. Dice que ellos tienen unos procedimientos establecidos por la ISO y que todos los proveedores somos iguales y hemos de trabajar de la misma manera” (DC. 11-6-99)

4.2. La calidad interna: el ideal perdido

Si seguimos a la dirección de la empresa, dos ideas se desprenden claramente de su concepto de calidad cuando éste es utilizado internamente. Primero, antes se trabajaba con más calidad, lo cual era debido fundamentalmente a lo excelentes que eran las personas que componían entonces la organización. Y segundo, la calidad sigue siendo, pese a lo anterior, un elemento claramente característico de la organización, cualidad que está en su cultura y que hace a la empresa superior a sus competidores.

De acuerdo a FE, subdirector de la organización, *“el concepto de la calidad de Formación Pautada es sencillamente hacer las cosas bien hechas”* (anexo 3). Amplía FE qué entiende por este hacer las cosas bien hechas:

“si tuviéramos que buscar, digamos una comparación, el estilo tradicional de la calidad de Formación Pautada siempre me ha recordado al estilo tradicional que tenían que hacer, para hacer las cosas bien, (...) los gremios de la edad media (...) toda esa gente, eran gente que hacían, o sea que su vida estaba enfocada a hacer bien las cosas, para ellos tenía un sentido que ultrapasaba el sentido del propio, digamos, del trabajo, que pasaba a la personalidad” (anexo 3)

Para FE, este sentido de la calidad como cualidad personal es la esencia de calidad en Formación Pautada:

“El sentido de la calidad Formación Pautada no queda circunscrito a hacer las cosas bien exclusivamente al tema laboral, sino que entra en el tema personal, por lo tanto para mí, una persona que solamente quiera hacer las cosas bien hechas en Formación Pautada y que afuera pasa de la película, realmente no es fiel a este espíritu de persona Formación Pautada” (anexo 3)

Y pone como ejemplo FE el espíritu de los pioneros (*“la vieja escuela”*), personas como el fundador de la empresa o algunos de los primeros programadores (diseñadores de cursos), los cuales *“eran gente totalmente automotivados, la motivación no dependía de las circunstancias externas”*, para quienes la calidad era, por lo visto, un principio rector de sus vidas:

“era gente que tenía 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, tenía que aprender alemán, se cogía un libro y se aprendía alemán, si se tenía que estudiar no sé qué, tal, si tenías que saber porque tú tenías que escribir algo, se hacía lo necesario para saber” (anexo 3)

Para FE, la calidad de Formación Pautada se conseguía gracias a la calidad personal de aquellos seres excelentes, o sea, la calidad de la organización era debida a la suma de las muchas calidades personales de los miembros de “la vieja escuela”:

“lo que pasaba entonces en una época determinada es que había bastante gente de este estilo junta y esto daba un carisma especial, porque toda esta serie de gente, sin necesidad de que alguien fuera detrás de ellos, capaces de buscar la superación por ellos mismos, creaban un producto de mucha calidad y este producto de la calidad y esta forma de hacer consistentemente aplicada durante muchos años CREA una cultura que es la cultura de la calidad Formación Pautada” (anexo 3)

La cultura de la calidad de la organización sería para FE algo así como un deseo de búsqueda por lo excelente. En sus palabras, la cultura de Formación Pautada sería:

“la cultura del eterno insatisfecho en sí mismo, pero ¿por qué está insatisfecho? Porque es una persona que está constantemente buscando, en palabras de la edad media, el santo grial, o sea, un poco sería este “desideratum” que sabes que nunca llegarás pero que no por eso dejas de estar luchando, es decir, es un poco como una especie de idea, las ideas no se cogen, pero no obstante, tú luchas por ellas” (anexo 3)

No obstante, la prevalencia de esta cultura parecería amenazada para FE por la falta de capacidad de los jefes de departamento en transmitir esa cultura al personal bajo su cargo. Esta limitación de los jefes de departamento estribaría en su incapacidad de entender y de ser fieles al verdadero significado de esa cultura de origen de la empresa. Dicho por FE:

“a nivel de jefes de departamento, yo no lo tengo tan claro que sepamos qué estamos diciendo, no tengo tan claro que la gente lo entienda, pero es que no es cuestión de explicarlo, es vivirlo, yo te puedo explicar cómo se vive en Marruecos, pero cuando tú llegues allí te darás cuenta de lo que significa (...) la mejor forma de interiorizar una cosa es inmersión total y aquí no podemos hacerlo” (anexo 3)

Para el otro subdirector, PU, el número dos de la organización, la calidad tendría un significado muy similar a FE, como algo normativo, como la forma en que se tienen que hacer las cosas: “*creo en la calidad, creo en la normativa, la prueba es que estoy normalizando y codificándolo todo*” (anexo 5).

Para PU la calidad sería (y muestra en este caso PU tener bien aprendida la lección de la gestión de la calidad) “*satisfacer al cliente*”, aunque la dificultad de dicha tarea estaría en que “*el problema que puede haber es que eso a veces se pierde de vista*”, poniendo al etnógrafo el ejemplo de cómo en algunos casos existiría por parte del personal responsable de tratar con el cliente la “*incapacidad de detectar qué es lo que*

quieren los clientes” (DC. 1-6-99). Parece como si para PU, las personas, los trabajadores, no fueran más que la variable que introduce la posibilidad de error, de ahí que la calidad en su variante normativa garantizaba *“el know how de la empresa”*. La calidad sería, en suma, una cuestión que buscaría conseguir documentar la esencia y la clave de éxito del negocio de Formación Pautada, para superar fundamentalmente, la variable individuo:

“nosotros aquí hacemos cosas, más o menos estandarizadas y otras cosas que son novedosas, y las novedosas tendríamos que hacerlas con la cantidad de atención y profesionalidad, lo que pasa es que somos pocos metódicos en traspasar estos conocimientos al resto de la gente” (anexo 5)

No obstante, a diferencia de FE, el número dos sería algo escéptico al valorar ese legendario espíritu crítico característico de la organización:

“Yo diría que nuestro competidor lo tenemos nosotros mismos, la competencia, nosotros somos bastante exigentes para autoexigirnos, eh, y hacer que las cosas no salgan mucho, buscando este grado de perfección”

Para el director general, JP, también alineado con el hegemónico (y simple) discurso de gestión de la calidad, la empresa ahora tendría más calidad que en los tiempos de su padre si se tomaba como referente el hacer lo que pide el cliente, ya que *“si la definición de calidad es responder a las necesidades de los clientes en pos de la satisfacción, ahora la estamos haciendo, cosa que antes no”*, ya que *“estamos haciendo más cosas y respondiendo a clientes y necesidades que antes les decíamos que no”* (anexo 4).

Habla JP de una nueva concepción de calidad, de una calidad *“más científica”* (DC. 1-6-99), regida por indicadores objetivos, orientada al servicio y al cliente aunque estaría por el momento, todavía en un nivel insatisfactorio, *“Pero repito, para mí no estamos haciendo todo lo que me gustaría”* (anexo 4).

Es interesante como JP, marca implícitamente como negativa la legendaria calidad de producto de la organización, *“las virguerías”* (DC. 1-6-99) que se hacían antaño serían un absoluto improductivo pues se puede ser considerado como una empresa de calidad por el mercado sin alcanzar el ideal absoluto:

“si el tema es la definición de la calidad en cuánto nos hemos acercado de la artesanía a la perfección absoluta, en esto me parece que éramos más, de más calidad, mi percepción es de 1990 hasta ahora, en ciertas cosas hemos bajado de calidad, hemos pasado a incrementar volumen un 450% en inscritos, en facturación, en un 120% de la

plantilla y se ha notado que la gente habla de calidad pero no hay tanta perfección como antes, ahora bien, creo que todavía estamos por encima de lo que el cliente nos pide, en nivel de satisfacción del cliente no se ha resentido, pero la sensación que a mí me da, es que estamos por debajo de lo que había antes. En percepciones, eh! ” (anexo 4)

Y en su opinión aunque la organización no trabaja realmente con calidad pues ella misma estaría insatisfecha con el resultado de su producto, el mercado percibiría calidad al ser superior a sus competidores:

“yo, para mí, no trabajamos con calidad, no trabajamos con calidad, creo que damos más de lo que los clientes nos están exigiendo, y que además damos más que los competidores, pero creo que hacemos menos de lo que sabemos que nos gustaría. Ésta es mi percepción, por tanto, por definición que no trabajamos con calidad respecto a lo que nosotros queremos, las ideas, los proyectos, no. Respecto a lo que el mercado nos valora, el cliente y tal, sí” (anexo 4)

Contrasta, en algunos sentidos, la visión sobre la calidad de la empresa que tienen la dirección con la visión de los empleados. Por ejemplo para María, una empleada crítica (del autodenominado y disimulado grupo de “*los disidentes*”) Formación Pautada buscaría la calidad sin conseguirla:

“yo diría que tiene el ánimo de serlo, o sea está muy...todo el mundo tiene que hacer las cosas muy bien, por eso hay tantas validaciones y tantas correcciones, y no sé qué no sé cuantos, pero no sé, tiene mucho lío de organización, de procedimientos,...un poco de caos, o sea...hay mucho caos de procedimientos, pero a lo mejor es porque está creciendo,... y todavía no acaban de encajar las cosas” (anexo 2)

Pese a esa falta de calidad, de perfección, la propia búsqueda de la calidad, la exigencia de ésta se hallaría en la cultura de la organización determinando el tipo de personal que se busca contratar:

“Les gustan personas que sepan recibir críticas. Porque como aquí, se machaca mucho lo que hacemos...Quieren personas que acepten las críticas, o sea que forma parte de la cultura, del trabajar en Formación Pautada. O sea, las ganas están, pero a lo mejor si se hiciera,...se pierde mucho tiempo” (anexo 2)

Puede decirse que la calidad tal y como es interpretada por el grupo directivo era un rasgo de la cultura de Formación Pautada, uno de los rasgos que para el etnógrafo era percibido y definido como rigurosidad. La calidad de Formación Pautada estaba en su cultura, en su exigencia, en su rigor y profesionalidad, que se traducían en pautas normativas en la conducta de los empleados y, como se tratará de mostrar en este

estudio, se trataba de una cualidad cultural de la empresa que servía para controlar a los trabajadores y hacerlos trabajar adecuadamente. Pues una característica del término calidad parece repetitiva: la calidad sirve al equipo directivo para evaluar y penalizar la incapacidad del personal. De hecho con su expresión de Formación Pautada como un “*chiringuito con pretensiones*” que trabaja “*de forma amateur*” (DC. 14-5-99) parece JP señalar críticamente la incapacidad de sus empleados en trabajar profesionalmente. Chiringuito pues, por este conjunto de aficionados (no profesionales) que serían los trabajadores. Para PU, el número dos, sería necesario normalizar y documentarlo todo, para suplir las carencias de los trabajadores. Para FE, la calidad sirve para evaluar negativamente al personal de más bajo nivel (jefes de departamento y “pueblo llano”) en comparación con el espíritu crítico de “la vieja escuela”.

Asimismo, la calidad, tal y como era vivida por el conjunto de la organización, era un término laboral, una idea vinculada a lo productivo, a lo competitivo, al mercado y al negocio. Un término en el que estaba ausente la noción de bienestar del trabajador, la dicha o felicidad de la persona. Incluso el etnógrafo, individuo aparentemente preocupado por las implicaciones críticas del término calidad, era incapaz de vincular la calidad con el bienestar de los trabajadores en su lugar de trabajo, con su satisfacción respecto a sus condiciones laborales. Por ejemplo, dicho personaje de formación pautada se plantea (para su proyecto de investigación particular) que “*sería interesante preguntar a los jefes de departamento implicados qué ha representado la ISO para su mejora de la calidad / su clarificación de procesos / etc.*” a lo que añade que “*también sería interesante recabar información de la gente del ‘pueblo llano’*” (DC. 21-4-99) sin cuestionarse los significados vinculados a la palabra calidad, ligándolo únicamente a lo productivo y a lo eficiente.

4.3. La calidad excesiva: la validación

Una paradoja se produce en el discurso de la calidad de Formación Pautada dentro del grupo directivo cuando este término es utilizado internamente. Por un lado, la calidad es un ideal deseado y deseable, una cualidad que produce efectos positivos para la empresa en su competición en el mercado. Por otro lado, la calidad, tal y como es entendida en la organización, con su afán en “lo absoluto”, en alcanzar dicho ideal, puede ser contraproducente.

Para mostrar con más detalle cómo esta contradicción estaba presente en la organización es necesario explicar previamente una idea muy ligada a la calidad: el proceso de validación, proceso que en terminología de Formación Pautada era denominado, simplemente, la validación.

Podría definirse en un primer acercamiento la validación como un proceso de revisión, como un filtro evaluador al que es sometido un texto para pulirlo de todo tipo de defectos, para mejorarlo. Pero no se trataría de un proceso de revisión elemental, sino de un proceso exhaustivo cuyo objetivo sería encontrar el máximo número de “errores”, de incorrecciones. En palabras de AR, jefe del otrora todopoderoso departamento de programación, validar sería algo así como “*reventarlo todo para mejorarlo*”. La finalización de un proceso de validación de un texto conllevaría un producto textual casi ilegible: el texto originario más un sinfín de tachones, flechas, frases, modos de redacción alternativos, etcétera. El valor de la validación como proceso garante de la calidad de un producto se hallaría en que no solamente verificaría, sino que aportaría mejoras. En palabras del director de la organización “*validar es igual a verificar y aportar para mejorar*” (DC. 5-2-99). Por tanto, cuando un texto es validado, junto al destrozo (el texto previo) se debe hacer constar una propuesta de texto nuevo, pues según FE “*validar no es hacer mejoras sino propuestas de mejoras*” pues sucede “*que a veces una versión es peor que su precedente antes del proceso de validación*” (DC. 23-2-99).

La idea de validación tiene su origen en el proceso clave de diseño de cursos. El procedimiento de elaboración se basaba en una dinámica con dos fases claramente diferenciadas: una fase de elaboración y una fase de validación. Tras la fase de validación (sometido el texto a diversos tipos específicos de validación) el diseñador del curso tenía que integrar las diferentes validaciones y el resultado era una nueva versión del texto formativo. Esta dialéctica de elaboración y validación solía repetirse sistemáticamente con tres versiones de cada material formativo hasta que finalmente se consideraba un producto (un texto) apto para ser editado. Además, cada nueva versión solía someterse a un número variable de validaciones diferenciadas⁴, lo cual confería al proceso de diseño de cursos de un tiempo elevado.

⁴ De forma similar a la existencia en el universo lingüístico de los esquimales de múltiples palabras aptas para definir las diferentes tonalidades blanquecinas de la nieve, existía en formación pautada toda una gama de distintos tipos de validaciones: validación de estructura, validación técnica, validación de alumno, validación de estilo, validación metodológica, validación didáctica, validación final y validación pre-impresión (anexo 6), presentando cada una de ellas objetivos y metodologías diferenciadas.

La importancia de la validación como proceso garante de la calidad de la organización, de la excelencia de su producto final, llevó a la organización a constituir en el año 1999 una unidad funcional dentro del área de producción (el área que “*hace productos*”, DC. 19-7-02) denominada “Centro de Validación”, unidad con una misión formal y definida de “*colaborar con el resto de departamentos de la empresa para dotar de la máxima calidad todos nuestros productos y nuestra documentación interna*”.

Pero la utilización del término validación no se limitaba al área de producción o a los trabajos realizados por el centro de validación. La conjugación del verbo validar estaba muy extendida en sus diversos modos y tiempos por toda la organización, a la vez que los términos de calidad y de validación eran, en Formación Pautada, muy difíciles de disociar. Ilustra esta propagación de la validación y su vinculación con la calidad, lo señalado por el etnógrafo:

“Validación para Formación Pautada es un fetiche. Es toda una cultura. La palabra de validación es sinónima de calidad, de rigurosidad. Que algo ha sido validado es una muestra de su fortaleza. Y se aplica a todo, no sólo a textos o en el departamento de programación sino que está totalmente extendido por Formación Pautada (en cualquier departamento hablan de validar)” (DC. 5-2-99)

La validación estaba incluso presente en áreas funcionales de la organización tan poco vinculadas con los procesos de diseño o elaboración de materiales formativos, como podía ser, por ejemplo, el área comercial. El propio etnógrafo se encontrará con validaciones a sus documentos desde este área que serían muy duras con la naturaleza de su trabajo:

“Me cuenta AN que le ha dado el procedimiento de comercial a validar a RIC [jefe de los gestores comerciales] y éste no sólo ha hecho la tira de comentarios sino que le ha dicho que ‘se nota que no ha sido validado’” (DC. 15-4-99)

La validación, además, sería todo un aspecto clave en el proceso de socialización al que eran sometidos los nuevos empleados en la organización. Con la validación los empleados aprendían a asumir las críticas del trabajo que uno realizaba, como señaló María “*quieren personas que acepten las críticas*” (anexo 2). Una muestra de ello estaría en la queja que expone Mauricio, nuevo jefe de Marketing de Formación Pautada ante el etnógrafo respecto a la validación a la que ha sido sometida una “*lluvia de ideas*” que ha hecho, señalando que “*se lo han ‘validado totalmente’ (según él no venía a cuento)*” (DC. 22-4-99). El mismo etnógrafo no escapa de las quejas, hay en el diario momentos en los que, a modo de gruñido, se manifiesta harto del proceso de validación constante al que es sometido su trabajo: “*la validitis es una grave*

enfermedad que se pega" (DC. 19-3-99). Puede decirse en suma que la validación "es *el sello de la casa*", que busca que algo que "está muy verde" (DC. 19-4-99), bien sea un texto formativo, bien sea un trabajador, madure y se transforme en algo útil a la organización

Retomando la paradoja que señalaba al principio de este capítulo respecto a la idea de calidad, podría decirse que la concepción de calidad en Formación Pautada era una noción ambivalente. La calidad era considerada, por un lado, una de las virtudes de la organización, pero a la vez, era percibida también como uno de sus defectos (por exceso). Dicho en otras palabras, para alcanzar la calidad la organización sometía a sus productos durante la etapa de producción a procesos exhaustivos de validación, creando incluso para ello un departamento exclusivo como era el centro de validación, pero por otro lado, la validación ralentizaba el proceso de fabricación en extremos alarmantes, eternizando la finalización de los cursos. En palabras de SA, secretaria de dirección, " (...) *'en esta casa somos un poco caracoles' queremos tanto la perfección que somos muy lentos*" (DC. 1-3-99), o dicho más crudamente por Álex, trabajador del 'pueblo llano', el lema de la organización sería "*Deja para mañana lo que puedas hacer hoy porque es para ayer*" (DC. 3-3-99).

Los procesos de validación, o "*el lingüismo*" (DC. 12-2-99) como diría PB el nuevo responsable de organización, hacía que el flujo de producción fuera muy lento, que Formación Pautada fuera una organización poco ágil para elaborar y también para comercializar nuevos productos formativos. Por ejemplo, RIC, jefe del departamento comercial, "*se queja de lo que tardan en salir los proyectos*" (DC. 21-6-99). El proceso de elaboración de cursos era todo un parto que consumía una gran cantidad de tiempo y recursos en la organización, de forma que para PB, nuevo responsable de organización (o lo que es lo mismo, persona responsable de optimizar los procesos productivos en la organización), el proceso era en sí mismo escasamente productivo ya que funcionaría como "*un proceso artesanal*" que impediría hacer "*churros*". Y en su opinión "*estaría bien que hubiera un circuito para hacer churros*". Pero el proceso parecía estar organizado de tal forma que "*no saben hacer churros, hacen pastas artesanales*" (DC. 12-2-99).

Por tanto, la existencia del enemigo interno que del que hablaba PU (por ejemplo, cuando cita "*nuestro competidor lo tenemos nosotros mismos*" haciendo referencia a que los productos no salían "*buscando ese grado de perfección*"⁵, anexo 5) era

⁵ Curiosamente, para PU la nueva tecnología ofrecería a Formación Pautada posibilidad de ser más ágiles, más rápidos, para adaptar el contenido de los cursos a las demandas específicas

curiosamente alentada por la propia dirección de la empresa, perpetuando el rasgo cultural de la validación e institucionalizando dicho rasgo incluso como departamento. De esta forma, la lentitud, pese a ser algo negativo, no dejaba de ser considerada por la dirección de la empresa como un signo propio de la cultura de la empresa y, en cierto sentido, hasta positivo. Obsérvese como a FE, jefe del etnógrafo, no le molesta la crítica que éste le hace respecto a la lentitud organizativa que conlleva la búsqueda de la perfección:

“Le digo que Formación Pautada no tiene la ISO por culpa de Formación Pautada. Que cumplimos básicamente todos los requisitos. Y que el énfasis en validar y hacer la perfección hace que no la tengamos ya. Me dice que eso qué es. Le digo que es un hecho. Se sonríe.” (DC. 27-2-99)

de los clientes (*“en el futuro con la impresión digital todo on-line se podrán coger partes de un módulo, de otro módulo y construir diversos módulos”*, DC. 26-3-99), una idea negada por el etnógrafo para quien la cultura de la organización, su afán por el rigor y la validación continuarían haciendo el proceso de diseño de cursos muy lento (*“le argumento que no podrá ser tan ágil, porque se tendrá que validar y revalidar”* (DC. 26-3-99).

Capítulo 6. Estructura y control: La cadena en acción

El propósito de este capítulo es mostrar cómo Formación Pautada puede concebirse como un engranaje (“*la cadena*”, como dijo María, la disidente, al etnógrafo, –anexo 2-) en continuo proceso de modelado y engrasado por el grupo directivo para conseguir cumplir sus objetivos particulares (tanto de negocio como de control interno). Me detendré, por tanto, en el proceso de modelado de la estructura así como en el de lubricación de sus procesos de control.

Respecto al proceso de modelado de la estructura, mostraré dos movimientos seguidos por la dirección, que ilustran sobre la autocrática política seguida por ésta. Primero, mostraré cómo la contratación de un directivo encargado en la organización interna, el cual teóricamente sería el responsable de adaptar las estructuras organizacionales al futuro plan estratégico, no conllevará cesión real de poder. Segundo, ilustraré cómo la estructura organizacional será modelada por la dirección para someter a control procesos de la organización no suficientemente bien controlados por el equipo directivo.

Respecto al proceso de lubricación interno me centraré en ilustrar las prácticas del control directivo sobre los empleados, deteniéndome especialmente en dos instrumentos de participación que existían en la organización: la formación interna y el buzón de sugerencias. También mostraré cómo, pese al éxito en mantener perfectamente a raya a la plantilla, sin conflictos ni resistencia organizada, la dirección inició un proceso dirigido a “profesionalizar” la gestión de los recursos humanos (es decir, el control de los trabajadores).

1. El estamento directivo

Debería ser evidente a estas alturas del relato, que “Formación Pautada” podría fácilmente definirse como una organización con un estilo de dirección autoritario, donde el equipo directivo era algo así como la Santísima Trinidad (más uno), que estaba de forma omnipresente en la organización (por ejemplo, el término “la dirección” como responsable de todo, era una letanía en la documentación de calidad que elaboraría el etnógrafo). Es clarificador por ejemplo, cómo los auditores de calidad en su revisión previa de la documentación de calidad de la organización encontraron que, hablar de la dirección, parecía significar que se trataba de una “*dirección colegiada*”, aunque “*no queda claro en el manual de calidad*” (DC. 15-7-99).

Pero siendo consciente de lo trillado que puede ser el hablar de “estilo autoritario” y teniendo en cuenta lo poco etnográfico del término, intentaré describir con más detalle ese modo “autoritario” del grupo dominante de Formación Pautada, el cual consideraba legítimo intervenir en un amplio rango de cuestiones, o estar, como le decía el etnógrafo a SA, secretaria de dirección, en todos “*los fregaos*” (DC. 1-3-99). O sea, mostraré ahora hasta qué punto era la dirección un grupo autocrático y omnipresente en la organización.

Por ejemplo, los diversos “fregaos” iban desde aspectos propiamente “directivos”, como por ejemplo, velar por la cultura organizacional hasta controlar con detalle las relaciones sociales entre los empleados. Para la dirección, la cultura de Formación Pautada debía ser unitaria, de forma que uno de los riesgos que la dirección valoró en un momento de expansión espacial (y no me estoy refiriendo a la expansión geográfica entre España y México, sino al hecho más trivial de alquilar una nueva planta en el edificio de oficinas, alquilando la 4ª planta del edificio de forma que entre ambos espacios había dos plantas de oficinas ajenas) fue el hecho de que podía fragmentar la cultura organizacional, la pérdida de la particular cultura de la empresa. Así, PU, el número dos, hizo saber al comité de seguimiento en la presentación de las nuevas dependencias, que la dirección había valorado este riesgo (“indeseable”) y había tomado medidas para evitar que sucediera:

“Nos explica que la experiencia que ya vivió Formación Pautada cuando estuvo en la calle Muntaner fue que era ‘indeseable’ la separación en dos ubicaciones físicas. Son dos culturas. Dos maneras diferentes de todo. Dice que por ello se han dejado 3 salas de reuniones para facilitar el intercambio entre los de arriba y los abajo” (DC. 5-3-99)

El poder de la dirección se erigía sobre el deficitario poder de las áreas o departamentos. Es el equipo directivo quien decidía los aspectos importantes de estas unidades funcionales, como serían, entre otros, el presupuesto o la contratación de personal de la unidad. Por ejemplo, se encuentra el etnógrafo que cuando incluye en el manual de calidad que “*cada departamento es responsable de identificar y asignar los recursos necesarios*”, esta frase es cuestionada por AN, la subdirectora, indicando en la validación del manual que si “*¿Eso quiere decir que cada jefe decide los recursos que necesita?*” (DC. 19-4-99). Por supuesto, como se mostrará en el capítulo del proyecto ISO, la dirección no tenía por qué temer, el proyecto ISO era un proyecto suficientemente controlado y “bien” dirigido por el grupo directivo.

En el otro extremo de potestades de la dirección se encontrarían algunas tan simples y teóricamente tan poco directivas como, por ejemplo, el decidir la ubicación exacta del mobiliario de la organización. Concretamente PU, el número dos, era conocido en la organización por su precisión en los temas logísticos y de desplazamiento interno de departamentos, movimientos departamentales que solían ser precedidos por su aparición días previos, con una cinta métrica en mano y cara de pocos amigos. La propia jefa de área de proyectos reconoce delante del etnógrafo que debe solicitar permiso al número dos para el cambio de mesa de éste, aún siendo provisional:

“9:45 Viene DU. Viene a decirme si me importaría trasladarme durante la realización de los cursos al área de proyectos, porque a parte de que me molesta, les hace falta un ordenador, que sería el mío. Le digo que no. Pero le digo que si ha hablado ya con PU. (...). Me dice que por supuesto, que lo tiene presente, que ya sabe que no se puede mover nada sin contar con él. Que se lo va a comentar.” (DC. 21-5-99)

Tampoco parece muy propio de las funciones del director general encargarse de participar en las fases previas de los procesos de selección, tal y como anota el etnógrafo: “*FE polemiza con Sala [Auditor de Aenor] sobre que nuestro director general (o sea JP) se lee 800 curriculumms que llegan para la selección de un puesto*” (DC. 2-3-99). Ni tampoco parece muy propio el controlar y revisar el orden de las mesas de trabajo, como parece que se dedicaba en sus paseos por la organización el director general, dejando además notas reprobadoras al respecto: “*Dice [Álex, un trabajador] que JP le ha dejado una nota que dice ‘tendrías que ordenar la mesa’*” (DC. 19-4-99).

De hecho, podía caracterizarse Formación Pautada como una organización en la que hasta para lo más simple, se había de solicitar permiso a la dirección de la empresa. Prueba de ello sería el reconocimiento de PB de que tenía que pedir autorización del

director general para poder pasar copia de unos documentos que el propio PB custodiaba, sin ser éstos nada secretos: *“Quedamos que PB pasará a DU (tras solicitar permiso a JP) la parte de funciones de los puestos de trabajo incluidas en el catecismo¹”* (DC. 15-6-99)

Esta característica provenía según FE del carácter de empresa familiar de Formación Pautada. Como anota el etnógrafo en el diario de campo: *“Me ha comentado que el que la dirección esté en todo es debido a que se trata de una empresa con un único accionista, más que al tamaño”* (DC. 2-3-99).

Otra faceta del estilo autocrático de dirección podría ser su concepción de la función de dirigir como algo, por esencia, no democrático. Dirigir sería la capacidad que tendrían unos pocos de actuar y de tomar decisiones necesarias para la organización. La democracia sería, para el grupo directivo de Formación Pautada, algo profundamente negativo en el contexto laboral, un defecto personal difícil de curar (o de perdonar) por ser contrario a la eficiencia organizacional. Por ejemplo véase una conversación amistosa de “padre” directivo a “hijo” trabajador entre FE y el etnógrafo:

“No sé cómo, pero acaba hablando de que se ha dado cuenta por detalles que soy “democrático”. Que PU se lo hizo notar (no sólo sobre mí, sino también sobre otros). No me privo y le digo que PU es, en su concepción organizacional, profundamente antidemocrático. Me acaba hablando de que la función del consejero delegado de una empresa debe ser coger el teléfono, una vez al año, y decir, ‘oye hazme un pedido de 800 millones’ y eso solo ya justifica su trabajo” (DC, 9-6-99)

En esta ideología organizacional parece ser fundamental la necesidad de líderes (“alguien que sabe”) capaces de conseguir el éxito organizacional (“música”) utilizando para ello personas (“madera”):

“También me compara la función de la dirección como la función del que tocaba antiguamente un órgano. Es decir, el resultado final debe ser música, pero eso se transmite a través de maderas (de una madera, pasa a otra madera y así sucesivamente hasta que llega al tubo) por alguien que sabe” (DC. 9-6-99)

¹ El curioso nombre con el que se designaba al documento en el que se recogían las funciones y las responsabilidades de cada uno de los departamentos y las unidades funcionales de la empresa, catecismo, fue decidido, según los informadores del etnógrafo, por el director general, JP, tomando como referente un documento similar de la época de su padre denominado “la Biblia”, documento al que nunca tuvo acceso el etnógrafo.

De todas formas no eran novedosas para el etnógrafo las muestras directivas de, como poco, ser precavidos ante los conceptos de democracia o participación dentro de la organización. En una conversación entre el etnógrafo y FE respecto a la gestión del buzón de sugerencias, este último ya había alertado sobre la gestión “*socializadora*” de la persona que hasta el momento había gestionado el buzón, utilizando el símil de democracia absoluta como un hecho negativo, sin que la retórica del etnógrafo se mostrara muy incisiva: “*Le digo que el concepto suyo de ‘democracia absoluta’ es un poco redundante. Me argumenta con el ejemplo de ‘libertad’ y ‘libertad absoluta’*” (DC. 15-2-99).

Pese a esta concepción “no democrática” de la organización, el grupo directivo se consideraba a sí mismo un grupo justo y equitativo. La justicia conseguida, eso sí, a partir de los criterios de la dirección, hecho que según FE no parece ser adecuadamente reconocido:

“Me dice que la gente que se ha ido puede tener un concepto erróneo de la dirección. (...) Me dice que aquí, cuando ven que alguien se entrega, y después tiene problemas (familiares, de salud, etc.) la gente (CO: Supongo que quiere decir la gente del comité de dirección) se vuelca, y que yo no sé hasta qué punto se vuelca” (DC. 9-6-99)

Obviando la curiosa relación entre “concepto erróneo” sobre la verdadera naturaleza de la dirección y la gente que se va de la organización, relación que denota un sentirse herido por la marcha del personal como más adelante mostraré, es evidente que para FE, la dirección de la empresa se vuelca cuando uno previamente se ha entregado. O sea, los trabajadores deben previamente demostrar (trabajando mucho) que son merecedores de la gracia de la dirección. Pues como comenta el director general, JP, “*una empresa no es una casa de caridad. Se ha de currar duro*” (DC. 18-2-99).

2. Modelando el engranaje

A continuación mostraré dos movimientos del grupo directivo respecto al proceso de modelado de la estructura organizacional. Primero, introduciendo la figura del responsable de organización, en teoría responsable de *“pensar en la Formación Pautada del futuro”* (DC. 31-5-99) y adecuar la estructura organizacional a los objetivos de negocio. Segundo, troquelando el departamento de programación, pieza esencial en el negocio de la empresa –pues era donde residía el conocimiento sobre el producto estrella– y generando una unidad funcional paralela, el área de proyectos.

2.1. Las limitadas funciones del responsable de organización.

En junio de 1998 (justo un mes después de la incorporación del etnógrafo) se incorpora a Formación Pautada PB, ingeniero industrial, profesional experto en diseño y en estrategia organizacional. Al etnógrafo se le informa que mientras sus funciones serían las de documentar la organización del momento y conseguir el certificado de calidad ISO 9001, PB debería pensar y ayudar a diseñar la estructura futura, considerando el nuevo plan estratégico que se estaba diseñando. Era como si la dirección de Formación Pautada hubiera delegado en un profesional una tarea estratégica clave. Por ejemplo, señala JP, el director general, al etnógrafo que PB tenía libertad para actuar, *“dice que [PB] tiene atribuciones, que [la dirección] es como un padre que está cediendo poder a su hijo”* (DC. 1-6-99), expresión realmente certera considerando alguna de las limitaciones con las que se encontraba PB a la hora de hacer su trabajo (por ejemplo se quejaba PB de que PU le impedía hablar con los empleados, –*“los usuarios”*, en su terminología–, con el argumento de *“que cualquier cosa que tuviera que discutir lo hiciera con él”*, (DC. 8-7-99).

No obstante, en la práctica las funciones de PB serían menguadas hasta extremos ofensivos. Un caso extremo de este recorte, sería el hecho de que PB no interviniese en la principal reestructuración organizativa desarrollada en el año 1999, reestructuración que afectó al área comercial y al área de formación a distancia. Este hecho lo calificaría el propio PB de *“humillante”* (DC. 9-7-02).

Otra muestra de las limitadas atribuciones de PB en organización, sería el poco reconocimiento que tendría por parte de los mandos de la organización su propuesta –aceptada por la dirección– sobre la nomenclatura de las diversas unidades funcionales, separando claramente entre áreas y departamentos, incluyendo nombre de la persona responsable así como una sigla para cada entidad. Dos ejemplos del

escaso seguimiento de su propuesta. Primero, la propia AN, subdirectora comercial y miembro del equipo directivo, ignoraría la propuesta mostrando desconocimiento del significado de algunas siglas:

“Belén me pregunta que quiere decir AOSI (lo hemos puesto en el buzón de sugerencias). Le digo que organización y sistemas informáticos. Le pregunto por qué, y me dice que AN le ha puesto un interrogante” (DC. 7-7-99)

Segundo. Una jefa de área pregunta al etnógrafo quién era el responsable del área AOSI (“*Al final de la reunión DU me pregunta quién es el jefe del área de organización*”, DC. 5-7-99), interrogación nada ingenua ya que acababa de enviar PB su listado de áreas y departamentos, con responsables incluidos. Además, ante la respuesta del etnógrafo de que el responsable de organización era PU (tal y como señalaba PB en su listado), ella replica que ya “*le preguntó a PU y éste le dijo que él no era jefe de ninguna área*” mostrando DU cómo los jefes intermedios de la organización contrastaban ante la dirección el listado que PB había hecho, con objeto de encontrar indicadores sobre su veracidad, sobre si debían fiarse o no de lo que allí se indicaba.

La reacción de PB será la de amoldarse a la cultura organizacional y asumir los despojos de poder que el grupo directivo le otorgaba (en una ocasión CV definiría la posición de PB de la siguiente manera: “*como la dirección le come el terreno por arriba, él come terreno por abajo, y se está metiendo en temas de informática en los que no debería*”, DC. 20-7-02), representando esto, como más adelante mostraré, una amenaza para la propia posición del etnógrafo en la organización.

Este amoldamiento no conllevaría que PB dejase de ser consciente sobre su posición y sobre su margen de maniobra. Por ejemplo, consideraba PB que PU, el número dos, teórico jefe directo suyo, le tenía como “*su lacayo*” (DC. 8-7-99), y lamentándose de su falta de poder ante el etnógrafo (el cual no dudaría en considerar que lo veía “*muy quemado*”, DC. 6-7-99) y sobre su limitado y conflictivo papel dentro de Formación Pautada:

“Me cuenta que está cansado, me dice ‘tú qué harías si tuvieras un jefe que no te deja avanzar’. Me cuenta que él cuando entró se puso con el tema de proyectos, y que ahora lo está llevando PU, que ha ido a alguna reunión y que hace ‘el gilipollas’ (CO: convidado de piedra). También tenía como objetivos la revisión de las aplicaciones informáticas y que PU se ha metido con la revisión de las bases de datos” (DC. 6-7-99)

Esta curiosa posición, de responsable sin poder, coherente con la cultura directiva de la organización, no deja indiferente a los empleados: “CV dice que PB ‘es un perdedor’², que aquí se tiene para que reciba palos” y que “se pretende que no tenga gente directa a su cargo”, sentencia que muestra hasta qué punto la paternalista cesión de poder a su hijo –como señalaba JP al etnógrafo– es percibida como totalmente ficticia.

2.2. Proyectos: El contrapoder de programación

Como ya se ha señalado, el producto estrella de Formación Pautada eran sus cursos de enseñanza programada. Estos cursos se elaboraban, desde siempre, en una unidad funcional denominada departamento de programación. En el momento del estudio etnográfico, el departamento de programación estaba dirigido por AR, el cual se formó en la metodología de la enseñanza programada con el fundador, el padre de JP.

Las relaciones entre JP y AR se habían deteriorado hasta el punto de que apenas se dirigían la palabra. La fortaleza de AR en la organización residía tanto en su personal dominio de la metodología con la que se elaboraban los productos (hasta el momento, la última validación de los materiales –“*el control de calidad estándar*” en palabras de AR, DC. 10-3-99– era realizada por la figura del jefe de departamento, máximo experto en un área compuesta por diseñadores expertos), como en el miedo del equipo directivo a perder la marca de calidad de sus productos (la dirección era consciente de que la posición en el mercado de Formación Pautada dependía exclusivamente de los cursos de enseñanza programada, ya que los nuevos productos –seminarios del Training club, por ejemplo–, eran más una esperanza de futuro que una realidad, aunque esto se negara en la retórica directiva).

Pues bien, el acoso y derribo de AR³, así como toda la lucha por controlar el proceso de elaboración de productos comenzaría primero con el troceado de programación en

² No deja de ser interesante la asombrosa similitud entre el lenguaje de CV, una trabajadora de base del departamento informático, con el lenguaje utilizado habitualmente por los miembros del comité de dirección, los cuales solían clasificar a las personas en ganadoras y perdedoras.

³ Acoso y derribo que finalizaría en mayo del 2000 con el despido de AR, aunque era claramente perceptible en el tiempo en que tomaba notas el etnógrafo; por ejemplo, cuando se produjo el proceso de cambio físico del departamento, del entresuelo a la nueva cuarta planta del edificio, AR pierde la categoría de jefe de departamento con derecho a despacho. Como anotó el etnógrafo: “*Por cierto, de los nuevos cambios que ha habido en la planta de arriba, para mí uno de los más llamativos ha sido el de la pérdida de despacho de AR. Le han quitado, sin miramientos, todos sus galones.*” (DC. 15-4-99).

el área de producción, quedando esta área bajo la responsabilidad de FE, miembro del equipo directivo y, segundo, instituyendo como contrapoder al área de proyectos.

El carácter anómalo de programación se refleja en el diario del etnógrafo, cuando anota “*salgo del despacho de FE y entro en el reino de AR*” (DC. 10-3-99) sorprendiendo a éste el discurso crítico contra el equipo directivo: “*Realmente [AR] es un crítico a la dirección actual*” (DC. 10-3-99), escribiría el etnógrafo.

Para AR, la nueva estructura matricial (exponente máximo de lo que sería la nueva retórica en la organización de trabajar por proyectos) “*aparece por incapacidad de la estructura funcional*” (DC.10-3-99) considerando que para la dirección “*hay cosas que no están claras*” y “*que hay cosas que cambian de hoy para mañana*” (DC. 4-3-99) refiriéndose a la indefinición organizacional existente en ese momento.

La constitución del área de producción significó en la práctica dividir el departamento de programación. En palabras de AR, “*el departamento de programación queda escindido en tres bloques*”, lo que hace que “*las funciones se redistribuyen por departamentos y las cogen personas nuevas*” (DC. 10-3-99). No obstante, este cambio, en opinión de AR, sería más operativo que estructural. Es decir, se crea una nueva estructura aunque se continua trabajando de forma similar:

“Para AR se acentúa el divorcio entre el discurso oficial...y la realidad”. Pues para AR “*hay divergencias. La dirección dice: ‘esto lo hace éste’. Pero no lo hace. Pasa el tiempo. Esto lo hace éste. Pero resulta que nunca lo ha hecho. Eso sí. Lleva la chapa. Trabajamos con ‘figuras etéreas’ que no existen*” (DC. 10-3-99)

Señala asimismo AR el aislamiento al que está sometido su departamento, criticando que las personas que asisten a congresos en el extranjero sobre formación (miembros de la dirección, por supuesto), no le informan de estos congresos, hecho que para él sería “*como si el jefe de correos se quedase con las postales que le gustan*” (DC. 10-3-99).

Su opinión sobre las consecuencias del nuevo proceso de programación escindido en tres unidades funcionales (programación, documentalistas y validación) es claro, conlleva la pérdida de la calidad de producto: “*Para AR ‘la creación de autor se acabará. ¿Dónde iremos? Al molde’. ‘Se acabó el botijo a mano’. Usted tiene uno de molde*” (DC. 28-5-99), de forma que los cursos de Formación Pautada perderán su entidad fabricándose como si fueran productos industriales estandarizados. El resultado será la fabricación de productos de ínfima calidad, “*coleccionitas como de marketing*” (DC. 28-5-99).

Asimismo, AR reivindica el proceso de elaboración de cursos como un proceso artesanal (coincidiría en su valoración con PB, aunque para este último el término artesanal sería negativo, falta de profesionalidad, de forma que el departamento de programación sería la excepción a la buena organización de Formación Pautada: *“la empresa está muy bien organizada (...) lo único que no lo está es programación, ‘que son artesanos’*, DC. 12-2-99), proceso que no se puede someter a la mecanización ni estandarización (*“la calidad de los materiales dependería de los autores, y éstos se han de formar trabajando”*), que no es que no se sepa hacer, sino que se evita por sus consecuencias:

“Luego comienza AR a hablar sobre que se pueden hacer cursos en función de formatos pre-establecidos. (Formato A, B, C) Que eso se sabe hacer. Que si lo que se quiere es un número de páginas o de cuadros definidos, no tiene dificultad. ‘Botijos, todos a 100 para que se vendan en el Pryca’, ‘la técnica de los afeitados’ ‘coges un frankenstein y un equipo de cirugía plástica que te cagas’ ‘y lo casamos igual’ ‘¿Es un efebo? No, es frankenstein pero no se le notan las cicatrices’” (DC. 28-5-99)

Aunque pone en duda el interés por la calidad de la dirección, debido a su incapacidad de apreciar la bondad del producto, a su falta de conocimiento de los cursos (*“me he encontrado que hay gente que no distingue paella congelada de una acabada de hacer”*).

Expone también AR una crítica de la falta de consideración de la dirección hacia su departamento, por ejemplo, cuando habla del poco interés que muestra el equipo directivo hacia sus subordinados:

“Dice que cualquier día alguien preguntará por alguno de ellos, y verá que todos se han jubilado. Para AR ‘el más sano está podrido’, pues ‘el departamento es taxidermia ya’” (DC. 28-5-99)

Parece mostrarse crítico AR con la política de personal de la dirección (*“no me hables de alta costura, éstos son filipinos que están cosiendo en el sótano, sin ventanas e indocumentados”*, DC. 28-5-99) algo que según él *“es la antiformación”* y que llevará finalmente a fabricar deficitarios productos formativos *“bombones muy bien envueltos, pero sin calidad”* (28-5-99).

Como he señalado al principio, la segunda operación para reducir el poder del departamento de programación consistió en instituir una unidad funcional alternativa denominada Dirección de Proyectos en terminología del primer manual de calidad de Formación Pautada.

Dicha área estaba compuesta por cinco personas, dos responsables y tres jefes de proyecto, aunque uno de ellos, XM, sería despedido en abril de 1999. Una pequeña área, por tanto (*“Es el departamento más peculiar. No tengo muy buena sintonía con ellos. Dos jefes y dos amigos del director de la empresa. En fin”*, DC. 11-5-99) que tendría la responsabilidad de gestionar los proyectos de elaboración de los cursos. De hecho, el proceso de producción de material formativo continuaba haciéndose con la misma sistemática aunque con el añadido de la figura del jefe de proyecto, quien era el teórico responsable del curso (del proyecto).

El parto de esta área no fue hecho sin dolor. La propia terminología de la unidad (*“dirección de proyectos”*) muestra hasta qué punto la dirección de la empresa no era unánime en cuanto a su aceptación. Por ejemplo, PU, el número dos, consideraba que *“el área de proyectos no es un área. Es dirección de proyectos”* (30-3-99), lo cual parece algo absurdo teniendo en consideración las categorías funcionales de la organización (dirección, áreas y departamentos), pero que vendría a decir algo así como que no habría ninguna área, tan sólo un conjunto de empleados dirigiendo proyectos. Incluso en algún borrador de organigrama elaborado por JP, el director general, proyectos no parecía figurar como área (*“PB (...) me enseña un documento elaborado por JP en el que señala que hay cinco áreas (...). No figura proyectos”*, DC. 8-6-99).

Por el contrario, para DU, una de las responsables del área junto con JT, *“el área existe en tanto que es un elemento de ayuda a los jefes de proyecto. No por sí misma’ (y justifica que por eso ahora es un área y no un departamento”* (DC. 9-4-99) aunque *“una de las cuestiones pendientes es definir qué se entiende por proyecto”* de forma que el área sería responsable de gestionar los proyectos globales, o sea tan sólo intervendrá *“cuando haya de coger recursos de distintos departamentos”* (DC. 8-6-99).

Tampoco para el resto de empleados estaría muy clara la naturaleza del área, de forma que el poder trabajar en ella no se consideraría como algo especialmente valioso. Por ejemplo SP, que había sido jefa de dos departamentos y fue destinada a proyectos tras reincorporarse a la organización después de una baja de maternidad, expresa el cambio más como una molestia (*“sufrir”*) que como una posible mejora (*“Mensaje informativo de SP al comité de seguimiento comunicando que ya ha vuelto a Formación Pautada pero que su ‘incorporación ha sufrido un pequeño cambio’. Es decir, que trabajará en proyectos”*, DC. 21-6-99). Así lo interpreta el autor del diario de campo, señalando que *“Está claro que ir a proyectos no parece que haya sido un ascenso”* DC. 21-6-99). Finalmente señalar que también el etnógrafo mostraría en su

diario la duda ontológica existente en la organización sobre el carácter de dicha unidad funcional (“¿área de proyectos?”, 11-5-99).

Es perceptible en el diario de campo el interés de los responsables del área de dirección de proyecto por asumir mayor responsabilidad y poder en la organización. Así, cuando PB y etnógrafo preguntan a DU sobre quién asignaba en la organización códigos a los proyectos, esta última mostraría el interés del área en adquirir esa competencia: “*el área va a proponer que ‘nos la quedemos nosotros’*. Dice que van a dar un ‘golpe de estado’ y van a proponer llevarlas ellos” (DC. 9-2-99). El peculiar lenguaje (“golpe de estado”) muestra hasta qué punto el área (su responsable) busca adquirir una competencia hasta el momento ajena, pues tradicionalmente en la organización era el departamento de programación quien asignaba códigos provisionales a los cursos que estaban en proceso de fabricación.

En el siguiente extracto del diario de campo se puede apreciar la particular naturaleza de debilidad del área, la conciencia de su responsable de tener que demostrar su valía en la organización. Asimismo, también se muestra, en la práctica, cuáles eran las funciones del jefe de proyecto, figura misteriosa para buena parte de la organización:

9:41 DU está preguntando a JC por el estado de un proyecto. Le medio grita. JC llama a edición.

DU le dice que cuando una actualización sea también una reimpresión han de “vigilar” y abrir dos “hojas de solicitud”. JC no acaba de controlar. (CO: Vaya descontrol de proyectos. Consigo registrar bastantes escenas textuales de la conversación-discusión).

JC: ‘Acabaré haciendo de policía’

DU: ‘lo que peor me sabe, es no disponer de la información’

JC: ‘Ya reventará’

DU: ‘NO, eso no es así’ (...) ‘Te repito que el primer paso es tener la información al día’

JC: ‘Yo tenía fecha del 7, ¿cómo puede ser? Y hoy me dicen que no’

DU: ‘Es responsabilidad tuya verificar esta fecha’ Luego explica que nadie lo comparará, pero sí que podrían hacerlo y ‘con eso demostrar que no estamos gestionando’

DU: ‘Si no conseguimos eso, no podremos buscar ninguna cosa más’

JC: ‘Pues no lo conseguiremos’

DU: (Enfadada) ‘Perdona, estamos hablando de 5 actualizaciones’ y le dice a JC que con ‘un día a la semana verificando’ bastaría. Pues ‘no me preocupa modificar las fechas, me preocupa tener fechas que no sean reales’

JC: (Explica que es como si a los paletas les preguntas por cómo está la obra, éstos siempre responden que faltan 15 días)

DU: (Continúa con la misma argumentación) 'Lo que no puede ser es que no tengamos información fiable' 'Hemos de verificar'

JC: 'La única cosa fiable, es que no tenemos fechas fiables'

DU: 'Yo no me quejo de que cambien, sino que no nos enteremos'

JC: '¿Lo quieres más fácil? ponlo como parado'

DU: 'Sí, ah, sí, Perfecto. Ves como hemos encontrado lo... de esto'

(Acuerdan marcarlo como parado)

DU: En función de lo que nos marquen, ponemos una (...) 'Visto lo que nos ha pasado, las fechas se han de verificar' 'Si lo más sencillo, que es la información, no la sabemos manejar, qué puñetas más queremos' (Comenta que tiene una reunión (Comité de proyectos), y que en ella ha de quedar claro que controlan) 'sabemos lo que tenemos entre manos' 'no puedo defender que pidamos más'

(RE: Al departamento de proyectos le interesa adquirir más competencias).

Al final JC baja la voz, oigo que DU le dice que no se lo tome como algo personal.

JC: Se queja de los cambios de fechas, de los cambios de prioridades. DU le calma.

DU: 'Tienes que saber moverte en este vaivén de fechas'

Argumenta DU que su función es recoger las fechas e informar a quien tenga interés, 'a nuestro cliente', y si éstos lo ven, podrán decir, 'eh, ¿qué pasa aquí?'

DU dice que lo pone en el acta para discutirlo en la reunión y ver 'si nos podemos permitir el lujo de tenerlo así' (parado) (DC. 8- 6-99)

Muestra la escena, una responsable de área preocupada en el futuro de su unidad ("*si no conseguimos eso no podremos buscar ninguna cosa más*"), que quiere demostrar ante la dirección ("*el comité de proyectos*") su eficiencia y eficacia en el proceso de elaboración de materiales formativos ("*que sabemos lo que tenemos entre manos*") para conseguir mayores competencias ("*no puedo defender que pidamos más*").

La escena también evidencia el conflictivo papel del jefe de proyecto dentro de la organización, una figura ajena al proceso productivo que no interviene más que para conocer el estado del proceso, que recaba información de éste, pero no lo controla ("*yo tenía fecha del 7, ¿cómo puede ser? Y hoy me dicen que no*"), un proceso que para el jefe de proyecto sería totalmente impredecible ("*la única cosa fiable, es que no tenemos fechas fiables*"). También nos muestra el extracto, un jefe de proyecto con la limitada pero compleja responsabilidad de estar al tanto de los trabajos de otros ("*es como si a los paletas les preguntas por cómo están la obras, éstos siempre responden que faltan 15 días*"), pues el problema que causa la reprimenda de DU sobre JC acaba solucionándose una vez que éste decide anotarlo como parado, sin fecha prevista ("*JC: ¿lo quieres más fácil? Ponlo como parado / DU: Sí, ah, sí. Perfecto*"), de forma

que ningún oponente (por ejemplo PU, el número dos, miembro del comité de proyectos) pueda decir que no gestionan adecuadamente (*“explica que nadie lo comparará, pero sí que podrían hacerlo y ‘con eso demostrar que no estamos gestionando’”*).

Contrasta notablemente la explicación interna dada por DU en la escena anterior sobre el trabajo del jefe de proyecto, el cual es dibujado como un ser carente de poder organizacional y mero interlocutor entre programación y la dirección (*“Argumenta DU que su función es recoger las fechas e informar a quien tenga interés, ‘a nuestro cliente’ y si éstos lo ven, podrán decir, ‘eh, ¿qué pasa aquí?’”*), con la misión y visión formal del área, las cuales fueron expuestas por un jefe de proyecto ante el comité de seguimiento. En dicha exposición señalaba OR, jefe de proyecto, que el área estaba compuesta por *“un grupo de profesionales que se hacen responsables, con una actitud proactiva de los proyectos”*, y donde la misión del área sería *“obtener un producto o prestar un servicio con un resultado óptimo y demostrable en calidad, coste y tiempo”* (DC. 9-4-99).

Asimismo, las funciones del jefe de proyecto sufren una maravillosa transformación en la exposición pública de OR. Por ejemplo, mientras que para AR, jefe de programación y crítico del área de proyectos, la figura del jefe de proyectos no sería más que *“un administrativo avanzado”* (DC. 28-5-99) el cual *“no tiene conocimientos técnicos. Es un gestor de recursos, pero únicamente de dinero y fechas”* (DC: 10-3-99), figura además inferior a los técnicos en diseño, que serían los responsables de elaborar los materiales formativos de calidad (*“quedan pocos técnicos, el resto gestionan”* DC. 28-5-99) o para DU, la propia responsable del área, la principal cualidad del jefe de proyecto se limitaba a saber estar al tanto de las fechas (*“tienes que saber moverte en este vaivén de fechas”*), para OR, la figura del jefe de proyecto se caracterizaría por sus brillantes habilidades directivas:

“El perfil del jefe de proyecto; socrático ‘la pregunta es su principal herramienta’, Indiana Jones, Camaleón, Cicerón (‘conozca los intrínquilis de la organización’), Mario Bros, Meteosat, quaterback (como en el fútbol americano; es el que marca la jugada)” (DC. 9-4-99)

Y responsable de desarrollar las siguientes funciones:

“Coordina el conjunto de proyectos / Proporciona herramientas para la gestión de dichos proyectos / Centraliza y transmite la información / Selecciona y forma a nuevos jefes de proyecto / Establece y difunde sus pautas de actuación” (DC. 9-4-99)

La exposición de OR fue considerada como muy pretenciosa por el propio etnógrafo (*“de lo más pedante que he visto y oído en tiempo. Realmente vergonzoso”*, DC. 9-4-99). Pero como se irá apreciando en este informe, eran tiempos de proyectos más que de programación de modo que en el proceso de modelado de la organización por parte del grupo directivo, el área de proyectos continuaría siendo reforzada en contraposición al departamento de programación (por ejemplo, en el procedimiento ISO 9000 de control del diseño formativo, la figura principal del proceso de producción acabaría siendo el jefe de proyecto con responsabilidades superiores, incluso a las del jefe de programación).

3. Los procesos de control de los trabajadores

Como se ha mostrado, el estilo autoritario de la dirección era uno de los rasgos sobresalientes de Formación Pautada, un control que en lo referente a la supervisión de los trabajadores no se limitaba a vigilar los aspectos profesionales de éstos (y soy consciente de la dificultad en justificar la dicotomía profesional - personal: por ejemplo, no sería nada fácil ubicar la nota que JP, el director general, dejó en la mesa de Álex, un trabajador, sobre que *“tendrías que ordenar la mesa”* (DC. 27-4-99), en una de estas dos categorías), a tener cuidado de que el rendimiento laboral de los empleados estuviera dentro de los parámetros permitidos (si *“curraban duro”* –dicho en palabras de JP–, en suma), sino que la vigilancia de la dirección se centraba en observar detenidamente aspectos referidos a sus relaciones sociales, a las prácticas de interacción social cotidianas que construían por así decirlo, el mundo social de Formación Pautada. Dicho de forma mucho más simple, la dirección no dejaba de vigilar y preocuparse por conocer quién hablaba con quién y de qué, si éstos o los otros eran amigos y, si se producían cambios *“sociales”*, a qué razones se debían dicho cambios. Ilustra lo anterior la experiencia del etnógrafo en una entrevista con JP, el director general:

“Al finalizar la entrevista me pregunta qué tal con la gente. Le digo que muy contento. Muy bien. Me dice que antes comía con proyectos y que luego con RIC y OS, y que últimamente ya no voy con ellos (hace tres semanas que no voy). Me sorprende por su conocimiento (control¿?) de con quién como. Le digo que he estado muy liado con los cursos de calidad.” (DC. 27-1-02)

Obviando la ingenuidad del etnógrafo (*“control¿?”*, se preguntaba) parece bastante evidente que JP disponía de una información detallada y actualizada sobre el devenir social de éste en Formación Pautada. Además, por lo que se aprecia en el diario, la política de la dirección era de intervenir, aunque solapadamente, en este mundo social, transmitiendo rumores o lanzando críticas y realizando valoraciones negativas sobre personas. Muestra de ello sería la crítica desfavorable de AL, jefe de informática, delante de CV, una de sus subordinadas: *“Me dice que JP le ha hablado despectivamente de AL. Y también PU. Que se ve que PU y AL no congenian”* (DC: 16-4-99).

Aunque será en el capítulo del proyecto ISO cuando me detendré en analizar el papel del etnógrafo como agente activo en el proceso de construcción (y reproducción) de las normas organizacionales, del orden interno de Formación Pautada, me parece pertinente adelantar su participación como sujeto que, gracias a que no *“forma parte*

de la cadena” (Anexo 2) y tenía una importante movilidad entre diferentes estamentos, era utilizado por la dirección para conocer y controlar el orden social de la empresa, para acercarse a los grupos sociales a los que no les era posible llegar con facilidad, debido a la distancia social. Por ejemplo, descubre el etnógrafo en una reunión de “Todo-Formación Pautada” (una reunión mensual, de aproximadamente un cuarto de hora, en la que todos los empleados en la organización –todos los que asistían, obviamente, pues la asistencia⁴ solía rondar en torno al cincuenta por ciento– eran informados por la dirección de las novedades más importantes de “la compañía”), que su función de informador (o, por qué no decirlo, soplón, más o menos voluntario) era utilizada por la dirección:

(CO: Curioso. Estoy pensando que lo que aclara PU en su explicación [en la reunión Toda-Formación Pautada], es lo que yo expliqué a FE que era lo que se hablaba en la cocinita. El nombre de las salas y la gran cantidad de espacio que tendrá informática)
(DC. 12-4-99)

También, por supuesto, otros empleados eran “utilizados” por el grupo directivo para medir el estado de opinión de los empleados. Cuenta una empleada a un grupo de compañeros, en la cocinita, que “*a JT no se le puede contar nada porque luego JP que es muy listo se lo saca todo y el otro no se entera*” (DC. 30-4-99).

La dirección se encontraba, pues, presente en múltiples de los nodos que componían los flujos de comunicación informal de la organización. Existía además, la creencia de que nadie podía confiar en nadie, que la dirección se enteraba de todo. Por supuesto, el secreto no eran micrófonos ocultos de escucha como incluso se rumoreaba, sino que, en una organización en la que la dirección tenía acceso a todos los empleados, éstos traficaban con sus conocimientos, con sus informaciones, buscando un lugar al sol del grupo directivo. Otra muestra de ello, sería el hecho de cómo la “*teoría del organigrama oficial*” (DC. 15-4-99) del etnógrafo (teoría que se basaba en creer que “*la*

⁴ La asistencia a esta reunión también es un hecho relevante. Se trataba de una reunión “inexcusable” para todos los “jefes de algo” o los trabajadores con ganas de ser percibidos por la dirección, mientras que para muchos miembros del “pueblo llano” era una reunión a la que casi nunca asistían, como un acto de resistencia pasiva. Por ejemplo, tenía el etnógrafo detectadas a dos trabajadoras que en su opinión “*no han ido a un Todo-FORMACIÓN PAUTADA hace años*” (DC. 10-5-02) que, cuando en una reunión fueron citadas por el director general como acto de reconocimiento público de su departamento, JP al no encontrarlas presentes en la sala, justificó su ausencia de la siguiente forma: “*el resto del departamento debe estar trabajado*” (DC. 10-5-02), lo cual evidencia el carácter obligatorio de dicha reunión: trabajar o reunión general. No estaba dentro de lo normativo para la dirección marchar de Formación Pautada y no asistir a la reunión, aunque ésta, de hecho, se realizase fuera de la jornada oficial de trabajo.

guía de los nuevos teléfonos internos (...) es ni más ni menos que un organigrama de Formación Pautada” DC. 15-4-99) fue conocida por PU, el número dos, de forma que en una reunión con el etnógrafo, al día siguiente de formular este último su teoría ante un jefe de departamento, hace PU alarde de conocer dicha teoría: *“cuando me pregunta qué tenemos que validar, le digo que no todo el manual de calidad, sino el tema del organigrama y responsabilidades, PU me señala la nueva guía telefónica”* (DC. 16-4-99). Para el etnógrafo no había dudas sobre el canal informativo de PU: *“Como suponía, es más que evidente que RU le ha comentado nuestra conversación de ayer”* (DC. 16-4-99).

El tráfico de informaciones no era, evidentemente, un monopolio entre la dirección y los empleados, pues entre los propios empleados el flujo de comunicación informal iba en paralelo (sino por delante) con la comunicación formal. Así, cuando el etnógrafo quiere informar (“informalmente”) a CV, trabajadora del departamento informático, sobre los cambios en el área comercial y el área de formación a distancia, cambios anunciados un viernes en el comité de seguimiento, descubre (y esto sucede el siguiente lunes) que *“Realmente es complicado informar a la gente cuando ésta ya está informada. En fin. Informo a CV del terremoto organizativo del viernes, pero resulta que estaba informada de casi todo”*, pero la situación entre informante e informador cambia, cuando el que pretendía proporcionar información resulta ser la persona informada. CV le cuenta al etnógrafo que ella *“Sabía que se ‘promociona’ a Neus (de paso me cuenta que ésta estaba picada porque RC [otra empleada de la misma área comercial] cobraba más que ella desde que entró)”* (DC. 12-7-99).

Dentro de esta política de control de los empleados, desempeñaban un papel importante las nuevas tecnologías. Por ejemplo éstas eran utilizadas “magistralmente” (y digo “magistralmente”, utilizando la expresión del etnógrafo, pues dudo mucho que ningún miembro de la dirección hubiera leído “Vigilar y Castigar” de Foucault) a modo de panóptico para controlar a los trabajadores, para acentuar su sensación de vigilancia por parte de la dirección:

“Respecto al formato del registro (...) parece que PU opta por el registro informático, y lo argumenta (magistralmente) en que ‘la diferencia está en que puedo mirarlo’. A continuación pregunta a RU, que por qué almacén envía cada día los informes. Pues porque él (PU) puede mirarlo. Y que de vez en cuando hace preguntas, que denotan que él controla la situación” (DC. 27-4-99)

Otro ejemplo similar que muestra la estrategia de panóptico para el control de los trabajadores utilizada por la dirección de Formación Pautada, es el siguiente extracto

del diario, en el cual CV, trabajadora del departamento de informática, comenta al etnógrafo que la dirección ha instalado un sistema de control telefónico que permite conocer de forma precisa el uso dado a este instrumento por parte de los empleados:

“9:02 Llega CV. Me pregunta cómo fue ayer. Le digo que tranquilo. Que por lo menos para mí que estuve solo. Me comenta (sin venir a cuento) que ‘ojo con las llamadas’. Me explica que ahora pueden controlar a quién llamamos y cuánto tiempo” (DC. 16-4-99)

Un control preciso de la dirección que, rompiendo la falsa dicotomía personal-profesional, buscaba conocer con detalle las percepciones de los trabajadores sobre la organización, sobre cómo la veían, qué pensaban de Formación Pautada. Por ejemplo, tras implantar en la organización el “Plan de acogida” al cual hubieron de asistir todos los “nuevos” empleados incorporados a la organización en los dos últimos años (o sea, más del cincuenta por ciento de la plantilla), éstos se llevaron de deberes la siguiente tarea, la realización de “una redacción”, “*una hoja escrita, estilo libre, sobre ¿qué es Formación Pautada?*” (DC. 19-7-02) ejercicio que sería corregido (leído) por JP, el director general.

Parecía como si la dirección, tal y como dijo SA al etnógrafo (en una conversación, SA sostuvo que “*en la empresa no hay conflictos*” aunque seguidamente matizaría que “*ya veremos porque ahora está entrando mucha gente*”, DC. 18-2-99), tuviera miedo de que la incorporación de un contingente importante de trabajadores (como así era en la etapa de crecimiento en que se encontraba la empresa) pudiera acarrearles una pérdida del control de la organización. Este miedo a las críticas, a la posible gestión y organización de un movimiento por parte de los trabajadores, les llevaba a auscultar con precisión la vida social de la organización.

3.1. Vigilancia y control de la cocinita

Dentro de este proceso de control y vigilancia, merece una consideración especial la cocinita, como posible foco insurgente de acuerdo a la dirección o como un elemento articulador del discurso crítico compartido por una parte de los trabajadores.

Ya he comentado que en este habitáculo de reducidas dimensiones, de apenas cuatro metros cuadrados, en el que no había ni mesas ni sillas, solían desayunar y almorzar (de forma apiñada) los trabajadores de más bajo estatus. El mero hecho de desayunar ya era un tema curiosamente controvertido en la organización. Y digo curiosamente, porque la cuestión de si tenían los trabajadores derecho o no a desayunar dentro de

su jornada de trabajo, sería, en principio, un tema de fácil resolución, bien remitiéndose al convenio de trabajo de referencia, bien a las prácticas negociadas con la dirección sobre ese tema. Pero en formación Pautada, primero, las palabras “convenio” o “sindicato”, entre otras⁵, eran palabras tabú. Obsérvese al respecto el comentario de SA, secretaria de dirección, al etnógrafo: *“Me explica que hace tiempo había una par de personas que estaban totalmente sindicalizadas. Querían hacer elecciones y no veas”* (DC: 18-2-99). Esas personas, que por supuesto fueron despedidas, reivindicaban, entre otras cuestiones, un lugar digno para almorzar. Y, segundo, las prácticas negociadas no existían en su modalidad colectiva. De hecho, tal y como se explicará cuando se entre a comentar con detalle las prácticas “aficionadas” de control de los trabajadores, la dirección negociaba siempre individualmente con cada uno de los trabajadores, el aspecto básico de su relación laboral: el salario.

Para los “usuarios” del recinto (la cocinita), los trabajadores, era evidente que a la dirección le molestaba que éstos entraran a desayunar y almorzar allí. Por ejemplo, en un almuerzo comenta Álex, un trabajador, que la cocinita *“no es política de empresa, que por eso no mejoran las condiciones”*, añadiendo que *“la empresa no quiere que nos quedemos a comer aquí”*. Ante la pregunta que de dónde ha obtenido esa información contesta Álex que se lo ha dicho *“una persona con influencias”* (DC. 22-3-99), refiriéndose a una persona con poder dentro de la organización.

Podría decirse que, para los trabajadores, la cocinita era uno de los elementos básicos que articulaba el escaso discurso crítico visible dentro de la organización, un discurso que abogaba por un espacio digno para almorzar. Incluso el etnógrafo en ciertos momentos, debido a los vaivenes de su particular relación con el grupo directivo, se sumaría al discurso crítico de la cocinita: *“Comentar que en el desayuno (...) estuvimos fuertemente críticos con que en la empresa no se pueda comer dignamente. CO: Sí, ¿ahora ya soy crítico?”* (DC. 23-2-99).

Aunque este discurso crítico puede ser catalogado de simple o inocente, de hecho, su “peligrosa” carga reivindicativa es fácilmente perceptible, si se piensa en que la necesidad de almorzar dentro de la organización, en la cocinita, era una limitación impuesta a los trabajadores por la deficiencia de sus condiciones contractuales. O sea, tenían que quedarse en Formación Pautada y comer en la cocinita debido a que lo

⁵ También la palabra “trabajador” estaba excluida del vocabulario público de Formación Pautada. De este modo, igual que una gran mayoría de los trabajadores eran “jefes de algo”, la organización estaba compuesta exclusivamente por “colaboradores”.

paupérrimo de sus salarios les imposibilitaba visitar diariamente los restaurantes de la zona.

Otra de las características del discurso crítico ligado a la cocinita es que éste pondría en evidencia el miedo a lo colectivo por parte de la dirección. En este sentido, para los trabajadores habría una serie de premisas críticas básicas en las que coincidirían. Premisas sobre el miedo de la organización a que los trabajadores “hablasen entre ellos”. Como dijo una trabajadora en la cocinita:

“Que la empresa no favorece la comunicación entre la gente’. El tema de la cocinita y el comedor es totalmente significativo, pues ‘muestra que tienen miedo que la gente hable’. ‘No les interesa’”. (DC. 6-5-99)

Contrasta la crítica de que “*la empresa no favorece la comunicación entre la gente*” con la multitud de salas de reuniones a disposición de los trabajadores en la empresa. Salas que había y se utilizaban. Quizá el tema de la comunicación no dependía tanto de la existencia o no de una sala como tal, para que se pudiera reunir la gente, sino del control de los procesos sociales de comunicación. Es decir, con la afirmación de que “*la empresa no favorece la comunicación*” lo que se pone de manifiesto es cómo percibían los trabajadores las normas de comunicación social de Formación Pautada, unas normas que marcaban que todo aquello que quedara al margen de lo laboral, de los procesos de trabajo, debía ser evitado. Entrar en lo personal, en lo social, en lo afectivo, era visto como algo que molestaba o podía molestar a la dirección.

Volviendo a la dirección de Formación Pautada, la cuestión clave respecto a la cocinita sería por tanto, ¿por qué el grupo directivo concebía la entrada en ese habitáculo como un hecho peligroso para su control organizacional? Por ejemplo, el etnógrafo sabía, a ciencia cierta, que el grupo directivo se había planteado en una reunión de dirección la posibilidad de clausurar la cocinita (“*Se comenta en la cena que en la reunión de dirección se iba a discutir el cierre de la “cocinita”*”. Fuentes: MM y Amparo” DC. 28-5-99).

Las razones de esta fobia a la cocinita, por parte de la dirección serían, si seguimos a JP, el director general, que se trataría de un foco de rumores y maledicencias. Así, cuando el etnógrafo en una conversación con JP fanfarroneó sutilmente que, estando al margen de los circuitos establecidos de información, obtenía por la vía informal, por la cocinita, información valiosa, JP, el director se mostraría despectivo con esa fuente de información:

“Me quejo de que no tengo vías de información más que la cocinita. De forma aguda me pregunta qué información útil he sacado allí, le digo que sobre personas, y me demuestra la poca fiabilidad de esta información (decían que no se puede fumar en Formación Pautada) porque PU lo ha dejado, cuando no ha fumado en su vida” (DC. 1-6-99)

Lo cierto es que para la dirección la cocinita era algo más que un foco de rumores. Su preocupación al respecto mostraba cómo para el grupo directivo lo relacionado con este habitáculo era un tema básico en lo referente al control del personal. La cocinita se debía controlar porque si no, podía ser el principio del fin. Por la cocinita podría perderse parte del control directivo. Además, debía contrarrestarse el discurso crítico pero sin ceder o asumir las reivindicaciones de los trabajadores (que eran conocidas por la dirección) sobre un lugar más digno para almorzar, pues esto podría significar aceptar la realización de cambios en la organización por el mero hecho de ser solicitados por los trabajadores. Cambio que podría significar el comienzo de una serie de demandas “*socializadoras*” (DC. 15-2-99) –por utilizar un término despectivo de FE– que amenazaran las prerrogativas directivas, que rompiera un estatus quo en el cual la dirección era la única parte legitimada para diseñar e imponer las normas de juego. La cocinita podía ser el caballo de Troya con el que accediera a la organización el peor de los males: la reivindicación organizada por parte de los trabajadores. Un enemigo al que la dirección ya había conocido y vencido en años pasados, cuando dos trabajadoras habían intentado organizar elecciones sindicales siendo un elemento importante de sus reclamaciones la posibilidad de destinar un espacio digno de la organización (alguna de sus aulas) para almorzar (“*me recuerda que hace tiempo hubo problemas sindicales. Me ha comentado que cree que se originaron con el tema de la cocinita*”, DC. 19-2-99). Un enemigo que siempre podía volver, de forma que la vigilancia era y debía ser continua:

“Amparo dice que el de RRHH a ella le ‘tiró totalmente de la lengua’, que explícitamente le preguntó qué pasaría si un grupo de 5 ó 6 personas reivindicaran cosas como ‘un comedor’” (DC. 6-5-99)

Dos ejemplos más, que muestran el alto interés de la dirección por la cocinita. Primero, el despacho de FE, jefe del etnógrafo, estaba situado justo enfrente de la puerta de entrada de la cocinita, con lo que podía controlar perfectamente quién entraba a desayunar allí. Y segundo, uno de los consejos iniciales que dio FE al etnógrafo fue que se relacionara con todo el mundo, que entrara en la cocinita. Y aunque cuando el etnógrafo hace esto público (en su particular tráfico de información) ante los

trabajadores disidentes de la cocinita, no reviste gran importancia (“*También cuento que cuando entré me recomendaron comer en la cocinita. Me dicen que, por desayunar con ellas, ahora ya estoy sentenciado*”, DC. 4-5-99), no es difícil vincular este consejo de FE con el interés permanente de la dirección por conocer los temas de conversación en ese espacio.

Un espacio que, si creyéramos al etnógrafo, propiciaba la “*disidencia total*” (4-5-99), la “*pura disidencia*” (6-5-99), o la “*conspiración*” (DC. 4-3-99), pero en el que la mayor parte de las veces se limitaba a favorecer una crítica aislada, actos nimios de resistencia, como poner apodosos irónicos a los miembros de la dirección o los jefes de área (por ejemplo llamar “*tomatito*”, DC. 5-5-99, al nuevo jefe de RRHH por su predisposición a sonrojarse; llamar “*personajillo que sabía*” (DC. 5-2-99) al número dos, PU, por su actuación en un curso de calidad; “*capos*”⁶ (DC. 4-2-99) a los miembros de la dirección) o a intercambiar información, “*cotilleos*” (DC. 2-6-99) en suma.

Un espacio que permitía afinidades y encuentros entre trabajadores de la organización. Por ejemplo, fue el espacio de la cocinita lo que permitió al etnógrafo descubrir al grupo de “los disidentes”:

“Hablamos del tiempo que llevamos en “FORMACIÓN PAUTADA”. Le pregunto ‘qué tal, ¿bien?’. Me dice sin entusiasmo, bien. Y tú. Yo le digo que bien. Entonces le comento que como empresa el ambiente es muy bueno. Me mira toda dudosa. Pone cara de circunstancias. Y me comenta que si yo estoy en el comité de seguimiento. Cae en que sí estoy. Y me pregunta que me pareció la exposición del tema de valores que hizo JP. Le digo que no tuve tiempo de anotarlos. Y ella me dice que no se los cree. Dice por ejemplo el tema de ‘transparencia de la información’. Y a continuación dice que hay un grupo de gente que vive muy bien y el resto está mal. Que no hay conflictos (yo mencioné que no hay conflictos) porque la gente no se atreve a decir nada. Estamos en esto cuando entra más gente en la cocinita y marchó” (DC. 17-2-99).

Resulta interesante apreciar cómo el etnógrafo reconoce que hasta ese momento vivía en el mejor de los mundos organizacionales posibles, en el limbo (“*es como si me hubiera caído de la higuera*” DC. 18-2-99). De este modo, por azar, y gracias a un espacio como la cocinita, el autor del diario de campo acaba descubriendo que la ausencia del conflicto (“*le digo que como empresa el ambiente es muy bueno*”, DC. 17-2-99) era debido, no a la ausencia de diferentes puntos de vistas, sino al control

⁶ Juego de palabras con el plural del término cap (jefe en catalán) y capo (jefe de la mafia)

activo de la dirección, el cual lograba con éxito amedrentar las críticas (*“la gente no se atreve a decir nada”* DC. 17-2-99).

Pese a todo, el grupo de los disidentes no era precisamente un grupo de trabajadores sindicalizados o con conciencia de clase preparando un acto de enfrentamiento a la dirección. Ni mucho menos. Los miembros del autodenominado grupo “los disidentes” se limitaban a disentir, en cierta medida, de la retórica directiva, almorzar juntos, habitualmente en la cocinita y de tanto en algún restaurante y a, fundamentalmente, atacar a sus jefes directos. Un ejemplo de acto disidente es el recelo de María, en la cocinita, respecto a los valores organizativos comunicados por la dirección (*“ella me dice que no se los cree”* (DC. 17-2-99), o un segundo ejemplo, la crítica a los jefes intermedios que *“se entrega[n] a la empresa”* (DC. 4-3-99). Pese a ello, el grupo de los disidentes mostraba a veces rasgos de extrema ingenuidad, llegándose incluso a sorprender del grado de detalle con que la dirección de Formación Pautada prestaba atención a sus relaciones organizacionales: *“Cuento que JP en una entrevista me preguntó que cómo es que últimamente no comía con OS y RIC. Todas se quedan totalmente asombradas”* (DC. 5-5-99).

Otra muestra de los disidentes en acción. Obsérvese cómo la actitud crítica de los miembros de este grupo se presenta en funcionamiento ante el etnógrafo:

“(…) Me encuentro con Asun (CO: está cordial). Subimos juntos. Me dice que tienen reunión a las 4, monotema para la ISO. Le digo que ‘RU se está moviendo mucho’, ella me dice que ‘al menos lo intenta’” (DC. 23-4-99)

Un etnógrafo que por cierto, parecía estar por encima del grupo crítico. *“Ésta es otra de los disidentes, je, je”* DC. 23-4-99), grupo al que tiene perfectamente identificado gracias a María, una de las cabecillas de dicho grupo:

“Me cuenta que ella come con ‘los disidentes’; que son ella, Asun, Mónica, EC, Mamen, Amparo (yo le digo que no todos son disidentes). Cuando le dije que yo como con Álex ella lo identifica como un ‘disidente’ también. Y cuando seguí que también con SA y RIC, ella les señala como ‘jefes intermedios’” (DC. 22-4-99)

Es notable cómo este grupo de “los disidentes” (al igual que el resto de trabajadores que frecuentaban la cocinita) no elabora un discurso crítico organizado como tal. Casi nunca (y por supuesto que es un casi nunca limitado a la presencia del etnógrafo) se hablaba entre personas de diferentes departamentos de temas socialmente “sensibles”, temas como las condiciones laborales; el salario; la rigidez horaria; la carga de trabajo, etcétera. Ni existía tampoco en dicho discurso crítico la idea de que

era posible mejorar las condiciones de trabajo negociando colectivamente con la dirección.

De esta forma, cuando en la organización se daban muestras públicas de quejas, éstas eran formuladas contenidamente. Por ejemplo, la mención a la excesiva carga de trabajo a la que eran sometidos los trabajadores. Esta elevada carga de trabajo era percibida como un rasgo diferenciador de la empresa, como una consecuencia de la cultura de Formación Pautada, cultura que exigía bastante, que obligaba a esforzarse sobremanera a los trabajadores. No obstante, esto no solía considerarse algo negativo, más bien se traducía en una característica simpática y hasta beneficiosa para el trabajador. Ilustra lo anterior la queja que Mónica, trabajadora del departamento de edición, realizada públicamente en su lugar de trabajo (una dependencia compartida con el departamento de informática), queja que enfatiza la excesiva carga de trabajo del departamento, pues *“se queja de que se hundirán las mesas, señalando todo el trabajo que tiene el departamento de edición”*, (DC. 11-2-99). Pues bien, la forma en como es desdramatizada dicha queja por AI, el jefe de informática, diciendo que *“os pondrán nuevas, si hace falta”*, señala con precisión el carácter no negociable del trabajo en sí, cómo la cantidad excesiva de trabajo se trata de un hecho inalterable de Formación Pautada, un rasgo diferenciador, como su propia cultura organizacional, y que cualquier contingencia al respecto no conseguirá modificarlo.

Para finalizar el tema de la cocinita, es interesante contrastar las características del discurso crítico que se propiciaba en su seno, un discurso casi infantil o escolar, que no incitaba a la acción crítica, que se limitaba a poner motes a los directivos y pensar que la dirección no quería que intercambiasen información porque sí, un discurso que no posibilitaba que las personas que lo emitían se instituyeran en trabajadores, que inhabilitaba o difuminaba los rasgos básicos de la relación laboral a la que estaban sometidos como sujetos, pues bien, es interesante contrastar ese discurso con los apuntes críticos que en privado mostraba RIC, el jefe de los gestores comerciales, al etnógrafo, cuando se *“queja de que JP les dice de hacer más llamadas, más visitas, pero que año tras año, lo que ofrecen son los mismos cursos”* (DC. 21-6-99), o cuando pone en evidencia el carácter especial al que estaba sometido el trabajo de los directivos con funciones comerciales (“los visitadores”), en este sentido, *“para RIC lo que no tiene sentido es que los visitadores estén más allá del bien y del mal, y que éstos tendrían que concretar las propuestas”* DC.14-7-99). Pues bien, este contraste muestra hasta qué punto las preocupaciones de la dirección por las críticas de los

asistentes a los desayunos y almuerzos de la cocinita eran infundados. El control directivo en Formación Pautada apenas presentaba resistencia colectiva. Pese a ello, la dirección de la empresa daría un paso adelante en la profesionalización de los sistemas de control contratando un directivo especializado en el difuso campo de la gestión de los recursos humanos. Pero antes de comentar dicho “giro de tuerca”, esa hipotética profesionalización del control de los trabajadores, describiré con más detalle algunas de estas prácticas aficionadas (“amateurs”) que conseguían de un modo eficaz y con una gran economía de medios, tener perfectamente controlada a la plantilla de Formación Pautada.

3.2. Las prácticas “amateurs” de gestión del personal

Ya he caracterizado a Formación Pautada como una empresa en la que el estamento directivo tenía un estilo de mando autocrático y estaba, además, muy sensibilizado por conocer el estado de opinión del personal. El modo en cómo se conseguía una organización tranquila, sin “*comité de verdad*” (Álex, un trabajador, exclamó sorprendentemente delante del etnógrafo, “*¡a ver cuándo ponen un ‘comité de verdad!’*” para señalar la ausencia de un comité de empresa, en una organización con tanto comité diverso⁷) se lograba mediante una gestión eficiente de las lealtades personales y del compromiso individual del trabajador. Pieza esencial en el proceso era la utilización de unas prácticas de management que conseguían eliminar cualquier posible germen que pudiera conllevar una gestación de resistencia organizada.

Las prácticas de management comenzaban con los procesos de selección y contratación del nuevo personal y finalizaban con los procesos sociales en torno a la expulsión, voluntaria o no, de los trabajadores. En medio, unas prácticas de control entre las cuales sobresaldrían, revestidas de voluntariedad, la formación continua de los trabajadores y la mejora voluntaria de la calidad en su modalidad más pedestre: el buzón de sugerencias.

Estas dos obligaciones tenían en común que se presentaban a los trabajadores, por parte de la dirección, disfrazadas de actos facultativos de los propios sujetos, con claros trazos del respeto que la dirección sentía por la libertad del individuo. Y donde la participación en ambos sistemas era producida de forma natural por la bondad intrínseca de ambos procedimientos. La formación, como una mejora de las

⁷ He aquí la extensa lista de comités existentes en la organización: comité de proyectos, de seguimiento, estratégico, de dirección, de imagen corporativa y comité de la diplomatura.

oportunidades de los trabajadores (tanto interna como en lo que su valor al mercado respecta), y el buzón de sugerencias, como un símbolo de la cultura democrática de la dirección que permitía la participación de todos los trabajadores en todos los ámbitos organizativos (por sugerir, que no faltara). Ambos sistemas eran, además, aspectos de la organización que solían resaltarse a los candidatos en las entrevistas de selección: los planes individuales de formación de todos los empleados; el sistema de mejoras abierto a todos los colaboradores.

3.2.1. Entrada y expulsión de Formación Pautada

La dirección consideraba que a una empresa tan exclusiva debían acceder, tan sólo, personas exclusivas. La calidad de Formación Pautada se nutría (o se había nutrido, según FE) de personas de calidad. La dirección, por tanto, consideraba crucial el proceso de control del acceso a la organización, lo cual les llevaba desde no delegar buena parte de las selecciones, a participar activamente también en los procesos de más bajo nivel (leyendo 800 curriculum, por ejemplo, en el caso de JP) o a incorporar en la organización personas de calidad sin necesidad de formales procesos de selección (dos ejemplos conocidos: el caso de Ignacio, amigo de JP, futuro jefe “profesional” de recursos humanos; y el caso de OR, jefe de proyecto, exponente claro de cómo las redes sociales en ciertos estratos favorecen los procesos de inserción laboral o lo que es lo mismo, OR como trabajador directamente enchufado “*en Formación Pautada porque su padre es un jefe de formación de una empresa cliente*”, DC. 10-3-99).

Las prácticas establecidas de selección marcaban que ninguna persona podía ingresar en la organización sin una entrevista formal con dos miembros del grupo directivo, aunque no obstante, en algunos puestos eventuales y de más bajo estatus, como por ejemplo, las trabajadoras del departamento de servicios administrativos, las personas no eran entrevistadas directamente por miembros de la dirección hasta que pasaba un periodo de tiempo.

Abro a continuación un pequeño paréntesis, con el objetivo de comentar las características de este departamento de servicios administrativos, el cual, en una organización tan jerarquizada como Formación Pautada, era algo así como el último estamento, el “pueblo llano” en esencia pura. Sirva un extracto de acta para mostrar la poca consideración hacia esta unidad funcional:

“Hay la sensación, por parte de las personas de Servicios, de hacer tareas que ninguno quiere hacer, de que están para hacer todo lo que se diga sin cuestionarse el tiempo y el tipo de trabajo que se pide” (DC. 13-6-99)

Un departamento que estaba compuesto en su totalidad por chicas jóvenes (de ocho a doce trabajadoras, dependiendo de la temporada y la carga de trabajo), recién tituladas universitarias, las cuales realizaban los trabajos administrativos más ingratos, como ensobrar, revisión de expedientes académicos y, en general, tareas rutinarias y altamente estandarizadas. Dicho departamento se caracterizaba porque sus miembros no sólo tenían los sueldos más bajos sino que la vía de acceso a la empresa era, por así decirlo, la más miserable: todas las trabajadoras accedían por empresas de trabajo temporal y tras un periodo de tiempo no inferior a seis meses, Formación Pautada consideraba que la persona ya había acreditado su calidad personal y se contrataba directamente. Pese a todo, MG, la nueva responsable del área de formación a distancia (área a la que pertenecía dicho departamento) estaba intentando cambiar la consideración de dicho departamento. Por ejemplo, en la presentación de su área ante los auditores de calidad señaló que “*el departamento de servicios ‘es imprescindible’*” (DC. 13-6-99) refiriéndose a que el resultado de todo el trabajo realizado por su área dependía directamente de lo bien que trabajara este departamento.

Pero volvamos a las prácticas de management de Formación Pautada; es ilustrativo señalar cómo la fijación del sueldo era un aspecto que se “negociaba” directamente entre la persona a incorporar y la dirección. No existían categorías salariales por departamentos o áreas funcionales. El sueldo parecía corresponder al valor exacto que la persona tenía para la dirección. Por ejemplo, las subidas salariales eran realizadas tras una laboriosa reunión del grupo directivo en la que hacían una revisión persona a persona de los miembros de la organización y establecían las subidas pertinentes, conforme a su particular sentido de la justicia y de la equidad interna. El siguiente extracto del diario de campo muestra cómo tuvo conocimiento de dicha reunión el etnógrafo, por medio de un trabajador:

“Me comenta que la dirección está reunida decidiendo nuestros sueldos. Le digo que si va según convenio. Se ríe. Dice que el convenio aquí está prohibido” (DC. 19-2-99)

Una característica adicional es que, por lo general, la valoración del tema salarial quedaba al margen de la posible conversación pública entre los propios trabajadores. Se hacía poca referencia a lo pobre del sueldo. Era, incluso, un tema proscrito de lo públicamente admitido en los entornos clandestinos. O sea, ni siquiera en la cocinita el tema sueldo solía generar debate o conversación entre los empleados del pueblo

llano. Sirva para ilustrar hasta qué punto existía en la organización el temor de manifestar las deficitarias condiciones laborales, la forma en que NM, una trabajadora de base, critica al etnógrafo el sueldo: “*NM dice que lo peor [de Formación Pautada] es y hace gesto de dinero con los dedos*” (DC. 7-5-99).

Una política de contratación y retribución que sí que era objeto de cierta crítica por algún jefe de departamento. Por ejemplo, para RU, jefe del departamento de edición y persona con la que tenía cierto nivel de confianza el etnógrafo “*la política de la dirección era reforzar Formación Pautada por arriba*” (DC. 14-7-99) hecho que era percibido como “*arriesgado*” pues se trataba de contratar personal a un alto coste económico (“*era gente que tendría un salario más alto que nosotros*”, DC. 14-7-99) sin que los resultados estuvieran, pese a ello, garantizados (“*estaba claro que su resultado para la empresa no estaba muy definido*” DC. 14-7-99).

La otra cara de la moneda a los procesos de entrada, eran los procesos de salida de Formación Pautada, los cuales, en su doble modalidad como salida voluntaria (rotación laboral) o no tan voluntaria (despidos), eran lo opuesto a la búsqueda de lo exclusivo, de personas con méritos y cualidades suficientes para poder pertenecer a la empresa. De hecho, irse voluntariamente de Formación Pautada estaba tan mal considerado por la dirección que la valoración sobre las personas que se iban apenas se diferenciaba del juicio negativo de las personas que eran despedidas. Ilustra lo anterior, el siguiente juicio negativo de FE sobre María, responsable de la biblioteca, cuando ésta estaba a punto de dejar la organización porque había aprobado unas oposiciones, de forma que para FE “[María] *sólo ha hecho de mensajera*”, señalando despectivamente que se había limitado a ir “*de un lado para otro*” por lo que no estaba capacitada para poder hablar del concepto de calidad de Formación Pautada, cuestión que venía al caso cuando el etnógrafo le comentó a FE sus intenciones de entrevistar a María para “*ver cómo se construye el concepto de calidad según el punto de vista que se ocupe en la organización*” (DC. 7-5-99).

A diferencia del sueldo y su aura de misterio, de su privacidad, todo lo relacionado con el despido sí que era algo que estaba muy presente en los temas de conversación de los empleados de Formación Pautada. Por ejemplo, dos despidos estaban continuamente presentes en el imaginario colectivo de la organización: los despidos de las dos trabajadoras que habían pretendido organizar elecciones sindicales, las cuales fueron “*invitada[s] a marchar*” (DC. 10-3-99), utilizando las palabras de AR, jefe de programación.

El despido era la clave última que le devolvía a los sujetos su razón de estar en la empresa: los trabajadores como personas que “dan resultados” a la compañía. Obsérvese de qué modo CV, empleada del departamento de informática, informa al etnógrafo de la supuesta reprimenda que la dirección le echó a PB: “*CV comenta que ayer hubo palos a los de arriba. Comenta que se han quejado de PB, de que no se ven resultados*”. O cómo el propio PB justifica su tenso estado de ánimo, en términos de rendimiento: “*dice que hoy está un poco tenso, que él intenta sacar trabajo y recibe*” (DC. 2-6-99).

Asimismo, en los sistemas de gestión y control de los trabajadores, el acto potencial de “ser despedido” estaba encubierto, no nombrado. Verbigracia: un análisis de los diferentes subsistemas que componían la gestión de las personas en Formación Pautada permite vislumbrar claramente como razón última, como argumento clave para su eficaz funcionamiento, el despido. La formación interna o la obligación a formarse. El sistema de sugerencias o la obligación de sugerir mejoras. La evaluación del desempeño o la obligación a demostrar, en un diálogo privado con el jefe, la rentabilidad de uno mismo para la empresa. Y, en definitiva, en todos y en cada uno de los elementos de ese engranaje llamado habitualmente sistemas de gestión de recursos humanos, estaba, de forma implícita, como esencia fundamental para la correcta actividad del engranaje, la posibilidad de ser despedidos.

Pero también en la práctica cotidiana, en la interacción social entre los sujetos de la organización que constituía el devenir diario de la organización se muestra el despido como algo que está ahí, que puede ocurrirle a cualquiera. A continuación mostraré dos ejemplos claros de cómo el despido estaba presente en la organización:

El primero es referente a las constantes alusiones de PB, el nuevo responsable de organización, sobre su posible despido. Una alusión que, con el tiempo, curiosamente se va haciendo más precisa. Así, en una conversación con el etnógrafo en la que se muestra cansado, le insinúa que le da igual que le echen sin nombrar, no obstante, el término:

“Hablamos un poco. Se me queja de que la faena no sale. No se ve nada. Que está todo a medias, pero que no le preocupa (que le echen, aunque no nombra esta palabra)” (DC. 3-5-99)

En otra conversación, cuando el etnógrafo le entrega una copia del manual de calidad que éste ha elaborado, sí que alude directamente a la posibilidad de ser despedido:

“9:09 Le doy el manual de calidad a PB. Me dice: Esto está bien ‘me lo llevaré cuando me echen’. Me río” (DC. 6-7-99).

El segundo ejemplo muestra cómo dos trabajadores bromean con la posibilidad del despido. Los trabajadores son el etnógrafo (el cual ya casi había finalizado su trabajo en el proyecto de certificación ISO 9000 de Formación Pautada) y su compañero, Álex, los cuales se divierte enviándose por correo electrónico documentos (protegidos con contraseña): “Álex me envía un archivo de prueba con contraseña. Lo abro. Es gracioso, pone ‘Eh tú!! El de la ISO, a la puta calle” (DC. 19-7-99).

La dirección de Formación Pautada era consciente del miedo de los trabajadores al despido, así como la aprensión que generalmente tanto el “pueblo llano” como los jefes intermedios solían tener a los subdirectores, especialmente a PU (por el contrario, JP era más cercano, más accesible y de trato, aparentemente, más fácil). Este miedo hacia ellos era, para los miembros de la dirección, un signo de normalidad. Algo que así debía ser. No parecía molestarles en absoluto, alardeando incluso de ello en ciertos momentos. Por ejemplo PU:

“En un momento dado PU imita teatralmente a Mónica, con sus gestos y su voz (Mónica protestando diciendo ‘por qué he de rellenar esta hoja’) Y a continuación PU dice que la solución tal vez esté en que él se pasee por edición ‘con los dientes afilados’ diciendo ‘¿a quién me como hoy?’” (DC. 27-4-99)

En otra conversación, vuelve a ponerse de manifiesto el pavoneo de PU sobre el temor que causa entre buena parte del “pueblo llano”, negando, en broma, su mala fama “dice riéndose que ‘me como cada día dos trabajadores” (DC. 1-6-99), utilizando, además, una palabra (trabajador) excluida del léxico ordinario de la organización.

La dirección, además, no se privaba, cuando lo consideraba pertinente, de ejercer un castigo público a los sujetos que incumplían las normas. Una muestra de lo dicho la encontramos en la iniciativa, por parte del director general, de colgar en el tablón de anuncios un correo de contenido humorístico con una relación de todas las personas que lo habían distribuido por la organización. Pues bien, dicho correo fue colgado en el tablón de anuncios de la organización con la siguiente nota manuscrita de JP, el director:

“[¿]Queréis decir que cuando alguien se queja de falta de información no se trata de un problema de actitudes [¿] 12 personas informándose de chorradas necesarias para la felicidad humana, en menos de 1 hora y 13 minutos. Cordialmente JP” (DC. 28-6-99)

El acto de escarnio ejerció considerable efecto, por ejemplo en SA, una de las personas que estaba incluida en la lista de JP, pues había contribuido a reenviar el mensaje de correo electrónico por la organización; ésta consideró que el mensaje de JP era una bronca en pos de su buen comportamiento así que, pese a mostrarse molesta, volvió al redil de la cultura de Formación Pautada:

“Veo a SA, le comento lo del tablón. Está muy enfadada. Me dice que con la bronca que le echaron el viernes porque se rebota, y lo del tablón de hoy, ya no vuelve a decir ni pío” (DC. 28-6-99)

A continuación mostraré cómo, cuando en efecto el despido se producía, éste se ponía en juego en Formación Pautada, es decir cómo los diferentes agentes de la organización contribuían a definir el proceso y su significado. Tomaré como ejemplo el despido de XM, un jefe de proyectos que fue despedido en abril de 1999, despido conocido anticipadamente por los trabajadores (por ejemplo su nombre no había salido en la última revisión del listín telefónico, e incluso había llegado a coger la baja, osadía donde las hubiera en Formación Pautada). Para el etnógrafo, la omisión de XM del auténtico organigrama de Formación Pautada (la guía de extensiones telefónicas) parecía un acto significativo, en contraposición a otras omisiones, como por ejemplo la del almacén, que era interpretada de la siguiente forma: “*yo creo que ha sido una omisión sin intención*” (DC. 15-4-99).

Por tanto era ya previsible el despido de XM. Su nombre ya anticipaba lo innombrable para los trabajadores, se hablaba de él, casi con palabras envueltas en un halo de misterio y peligro. Obsérvese como JC, compañero de XM, niega saber nada de él ante una pregunta indiscreta de CV, cuando de hecho toda la organización sabía ya que era un despido anunciado:

“Hace un rato ha venido JC al departamento. CV le ha preguntado por XM. Éste dice que hace tiempo que no sabe nada. Cuando se ha ido, me he acercado a CV y le he dicho que cómo lo ve y ella me ha dicho ‘esto pinta mal’” (DC. 30-4-99)

Un despido que, significativamente, será silenciado significativamente por la dirección. Como si fueran conscientes de qué mejor manera de vocearlo que silenciándolo. Un despido que AR, el jefe del departamento de programación, rotularía en la libreta de mejoras (subvirtiéndolo, por cierto, con su uso, una herramienta informática preparada para mejorar la calidad, herramienta que AR utilizaría copiosamente para lanzar velados ataques críticos contra procesos bajo la responsabilidad directa de la dirección, como en este caso el despido de XM) de la siguiente forma: “*XM ha*

desaparecido, nadie sabe cómo ha sido⁸ (21-5-99). Curiosamente obsérvese como se elude citar el término despido:

“Convendría explicitar la política institucional de información respecto a estos cambios; al menos en el supuesto que se considere que los jefes de departamento los tendrían que conocer” (doc. 12)

Un despido que, a los compañeros de área, se les comunicaría como despido objetivo. El siguiente extracto del diario de campo muestra como María, la disidente de la cocinita, comunica al etnógrafo utilizando la retórica imperante en la organización, una lógica economicista, el despido de XM debido a que su rendimiento se había demostrado insuficiente:

“Murmuramos. Me cuenta que a XM lo han echado. Que ya su evaluación del desempeño fue muy baja. Y cuando se cogió la baja le dijeron que cuando viniera con el alta se acabaría su contrato. En fin” (DC. 3-5-99)

Un despido que, curiosamente, fue, con mucho tiempo de antelación, anticipado al etnógrafo por PU (difusamente, eso sí), cuando XM fue duramente criticado (en privado) en una reunión de validación. Resulta por lo demás interesante observar de qué forma es recordada aquella situación por el etnógrafo en el diario de campo, cuando, en una situación similar, una entrevista de validación, PU, el número dos, comienza a criticar duramente a PB, el responsable de organización: “*No lo mata, como mató hace tiempo al ya defenestrado XM, pero casi*” (DC. 1-6-99). En otro momento del diario de campo podemos leer cómo concibe el despido de XM el etnógrafo: “*Cuando pregunta Edu [auditor de calidad] por el nº de jefes de proyecto a JC, éste dice que hay 4 (muerto ya XM)*” (DC. 18-5-99)

3.2.2. La obligación permanente de Formarse

Me centraré ahora en analizar la política de formación interna de la empresa, e intentaré mostrar cómo este proceso de management era un evidente proceso de

⁸ Resulta interesante exponer la opinión de AR, el responsable de programación, respecto a la política de despidos de la dirección, pues a pesar de su notable distanciamiento con el director, AR había dirigido el departamento de mayor envergadura en la organización (el antaño poderoso departamento de programación, del cual AR era –así se había presentado ante el etnógrafo- “*el director del departamento*”) habiendo sido amigo de JP, el director general. Para AR “*la política es deshacerse de la gente que lleva tiempo*” y ejemplifica el estilo de generar despidos voluntarios por parte de la dirección (con el objeto obvio de ahorrarse el tener que pagar una indemnización) en el caso de SA, secretaria de dirección, la cual, según AR, fue nombrada secretaria de FE buscando que éste consiguiera hacerla abandonar la empresa (“*a SA se le puso como secretaria de FE con el objetivo de que éste se la cargase*” DC. 10-3-99).

control social sobre los trabajadores. Como algunos autores han señalado, el aprendizaje en el contexto laboral no es un proceso neutro e independiente, sino que acostumbra a ser percibido por parte de los trabajadores como un elemento de control de la dirección (Branton 2000). Este era claramente el caso de Formación Pautada.

Parodiando uno de los principios de la política de calidad de la organización que señalaba el compromiso de la dirección en: *“La formación permanente de todos sus colaboradores, con el objetivo de potenciar su desarrollo personal y profesional”* (doc. 14), podría decirse que ésta, en la práctica, se transformaba en una obligación permanente, constante, perpetua. De tal modo que, un análisis detallado de la política de formación interna nos permite apreciar que tal panacea para mantener la “empleabilidad” (por decirlo utilizando un término actual del management –del Pino, 1997-) no parecía corresponder con la percepción de la misma por parte de los trabajadores. Para éstos, la formación era una carga impuesta que, a modo de tarea, quedaba fijada en su evaluación anual del rendimiento y que debían realizar durante el año si no querían que en su próxima revisión del rendimiento fuesen penalizados por su incumplimiento. Un plan de formación personal compuesto en su mayoría, para el “pueblo llano” de purriela formativa, de cursos de formación sin valor en el mercado y sin apenas vinculación con su puesto de trabajo como por ejemplo, los productos que la propia organización elaboraba y vendía, productos que por su propia naturaleza eran aptos para puestos específicamente financieros (como así era su mercado natural: los bancos), pero que carecían de valor para los puestos administrativos o para la mayoría de puestos de trabajo de Formación Pautada. Para más inri, la realización de esta formación llevaba asociada la firma de un contrato con el cual el trabajador que comenzaba el estudio de un curso administrado a distancia de Formación Pautada, se comprometía a finalizarlo so pena de tener que pagar su valor económico (una elevada cantidad económica, pues los cursos de formación pautada no se caracterizaban por su precio barato). Pese a que no existían precedentes en la organización de que algún trabajador hubiera pagado el coste del curso pese a eternizarlo en el tiempo y no llegarlo, en la práctica, a finalizar, la cuestión es que el contrato sí que era de tanto en tanto esgrimido como argumento “motivador” para que los trabajadores finalizaran sus cursos. Obsérvese como esta táctica motivadora no fomentaba precisamente el aprecio de la formación interna por parte de los trabajadores:

“Álex se queja de los cursos de Formación Pautada. Dice ‘me han engañado’ quejándose de que le obliguen a terminarlos. Su tutora le ha enviado un mail a su jefa,

MG, y ésta le ha pedido explicaciones. Él me había enseñado su contestación, pero al rato se ve que le han debido contestar pues es cuando me ha comentado lo del engaño” (DC. 29-1-02)

Como se puede apreciar en el extracto anterior, la formación es un acto directamente supervisado por el jefe del trabajador. Otro ejemplo de lo poco atractiva que resultaba la idea de tener que realizar cursos lo pone MM, secretaria del número dos, para quien la sugerencia realizada por otro empleado respecto a que se otorgara públicamente los diplomas a los empleados de Formación Pautada que conseguían finalizar los cursos a distancia era una tontería peligrosa (“*vaya chorrada*”) porque según ella, comportaba hacer más visible la obligación de hacer cursos. Dicho en sus palabras:

“Es de doble filo, por lo que pasará el mes que no se den [diplomas de finalización], dirán por qué no hacéis cursos Formación Pautada. Sí, es de doble filo” (DC. 4-2-99)

Pero además, la formación interna comportaba otra obligación cuando ésta no era realizada a distancia y adoptaba la modalidad de curso o seminario presencial: la obligación de recuperar las horas dedicadas a la participación en esta formación. Véase cómo Mónica, una trabajadora del departamento de edición, cuestiona ante el etnógrafo el hecho de tener que recuperar el tiempo dedicado a la formación:

“Luego matiza que el curso a ella le gustó. Pero qué se puede pedir, si no se recuperan las horas, si ella tiene un trabajo que ha de salir” (DC. 4-2-99)

Y cuando el etnógrafo, promotor de un próximo curso de calidad, intenta mostrar las ventajas de éste señalando que no se deberán “*recuperar*” las horas, Mónica, muy pertinentemente, muestra lo irrelevante de esta formación contrastándolo con sus obligaciones laborales diarias:

“Le digo: ‘el otro curso no se tendrá que recuperar’. Continúa diciendo que aunque no se recupere, si ella tiene un trabajo urgente no lo puede dejar” (DC. 4-2-99)

El grado de obligatoriedad de esta formación puede ser ilustrado con el siguiente lance del etnógrafo, en el cual una empleada muy cercana a la dirección, Amparo, la responsable de contabilidad, pone de manifiesto al etnógrafo la imposición a la que se ven sujetos los empleados respecto a la formación:

“Están María, Amparo y RP. Se habla de que en mayo iremos a Portaventura. María también informa que se volverán a hacer cursos de informática. Yo, inocentemente, pregunto si es obligatorio. Se ríen todas. Amparo (sí, Amparo de contabilidad) me dice que eso no se pregunta” (DC. 24-3-99)

Pero no son éstas, las únicas obligaciones referidas al proceso de formación interna. En una exposición ante el comité de seguimiento titulada “¿Y después de la formación qué?”, DU, la responsable de la buena marcha del proceso de formación de los empleados, señaló la existencia de una serie de obligaciones de los empleados que hicieran cursos de formación (“*qué es lo que tendría que hacer uno tras un curso de formación*” DC. 14-5-99). Entre algunas de estas obligaciones estaban las siguientes: a) entregar al departamento de formación la documentación del curso; b) anotar ideas sobre cosas que podían ser aplicadas en el lugar de trabajo; c) hablar con el jefe sobre lo que se había obtenido del curso y cómo esto se podía aplicar en el lugar de trabajo. Por cierto, ilustra el afán del etnógrafo por la normalización de procesos (empeño similar al de PU, el número dos, si recordamos aquello de “*creo en la calidad, creo en la normativa, la prueba es que estoy normalizando y codificándolo todo*”, anexo 5) la anotación que éste hizo en el material de la exposición proporcionado por DU: “*No basta con las buenas intenciones. Tal vez haga falta la definición de un procedimiento escrito claro*” (doc. 2).

Para finalizar el apartado de la formación interna mostraré un fragmento del diario de campo, el cual parece escorzar el dispositivo de la formación interna en acción:

10:30 Entra XM.

Asun: ‘Hombre, yo a ti te quería ver’

XM: ‘Buenos días’. Sonríe. Se tapa la boca

Se sienta con Asun. Hablan en un volumen flojo.

RU en su mesa lee (CO: Pero vigila la situación, creo)

RU: ‘No, no queremos líos’.

RU: ‘las cosas se han de hacer con mucha más calma y bien hechas’

RU: ‘¿Tú hacías inglés el año pasado?’ (dirigiéndose a Mónica)

Mónica: ‘No’

RU: ‘Me han pasado la formación que tenéis que hacer este año, que tenéis que firmar’

RU: ‘Lo único que no cuadra...’ (no continúa)

Álex se levanta, dice algo del curso de multimedia, oigo algo de ‘cien mil’.

RU: ‘...yo conozco el de El País, ABC, el del Avui’

XM hojea el manual de estilo de El País. Dice algo sobre que ‘es partidista’

RU. ‘Claro que es partidista. En este mundo se ha de ser partidista. No me fío de los neutrales’.

Álex llama a XM. Habla de los simuladores (juegos).

RU: ‘Álex, me lo tienes que firmar, por favor’

Álex se levanta. Lo coge. Sigue hablando con XM.

(al rato)

Mónica: 'Yo lo veo bien' (se levanta delante de la mesa de RU)

Mónica: 'Nos darás uno de éstos'

RU: 'No pensaba...'

Mónica: '¿Por qué no?'

RU: '¿Si os daré uno? Si os interesa sí, no tengo ninguno'

Mónica: 'Una fotocopia'

RU: 'Sí'

(CO: Creo que lo que han firmado es el plan de formación anual, al que el colaborador ha de dar el visto bueno de su acuerdo)

Cuando Mónica salía para desayunar

RU. Lo he de dar para firmar, pero tengo una copia para la memoria'.

(DC. 2-2-99)

Antes de entrar a analizar la situación, explicaré brevemente el procedimiento organizativo mediante el cual se creaba el plan individual de formación de cada uno de los trabajadores en Formación Pautada. Dicho documento se originaba a partir de las "deficiencias" formativas que el jefe de departamento, el propio RU en este caso, hubiera podido "detectar" en sus colaboradores en la entrevista de evaluación del rendimiento. De forma "conjunta" jefe-empleado, a partir de estas deficiencias, se elaboraba (en la misma entrevista de evaluación) un esbozo del plan de formación. Esta primera versión del plan de formación era sometida a un proceso de depuración. Primero, era revisado y completado por la persona que elaboraba el plan de formación general de la organización, DU, y segundo, era revisado por cada uno de los miembros del equipo directivo. Finalmente, el plan ya formalizado por la dirección retornaba al jefe de departamento (entre uno y dos meses después), el cual lo revisaba y daba a firmar al empleado.

En el largo pasaje anterior del diario de campo, nos hallamos en el momento en el que el jefe del departamento, RU, dispone ya del plan de formación formalizado y verificado por la dirección. Encontramos a RU realizando una revisión del plan de formación ("*¿Tú hacías inglés el año pasado?*"; "*lo único que no cuadra...*"), revisión previa a la transmisión de dicho plan a sus subordinados (las personas afectadas) para que dieran su autorización.

Pues bien, resulta aleccionador el modo en que RU, de modo sutil, transforma y depura la carga impositiva de la formación, compuesta de una doble imposición (doble, porque la dirección, la empresa en suma, le impone que como jefe de departamento debe velar porque sus empleados hagan formación, o sea, le imponen que imponga, de forma que será RU la persona responsable ante la dirección de que sus empleados

hagan o no formación), en simple imposición, dibujándose a sí mismo como mero intermediario de algo que viene designado por los de arriba (*"me han pasado la formación que tenéis que hacer este año"*).

Contrasta, por cierto, su hábil recurso retórico con el que consigue diluir su responsabilidad (o lo que es lo mismo, esconder su participación en un proceso de control al cual está contribuyendo activamente), con su réplica a XM sobre el partidismo del libro de estilo de "El País": *"En este mundo se ha de ser partidista. No me fío de los neutrales"*. De este modo, pese a éste posicionarse como un mandado (*"me han pasado..."*) lo cierto es que cuando Mónica solicita una copia del plan de formación que debe firmar (procedimiento con el que se legitima un plan de formación fundamentalmente impuesto por cada jefe sobre su empleado) diciéndole *"nos darás uno de éstos"*, RU, se resiste, pero es una resistencia tan burda (*"Si os interesa, sí, no tengo ninguno"*), pues tan de sopetón le coge la extraña solicitud de que Mónica quiera tener copia de un documento que firma, que no encuentra, en un primer momento, argumentos para negarse a facilitar copia del documento. Por supuesto que, argumento tan débil, es refutado por Mónica (*"una fotocopia"*), ante lo cual aparentemente RU transige (*"Sí"*). Pero sorprendentemente, RU, como un fino trilerero, da por cumplida la solicitud de Mónica de proporcionarle una copia del documento, diciendo que *"lo he de dar para firmar, pero tengo una copia para la memoria"*, con lo cual la solicitud de Mónica de disponer de una copia particular de su plan de formación queda canjeada por la copia *"para el departamento"* que custodiará el propio RU.

Es edificante también comprobar el contexto intrascendente en el que se realizan las imposiciones más duras de la organización. Como quien no quiere la cosa, un trabajador debía firmar un plan de formación personal que le obligaba, ante la organización, a dedicar un número elevado de horas de su tiempo a formarse en materias o temáticas que les eran impuestas y que apenas guardaba relación con su puesto de trabajo o, en la mayoría de los casos, con sus personales intereses profesionales. Mencionar finalmente que el comportamiento habitual de los empleados ante la imposición del plan de formación estaría representado por Álex, quien firmaría el plan personal de formación sin prestarle mayor atención (*"Álex se levanta. Lo coge. Sigue hablando con XM"*) para luego lamentarse cuando descubrían los compromisos que habían contraído (*"me han engañado"*, 29-1-02).

3.2.3. Regalitos y palmaditas: el buzón de sugerencias

Pasaré ahora a comentar el sistema de participación de los trabajadores en la mejora de la calidad bajo la fórmula del buzón de sugerencias, sistema que era uno de los iconos preferidos de la dirección para demostrar lo abierto de su fórmula de mando a las opiniones y valoraciones de los empleados. De hecho, el responsable directo del procedimiento era FE, uno de los tres subdirectores, aunque, en la práctica, el sistema venía siendo ejecutado por el etnógrafo y por Belén, una empleada del departamento de servicios administrativos.

El funcionamiento del sistema en la práctica organizacional era, como a continuación mostraré, muy simple: a) los trabajadores (incluido cualquier miembro de la dirección) hacían tantas sugerencias como querían, de los temas que estimaban pertinentes; b) las sugerencias eran clasificadas (en mejoras generales y pequeñas mejoras) y evaluadas conforme a un criterio de viabilidad de implantación; c) las sugerencias aprobadas (es decir, aquéllas que se estimaban como aptas de implantación) pasaban a la etapa de “votación”, donde los miembros del comité de seguimiento, pues el “pueblo llano” no tenía ese derecho, votaban la “mejor sugerencia” de cada categoría.

El procedimiento era mensual, coincidiendo la entrega de premios de cada convocatoria abierta con la reunión general de “Todo–Formación Pautada”. El buzón funcionaba como un viejo reloj: rutinariamente y, a veces, a trancas y barrancas. Pese a ello, no había mes sin sugerencias ni entrega de premios, aunque las “estadísticas” públicas (información que se proporcionaba también en la reunión general) sobre el número de sugerencias realizadas durante el mes necesitaban, por defecto, ser maquilladas. El número de sugerencias oficiales oscilaba (invariablemente) entre diez y veinte, casi siempre el cincuenta por ciento superior al número real. Además, el elenco de personas sugeridoras dentro de la organización era pequeño, no más de diez personas incluyendo al director general, JP, un adicto a participar en este sistema.

Contrasta la rutina del viejo buzón, con lo publicado⁹ en el folleto comercial (“Noticias Formación Pautada”) al respecto del sistema:

⁹ El texto del buzón de sugerencias incluido en el folleto comercial “Noticias Formación Pautada” fue elaborado por el etnógrafo siguiendo las indicaciones de OR, el enchufado jefe de proyectos y uno de los responsables de la publicación de dicho folleto: “Viene OR a verme. Me recuerda que tengo que hacer para el Noticias el fragmento sobre el ‘buzón de sugerencias’. Me precisa que tiene que tener un ‘carácter publicitario’. Y me da algunas indicaciones de los contenidos de la redacción: ‘sus objetivos’, ‘su relación con la calidad y con la mejora’ y ‘cuánto tiempo lleva funcionando” (DC. 5-5-99).

“En Formación Pautada desde hace unos años funciona con gran éxito el buzón de sugerencias, el cual se basa tanto en la creatividad e ingenio de todos nuestros colaboradores como en su ilusión y entusiasmo por la mejora constante. Este buzón de sugerencias es uno de los mecanismos que facilita la participación de todos nuestros profesionales en la mejora de la calidad de nuestros productos y servicios.

Mensualmente Formación Pautada premia las dos sugerencias que tras un proceso de votación han sido consideradas como las más efectivas y originales. Tras la aprobación, existe por parte de todos los responsables implicados en el proceso, el firme compromiso en la implantación de todas las sugerencias aprobadas. Durante el año 1998 se realizaron un total de 152 sugerencias, de las cuales se aprobaron e implantaron 91” (doc. 3)

Pero la “realidad” organizacional no era tan simple ni tan brillante, los trabajadores no mostraban especial “*ilusión y entusiasmo*” por algo que no pensaban que fuera útil para “*la mejora de la calidad*” ni que conllevara “*el firme compromiso en la implantación*”. Por ejemplo, Barrios, un empleado de programación, alegaba que él no realizaba sugerencias pues “*pasa de que se queden quietas encima de la mesa*” DC. 11-6-99). El tema de los premios tampoco parecía suscitar especial ilusión. Al contrario, la ceremonia final de entrega de premios servía para etiquetar el sistema como banal e intrascendente. De este modo, el buzón se transformaba para algunos empleados en un ritual de “*regalitos*” y “*palmaditas*”. Obsérvese con más precisión el descrédito del sistema en un comentario grupal en la cocinita:

“También se critica al buzón de sugerencias. Dice Mónica que más de la mitad de la reunión general (el Todo-Formación Pautada) se dedica a ‘los regalitos y a hacer palmaditas’ (DC. 6-5-99)

Asimismo, no estaba bien considerado entre los miembros del “pueblo llano” hacer sugerencias. Para María, la disidente, “*hay gente que se pasa las semanas haciendo sugerencias*” pero disculpa el hecho de que ella a veces también realiza sugerencias precisando que “*las sugerencias que hace son debidas a cosas que ve que se pueden mejorar*” (DC. 4-2-99). Mónica, trabajadora del departamento de edición, hablando en nombre de ella y su compañera Asun, las cuales nunca habían realizado una sugerencia en el sistema, dice que “*ellas no tienen tiempo de pensar*” (DC. 4-2-99) indicando de este modo que la carga de trabajo les impediría participar en un sistema de premios y diversiones (“*regalitos*” y “*palmaditas*”). En un sentido similar, Amparo, responsable de contabilidad, cree que el buzón lo utilizaban personas que más que la búsqueda de la mejora querrían conseguir el premio, el protagonismo en la reunión general, contraponiendo en su argumentación el ejemplo que ella misma y una subordinada daban, pues ellas, “*no hacen nunca sugerencias (...) que cuando tienen*

alguna se la dicen a PU [el número dos] y la hacen. Dicen que así han hecho muchas sugerencias” (DC. 4-2-99). Según Belén, responsable junto al etnógrafo de que el sistema rulara en la organización, uno de los puntos negativos del procedimiento del buzón, tal y como éste venía funcionando, era que los sugeridores “se sienten desatendidos en referencia a sus propias sugerencias y a la información que reciben después de haber hecho una sugerencia” (doc. 4).

Respecto al propósito del instrumento, el texto del folleto comercial antes señalado centraba el uso del buzón en términos de “*mejora de la calidad de nuestros productos y servicios*”. En la práctica, el buzón tenía paradójicamente, además de una función de control de los trabajadores por parte de la dirección y de los jefes intermedios (por ejemplo, era habitual por parte de los mandos incluir el número de sugerencias realizadas por su área y departamento en la memoria anual –documento que tenían la obligación de elaborar para la dirección–, con lo que solían requerir a los administradores del sistema no solamente el número de sugerencias sino también nombre y apellidos de los sugeridores¹⁰), un uso potencial más sugerente (sirva la expresión), una utilización de encubierto canal reivindicativo. En efecto, en una organización altamente jerarquizada como era el caso de Formación Pautada, donde cualquier cambio sobre cualquier aspecto siempre debía consultarse con la dirección, donde los jefes intermedios eran meros intermediarios (valga el juego de palabras), el camino más rápido para acceder a negociar o cambiar algo careciendo de mecanismos negociadores formales, sin representación sindical, era expedirlo en forma de sugerencia. En definitiva, el buzón permitía acceder directamente a la dirección (sabido era que ésta se leía con esmero y atención todas las sugerencias) y plantear ciertos temas en su agenda.

El buzón era, pues, un “canal reivindicativo”, comedido eso sí, ya que debía ser utilizado precavidamente. Es decir, cualquier sugerencia en pos de una mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, cualquier sugerencia que implicara una ganancia particular de un cierto grupo (del “pueblo llano”) debía ser cuidadosamente disfrazada, elaborada de tal forma que su “peligrosidad” desapareciese. En caso de que esto no fuera posible, la sugerencia moría antes de nacer. Obsérvese el siguiente fragmento del diario de campo:

¹⁰ En algunos casos, ciertos jefes de departamento mostraban en grado superlativo un afán por conocer quiénes realizaban sugerencias en Formación Pautada. Así SP, cuando era jefa del departamento de servicios administrativos y también del de tutoría, reclamó a los ejecutores del sistema (Belén y el etnógrafo) la lista completa de sugeridores de la organización: “*Viene*

“11:04 Vengo de desayunar. Estaban NM, María, Ana. Hablamos de la sugerencia que ha hecho NM respecto al título o diploma para los seminarios internos. Le digo que yo también lo había pensado. Resulta que la sugerencia no es suya, salió en una reunión de departamento (en la que también se dijo que no se tendrían que recuperar las horas de formación interna). RP no quiso enviarla, y al final se ha atrevido ella. Todos decimos que así se puede demostrar si lo ponemos en el currículum.” (DC. 18-3-99)

Muestra el extracto anterior aspectos interesantes del engranaje de Formación Pautada. Por ejemplo, una demostración palpable de la conducta de muchos jefes de departamento que podría rotularse “el arte de quitarse de en medio de los intermediarios”. En este caso concreto, como RP, jefa del departamento de tutoría, no acepta la solicitud (reivindicación) de sus subordinadas respecto a requerir (por un canal informal como el buzón) la acreditación de la formación interna (sugerencia que muestra el interés de los trabajadores por incrementar su valor curricular, algo que, sin dificultad, evidencia sus “deshonestas” intenciones), NM, una empleada del departamento de tutoría, se atreve a utilizar el buzón con el propósito de conseguir esa mejora “social” (“*todos decimos que así se puede demostrar si lo ponemos en el currículum*”). También es instructivo percibir cómo de las dos peticiones que se propusieron en la reunión del departamento, el no tener que recuperar las horas de formación y el obtener un certificado acreditativo, tan sólo la segunda sería formulada con visos de mejora, es decir, aquella petición que se estimaba como menos exigente, menos reivindicativa, era apta para enviarse en forma de sugerencia a la dirección de Formación Pautada, pues el sugerir no tener que recuperar las horas dedicadas a la formación presentaba, obviamente, una fácil lectura crítica por parte de la dirección respecto al sugeridor. Este uso reivindicativo del buzón de sugerencias nos ayuda también a explicar la valoración de MM de “*chorradas peligrosas*”, (DC. 4-2-99) hacia una sugerencia que podía ir en contra del bienestar de los trabajadores e ilustra la norma (no escrita) de algunos grupos de Formación Pautada, respecto a que una sugerencia debía contribuir a la mejora de sus condiciones laborales. O en su defecto, una “*chorrada*” sin ninguna repercusión. Lo contrario, sería una “*tontería*” (DC. 4-2-99), o sea, algo en contra de los propios intereses.

Si nos centramos en la dirección de Formación Pautada, se ha de señalar que tampoco ellos estaban especialmente contentos con el funcionamiento adormecido del buzón. El director general incluso llegó a amenazar a los ejecutores del sistema sugeridor con su boicot:

Belén. Me pide la lista de sugerencias del año pasado. (...) Me dice que se lo ha pedido SP. Le

“No leeré ni aprobaré sugerencias hasta que conozca cuáles y cuántas se aplican de entre las aprobadas. El fin último es implantarlas y no aprobarlas” (DC. 7-4-99)

Amenaza especialmente grave considerando que el director general jugaba un papel clave en el sistema, pues muchas sugerencias que caían en tierra de nadie (es decir, nadie en la organización se veía como responsable de tener que decidir sobre ellas, incluso ni el número dos) acababan llegándole a él para su pertinente aprobación. Así que, sin su participación en el sistema, éste quedaba bloqueado. La reacción del etnógrafo, ejecutor del sistema, fue la de prestar un *“fuerte interés en el seguimiento”*, dedicar una mañana de trabajo al respecto (*“el resto de la mañana me voy a dedicar a ver cómo está el tema del buzón de sugerencias pues JP se ha quejado”*, DC. 7-4-99), y responder públicamente a la demanda de JP mediante una exposición en el comité de seguimiento (*“he hablado con MG para poder hablar en el comité de seguimiento del buzón de sugerencias. Le he explicado que JP está interesado en saber cómo va”*, DC. 8-4-99).

Pero no todos los miembros del comité de dirección mostraban el mismo entusiasmo e interés en este sistema de participación. Mientras que FE, directivo responsable del buzón, consideraba que éste era clave en la organización, y que *“si éste se quitase se levantarían grandes críticas”* (como si el buzón, además de una muestra del espíritu abierto y tolerante de la dirección hacia los empleados, fuera apreciado por éstos), por el contrario, PU, el número dos, mostraba en la práctica un desprecio evidente hacia este sistema de participación. Véase su particular estilo de evaluación de las sugerencias:

“Respecto al buzón de sugerencias, decir que PU no ha aprobado la sugerencia de PI sobre poner la fotografía de las nuevas incorporaciones en el tablón de anuncios, porque ‘los hay feos’” (DC. 8-4-99)

Objeción que muestra el respeto del número dos hacia las sugerencias realizadas por los empleados y que pareció resultar divertida para el etnógrafo (*“CO: Socarrón el tío”* DC. 8-4-99). Para PU, la mejor participación de los empleados sería, pese a todo, la del buzón de sugerencias, una participación controlada, sin posibles consecuencias negativas, pues siempre podía ser revisada por la dirección y convenientemente paralizada. Por ejemplo, nótese su actitud quejosa hacia los resultados que ofrecía el trabajo en equipo en la organización.

digo que ya se la di. Dice que quiere la total” (DC. 15-12-02).

[Primera hora de la mañana. Han tomado un café, el número dos (PU), el nuevo jefe de recursos humanos (Ignacio), y el etnógrafo. PU está enseñando a Ignacio las "Guías didácticas" un producto formativo diseñado por el departamento de tutoría].

"Coge una guía antigua de recepción. Se la enseña a Ignacio.

Ignacio dice que ésta sí que tiene el estilo Formación Pautada [Previamente PU había criticado otras elaboradas por estudiantes universitarios]. Y PU dice 'hombre' (como diciendo que no). Le explica a Ignacio que ésta la hizo un 'grupo de trabajo' y se pregunta PU:

'¿Qué tienes que hacer? ¿Cortarles las alas?'"

(DC. 12-5-99)

Se lamenta PU, quizá, de las nuevas tendencias del management que obligan a ser "democrático" a dejar que los trabajadores puedan participar ("volar") con resultados desalentadores, sin que pueda "*cortarles las alas*".

Pero, curiosamente, si nos adentramos en una escena de la cocinita y vemos la valoración de algunos miembros del "pueblo llano" hacia este nuevo diseño del producto (la guía didáctica), nos encontramos con que esta valoración de la guía didáctica también es negativa, considerándose que si se hubiera dejado participar en el diseño de la guía a las personas que "realmente" conocen el producto ("*los que trabajan*"), trabajadoras del departamento de servicios administrativos y de edición, entonces se habrían evitado posibles problemas:

"En la cocinita se ha hablado de la nueva guía didáctica. Estamos Mónica, Asun, Cristina y yo. Se quejan de que el nuevo diseño es 'un poco quico'. Es blanco. Se marcarán las manos de los que lo manipulan (en el área de formación a distancia y en el almacén), pero eso sólo lo saben 'los que trabajan' y no 'los de arriba'" (DC. 20-4-99)

Pero volvamos de nuevo al buzón de sugerencias y a la división de opiniones existente entre los miembros de la dirección. Es evidente que, pese al número dos, tanto FE como JP¹¹ estaban empeñados en dinamizar el buzón, ponerlo a punto, concedores de la imagen de descrédito a la que dicho procedimiento estaba sujeto. Por ello, la orientación básica de la dirección era calibrar el viejo radar, ajustarlo, de forma que funcionara de un modo más regular, más preciso y afinara su capacidad de, no sólo discriminar adeptos (como diría Mamen, una empleada, al etnógrafo, años después del despido de ambos en la organización, el buzón era un mecanismo que posibilitaba

¹¹ AN, la nueva subdirectora (fue nombrada miembro del equipo directivo en enero de 1999), no se caracterizaba por un criterio mínimamente divergente en lo que a la opinión de JP respectaba. Por ejemplo, insinúa AR (el jefe de programación) al etnógrafo que la clave de su éxito estaba en la obediencia ("*que siempre que digas que sí a todo no pasa nada. Dice que adaptarse no es lo mismo que tener inteligencia*" DC. 11-3-99).

“identificar a los que entraban en el juego y a los que no”, doc. 5) sino también de contribuir a la fabricación de trabajadores más leales, más laboriosos y, por supuesto, más rentables.

Ilustraré a continuación dos episodios que muestran con claridad hasta qué punto era importante el sistema de sugerencias para la dirección de Formación Pautada. El primero de ellos es la preparación de los premios extraordinarios del año anterior a los participantes del sistema que permite evidenciar qué principios debían, según la dirección, regir en la gestión del buzón. El segundo acontecimiento es la existencia de un proyecto informático para mejorar la eficiencia del buzón de sugerencias.

Veamos primero lo que aconteció al etnógrafo y a Belén en la preparación de los premios extraordinarios anuales del buzón, una de las ceremonias establecidas en la organización para celebrar la existencia del sistema de sugerencias y su buen funcionamiento, un acto, no obstante, sin un formato establecido. Reciben pues, el etnógrafo y Belén, el encargo impreciso de FE de organizar la ceremonia tradicional de premios, tarea a la que se aplican despreocupada y alegremente:

“Reunión breve con Belén para decidir los premios a las sugerencias de 1998. Decidimos un premio a la sugerencia aprobada más elaborada y a la sugerencia más metafórica” (DC. 29-1-99)

No obstante, el “*montaje*” preparado por el etnógrafo y Belén, en el cual se incluía además un sorteo entre los sugeridores del año anterior, fue rechazado por FE, quien consideró que el procedimiento diseñado no respondía a la esencia del sistema de sugerencias. Faltaba clarificar el “mensaje” del acto:

“Cambiamos los premios y el montaje que íbamos a hacer esta tarde. No le gusta lo del sorteo porque sí. Dice que hagamos algo con ‘mensaje’. Propone, por ejemplo, el jefe de departamento con más implantaciones” (DC. 8-2-99)

Señala FE que el buzón debe reclamar la participación activa de los jefes intermedios. El etnógrafo incluso es recriminado sutilmente en la reunión general de la empresa, cuando FE señala públicamente lo siguiente:

“Se comentó en la última convocatoria de hacer los premios de 1998. Pero que no habido tiempo de ‘preparar algo serio’. Comenta que se quiere combinar la ‘generosidad’ con el ‘mensaje’” (8-2-99)

Es evidente que además de castigar públicamente al etnógrafo (aunque iba entre líneas, comportaba una lectura obvia: el etnógrafo era quien no había “*preparado algo serio*”), FE está señalando lo importante del acto y que los premios que se darían no

serían arbitrarios, sino que obedecerían a una razón (“*mensaje*”) que los empleados debían saber leer. Es evidente que, para la dirección, una de las cualidades básicas del sistema de sugerencias, además de permitir detectar adeptos, estaba en su capacidad de transmitir mensajes inteligentes a la organización, a los empleados. Mensajes como el siguiente: el buzón demuestra la bondad de la cultura organizacional, pues posibilita la participación de todos los empleados. Pero, no obstante, una paradoja se produce, el buzón de sugerencias no se tendría que confundir con un sistema de participación democrático. Ilustra esta separación básica entre participación y democracia la reunión que, con el objetivo de continuar preparando los premios anuales de 1998, tuvieron FE, Belén y el etnógrafo:

“Reunión del buzón de sugerencias sobre los premios extraordinarios de 1998 con Belén y FE, Habíamos quedado a las 12. La reunión comienza a las 12:30. Nos lleva a la sala de reuniones de la dirección (es la primera vez que entro en ella desde que trabajo aquí. La conozco sólo de las 2 entrevistas de selección). Preside FE, y haciendo triángulo, Belén y yo” (DC. 24-2-99)

Parece claro que FE quiere darle un marco serio a la reunión, impresionando a los ejecutores del sistema en su hábitat natural. El desarrollo de la reunión es el siguiente:

“FE comienza diciendo que el buzón de sugerencias no ha de ser ‘democrático’. Plantea que hemos de tener claro cuál es el mensaje que queremos transmitir. Se pone de pie y dice que él está acostumbrado a utilizar la pizarra. Escribe que el primer elemento que queremos transmitir es el de la participación. Que la gente haga sugerencias. Y escribe ‘participación’. Luego nos pide ideas a transmitir” (DC. 24-2-99)

Participación, pero a la vez, sin democracia. Esta es la clave del sistema de sugerencias de Formación Pautada. Un principio que en cierta ocasión ya había anticipado FE al etnógrafo, considerando que “*Belén que es la que tiene un poco la memoria histórica del buzón de sugerencias, puede que haya recogido ‘la idea socializadora’ de Teresa [la anterior ejecutora del sistema]*” (DC. 15-2-99) (empleada, por cierto, despedida justo cuando el etnógrafo se incorporaba a Formación Pautada y que, entre otras demandas “socializadoras”, abogaba por el sufragio universal en la empresa, o sea, por el derecho de todos los empleados a votar cuál era la mejor sugerencia, algo que ni de lejos llegaría el autor del diario de campo a plantear a FE, su jefe). Para FE, además, la “no democracia” estaba, naturalmente, presente en la estructura del equipo que gestionaba (ejecutaba) el buzón, o sea, en las relaciones entre el etnógrafo y Belén, de tal forma que en una reunión llegaría a definir, al estilo norteamericano (coherente en alguien que, como ya dije, discriminaba sensiblemente

entre personas ganadoras y perdedoras), que el etnógrafo era “*el líder del buzón de sugerencias’ y que también participa Belén*” (DC. 8-6-99) precisión “*extrema y dura*” -en términos del etnógrafo- que despreciaba las aportaciones de Belén al funcionamiento del buzón.

Pero veamos si entendieron estos dos trabajadores, Belén y el etnógrafo, la lección básica de FE en la reunión sobre que “*el buzón de sugerencias no ha de ser ‘democrático’*” y sobre “*el mensaje de la participación*”. Cuando ambos se volvieron a reunir, en un segundo intento de preparar la ceremonia de premios extraordinarios de 1998, pusieron en común su “interpretación” del acto adoctrinamiento particular al que les sometió FE:

“Hacemos reunión Belén y yo para determinar los premios del buzón de sugerencias. Ella me dice que lo que interpretó de la reunión con FE es que no importan las categorías sino las personas. Le doy la razón y operativamente otorgamos premios” (DC. 1-3-99)

Estos tres principios en el juego del buzón: “participación”, “no democracia” y “mensaje”, fueron conjugados con el verbo “premiar” (a los sugeridores del año anterior) del siguiente modo: a) estas personas son un ejemplo para la organización; y b) la dirección es un ejemplo para la organización. Obsérvese sino, la continuación de la reunión entre Belén y el etnógrafo:

“Intento al final quitar el premio de Elisenda y ella dice que no, que ella se lo daría. Yo digo que sí, que tiene razón, que está pasando un mal momento y me da la razón. (CO: Su madre está muy enferma)” DC. 1-3-99)

Los ejecutores del buzón realizan el reparto de premios considerando no la lectura que harán los empleados de la organización, sino la lectura que harán los miembros de la dirección sobre la lectura que harán los empleados. De este modo, al premiar a Elisenda (una trabajadora del departamento comercial con la madre “*muy enferma*”) se estaba realizando la característica compasiva de la dirección de Formación Pautada, o lo que es lo mismo, se ponía de manifiesto el mimo y el apoyo del grupo directivo sobre alguien que “*estaba pasando un mal momento*”. La dirección y su virtud compasiva, pues, como mensaje del buzón, además de, obviamente, la participación voluntariosa en la compañía.

Es interesante señalar también que la lección de FE a los ejecutores del buzón, lección básica sobre la precisa relación entre buzón, participación y democracia, no pareció caer en saco roto. Obsérvese en la práctica el particular procedimiento de

inventario de votos que los ejecutores del sistema siguen en el proceso de evaluación y votación de la mejor idea aportada: "[Belén] *me dice que la mejor sugerencia es la de Lidia. La damos por ganadora, sin ni tan siquiera hacer recuento de votos*" (DC. 13-6-99). Siguen también, siempre que es posible, el principio de premiar a alguien del "pueblo llano", norma no escrita pero que queda explicitada, por ejemplo, cuando se rompe. Así, en un correo electrónico Belén advierte al etnógrafo que los premiados de la convocatoria eran jefes de departamento: "*¿Eres consciente de que los dos ganadores son jefes?*" (doc. 7).

El segundo de los episodios que muestra la importancia vital del viejo buzón, es su modernización tecnológica, el desarrollo de una aplicación informática para gestionar las sugerencias. El desarrollo de este proyecto y su presentación pública una vez finalizado pondrá de relieve la obligación de participar. También me servirá para explicar una paradoja: las causas del fracaso del sistema de sugerencias se encontraban en la propia estructura jerárquica de Formación Pautada.

Pero veamos previamente el proyecto que estaba siendo realizado por el departamento de informática con el propósito de disponer de una aplicación para automatizar todo el proceso de gestión, es decir, una aplicación que permitía que todo el proceso sugeridor (hacer sugerencias, aprobarlas, informar de su estado de implantación y finalmente darlas por implantadas) se pudiese realizar en soporte electrónico y no en papel. En la práctica, su desarrollo consistió en la creación de una gran base de datos de fácil uso y con sugerentes posibilidades, como por ejemplo permitir búsquedas de sugerencias por términos léxicos o ayudar a los que tenían que dar vida a las sugerencias (implantadores) a mantener vivo su "*firme compromiso en la implantación*" (doc. 3) mediante el envío automatizado de periódicos correos electrónicos.

El proyecto, si revisamos su coste económico de aproximadamente 6000 euros, era importante. Este énfasis de la dirección en el buzón de sugerencias contrastaba con la percepción que tienen algunos empleados sobre lo secundario del sistema. Por ejemplo María, la disidente, "*se muestra crítica cuando dice que se ha creado una aplicación cuando para ella hay otras cosas más importantes pendientes*" (DC. 18-3-99).

Ya he dicho que la dirección era consciente del poco entusiasmo del que gozaba el buzón, por lo que el propio acto de lanzamiento de la nueva aplicación en Formación Pautada fue diseñado por FE como un acto publicitario ("*eso es marketing*", DC.

18-3-99, le diría FE al etnógrafo) al estilo de la grandes corporaciones informáticas “*tenemos que hacer como Microsoft. Hacer un lanzamiento por fases. (...) Y crear expectación*” (DC. 18-3-99), conforme al siguiente plan que explicaría del siguiente modo:

“Dice que yo (...) lo que debería es decir que ya casi tenemos lista la nueva aplicación del buzón de sugerencias. Que tenemos las pruebas Beta. Y crear expectación. Explicar en ‘dos minutos’ que las harán 2 ó 3 personas, y una vez que ya esté terminado se hará una presentación pública tras la cual se hará la instalación definitiva” (DC. 18-3-99)

Pero para que el plan funcionara, era básico la correcta selección de las personas que participarían en las pruebas Beta. Primer paso de la selección, pedir permiso a sus jefes, pues los participantes deberían ser trabajadores sin mando:

“Dice que estas personas de las pruebas Beta, sean antes consultadas por sus jefes, pero dice que sean ‘del pueblo llano’. Es decir, gente que pase por la cocinita” (DC. 18-3-99)

Segundo, las personas seleccionadas deberían tener un papel influyente entre sus compañeros:

“Comenta que lo que pasará es que estas personas la probarán y además habrá cola de gente por sus mesas. Cuando le insisto en si los elegimos nosotros, vuelve a insistir en la idea de la cocinita, que cogería a alguien de DFD, también a alguien de la otra ala, como validación o por ahí, y yo digo que de comercial. Me dice que la idea es que sea gente que lo cuente, que levante expectación, por ejemplo de comercial me dice que RIC no, porque es ‘demasiado pulcro’ y lo reventaría de verdad pero no diría nada” (DC. 18-3-99)

El plan de FE, pese a la total admiración del etnógrafo (“*Realmente genial. Este tío es un genio*”, DC. 18-3-99) no tuvo el efecto arrollador pronosticado. Primero, la comunicación pública de la existencia del buzón a la organización y de las denominadas “*pruebas Beta*” fue hecha de forma más bien temerosa por el etnógrafo (“*Fatal. Sin ganas. Sin fe*”, DC. 19-3-99), y segundo, porque no parecía que el disponer de una aplicación informática cambiara la valoración de los empleados hacia el buzón, fundamentalmente porque los principios que regulaban el sistema de sugerencias, pese a la nueva y costosa innovación tecnológica, seguían siendo los mismos. En efecto, cuando la aplicación fue presentada en su versión definitiva a la organización FE y el director general señalaron lo invariable de la norma: “tu obligación es sugerir”. Veamos con los ojos del etnógrafo el acto de presentación:

“Habla FE. Discurso político diciendo que lo más importante no es la aplicación, sino la participación de la gente. (...) Lo más interesante es el final. JP pregunta por cuántas sugerencias se hacen mensualmente, y seguidamente añade que si con esta aplicación se conseguirá mejorar la participación de la gente” (DC. 28-6-99)

Participar y participar como objetivo. El cuestionamiento público por JP de si esta nueva aplicación informática (o sea, más de 6000 euros) contribuirá a incrementar la participación parecía para el etnógrafo deberse a un nuevo agente en la organización, Ignacio, el nuevo jefe de recursos humanos (“*Veo, sin duda alguna, detrás de esta pregunta a Ignacio*” DC. 28-6-99). Pero antes de centrarnos en esta nueva incorporación y su influencia en el sistema de sugerencias, veamos cómo resolvió FE la pregunta del director general:

“FE recoge la pregunta y con su pico de oro (CO: realmente por mi parte soy incapaz de sintetizar de forma precisa lo que dijo) creo que vino a decir que sí, que hará también más transparente la información y servirá para administrar mejor las sugerencias” (DC. 28-6-99)

Pero su afirmación de que la aplicación “*servirá para administrar mejor las sugerencias*” era, como se comprobaría pronto, algo que no dependía de un sistema informático, sino de la propia estructura organizativa, de forma que, lo más novedoso de dicha aplicación, la automatización del envío periódico de correos electrónicos a las personas responsables de implantación recordándoles su tarea pendiente y compromiso para con el buzón, sería una función que se anularía. Motivos: teniendo como tenía Formación Pautada una estructura tan jerárquica y donde los jefes intermedios carecían de poder para lo más mínimo, obviamente la mayor parte de las sugerencias (la responsabilidad de implantación) recaían en los miembros de la dirección, concretamente en el número dos, PU. La aplicación, por tanto, emitía a PU semanalmente un número elevado de correos electrónicos incidiendo en la “*participación*”, en la “*colaboración de todos*” (doc. 3) y recordándole “*el firme compromiso en la implantación de todas las sugerencias aprobadas*” (doc. 8) que debía tener, de tal forma que PU, al poco tiempo de implantarse definitivamente la aplicación, optó, agobiado por el elevado número de correos electrónicos que recibía, por inhibir esta función de la aplicación, dejando los 6000 euros tecnológicos en un mero recipiente informativo que apenas nadie en la organización consultaba.

Ya para finalizar el capítulo del sistema de sugerencias, quisiera mostrar cómo éste, pese a su conocido descrédito entre los trabajadores, era un sistema de mando

deseado por los directivos, originando incluso luchas soterradas de poder entre ellos, en una guerra encubierta por estar lo más próximo posible al director general.

La idolatría de JP, el director, por el buzón era un aspecto bien conocido en la organización. De tanto en tanto, él e Isabelita, su secretaria personal, entraban en una fiebre sugeridora que rompía de facto la ley de normalidad estadística (en cierta ocasión el número de sugerencias totales entre ambos llegó a la friolera cantidad de cincuenta sugerencias). Una muestra concreta de este interés y su directa supervisión del sistema sugeridor es el correo electrónico recibido por el etnógrafo de Isabelita, la secretaria de JP, que contenía las siguientes órdenes del director general:

“Me ha pedido que quiere una especie de memoria con datos del buzón del año pasado (sugerencias recibidas, aprobadas, rechazadas, implementadas, etc.) esta información se podría dar por personas, áreas, departamentos y lo que queráis.

Otro tema que serviría para mejorar el buzón sería que en las reuniones de “Todo-Formación Pautada” cada “premiado” explique brevemente en qué ha consistido su sugerencia.

Otro tema que se puede poner en marcha es dar cuatro datos a la reunión de “Todo-Formación Pautada” sobre sugerencias recibidas en el mes, rechazadas y aprobadas, así la gente se implicaría y tendría más feedback” (doc. 6)

Resulta notable cómo la lectura de dicho correo genera en el etnógrafo el siguiente comentario: “*Me encuentro en el buzón un mail de Isabelita, la secretaria, referente al buzón de sugerencias. Se ve que JP quiere potenciar este tema*” (DC. 11-5-02). Pero para ser más precisos, allí donde el etnógrafo ve “*potenciar este tema*” deberíamos comprender que, en realidad, lo que solicitaba JP era “saber quién sugería” y “cómo conseguir que más personas hicieran sugerencias”.

Para entender cómo JP llegó a la conclusión de que algo fallaba en el funcionamiento del viejo buzón, símbolo del estilo directivo abierto de Formación Pautada, deberíamos adelantar algo que se explicará con más detenimiento en el siguiente apartado: la incorporación de Ignacio como jefe de Recursos Humanos con el objetivo de profesionalizar la gestión de control de los trabajadores. Esto fue lo que posibilitó a JP conocer¹² con mucho más detalle, entre otras cuestiones, la valoración despectiva del buzón por parte de los trabajadores. Un ejemplo, JP sabía, casi de primera mano, que el buzón era percibido como la ceremonia de “*los regalitos*” y “*las palmaditas*”, pues

¹² Ignacio, al incorporarse a Formación Pautada, inició su trabajo con un plan sistemático de entrevistas a todos los trabajadores, como un sistemático proceso de conocer y ser conocido por cada trabajador.

Mónica confesó en la cocinita que esa valoración del buzón se la comentó a Ignacio (“Mónica dice que eso se lo dijo al de RRHH”, DC. 6-5-99).

Por supuesto que este profesional contratado para gestionar los aspectos de Formación Pautada relativos a las “*relaciones humanas*” (DC. 12-4-99) (como diría PU, el número dos) no tardaría en reclamar la gestión del buzón como una competencia propia, algo que ya percibía el ejecutor del sistema, el etnógrafo:

“el buzón, hoy por hoy, está controlado por FE, al cual ya le está bien el funcionamiento tranquilo y rutinario de la gente en este instrumento. Por otro lado, Ignacio viene con ideas nuevas, más radicales respecto a la participación de la gente. Estas ideas chocan, creo, con la concepción del buzón de FE, y eso ya se vio en la reunión del buzón en la que FE marchó abruptamente” (DC. 5-7-99)

La reunión a la que hace referencia el etnógrafo tuvo como objetivo la incorporación de Ignacio al equipo de gestión. Este movimiento del jefe de recursos humanos por acercarse a la gestión del canal participativo, fue visto por FE como una posible amenaza a su posición, una injerencia en un ámbito de responsabilidad suyo, visto el desarrollo de la reunión de incorporación en la que FE no se mostró precisamente educado con el nuevo jefe de recursos humanos, tal y como señala en el diario el etnógrafo:

“(…) salida brusca y sin educación, (CO: Totalmente bestia) de FE cuando Ignacio está explicando sus teorías sobre el buzón. Curiosamente para Ignacio lo menos importante del buzón es el soporte informático. FE se levanta diciendo que tiene otra reunión, cuando Ignacio estaba totalmente implicado” (DC. 8-6-99)

Resulta risible el candor del etnógrafo sobre las “*ideas nuevas, más radicales respecto a la participación de la gente*” que llevaba Ignacio. Era evidente que, de lo que trataba “*la película*” –que diría FE, anexo 3–, era de ver quién gestionaría el buzón, un símbolo de poder y autoridad en la organización que permitía estar sentado a la diestra de JP. Pues bien, adelantaré (algo que no figura en el diario de campo) que, por supuesto, en la “*película*” el jefe de recursos humanos se hizo con la posesión del viejo buzón sin que pese a ello, sus supuestas “*ideas nuevas, más radicales respecto a la participación de la gente*”, modificaran significativamente tanto el funcionamiento tedioso como las reglas y lecturas asociadas al sistema participativo. De hecho, una de sus principales aportaciones fue depurar la aplicación de su posible uso reivindicativo por parte de los trabajadores, elaborando un tríptico informativo que diferenciaba claramente una “sugerencia” de una “queja”, la cual no debía vehicularse por el sistema participativo:

“No se trata, pues, de que comuniquen quejas, reclamaciones, etc. (para esta finalidad existen otras vías) sino que aporten ideas para mejorar las cosas o crear un entorno más agradable en Formación Pautada” (doc. 9, subrayado en el original)

Asimismo, inició una línea de dinamización (“*plan de ataque*”, doc. 10) que, no teniendo en cuenta para nada el descrédito del sistema de “regalitos” y “palmaditas”, realizaba el aspecto más infantil del sistema de participación, de concurso que posibilitaba premios, creando incluso un “*concurso para lema y mascota*” (doc. 10) e instaurando “*el día del buzón*”¹³, como un día de celebración del buzón de sugerencias:

“además de la exposición de dibujos y lemas (que podría durar todo el día) y el acto de entrega de los premios; podría haber una presentación sobre el buzón en los últimos años y una exposición paralela sobre mejoras presentadas” (doc. 10)

3.3. La profesionalización de los sistemas de control de los trabajadores.

Como ya se ha adelantado, en abril de 1999 ingresaría en la organización Ignacio, futuro jefe de recursos humanos, fichaje que había sido realizado directamente por JP, el director general, amigo suyo (parentesco que era conocido por la organización, por ejemplo María le cuenta al etnógrafo “*que ha entrado porque es amigo de JP*”, DC. 3-5-99) y que fue anunciado al comité de seguimiento con aproximadamente unos tres meses de antelación. El fichaje era, en verdad, totalmente coherente con la formulación de JP de que Formación Pautada estaba funcionando en muchos aspectos de forma “*amateur*” (DC. 14-5-99), por lo que obviamente, requería una profesionalización. Una profesionalización que parecía recaer en los dos incorporaciones de más peso (o sea, más nivel salarial) Ignacio y PB, el responsable de organización, dos fichajes que en opinión de JP, el director, “*serían complementarios, y a largo plazo pueden dar mucho juego*” (DC. 11-6-99). “Juego a dar” en organización de procesos y control de personas.

Ignacio, el profesional contratado que junto con PB parecían la esperanza blanca de Formación Pautada, provenía de un sector industrial en el cual la tecnología del control y la gestión de los trabajadores estaba especialmente desarrollada: el sector automovilístico. Pese a ello, se había especializado en las áreas denominadas de

¹³ El título original del acto era “*el día de la bústia*”, juego de palabras entre bústia (buzón en catalán) y bestia, de forma que recordaba un popular filme del momento: ‘El día de la bestia’.

desarrollo (formación y selección), más que en las conflictivas áreas de relaciones laborales.

La presentación pública que se hizo de Ignacio, en una reunión general de “Todo-Formación Pautada”, muestra hasta qué punto el propio comité de dirección estaba dividido respecto a la aceptación de la presencia de este nuevo directivo. En el siguiente extracto del diario de campo se ilustra como PU, el número dos, evidencia ante la organización las dudas de la nueva contratación, ya efectiva:

“PU también cita al de RRHH en las nuevas incorporaciones. Dice que es el de ‘relaciones humanas’. Genera risas. (CO: Para mí que lo ha dicho con un cierto tono despectivo). Explica PU que éste hará algo así como equipos de trabajo, que ya veremos qué es lo que hace, y que él (PU) no lo tiene muy claro” (DC. 12-4-99)

Este “*tono despectivo*” fue algo también percibido por el resto de empleados. Por ejemplo María, del grupo de los disidentes, comenta al etnógrafo que pese a que no asistió a la reunión general, sí que le habían llegado ya voces (“*fue despectivo*”, DC. 13-4-99) en la cocinita sobre la presentación del nuevo profesional realizada por el número dos.

Podría justificarse el escepticismo del número dos respecto a la contratación del nuevo jefe de RRHH teniendo en consideración que su incorporación rompía uno de los principios aceptados y divulgados por la organización (y que pese a ello se seguirían afirmando) respecto a que la gestión de los trabajadores no estaba centralizada en ninguna figura porque “*cada jefe es un responsable de recursos humanos*” (DC. 19-7-02). Hasta el momento, DU, jefa del área de proyectos había sido la persona responsable de gestionar (de forma “amateur”) la formación interna y aquellas selecciones de personal (generalmente las de más bajo nivel organizacional) que no eran realizadas directamente por el grupo directivo. Y parecía que en principio la incorporación de Ignacio a Formación Pautada no tenía por qué alterar las responsabilidades de DU respecto a la formación y selección. Por lo menos así parecía entenderlo AN, miembro del equipo directivo, que en su validación al procedimiento ISO de control de la formación señaló que Ignacio quedaría al margen de la tareas ordinarias de formación y selección, pues “*esto no es responsabilidad de RRHH, que actúa como ‘consultor’ y ‘facilitador’*” (DC. 19-4-99). Esto, no obstante, no estaba tan claro para la propia DU, responsable hasta el momento de la formación, que reconocería, ante el etnógrafo, su desconocimiento de cómo le afectaría la contratación de Ignacio (“*me precisa que no sabe si el nuevo de RRHH va a tocar*

temas de formación” (DC. 16-4-99). Un enigma cuya resolución, como otras cuestiones, parecía depender directamente de la voluntad de JP.

Quedaba, por tanto, ver cómo encajaría Ignacio, cuáles serían realmente sus funciones, pues de hecho, algo tan ambiguo como hacer *“algo así como equipos de trabajo”*, según el número dos, o *“actuar como facilitador”*, según AN, debía necesariamente concretarse en una serie de tareas laborales diarias. Estas funciones, algunas de las cuales ya se han visto en el capítulo del buzón de sugerencias, estarían, pese a la humilde presentación pública de Ignacio realizada casi en términos de *“venir a servir, señores”* (en la reunión general presentó su futuro trabajo de la siguiente forma: *“más que respuestas tiene preguntas, que el suyo es un departamento de servicios y que se irá configurando a partir de las necesidades. Aprovecha para disculparse por las futuras interrogaciones”*, DC. 12-4-99) fundamentalmente dirigidas a profesionalizar el control y la vigilancia de los trabajadores.

Por ejemplo, no deja de resultar intrigante el plantear cómo esta búsqueda de las necesidades particulares de los diferentes departamentos puede ser realizada bajo fórmulas dialógicas comenzadas de la siguiente forma: cuéntame *“¿qué rumores hay¹⁴?”* (DC. 3-5-99); *¿conflictividad?; ¿clima?; ¿grupos?* (*“Amparo (...) dice que hace preguntas como el clima, a ella le preguntó por la conflictividad, por los grupos”*, DC. 4-5-99); o cuestiones tan directas como *“¿qué pasaría si un grupo de 5 ó 6 personas reivindicaran cosas como ‘un comedor’?”* (DC. 6-5-99). Cuestiones que ilustran del significado exacto del término “facilitador” o “inductor del trabajo en equipo” del nuevo profesional de Formación Pautada, de forma que sus referidas funciones de desarrollo de la plantilla de la empresa no dejarán al margen, por supuesto, las de conocer y controlar con precisión las posibles inquietudes de los trabajadores.

De todas formas, no debemos engañarnos. La profesionalización de los sistemas de gestión de recursos humanos no implicaría que las prácticas al respecto en la organización cambiaran de orientación, que la formación interna, por citar uno los emblemas de Formación Pautada (siempre a mano por su director general para promocionar las excelencias de las oriundas prácticas de recursos humanos), modificara su primitiva orientación de sistema de desarrollo profesional abierto a todos los trabajadores por un sistema regido por una lógica economicista. No. No sería así

¹⁴ Una pregunta tan directa y poco diplomática como ésta es comentada al etnógrafo por María, del grupo de los disidentes, de la siguiente forma: *“tiene fama de hacer preguntas muy raras”*

porque no era ésta, precisamente, la orientación de la formación interna en Formación Pautada, tal y como se ha mostrado anteriormente. Las aportaciones del nuevo responsable de la futura área de desarrollo de personas (curioso nombre, que parece indicar como si la plantilla, hasta el momento, hubiera estado constituida por personas subdesarrolladas) se caracterizarán por centralizar una serie de prácticas laborales, las cuales habitualmente se engloban en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, ponerles un nombre que estuviera más en boga (por ejemplo, utilizando el término “competencias” profusamente, en vez las etiquetas “funciones” o “puestos de trabajo”) y continuar ejerciendo una función continua de control y vigilancia de la plantilla. Función que hasta el momento venía siendo realizada directamente por la dirección de la empresa y muy especialmente por su director general.

La plantilla, no obstante, percibiría la función de la nueva área como dirigida a conocer sus inquietudes para, de este modo, solventar aquello que se considerara insatisfactorio. Muestra de ello serían las ingenuas expectativas que, tanto María como el etnógrafo, manifiestan sobre la posible bondad de la nueva área de desarrollo de personas:

“Se arreglará o sedimentará [la insatisfacción de la gente] y ya se verá normal, creo yo. No sé, y a lo mejor también la parte de personas si sirve para algo la nueva área. (Ríe) A ver si ayuda (El etnógrafo dice que lo que hace Ignacio parece interesante). A ver, a ver si sirve para algo, porque a lo mejor le dicen, mira la gente opina esto, y pasan un huevo de la gente” (Anexo 2)

Para otros empleados, la nueva área parecerá querer constituirse con un rostro amable. En este sentido, es ilustrador como CV, una de las personas mejor informadas informalmente, insinúa al etnógrafo su futuro paso al área de desarrollo de personas tras la finalización de su trabajo en el proyecto de certificación ISO 9000, de forma que será “*el interface (¿?) de Ignacio, pues se busca a alguien que ‘se lleve bien con toda la gente’*” (DC. 12-7-99), hecho que, considerando el significado del término “interface” (término informático que sirve para denominar “*la apariencia externa de una aplicación o bien la zona de contacto entre dos componentes*”, Fernández Calvo, 2001) muestra cómo se percibía que la nueva área funcional estaba intentando dotarse de una cara amigable en la organización¹⁵. La búsqueda de esta interfaz

(DC. 3-5-99), lo cual muestra hasta qué punto el discurso fraguado en el entorno de la cocinita era un discurso políticamente imberbe.

¹⁵ Las previsiones de CV, por cierto, resultaron de lo más certeras en lo que respecta al cambio de puesto de trabajo del etnógrafo, “*Llevo el informe de la auditoría a Ignacio. Me hace sentar. Me comenta que tal me parecería llevar el tema de formación y selección*”. Este cambio sería

parece lógica teniendo en cuenta que la organización percibía a Ignacio como el amigo del director general, como alguien con quien, por prudencia, mejor andarse con cuidado. Por ejemplo, comenta SA, una de las secretarías de dirección, que no le puede hablar claramente a Ignacio, pues éste era alguien con una alta posición en el organigrama de Formación Pautada: *“Me dice que el problema es que ‘está muy por encima mío’ pero de todas formas ya irá conociendo mi ‘veteranía y mi mala hostia’*. Además, difícilmente podía constituirse un área de trabajo, con únicamente un directivo, pues, por muy profesional que éste fuera se necesitaba, por supuesto, algún que otro trabajador.

percibido por el autor del diario de campo como un ascenso, como una llegada, o casi, al paraíso deseado: *“Le digo que encantado. (CO: Sería genial)”* (DC. 19-7-99).

Capítulo 6. El Proyecto de calidad ISO 9000

Una vez que ya he presentado Formación Pautada, su cultura, sus grupos y su peculiar concepto de calidad, mostraré a continuación, el proyecto ISO 9000 desarrollado por el etnógrafo en la organización. Para ello, en primer lugar ilustraré los fundamentos de este proyecto, qué es lo que se pretendía y la forma de control por parte de “la cúpula” de este proyecto para conseguir estos objetivos. Y en segundo lugar, entraré a comentar algunos de los avatares más importantes que ocurrieron durante su desarrollo, con el objetivo de exponer el proyecto en acción, o lo que es lo mismo, cómo la calidad servía como excusa en un “juego” de negociaciones entre los diferentes agentes de la organización.

1. Propósito y principios del proyecto ISO 9000

EL proyecto ISO 9000 pretendía, teóricamente, mejorar la calidad y conseguir certificar a la empresa bajo el estándar ISO 9001. Pero tras esta apariencia simple, nos encontraremos con un “falso” proyecto de calidad, regido por unos falsos principios de participación democrática que incrementaban el control de la organización por parte del grupo directivo.

1.1. Objetivo del proyecto: Primeros o pioneros

El etnógrafo fue contratado en Formación Pautada en junio de 1990 para conseguir el certificado de calidad ISO 9000, un certificado largamente ansiado por la dirección de la empresa. Hasta su incorporación, el proyecto había sido gestionado por dos personas y, aunque no a tiempo completo, sí que se habían dedicado importantes recursos económicos, pues incluso se había contratado a una “prestigiosa” empresa asesora de calidad, elaborando ésta, un muy estándar manual de calidad tan poco operativo que tuvo que ser desechado.

El puesto laboral del futuro etnógrafo se definió, conforme a la terminología organizacional, como jefe del proyecto ISO 9000, aunque no dependería jerárquicamente del área funcional de proyectos, siendo su jefe directo sería FE, uno de los tres subdirectores de Formación Pautada, quien, como mostraré, supervisará directa y detenidamente los derroteros del proyecto (pudiendo de este modo ser considerado el auténtico jefe de proyecto ISO) así como la evolución profesional (y, por supuesto, personal) del etnógrafo dentro de la empresa.

Para comprender con más precisión el valor del título ISO en Formación Pautada, debemos recordar lo extraordinario del certificado, por aquel entonces (año 1998) en las empresas de servicios, lo cual le confería un importante valor diferenciador, algo así como ser galardonados, recibir un premio a la calidad de la empresa. Esta cualidad se iría perdiendo con el tiempo, de forma que ahora (año 2003), lo extraordinario sería encontrar sectores económicos donde no hubiera empresas certificadas ISO 9000 (por poner dos sectores extremos, ahora podemos encontrar dicha mención desde en empresas funerarias que abogan por la excelencia de su servicio a organizaciones no gubernamentales auditadas por empresas tan lucrativas como las entidades certificadoras de calidad). Pues bien, lo significativo es que Formación Pautada llevaba desde el año 1997 intentando obtener dicho certificado, en un sector empresarial (la formación no reglada) en el cual todavía no existían centros certificados.

Esta cualidad de premio, de hecho diferenciador para la empresa que tenía el certificado ISO 9000 afectaría directamente al trabajo del etnógrafo. Por ejemplo, es fácilmente visible en el diario de campo cómo, para el grupo directivo, la consecución del documento acreditativo era, fundamentalmente, una importante cuestión competitiva. En otras palabras, se trataría de, además de obtener el certificado, ser los primeros en ello. Obsérvese el continuo afán competitivo del director general (y del etnógrafo):

“Llego a Formación Pautada sobre las 17:40. Me encuentro en la mesa un recorte de diario del centro de formación CDP que ha obtenido la ISO 9002. Me lo ha dejado JP. Hago fotocopia. Me lo encuentro (...). Me dice que me ha dejado una nota. Le digo que ya le he enviado un mensaje. Me da las gracias. Le digo que no son los primeros, que está por delante CEAC. Él pregunta que si también con la 9002. Y le digo que si” (DC. 23-3-99)

Es apreciable cómo, perdida la carrera por ser el primer centro de formación a distancia español en obtener un certificado ISO 9000, JP, el director, plantea la posibilidad de que la competición continúe en otros términos: ¿podemos ser los

primeros en obtener el certificado ISO 9001 (*“pregunta que si también con la 9002”*)? interrogaría al etnógrafo, el cual, corroboraría dicha competición (*“le digo que sí”*).

Pero esta competición, para desesperación del etnógrafo, también se perdería:

“12:15 Viene JP y me vuelve a dar un recorte de ‘El País’ informando de las ISO de 2 centros de formación a distancia (NC). Me dice que curiosamente ambos dicen ser los primeros. (CO: Me desmoraliza ver que Master-D ya tiene la ISO 9001. No seremos los primeros” (DC. 19-4-99)

De todas formas, la dirección de la empresa hábilmente permutó en fino trueque la idea de “ganadores de la competición ISO” por “empresa pionera en la aventura ISO”. En efecto, el folleto publicitario de la compañía, una vez que se obtuvo el certificado, declaraba:

“Formación Pautada ha conseguido el certificado de Registro de Empresa concedido por AENOR, de acuerdo con la norma ISO 9001, siendo una de las empresas pioneras en el sector de la formación en conseguir este reconocimiento” (doc. 14)

Pese al equívoco metonímico entre calidad e ISO 9000 (cuestión que abordaré con más detalle en el próximo apartado), el propósito que movía al grupo directivo no estaba tanto en la mejora de la calidad de la organización como en la consecución de un certificado de calidad, certificado que percibido como “un galardón” en el mercado (algo que, por cierto, sigue siendo utilizado en la publicidad de la mayoría de las empresas certificadas).

En palabras de su director general, la cuestión de por qué Formación Pautada buscaba conseguir el certificado ISO 9000 sería la siguiente:

“(…) tanto la ISO como el proceso de certificación nos aportan ventajas, sí, una la ISO, pues obviamente comercialmente y sobre todo como barrera de entrada, es decir, quien no la tenga es que no es capaz de pasarla, ya que es un proceso que económicamente cuesta dinero, (...) la ISO en sí es una barrera de entrada” (anexo 4)

Respecto a la ventaja del proyecto estaría, según JP, en que habría despertado en la organización una cultura de documentar procesos, pero rechazaría radicalmente, como se verá más adelante, la idea de que el proyecto hubiera mejorado la calidad de Formación Pautada.

Obtener el certificado ISO era, entonces, una *“barrera de entrada”* que permitiría informar al mercado que la empresa había podido permitirse gastar un *“montón de dineros”* (anexo 4) para conseguir un título en calidad cuestión que *“no todas las empresas se lo pueden permitir”* porque *“tiene un coste [económico]”* (DC. 1-6-99). La

ISO 9000 como un certificado que la competitividad del mercado obligaba a conseguir para poder demostrar que su calidad, que la empresa en suma, lleva “*buen rumbo*” (doc. 14). En síntesis, las razones de por qué obtener la ISO, según JP, director de Formación Pautada descansaría en una lógica mercantilista, pues “*sus ventajas son fundamentalmente comerciales*” (DC. 1-6-99).

Para FE, el proyecto ISO 9000 parece estar vinculado con el futuro de la organización: “*dice que ‘a 10 años vistas, la gente dirá que la ISO fue el principio*” (DC. 7-6-99), pero ¿el principio de qué? ¿De una empresa con más calidad? Ya hemos visto que no, que el nivel de calidad de la organización era, para los miembros del grupo directivo el *súmmum*. Entonces, posiblemente deberíamos vincular este “*fue el principio*” a un posible crecimiento, a una empresa quizá más profesional (menos “*amateur*” que diría JP, el director), a una empresa, tal vez, con mucha más facturación. El proyecto ISO 9000 parecía obedecer a un claro interés mercantil, de modo que cuando FE justificaría al etnógrafo el interés de ingresar en la selecta asociación (obviamente, por costosa sociedad) denominada con el llamativo nombre del “Club Gestión de Calidad¹”, utilizó fundamentalmente, argumentos comerciales. Dicho en palabras de FE: “*son los negocios*” (DC. 10-2-99). Así que, pese a las reticencias del director general (seguramente por el alto coste) consideraba FE una oportunidad de negocio para Formación Pautada pertenecer a dicho club:

“*me explica que JP no está convencido. Pero que probaremos un año. Se trata de hablar claro con ellos y ver si estaremos en ‘los grupos experimentales’*” (10-2-99)

¹ Véase por ejemplo, como FE reconoció que le sorprendió la cuota: “*Me dice que necesita ideas para convencer de las ventajas de pertenecer al club. De pasada al final me dice que no esperaba esa cuota*” (DC. 27-1-99). De un modo más gráfico SA demuestra el elevado costo de pertenecer a dicho club: “*Le comento el precio de inscripción. Dice que se le ha quitado la fiebre*” (DC. 27-1-99). Por si quedaran dudas de lo exclusivo de dicho foro, incluyo a continuación un texto relativo a la noticia de ampliación del comité de gobierno del Club titulada “*Liderar con el ejemplo*”, reseña incluida en la gacetilla informativa del mismo: “*Tras las elecciones de los órganos de gobierno del Club (...) el Comité de Gobierno se reunió el 13 de abril en la sede del BBV de Madrid, bajo la presidencia conjunta de Fernando de Ybarra, Presidente del Club Gestión de Calidad, y Emilio Ybarra, Presidente del BBV. En dicho comité decidieron ponerse al frente de los grupos de trabajo, formados por 6 u 8 empresas, que analizarán cada uno de los criterios del Modelo de la EFQM, los procesos implicados en ellos y la repercusión de éstos en los resultados empresariales*” (doc. 16, 18-5-99). Por cierto, el hecho de que la inscripción fuera, previo pago de la cuota, se omitiría por SA, secretaria de FE, cuando realizó la confirmación (a “la cúpula”) que se la organización era socia del club, resaltando en su correo electrónico lo siguiente: “*Recientemente hemos pasado a ser miembros del Club de Calidad, asociación de empresas interesadas en fomentar la calidad. Algunos miembros son ESADE, BBV, BCH, BSANTANDER, BANESTO, KUTXA, IBERCAJA, UNICAJA, UPC, UNI DESUTO, UNI NAVARRA, UNI COMILLA, UNI BARCELONA...*” (doc. 17, 18-5-99)

1.2. Calidad y proyecto ISO: diferencias concurrentes

Mostraré a continuación la curiosa relación entre la noción de calidad de la organización y el proyecto ISO, y digo curiosa donde tal vez sería más propio decir ambivalente o retórica, pues quisiera mostrar cómo el discurso del grupo directivo respecto a estas cuestiones no sólo variaría conforme al interlocutor que tuvieran (el etnógrafo, los trabajadores, o los clientes) sino que iría asumiendo los rasgos básicos del proyecto ISO para nutrir su particular discurso de la calidad, de tal modo que la ideología de la calidad (y sus obligaciones) haría mella en Formación Pautada.

Cómo ya he mostrado, parece claro que la dirección de Formación Pautada optó estratégicamente por conseguir el certificado de calidad ISO 9000 como un arma competitiva, como una diferenciación respecto a sus competidores a la vez que para reafirmar la calidad de la organización. Dicho de un modo más claro y rotundo por FE:

“si el día de mañana deja de estar de moda la ISO, la mataremos y pondremos lo que sea” (DC. 1-3-99)

La ISO 9000 reducida a mero medio comercial, por mucho que se extrañe el ingenuo etnógrafo (su asombro, respecto a este comentario de FE, si que resulta, obviamente, asombroso: “*increíble pero textual*”, DC. 1-3-99) No obstante una curiosa paradoja se produciría en el autóctono discurso de la calidad de Formación Pautada, partiendo de una clara diferenciación entre lo que sería “nuestra calidad” y “la ISO” donde apenas habría vinculación entre ambas, se iría asumiendo como propio de la organización algunos de los rasgos más llamativos del hegemónico discurso ideológico de gestión de calidad de los noventa, por ejemplo, aceptando la práctica ISO de documentar procesos como una práctica propia del ámbito de la calidad, incluyendo la noción de mejora continua (por otra parte tan compatible esta última noción con el ideal de ese “*eterno insatisfecho*”, anexo 3, que según FE, era el arquetipo de trabajador de la empresa). Dicho de un modo más sencillo, la dirección de Formación Pautada asumiría con el tiempo algunos de los principios ISO como rasgos propios de calidad de la organización. Pese a ello, el proyecto ISO 9000 siempre se evaluaría por la dirección como un proyecto negativo, como un mero vehículo para conseguir un atributo comercial (el certificado).

Por tanto, puede decirse que el trabajo del etnógrafo sería, curiosamente, contradictorio respecto a sus responsabilidades en el campo de la calidad. Así, aunque tanto en la entrevista de selección como durante los primeros momentos de su trabajo,

el etnógrafo hablaba indistintamente de mejora de la calidad y de conceptos ISO (documentación de procesos, auditoría, etcétera), dando por hecho que su trabajo en la organización comportaría trabajar en el ámbito de la calidad, lo cierto es que para la dirección su trabajo “*ni en coña*” (en palabras de JP, el director general, anexo 4) guardaba vinculación con la calidad. Por tanto, a la pregunta de si el trabajo del etnógrafo estaba vinculado con la calidad, podríamos contestar que sí y que no. Sí, entendiendo calidad conforme al discurso hegemónico de gestión y mejora de la calidad, donde la ISO y la documentación de procesos serían un aspecto inherente a la misma. Pero no, evaluando su trabajo conforme a los criterios de Formación Pautada, donde la noción de la calidad estaría ligada al ámbito de lo textual y alcanzaría lo actitudinal (surgiría del texto formativo pero lo trascendería, de forma que la calidad estaría representada por el ideal del “*eterno insatisfecho*”, anexo 3, que diría FE).

Veamos, de qué modo claro y rotundo (“*ni en coña*”, anexo 4), JP, el director, restaría toda connotación de calidad al trabajo del etnógrafo, una relación que parecería formulada por personas poco viajadoras:

“para mi no es un tema que te garantice la calidad, los americanos se ríen un poco de la ISO aquí en Europa” (anexo 4)

Pero a pesar de que la ISO no garantizaba la calidad en Formación Pautada, paradójicamente, la dirección de la empresa sí que asumirá elementos del discurso ISO como rasgos propios. Pero ojo, la calidad concreta de Formación Pautada y la ISO 9000 serían cosas distintas, no tanto por la naturaleza del trabajo ISO en sí, (“*estamos comenzando a hablar de documentar cosas*”), labor positiva y sugerente (“*nos ha despertado*”), sino por el hecho de que esta documentación se estaría realizado erróneamente (“*documentar cosas que no son exactamente de nuestro trabajo*”):

“el proceso es francamente interesante, porque nos ha despertado ah... una conciencia crítica, es decir, esto no es calidad, por lo que está definiendo lo que es ya calidad (...) yo creo que estamos comenzando a hablar de documentar cosas, a raíz de que se ha comenzado a documentar cosas que no son exactamente de nuestro trabajo, por tanto creo que el proceso nos está aportando cosas, sobre todo el proceso de cuestionarse cosas, creo que podría haber dado más” (anexo 4)

Esta relación entre la calidad concreta de la empresa y el proyecto ISO sería algo variable, que dependería, por supuesto, de quien fuera el interlocutor de la

organización, pues no era lo mismo hablar de calidad ante el etnógrafo que ante el resto de los trabajadores o ante un público externo a la organización.

Ante el etnógrafo, la relación entre la sacrosanta calidad de Formación Pautada y el proyecto ISO en el que dicho personaje trabajaba, era clara: no tenían nada que ver. De este modo, el asunto ISO no habría significado mejorar la calidad de la organización, pues para JP *“una vez que tengamos la ISO la idea es trabajar en la calidad, en mejorarla”* (DC. 27-1-99).

También para, para FE, jefe del etnógrafo, *“el mundo vivía aparte de la ISO”* (DC. 7-6-99) dejando claro con su expresión la dicotomía entre “funcionamiento real” de la organización (“mundo real” DC. 23-2-99) y “proyecto ISO 9000”, idea que no era nueva para el etnógrafo pues, desde su incorporación, FE constantemente aludía a lo irreal del proyecto reduciéndolo y equiparándolo a *“puras entelequias”* o a *“temas de calidad total”* (DC. 25-1-02) en contraposición al interés real de la organización.

Son constantes las muestras de FE que ISO 9000 y la “calidad real” no son lo mismo, y como tal, habrá que hacerlas converger. Por ejemplo, en una reunión en la que se presentaba una herramienta informática para controlar las acciones correctoras, requisito de la norma ISO, realizó FE la pregunta de si esta herramienta *“¿tendrá utilidad para la calidad real?”* (DC. 8-6-99), curiosa pregunta pública de FE, contraponiendo la “calidad real” a la ISO, cuando una de las advertencias que él hiciera al etnógrafo con anterioridad era que *“no hay que dar la idea de que la calidad va por un lado y la ISO por otra”* (DC. 11-1-99) como evidenciando un miedo de que el proyecto interno fuera percibido por los trabajadores como un proyecto meramente comercial, sin conexión con la organización.

Otro ejemplo similar podemos verlo en la presentación pública del curso de entrenamiento de los “auditores internos”, donde FE enfatizaría de tal modo que lo que hicieran los participantes en el curso debía útil para la organización que, paradójicamente, el resultado que consiguió fue exhibir a la norma ISO (y por consiguiente al proyecto) como una *“pura entelequia”*:

“vino a decir que lo de la ISO estaba muy bien, pero que se trataba de lo que viéramos allí pudiéramos utilizarlo en el ‘mundo real’” (DC. 23-2-99)

Pero de los miembros de la dirección, la posición más reacia respecto al proyecto ISO y al trabajo del etnógrafo estaría representada por PU, el número dos, para quien no habría duda, la calidad de la organización sería superior a la calidad del estándar, de tal forma que *“superamos la ISO”* (20-4-99), pero no obstante, las exigencias del

mercado forzarían a Formación Pautada a certificarse, “*porque todo el mundo va por aquí ahora*” (anexo 5). Dicho en palabras del número dos:

“lo que pasa es que cada vez, por normativas y por codificaciones y todo lo que quieras, un cliente nuestro solamente comprará a proveedores que están certificados, si no estás te echará afuera el mercado” (anexo 5)

Además, pese a todo, la normativa no parece contraproducente para el negocio:

“no has visto que sea malo el tener la ISO, no es una cosa contraria a la empresa, es económicamente un gasto, y grande, y los beneficios yo diría que no son inmediatos, a medio y largo termino, porque crea unas estructuras y una manera de trabajar” (anexo 5)

Pero, contradictoriamente (o no) tampoco significa que la norma ISO 9000 aportara ventajas en los modos de trabajar. Al contrario, según PU, la norma ISO “encorsetaba”:

“Comienza diciendo que la ISO ‘encorseta’. Que él me va dejando pasar muchas pero no le gustaría que eso se interpretara erróneamente. Luego pone el ejemplo de la empresa que nos (...) está haciendo la instalación. Que los trabajadores estaban sentados esperando órdenes. Que cuando hablé con el encargado, PU le comentó que tenían la ISO y éste les dijo que era una porquería” (DC. 24-2-99)

PU, el número dos, sería el más reticente al desarrollo del trabajo del etnógrafo, como si su labor fuese una amenaza a la calidad de Formación Pautada. Por ejemplo, una vez que la documentación había sido revisada procedimiento a procedimiento por él, conjuntamente con el etnógrafo en un laborioso proceso de validación cara a cara, de forma que estaba preparada para su aprobación, PU manifestaría su aprensión hacia la misma, de tal forma que el manual de calidad debería ser presentado “*con plástico, que se mire pero no se toque*” (DC. 9-2-99). En sentido similar, más adelante vendría a decir que el manual de calidad debería ser mantenido al margen de la organización. O dicho del modo que se indica el diario de campo: “*Dice que el manual de calidad lo meterá dentro de un ‘armario antibalas’.* (Es decir no será operativo)” (DC. 26-3-99).

La razón de esta objeción al proyecto ISO parece estar en lo “rápido” del proyecto, algo que rompería la velocidad típica de la organización, su normal lentitud impuesta por el “*lingüismo*” -que diría PB-. Véase como PU, el número dos, cita al etnógrafo para que, finalizado ya el proceso de documentación, éste le explique con detalle la estructura de documental ISO:

“A eso de las 8:20, me llama para ver si puedo ir a su despacho. Voy. Allí me explica que él está haciendo procedimientos, que lo que se pueda se aprovechará de la ISO, y quiera saber que tipo de documentos he utilizado” (DC. 8-7-99)

No obstante, obsérvese con qué analogía rechazaría PU lo adecuado del proyecto ISO 9000:

“En un momento dado de la entrevista le digo que por qué no se aprovecha la estructura ISO, y le pongo como ejemplo DFD y el departamento de Edición. Y entonces me argumenta que lo que no se puede decir es que ‘en la planta 12 se ha de pintar’, que no se pueden comenzar las obras por ahí, porque lo fundamental es ‘que no se hunda el edificio’” (DC. 8-7-99)

El proyecto ISO como una práctica de maquillaje en contraposición al rigor de Formación Pautada, totalmente insuficiente para garantizar el nivel de calidad necesario por la organización. Además para PU, la propia norma ISO 9000 era, por su naturaleza, poco adecuada a Formación Pautada: “*Para él la ISO es insuficiente, porque está pensada y diseñada para empresas industriales*” (DC. 1-7-99). Idea que sin ningún tipo de rubor, expondría ante los auditores de AENOR, preguntando del siguiente modo a qué se debía la actualización de la norma ISO 9000 (pues en aquel momento, a mediados del año 1999, ya estaba muy definido el contenido de la nueva norma):

“PU pregunta por el cambio de la ISO y dice si se debe a que se tratan de ‘normas caducadas o porque están muy orientadas a industrias’ (DC. 10-6-99)

Pese esta postura crítica contra la norma ISO y las múltiples prevenciones respecto al trabajo del etnógrafo, se producía no obstante una inversión del discurso cuando el interlocutor de la dirección de Formación Pautada era un agente externo, un público ideal que podría denominarse como “el mercado de la formación”. Esta respuesta inversa vendría a decir en pocas palabras que “*el proyecto busca mejorar la calidad*” (anexo 4). Por ejemplo, en una entrevista que le hicieron a JP², se hizo específica mención al proyecto ISO como un proyecto con el propósito de “mantener y mejorar la calidad” de la organización:

² Aunque JP reconoce que, por su ocupada agenda, dicha entrevista no la realizó él sino que se respondió mediante un cuestionario (“*esta entrevista me la tuvo que hacer una periodista, yo tenía prisa, marchaba de viaje al extranjero, y se contestó por FAX*”) no obstante asume la respuesta como propia (“*no tengo la responsabilidad de la respuesta, no, bromas aparte*”, anexo 4), una respuesta que, obviamente, debió ser elaborada por miembros del equipo directivo.

“Otra de nuestras preocupaciones constantes es mantener y mejorar la calidad de nuestros productos y servicios para lo cual hemos iniciado un proceso de certificación por las normas ISO” (DC. 3-2-99)

También la publicidad de la compañía incidiría en que el certificado era una muestra inequívoca de la calidad de la organización:

“Hemos conseguido el certificado de calidad ISO 9001 concedido por AENOR. Desde hace años seguimos con buen rumbo para alcanzar nuestro objetivo de ofrecer soluciones de calidad a la formación de las empresas y a la consultoría de formación y recursos humanos” (doc. 14)

Una idea de calidad que, por cierto, empañó el propio (y caro) folleto publicitario que se hizo ex profeso para comunicar el logro organizacional, y lo deslució pues una “garrafal” falta (garrafal, conforme al particular criterio de calidad existente en Formación Pautada) de impresión le restaría calidad a tan trascendental comunicación:

“Contamos con unos compa eros de viaje³ excepcionales: clientes proveedores y nuestro equipo de profesionales” (doc. 14, el subrayado es mío)

Pero mucho más ambigua era la relación entre calidad y el proyecto ISO 9000 cuando la dirección emitía mensajes a los trabajadores. Había como una especie de mensaje ambiguo, con el que se reafirmaba que el proyecto ISO era importante pero no precisamente, por sus vinculaciones a la calidad. Obsérvese en la siguiente anotación del diario de campo, de qué modo JP, el director general, “explicó” la “política de calidad” de la empresa en una de las reuniones generales, comunicación hecha a petición del etnógrafo⁴. Comienza el director general informando que ya se había presentado la documentación a la entidad certificadora:

“Después del tema de nuevos clientes, JP me cita, y dice que como una vez leyó en Venezuela, ¿Hizo usted la ISO? Y explica que ya hemos hecho la documentación y la hemos presentado a la entidad AENOR” (DC. 10-5-99)

Parece querer decir JP, el viajador director general, con su chiste cacofónico (“*Hizo usted la ISO*”) que el obtener el certificado era una obligación a la que se veía sometida la empresa, precisando además que se iban cumpliendo ordenadamente los

³ No deja de ser irónica la utilización del término “*compañeros de viaje*”, expresión con claras reminiscencias comunistas, por la dirección de Formación Pautada.

⁴ Uno de los requerimientos de la norma ISO 9000 es disponer de una política de calidad documentada y comunicada o, en palabras de la norma, “*el suministrador debe asegurar que esta política es entendida, implantada y mantenida al día en todos los niveles de la organización*” (UNE-EN-ISO 9000:94).

requerimientos de este cometido: *“hemos hecho la documentación”, “la hemos presentado”*. Veamos cómo, una vez enmarcado el tema, continuó JP:

“Luego a continuación viene a decir que tenemos la política de calidad, y empieza a leerla. La lee entera. Cuando acaba simplifica en los tres puntos y me pregunta si quiero añadir algo. Digo que no. Dice que ya la sabéis por si preguntan. Y si alguien quiere copia que se la pida a Joaquín Navajas. Y fuera. También dice que esperamos tener la ISO en septiembre, yo digo que sí, que ‘depende de ellos’” (DC. 10-5-99)

El modo teatral y cínico en que el director general explica la política de calidad es muestra elocuente de cómo se quiere que los empleados perciban el asunto ISO. Algunas lecturas parecen obvias: 1) la política de calidad documentada por la ISO no es la calidad de la organización (*“tenemos la política de calidad, y empieza a leerla”*); 2) es un requerimiento ISO que; 3) tienen, los trabajadores, que conocer obligatoriamente (*“ya la sabéis por si preguntan”*); 4) del mismo modo en que JP, el director general, se somete, en pública constricción, ante el imperativo ISO (*“la lee entera”*); 5) pero dejando claro que la ISO, el documento de la política de calidad, no marca nuestra particular esencia de empresa de calidad (*“Y fuera”; “si alguien quiere copia que se la pida a Joaquín Navajas”*). Lo más llamativo del acto sería la omisión de JP en reconocer que el documento que estaba leyendo era un documento propio, que reflejaba la concepción de calidad de la organización. Omitiéndolo, no haría más que poner de relieve lo ajeno de dicho texto, una aceptación impuesta y como tal, nada que ver con el verdadero gobierno de la calidad en la organización.

El documento denominado “política de calidad” era, en su esencia, un documento que sus declaraciones era tan anodinas y frecuentadas como las siguientes:

“La dirección de Formación Pautada considera como principios de su política de calidad:

- La orientación de todas las actividades de la empresa hacia la plena satisfacción de sus clientes.
- La búsqueda de la eficacia y eficiencia en todos su procesos, utilizando un marco de mejora continua
- La formación permanente de todos sus colaboradores, con el objetivo de potenciar su desarrollo personal y profesional” (doc. 14)

También FE, uno de los artífices de dicho documento, la “política de calidad”, pondría en evidencia lo ajeno del documento a la “calidad real” de la organización, pese a lo ordinario de sus principios, cuando en una sugerencia realizada al buzón de las sugerencias (el sistema de los *“regalitos”* y las *“palmaditas”*) propondría lo siguiente: *“publicar la política de calidad en el noticias Formación Pautada [el folleto comercial]”,*

matizando que esta política sería “*la que hemos escrito con motivo de la ISO*” (DC. 25-6-99). Una política que, por cierto, costó al etnógrafo que fuese firmada por el director general, conforme a lo que señala en su diario de campo:

“Ayer cuando vine del curso me encontré con la política de calidad encima de mi mesa. Es de FE supongo (NC). Está el nombre de JP con interrogantes (CO: Supongo que quiere decir que si realmente la tiene que firmar JP o él mismo)” (DC. 4-3-99)

Una política, no obstante, que sería gradualmente engullida y asumida como propia por el grupo directivo, de tal forma que la declaración formal de que “*la dirección de Formación Pautada considera como principios de su política de calidad*” acabaría en los folletos publicitarios y en múltiples comunicaciones de la organización con el exterior (como por ejemplo en su página Web).

Pareciera como si el discurso de la certificación de la calidad, que iguala la documentación de procesos con mejora de productos y servicios hubiera hecho mella en Formación Pautada, empresa con un concepto de calidad sui géneris. Por ejemplo, cuando se recibió el FAX de la concesión ISO 9000, FE enviaría un correo electrónico a todos los empleados en el que enmarcaba, el ya finalizado proyecto ISO, en un ámbito de mejora de la calidad, un área de trabajo por supuesto siempre inacabado, compatible con “*el desideratum*” (anexo 3) que todo trabajador de esta empresa debía tener siempre presente:

“Hay, no obstante, que seguir adelante en la mejora de la calidad de nuestra empresa. Tendremos que fijarnos nuevos retos que nos lleven a dar un mejor producto y servicio a nuestros clientes” (doc. 15)

FE, marcando al cliente como eje de todo el proyecto ISO 9000, hace patente la integración y asunción de la ideología de la calidad en Formación Pautada, una ideología que introduce el ideal del mercado en las relaciones internas (esquematisando las relaciones laborales en una simple cadena cliente - proveedor); con la deificación del cliente y su obligatoriedad en satisfacerlo por parte de cada uno de los trabajadores. Asimismo, la consecución de la certificación ISO 9000 lógicamente no podía exhibirse como la llegada a la meta, sino una muestra de ese propósito (sin final) de lograr la calidad.

1.3. La percepción del proyecto ISO 9000 por los trabajadores

Uno de los triunfos iniciales del comité de dirección respecto al proyecto ISO 9000 fue la comunicación a todos los empleados de la “obligatoriedad” del proyecto. Es decir, se conseguiría hacer creer a los trabajadores que la consecución del certificado de calidad ISO 9000 era una cuestión de supervivencia para Formación Pautada. Por ejemplo, Mamen, trabajadora responsable del centro de validación, comentaría, años después de finalizado el proyecto, que en su momento creyó que el asunto de la ISO, era un proceso oficinesco, sin sentido pero ineludible: “*Pensé: una parida burocrática que nos obligan a pasar*” (doc. 13) aunque más tarde “*cuando empecé a oír hablar más del tema*” comprendería las verdaderas razones:

“aportaba cierto prestigio, y que el hecho de que otras empresas lo estuvieran implantando ‘obligaba’ en cierta manera a que lo hiciesen en Formación Pautada” (doc. 13)

Con esa obligación entrecomillada (“*obligaba*”), Mamen está haciendo patente el hecho de que la ISO sería una obligación del mercado, que en contraposición con una exigencia legal, la empresa podía optar por cumplir o no, pero el hecho es que su subsistencia parecía depender de aceptar su (voluntario) cumplimiento, pues existía la amenaza de que (“*otras empresas en el mercado lo estuvieran implantando*”).

Unas obligaciones del mercado que se entendían que comportaban cambios en los modos de trabajar y nuevos imperativos para los trabajadores (“cumplir a rajatabla”). Véase, en el siguiente extracto de acta, de qué modo se relaciona la certificación ISO 9000 de una empresa cliente y la obligación de trabajar de un modo determinado:

“BSCH: Tienen la certificación ISO y nos exigen trabajar de una determinada manera: Matriculación: cumplir a ‘rajatabla’ la fecha límite de envío de la documentación” (DC. 4-7-99)

Obviamente, estas obligaciones ISO acababan recayendo en los trabajadores. En otras palabras, las obligaciones, las innovaciones en las prácticas de trabajo que se incluían en los procedimientos ISO recaían en los miembros del “pueblo llano” y eran difícilmente objetables. El propio etnógrafo reconocería en su diario en ciertos momentos, que se escudaba en los imperativos de la norma ISO 9000 para justificar ciertos cambios (“*es interesante ver cómo justifico los cambios ‘en función de la visita previa de los auditores*”, DC. 17-6-99). Véase también, de qué modo se formulaba la obligación de conocer la documentación ISO elaborada por el etnógrafo, para todos los trabajadores del departamento de servicios administrativos:

“Se pasarán por circuito de lectura los procedimientos de servicios (cada uno ha de leer el suyo) y comprobar que el contenido sea correcto, y los otros, si quiere) y los procedimientos generales (de lectura obligatoria)” (DC. 2-6-99)

Había además un desconocimiento sobre qué significaría el proyecto ISO 9000 para el trabajo diario de cada uno. Por ejemplo, una de las observaciones críticas que hizo un trabajador tras el curso de calidad (curso informativo sobre cómo se desarrollaría el proyecto ISO 9000 en Formación Pautada) fue que dicho curso no le fue útil para saber con detalle “*cómo afectará al puesto de trabajo concreto*” el proyecto (DC. 27-1-99).

Asimismo, un segundo triunfo del proceso de comunicación (venta⁵) del proyecto realizado por el grupo directivo a todos los empleados fue, el transmitir eficazmente la vinculación entre ISO 9000 y calidad. En palabras de FE al etnógrafo: “*lo que se ha de vender es que la ISO es una buena herramienta*” (DC. 11-1-02). La vinculación fue tan asumida por los trabajadores que, paradójicamente, cuando se comenzó a percibir la limitada envergadura del proyecto (respecto al cambio de las prácticas de trabajo), surgirían las primeras críticas hace éste. Por ejemplo, otro trabajador tras asistir al curso de calidad señalaría como crítica lo siguiente:

“Cierta desconexión percibida entre los objetivos de la ISO y los de la calidad. No genera una buena expectativa sobre el proceso de la ISO” (DC. 3-2-99)

El proyecto ISO 9000 parecía, para los trabajadores, un proyecto de cambio inevitable. Si Formación Pautada quería conseguir este certificado de calidad debía necesariamente cambiar y mejorar. La calidad estaba ligada a una idea de eficacia en los procesos, a orden y armonía en sus prácticas. La calidad se unía con el bienestar de los trabajadores por el hecho de que los procesos laborales fueran más racionales, más eficaces, mas competitivos. La calidad era un concepto empresarial, objetivo, racional, que no tenía posibilidad de uso para un discurso crítico de los trabajadores hacia sus malas condiciones de trabajo. Por ejemplo obsérvese el siguiente extracto de entrevista entre María, la disidente, y el etnógrafo:

Etnógrafo: ¿Cómo ves Formación Pautada de aquí unos años?

María: yo creo, la verdad, creo que se arreglará,

Etnógrafo: ¿Arreglará, que?

⁵ En una conversación (que en terminología actual del management tal vez podría denominarse de “Coaching”) FE señalaría al etnógrafo la vinculación entre cambio, personas y venta del siguiente modo: “(...) *me dice que no olvide nunca (precisa que me habla casi como un padre) que todos los circuitos se traducen finalmente en personas. Y que los análisis y los cambios han de saberse vender para que se puedan implementar*” (DC. 9-6-99).

María: Pues esta insatisfacción de la gente, a lo mejor es cuestión de procedimientos de tal o de cual...

Etnógrafo: Pero cuando hablas de procedimientos...

María: Bueno, procedimientos, no, digo esto que dicen, ahora para hacer esto vamos a llenar esta hoja, ahora esto no me lo entregues a mí, entrégaselo a Serra, es la manera de funcionar,

Etnógrafo: Sí, se arreglará, y ¿la insatisfacción de la gente también?

María: Se arreglará o sedimentará y ya se verá normal, creo yo. No sé, y a lo mejor también la parte de personas si sirve para algo la nueva área (...) (Anexo 2)

Parece, según María, que el malestar de los trabajadores de Formación Pautada estaba fundamentalmente causado por la irracionalidad de los procesos, por unos métodos de trabajar inadecuados más que por las defectuosas condiciones de trabajo de los empleados. Y por tanto la calidad, la buena práctica de negocio conllevaba necesariamente el cambio, la mejora de procesos de trabajo. La organización era percibida como defectuosa por lo que el proyecto ISO 9000 imperativamente debía cambiar los procesos de trabajo, no podía ser un trabajo limitado a documentar la realidad existente, tal y como cuestionarían constantemente los trabajadores al etnógrafo. Por ejemplo Mónica, trabajadora del departamento de edición señalaría al etnógrafo la inevitable relación entre cambio e ISO 9000 (o calidad): *“la ISO está muy bien, pero que ‘si sólo se documenta, y todo queda como hasta ahora, pues entonces...”* (DC. 2-2-99). También María cuando el etnógrafo, equivocadamente (como demostraré) describía su trabajo como inocuo y puramente descriptivo mostraría su extrañeza:

“Cuando le he dicho que aquí lo que no cumple la ISO se documenta de forma que se cumpla, se ha quedado un poco extrañada. Y me ha preguntado que si entonces no van a cambiar las cosas. Le he dicho que no” (DC. 4-3-99)

Una paradoja se producirá respecto a la idea de cambio en la organización. El equipo directivo, “la cúpula”, utilizará habitualmente la retórica del cambio, de tal forma que según ellos, la organización tenía que estar constantemente cambiando. Por ejemplo, en alocución ante los nuevos trabajadores y alineado con el management más actual, el director general, JP, postularía que *“hemos de estar permanentemente adaptándonos al cambio”* (DC. 19-7-99). Pero curiosamente, los trabajadores percibirían a la dirección como un grupo inmovilista, como un enemigo del cambio gracias a su estilo autoritario y a su inflexible control empresarial. Por ejemplo, una empleada comentaría al etnógrafo las razones de la marcha de Formación Pautada del anterior responsable de organización se debían a que *“no tenía margen de maniobra”* (DC. 14-4-99). Por tanto, uno de los riesgos del proyecto ISO 9000 para los

empleados estaba curiosamente en la propia dirección. Como comentaría María al etnógrafo:

“También me ha dicho que cuando yo entré se hablaba de a ver cuánto iba a durar éste, porque los anteriores marchaban debido a que no les dejaban hacer nada” (DC. 4-3-99)

Pero el cambio no era precisamente uno de los ideales que guiaba la práctica del etnógrafo. Al contrario, si seguimos su diario observaremos su sumisión a la realidad de la organización, y su asunción de que no tenía autorización para imponer ningún cambio:

“En efecto, resulta llamativo cómo el consultor de ECA dice frecuentemente ‘lo que has de hacer’ cuando yo realmente no he hecho, ni pienso hacer, porque simplemente no puedo. No. Ni siquiera creo que organización tendría valor en Formación Pauta de crear ningún nuevo documento” (DC. 16-3-99)

Da la impresión en el extracto anterior que para el etnógrafo, atreverse a hacer cambios (“ni siquiera creo que organización tendría valor”) significaría ir en contra de la dirección, en contra del orden establecido en Formación Pautada. De ahí que nada más afín al orden de Formación Pautada que este proyecto de (falsa) calidad perfectamente dirigido por el equipo directivo.

1.4. El férreo control de la dirección sobre el proyecto

Si hay una constante sobresaliente en los modelos de implantación de los programas de calidad total es el papel fundamental que desempeñan los directivos en la consecución del éxito (Guillén y González, 2001), llegándose a perfilar, en algunos casos, como un profesional capaz de renunciar al poder absoluto en la organización, por mor de la calidad total (Grant et al. 1994).

Pues bien, no parece Formación Pautada un buen ejemplo para ilustrar estos principios, esta concepción radicalmente revolucionaria de la gestión de la calidad y del moderno management. Al contrario de lo reseñado por la teoría prescriptiva, en nuestra empresa de estudio, el propio director general, JP, participaba activamente en el control de la evolución de un proyecto que estaba ya, en el día a día vigilado y supervisado por otro subdirector, FE, y por PB, el nuevo responsable de organización sin que esto, además, anulara la validación del número dos, y de AN, la otra subdirectora. Sirvan las palabras de FE, recogidas por el etnógrafo, para ilustrar clara y sencillamente las razones de este alto interés directivo:

“Las preocupaciones que muestra JP con el proyecto las argumenta como ‘qué van a hacer estos chicos con mi empresa’” (DC. 1-3-99)

Una preocupación que JP, el propio director general, no escondía ante el etnógrafo, pues éste y más concretamente su tarea de redactor de procesos se tornaba, a veces, potencialmente amenazadora para la dirección: “*me comentó que estamos elaborando muchos procedimientos. Que según él tendremos dos manuales muy voluminosos*” (DC. 1-3-99).

Pero veamos el porqué de este interés tan desmesurado en un falso proyecto de calidad, ¿por qué para los miembros de la dirección, un proyecto que no contribuía a la mejora de la calidad era tan importante? Las razones deberían ser ya evidentes: primero, venía teniendo un alto coste económico y segundo, su logro hacía prever valiosas oportunidades comerciales. Pero es que además, la dirección percibía ciertos riesgos en el proyecto, que en un alarde de simplificación podríamos agrupar en dos: a) continuar sin conseguir el certificado (la contratación del etnógrafo era el tercer intento en un propósito poco exitoso hasta el momento); y b) alterar la sacrosanta cultura de Formación Pautada, una cultura dominada por el rigor, el “*lingüismo*” (DC. 12-2-99) y, sobre todo, por el elevado control directivo (de hecho, ya se mostró como el mero hecho de adquirir una nueva planta en el edificio y disponer de dos espacios físicos de trabajo era valorado por la dirección como una situación de riesgo por el posible efecto “*indeseable*” de romper la cultura organizacional, DC. 5-3-99).

Era evidente por tanto, que la dirección controlaría el proyecto ISO 9000 minuciosamente, asegurando que la contratación de un supuesto profesional de la calidad no conllevara la ruptura del orden organizacional. En otras palabras: certificado ISO 9000 sí, pero no a cualquier precio. Formación Pautada debía mantenerse como hasta el momento, ni más, ni menos: una organización donde la calidad venía siendo un asunto directivo.

Pues bien, la lección que nos proporciona la dirección de Formación Pautada es la siguiente: qué sencillo puede ser controlar un programa relativamente complejo en una organización, claro está, bien controlada previamente. La economía de medios de la dirección para someter a su antojo el proyecto es brillante y admirable, tres falsos principios y un continuo control del cumplimiento de los mismos, para un, igualmente, falso final (mejora de la calidad y satisfacción del cliente).

Los falsos principios serían los siguientes:

- 1) Principio de participación y validación, con el cual se proporcionaba la aparente oportunidad a todos los empleados de participar en el desarrollo del programa, a modo de proyecto participativo y democrático, siempre que se atuvieran al segundo falso principio.
- 2) El principio de la realidad, con el cual se dictaba que la documentación elaborada por el etnógrafo y validada por todos los miembros de la organización, debía ser veraz, real y reflejar la práctica organizacional tal y como ésta se desarrollaba.
- 3) El principio de independencia del proyecto, con el cual se dotaba de aparente libertad organizativa al proyecto ISO y al responsable del mismo (*"el gran chamán"* de la ISO, como así se auto denominaría el etnógrafo, DC. 23-2-99) de forma que la dirección no sólo consiguió mantener el orden organizacional existente, sino que pudo modelarlo y reconstruirlo conforme a su voluntad, todo ello manteniendo el protagonismo directivo entre bastidores y escribiendo las partituras que otros tocaban

Veamos pues, los principios del control directivo que rigieron en el proyecto ISO 9000 en Formación Pautada.

1.4.1. Primer falso principio: Participación y validación

Ya he explicado anteriormente con detalle la particular cultura existente en la organización orientada a revisar críticamente todo documento escrito (*"la validitis"* o *"el lingüismo"*), que se originaba en las prácticas de elaboración de materiales formativos y que asumía que la revisión crítica de los documentos escritos aportaba siempre un valor añadido. El proyecto ISO 9000 se integró en esta "cultura de la validación" de tal modo que FE, junto con el etnógrafo, diseñaron un circuito largo y laborioso de "elaboración – validación – aprobación" de toda la documentación, circuito que a priori estipulaba la participación de todos los agentes referenciados en los documentos elaborados. En el fondo, de lo que se trataba era de someter a los documentos escritos por el etnógrafo (procedimientos ISO) a un proceso de control y depuración de sus contenidos más que a una mejora lingüística.

El proceso de validación de un documento se iniciaba con un juego de validaciones de FE y SA, su secretaria, a los procedimientos, todo un proceso de socialización del etnógrafo a la cultura de la empresa. Tras dos o tres versiones del documento (a veces más), se consideraba que ya estaba suficientemente maduro como para ser

validado por los jefes de departamento y área correspondientes, es decir, por aquellos mandos a los que les afectaban los procesos descritos en el procedimiento. Las diversas validaciones eran revisadas e integradas por el etnógrafo (bajo la atenta mirada de FE) en una nueva versión del procedimiento. Finalmente, el procedimiento era validado por cada uno de los miembros de la dirección (exceptuando a FE, obviamente) y vuelto a integrar por FE y el etnógrafo. Finalizado esto, se consideraba que el documento era apto de ser aprobado, previo a este formalismo el etnógrafo se reunía con el área afectada por el procedimiento documentado y les mostraba cómo había quedado el documento en su versión definitiva tras el paso por los ojos censores del grupo directivo. Esta secuencia trasluce la fuerte supervisión directiva del proyecto, una forma de sujeción no sólo del etnógrafo sino del resto de participantes en el proceso, de forma que, en la dialéctica de “validación-integración” siempre decidía FE. Un claro ejemplo de la autoridad de FE en este proceso lo encontramos en la eliminación de términos del glosario del manual de calidad, los cuales serían *“definiciones que políticamente no interesan’ ya que es un documento que sale fuera”* (DC. 19-4-99).

Pero además de la directa supervisión de FE, los documentos también recibían una lectura atenta por el resto de miembros del grupo directivo. Tal y como ordenó FE al etnógrafo:

“me propone que le entrega a la dirección las validaciones en mano y pida reunión para comentar los resultados” (DC. 25-1-99)

De este último juego de validaciones se ha de resaltar la particular lectura que haría PU, el número dos, de los documentos ISO, implicando una validación presencial ante el etnógrafo, siguiendo las órdenes que éste recibe de FE:

“FE comienza a decirme que he de ‘romper la imagen’ de que rehuyo el contacto ‘cuerpo a cuerpo’”. Dice que no es así con toda la gente pero sí ‘con los pesos pesados’ de Formación Pautada” (DC. 25-1-99)

Nótese como hace patente FE la importancia de esta última palabra de la dirección en el proceso de revisión de los documentos que el etnógrafo estaba elaborando:

“Respecto a los procedimientos de la ISO comenta que desde mi punto de vista las validaciones de la dirección pueden ser como marías, pero que he de tener en cuenta que aunque marías he de aprobarlas para aprobar el curso” (DC. 8-2-99)

Por supuesto que las validaciones realizadas por los miembros de la dirección no eran marías, sus observaciones eran prescriptivas, y su prioridad era absoluta respecto a lo

que pudieran comentar otros trabajadores (mandos intermedios). Esta norma no escrita se hacía palpable cuando se rompía. Por ejemplo, más de una vez llamará la atención al etnógrafo PU, el número 2, al detectar que lo que él había fijado en su validación había sido modificado posteriormente. Su expresión no podía ser más precisa: “¿Quién manda aquí?”.

Veamos en la práctica cómo se desarrollaba el (falso) principio de participación abierta, tomando para ello la secuencia final del procedimiento del área de formación a distancia (en adelante DFD).

Una vez validado el documento por el grupo directivo y faltando tan sólo la firma formal de dirección y del jefe de área, convocó el etnógrafo una reunión para mostrar el resultado final. En esta reunión, la jefa de área y sus subalternos (todos, claro está, jefes de departamento) propondrían numerosos cambios al documento (“*la reunión ha sido un destrozo para el procedimiento*”, DC. 24-3-99), eliminando incluso entradas importante de un glosario costosamente construido en el juego de las validaciones e integraciones. Por supuesto que cuando el etnógrafo se lamenta del resultado de la reunión ante PU, el número dos, señalando lo difícil que era en ciertos casos defender las validaciones realizadas por la dirección, susceptibles de duros ataques por los jefes de departamento, éste le exhortó a que se mantuviera firme:

“Le comento a PU que en las reuniones hay ideas que ya están validadas que no se pueden defender. Él me dice que aunque estén equivocadas yo no me mueva. Me pone ejemplos que podríamos denominar representantes de la ineptitud o falta de conocimiento de la gente” (DC. 25-3-99)

Lo cual, de hecho, significaba invalidar las validaciones (valga el juego de palabras) realizadas por los jefes de departamento:

“Como resultado de la reunión con PU vuelvo a introducir en el glosario y en los procedimientos correspondientes (DFD) el concepto de calendario de estudio” (DC. 25-3-99)

El principio rector es formulado, con claridad por PU, el número dos:

“Cuando le digo que después se valida, dice claro que lo que valide la Dirección no lo puede tocar nadie ‘¿Quién manda aquí?’” (DC. 26-3-99)

⁶ Por cierto, la frase ‘¿quién manda aquí?’ parece ser una expresión recurrente en el estilo de mando de PU, el número dos, pues previamente ya la había utilizado con el etnógrafo respecto a un conflicto con FE, mostrando el gradiente de poder existente en el propio comité de dirección: “*En la clasificación del tipo de material de curso le hago ver que no está material de servicio sino material diverso. Y plantea. ¿Quién manda aquí?*” (DC. 24-2-99). También la

El etnógrafo ha aprendido una lección fundamental: No todas las validaciones eran iguales. Obsérvese su reacción tras la lección del número dos: *“no debía haber permitido eliminación de párrafos”* (DC. 26-3-99).

Otra muestra de este principio en acción la podemos ver en un conflicto de integración de un documento, disputa que se dio entre FE y PU por ciertos términos conceptuales del proceso de edición. El etnógrafo, para desbloquear el choque y amparándose en el segundo falso principio del proyecto (el cual comentaré con más detalle en el siguiente apartado) que postulaba que el procedimiento debía ceñirse a la práctica real existente, propondría a FE que participase también, en la revisión de los términos de edición, justamente el jefe de departamento. La respuesta de FE a la invitación del etnógrafo fue la siguiente: *“quedamos que lo pensaría”* (DC.15-2-99), sin que obviamente se llevara a la práctica, cerrando así FE el paso a un jefe intermedio en una polémica esencial del grupo directivo.

Un aspecto clave para que funcionase con éxito este primer principio de participación y validación, sería su apariencia de proceso abierto, el cuidado en sus detalles para construir exitosamente un efecto de transparencia, igualdad y democracia. Por ejemplo, FE, viejo zorro, daría al etnógrafo un toque de atención para que éste aparentara consideración por las validaciones de los jefes de departamento (“o equivalentes”, por utilizar un término del mismo FE), ya que en su opinión *“hay la sensación de que las validaciones no acaban de ser respetadas”* (DC. 25-1-99). Ante esta “sensación” el precepto fue claro y simple:

“Se ha de conseguir que tengan ‘la sensación de que se hace caso’” (DC. 25-1-99)

El objetivo no era respetar las validaciones, sino conseguir que los participantes tuvieran la sensación de que su lectura era útil, que estaban participando de igual a igual, con la dirección en la elaboración del sistema de calidad de la empresa. La secuencia de validación era pues, un proceso aparentemente abierto y democrático de todos los miembros de la organización.

Pero, obviando la censura directiva que dejaba de facto la configuración de los procesos a la voluntad de la dirección, había además otro bloqueo, el del “pueblo llano”, haciendo que estos trabajadores con menos poder en la organización no participaran en la lectura y revisión de los documentos ISO que les pudieran afectar. Si

había utilizado contra el jefe del almacén, Pujol, hermano suyo: *“Luego comentándolo con RU en el coche de vuelta a FORMACIÓN PAUTADA, éste me comentó que a veces PU se ha pasado más con Pujol en su presencia, diciéndole incluso “¿quién manda aquí?”* (DC. 14-7-99).

seguimos el diario de campo es perceptible esta obstrucción de los jefes intermedios a la entrada en el juego de participación y validación de los empleados.

Por ejemplo, cuando uno de los procedimientos del área de formación a distancia (DFD) fue transmitido, con una explícita invitación a la participación de todos los trabajadores a su validación, “*mediante una nota bien clara diciendo que pasen copia a sus colaboradores*” (DC. 19-3-99), el etnógrafo era consciente del poco influjo que tendrían sus palabras “*seguro que ninguno pasa copia a nadie*” (DC. 19-3-99) ante el privilegio de mando que representaba el participar en el proceso de validación (hecho que para el etnógrafo sería “*Cosas de jefes, supongo*”, DC. 19-3-99). El derecho a participar en el proyecto ISO estaría tan ligado al atributo de mando que, el etnógrafo se sorprendió cuando una jefa de departamento permitió la participación en este proceso a sus subordinadas: “*descubro en una acta de tutoría que RP ha pasado el procedimiento a las otras dos tutoras: NM y Lourdes*” (DC. 13-3-99).

Pero incluso cuando esta participación se producía, la lectura de los subordinados seguía curiosamente el mismo control que la validación de los jefes intermedios era sometida por la dirección. Un ejemplo sería la validación del procedimiento del control de diseño por parte del área de proyectos (que como ya vimos, era una pequeña área constituida por dos responsables y tres jefes de proyecto). Los responsables de área, de un modo aparentemente democrático, dejaron participar a dos jefes de proyecto (el otro, XM, estaba a punto de ser despedido), no obstante, su lectura crítica fue filtrada por DU, la responsable del área, haciendo de interlocutora ante el etnógrafo:

“También es significativo cómo hace de portavoz DU de ‘mi gente’. No hubiese sido igual de práctico que nos hubiéramos reunido todos?” (DC. 18-3-99)

No. La respuesta a la cuestión que formula el avezado etnógrafo es que no, no hubiera sido igual de práctico una validación y una interlocución directa con los jefes de proyecto, fundamentalmente por la ruptura del orden organizacional (se hubieran situado en el mismo plano que su responsable, DU, en un proceso de negociación de los procesos organizacionales) un orden que se construía en las acciones cotidianas como la anterior.

1.4.2. Segundo falso principio: Verdad y realidad

Este falso principio vendría a señalar que la validación de los documentos de calidad debía ceñirse estrictamente a las prácticas existentes en la organización. El proyecto ISO 9000 en Formación Pautada debía tener por fin, documentar los procesos del

modo exacto en que estos se ejecutaban en la organización, y en caso de que hubiera algún requisito ISO que exigiera implantar en la organización nuevas prácticas, éstas deberían ser reducidas, como se verá al mínimo exponente. Principio pues, de documentar la realidad, o dicho con palabras de FE:

“nosotros no hemos de inventarnos nada” (DC. 11-2-99)

Este precepto ayudaría al control directivo de la organización, limitando aún más la participación de los empleados en el proceso de elaboración del sistema documental, pues las aportaciones de los mandos deberían limitarse a evaluar si que lo se indicaba en el documento obedecía al funcionamiento “real” de la organización. La existencia de esta falsa regla quedaría perfectamente ilustrado con el comentario final a la validación de un documento por JT, segundo de a bordo del área de proyectos, el cual señaló lo siguiente:

“Realmente no he encontrado nada relevante para cambiar. Me parece que refleja los procedimientos reales que se están llevando a cabo en la actualidad” (DC. 12-2-99)

Una posición, por cierto, que el propio etnógrafo asumiría delante de la organización:

“Yo intento dejar claro cual es mi sitio. Creo que lo he encontrado. Manifiesto que yo como jefe de proyecto de la ISO lo único que estoy haciendo es documentar los procesos. Que es el jefe del departamento y organización los que deben determinar la forma de hacerlo. No yo” (DC. 27-2-99)

Por el contrario, la evaluación de la dirección de la documentación ISO 9000 elaborada por el etnógrafo no estaba sujeta a este criterio evaluador, sino que su lectura y validación configurarían activamente la realidad organizacional, modificando, ignorando, o resaltando los procesos que estimaban pertinentes. Véase con que furia anuló JP, el director general, un término ampliamente utilizado en la organización (y por tanto reflejo de una práctica real) como era la “matriculación cuestionada”, ante esta definición, JP, “*la tacha y pone ‘NI EN COÑA’*” (DC. 15-3-99). Un director general que en sus revisiones a los documentos velaría, paradójicamente, porque los documentos fueran también reales. Así, cuando se encontró con un nuevo término (propuesto por PU, el número dos), reaccionaría airadamente contra ello. Señalando: “*¿quién se ha inventado esto? (con dos grandes signos de interrogación)*” (DC. 8-2-99).

El propio etnógrafo parecía ser consciente de la contradicción entre esta regla que tenía que gobernar el proyecto y la práctica crítica que seguía la dirección respecto a la documentación:

“Por un lado he de documentar los procesos tal y como son. Por otro lado la propia dirección se muestra partidaria de poner cosas que no son, pero deberían ser, como muestra ‘para que no se pierdan en el olvido’ (PU) o para ‘meter cuñas’ (FE). También MG más de una vez ha comunicado que lo que estamos haciendo es mentira” (DC.24-2-99)

Pero veamos cómo en la práctica se producía esta diferente lectura de los documentos sin que por ello hubiera ningún tipo de conflicto. Es decir, observemos lo que sucedía cuando confluían los dos tipos de validaciones, la realizada por la dirección (con un criterio plástico y moldeable respecto a realidad organizacional) y la lectura realizada por los mandos intermedios siguiendo el falso principio de realidad y veracidad:

“Mamen pregunta por el cambio en el subtítulo de ‘6.2.1.2. Diseño formativo’ en vez de 6.2.1.2. Diseño instructivo”. Entramos en una polémica. De partida digo que lo propone JP. Mamen se muestra contraria y polemiza con DU. Dudamos. Finalmente no se quita” (DC. 15-4-99)

La negativa de Mamen se comprende si sabemos que el rótulo de diseño instructivo era, hasta el momento, el utilizado en la organización. De forma que Mamen, ajustándose al principio de realidad luchó por justificar su crítica, haciendo incluso dudar a sus interlocutores (DU y el etnógrafo). Finalmente, se aceptaría una etiqueta que, pese a no ser exactamente real en términos de uso en Formación Pautada, sí que venía avalada por el director general. Ante el conflicto, actuaba el principio de autoridad.

Los jefes de área desempeñaban un papel de amortiguamiento en este juego de las dobles reglas seguidas por parte de los jefes intermedios y la dirección (cada grupo validando con diferentes reglas, unos con el criterio de veracidad y los otros con el criterio de “diseño la organización como deseo”) es la siguiente escena en la que una jefa de departamento, SP, se mostraría alarmada por la falta de veracidad de lo expuesto:

“Cambio en el procedimiento de DFD el concepto de matriculación. Le incluyo 4 objetivos a la matriculación. Voy a ver a SP para que me lo valide. Me precisa que los dos únicos que se están cumpliendo son los primeros (...) los otros dos (...) no se hacen ni se harán en todo el año. Coge el teléfono y llama a MG. Le dice que en la matriculación hay dos objetivos que no se van a hacer. Le argumenta diciendo que es mentira y que en la auditoría pueden pillarnos” (DC. 2-2-99)

Es evidente que, el criterio utilizado por SP invalidando los objetivos de la matriculación señalados por el etnógrafo (formulados éstos a partir de indicaciones de

la dirección) era el criterio de la verdad. Pero continuemos el desarrollo de la escena y veamos cómo MG, jefa de área de DFD, resolvería el conflicto planteado por SP respecto a la falsedad de los procedimientos:

“No oigo lo que dice MG. Sigue hablando. SP dice ‘Una cosa es una verdad a medias y otra una mentira absoluta’. Cuando cuelga me dice: ‘Dice MG que no es la única mentira que hay en los Procedimientos’” (DC. 2-2-99)

Parece claro que MG, sabedora de que el etnógrafo era una marioneta de los deseos y voluntades del grupo directivo, asumió que no tenía mucho sentido objetar lo redactado en el documento con criterios de veracidad. Los objetivos del departamento de matriculación serían los que la dirección estimara pertinente y la jefa de área no dudaría en aceptarlos (e imponerlos a sus jefes de departamento), pese a que fueran en contra del principio de verdad.

Esta regla de la verdad tendría, además, un importante efecto: los documentos que se hubieran aprobado serían reales, preceptivos, reglas aplicables al funcionamiento de la organización y al desempeño de los trabajadores. Por ejemplo, nótese como Serra, jefe de un departamento compuesto únicamente por él (el resto serían colaboradores externos por horas), exige una rectificación de algo que le afectaba plenamente:

“Llama Serra para comentarme que del PG.13.01 se tendría que modificar el apartado 6.2.1. (donde se dice que ‘el departamento de documentalistas revisará mensualmente el contenido de todos los cursos de Formación Pautada’)” (DC. 7-7-99)

Pues para Serra era obvia la falta de veracidad de lo señalado por el documento, poniendo en evidencia el exagerado desfase entre deseo y realidad (“*no para de reírse*”):

“Me dice que lógicamente da risa y, de hecho, precisa que él no para de reírse. Me explica que ahí me debo estar refiriendo al informe de obsolescencia” (DC. 7-7-99)

Pese a todo, Serra tras reiterar la falsedad de lo dicho, aceptó un mandato que venía avalado por instancias superiores:

“Después de estar un rato haciéndome ver la imposibilidad de hacer lo que dice la frase, parece que cambia de actitud y dice que entiende que eso sea para la ISO” (DC. 7-7-99)

Un caso similar lo encontramos en el temor evidenciado por Mamen, la responsable del centro de validación, al formato dado a unos viejos documentos ya en uso (las guías de validación). Pareciera como si imprimir esta vieja documentación con un formato de documento ISO incrementase su nivel de prescripción:

“Voy a ver a mamen. Le llevo las ‘guías de validación’. Hablamos en la sala Santiago. En principio lo que más le ‘asusta’ es el formato. Me pregunta si obligatoriamente han de llevar el encabezado Documentos Formación Pautada” (DC. 4-5-99)

Otra situación que exhibirá el diferente rasero en la evaluación de los documentos de calidad entre la dirección y los mandos intermedio se produciría ante los ambigüedad textual la cual sería, normalmente, una estratagema para lidiar con algún imperativo ISO. Por ejemplo, la dirección abogaría que, en la medida de lo posible, los documentos ISO además de formular los procesos a su antojo, fueran lo menos prescriptivos posibles. Había un miedo por parte de la dirección de que la norma ISO conllevara modificaciones, imponiendo prácticas ajenas: los “*dos manuales muy voluminosos*” (DC. 1-3-99) de JP es una muestra evidente de la tirria a documentos normativos “externos” (pues es evidente, que la práctica de documentar y normalizar procesos era una práctica buena por definición tanto para JP como para el número dos, PU). Conforme a esta política de documentar poco, abogaría FE por adoptar un estilo ambiguo, flexible, precepto que quedaría evidenciado en la siguiente crítica que le hizo al etnógrafo:

“Respecto a los procedimientos de elaboración de cursos su sensación es que ‘te has complicado mucho la vida’. Para él, entro mucho al detalle” (DC. 8-3-99)

Curiosamente para el otro subdirector, para el número dos, PU, el estilo ambiguo sería un rasgo negativo del trabajo del etnógrafo:

“Me dice que una de las cosas que menos le gusta de mí, algo así dice, es la forma de mi comunicación escrita, que es poco clara. Dice que para él debería ser más taquigráfica y clara. Cuando le digo que la ambigüedad es parte de la ISO me dice que lo entiende y que por eso no ha dicho nada” (DC. 21-5-99)

Un principio de ambigüedad que, si lo observamos con los ojos de SA y del propio etnógrafo, parece ser que ya venía acatándose:

“Veo un comentario de SA al PG.09.02 (Edición). Dice ‘Cuanto más avanzamos, menos explicaciones’ (CO: Realmente, es cierto. Se depuran y se hacen tan generales los párrafos que no se dice nada)” (DC. 12-2-99)

Dije al principio de este capítulo que en caso de que el proyecto ISO exigiera nuevas prácticas en la organización, éstas debían ser mínimas y compatibles con el modo de funcionar de Formación Pautada. Ilustra este modo de actuar, el requerimiento ISO de evaluación de los proveedores que afectó al departamento de edición. El etnógrafo, siguiendo la práctica habitual ISO, elaboró un cuestionario para evaluar a los

proveedores de edición, pero cuando el cuestionario fue validado por PU, éste se mostró contrario al hecho de que la falta de calidad conllevará el no poder trabajar con un proveedor:

“Otro de los puntos de discusión es que PU no le ve sentido que a un proveedor se le pueda evaluar y no aprobar. Para él todos están aprobados. Finalmente parece que le medio convenzo para una evaluación que proporcione categoría (A, B, C). Cuando repasamos el cuestionario se muestra entre crítico y burlón” (DC. 3-3-99)

Lo que muestra PU es la posición maximalista de la dirección, que vendría a decir lo siguiente: nuestra empresa elige los proveedores que quiere, y si estos han sido seleccionados, será por alguna razón, por algún atributo. O lo que es lo mismo: Formación Pautada tendrá siempre libertad para seleccionar el proveedor que le venga en gana, independientemente que un cuestionario ISO pudiera señalar una defectuosa calidad. Estas indicaciones fueron fielmente seguidas por RU jefe del departamento de edición de forma que el documento ISO fue moldeado siguiendo la directriz del número dos. Por ejemplo, que un proveedor obtuviera una calificación ínfima en su contestación al cuestionario, no lo descartaba de poder servir pedidos a Formación Pautada, pues quedaba siempre la autorización discrecional del jefe de departamento. En palabras del procedimiento ISO aprobado: *“No se pueden emitir pedidos a proveedores D sin la autorización del jefe de departamento de edición”* (doc. 18), siendo D los proveedores con peor evaluación del cuestionario. Además, obsérvese como una última validación del procedimiento por parte del jefe de edición contribuía, aún más, a potenciar la libertad discrecional de Formación Pautada respecto a sus proveedores. Por ejemplo se apostaría por la ambigüedad en la evaluación:

“A RU no le gusta el concepto de ‘evidencias objetivas’ en el apartado 6.2.3. respecto a la evaluación del sistema de calidad del proveedor. FE se muestra de acuerdo. Se elimina”. (DC. 19-4-99)

Y se reforzaría, todavía más, la orientación postulada por el número dos respecto a que cualquier empresa podrá ser proveedora de Formación Pautada si así ésta lo decide:

“Se elimina la siguiente frase ‘De no recibir respuesta y/o de persistir las no conformidades, será retirado de la lista de proveedores y evaluados’. (CO: He de recordar que el concepto es que todos los proveedores estarán evaluados y en la lista. Filosofía de PU)” (DC. 19-4-99)

1.4.3. Tercer falso principio: Libertad organizativa

Además de los dos falso principios anteriores, un tercero haría de pilar fundamental para el éxito del proyecto ISO: la aparente disociación del proyecto ISO 9000 del equipo directivo de Formación Pautada. El proyecto estaba (aparentemente) gestionado por un (supuesto) profesional de la calidad que elaboraba la documentación conforme a los criterios objetivos de la norma ISO 9000. Con su expresión de que “*Formamos un equipo, si tú dices que la lista la ha dicho FE lo que haces es descalificarte*” (DC. 11-1-99) ilustra FE el deseo de permanecer oculto, de maquillar las ataduras y directrices a las que estaba sometido el etnógrafo de forma que no pareciera ese ser “*desvalido*” que algunos apreciaban (doc. 13).

Por supuesto, no tardaría tiempo el etnógrafo en descubrir sus evidentes limitaciones ante los falsos principios del proyecto. Obsérvese las siguientes reflexiones del etnógrafo:

“RE: Realmente empiezo a comprender el sentido de las ‘validaciones no son respetadas’ que me dijo FE. Es decir, no soy más que un redactor de procesos, que sabe que es la ISO. Pero en cuando se trata de integrar validaciones, he de respetarlas, o sea, anotar lo que me dicen. Mi margen de maniobra es limitado” (DC. 12-2-99)

Una limitación que percibirá también la organización. Por ejemplo, el siguiente extracto ilustra con claridad el significado del trabajo del etnógrafo en el proyecto ISO 9000:

“6:40 Cuando marchó SA está en la puerta con Roca y un hombre joven. Por lo que oigo parece que es un viejo conocido de “FORMACIÓN PAUTADA”. Tengo que pasar por medio. Digo adiós y SA ‘Hala, adiós Joaquín, ¡Que has trabajado mucho hoy!’ (CO: Realmente no menos que otros días. ¿A qué esa ironía?)” DC. 16-3-99)

Esa ironía es, posiblemente, una recriminación al etnógrafo por no remitirse a sus obligaciones, las cuales eran de trabajador circunscrito a la mera elaboración de documentación de calidad, excluido de funciones directivas como las de reunirse, de forma que ese día que el etnógrafo estuvo reunido con el consultor de calidad de la organización, fue interpretado por SA, secretaria de dirección, como un día en el que el etnógrafo se había ausentado de su trabajo.

También los jefes de área, eran conscientes del limitado papel del etnógrafo:

“12:55 Llamo a DU para preguntar si hay una lista de control de los proyectos de FORMACIÓN PAUTADA. Me dice que sí. Es el ‘project 22’. Le pregunto por el nombre. No me sabe dar el origen. Sí que dice que se podría cambiar. Digo que ya me sirve.

Dice que es verdad, que yo me limito a 'dejar constancia', que los cambios serían para PB. Digo que algún cambio sí que me toca hacer. Dice 'que sea para bien' " (DC. 9-2-99)

Pese a los patéticos intentos del etnógrafo por aparentar poder organizacional ("*digo que algún cambio sí que me toca hacer*") el escepticismo maquillado de ironía de DU, sería evidente: "*que sea para bien*".

Serán estas relaciones del etnógrafo con los sujetos de Formación Pautada lo que constituirá su inicial subjetividad de notario ("*el de la ISO como notario de lo que pasa en Formación Pautada*", DC. 9-2-99) posteriormente transmutada en gran chamán ("*Soy así como el gran chamán que habla con los espíritus de la norma UNE-EN-ISO 9001:94*", DC. 23-2-99), capaz de determinar de qué modo se tenía que documentar la realidad de Formación Pautada para superar la norma ISO 9000 sin que ello supusiera molestia alguna para el equipo directivo. Por ejemplo, véase como expresa mansa y descarnadamente esa carencia de poder:

" (...) resulta llamativo cómo el consultor de ECA dice frecuentemente 'lo que has de hacer' cuando yo realmente no he hecho, ni pienso hacer, porque simplemente no puedo" (DC. 16-3-99)

De hecho, un chamán que creía en la calidad "real de la organización" a la cual, (tristemente) pensaba no podía contribuir:

"(...) mi trabajo tiene tanta connotación de calidad como de financiera (es decir, nada). Increíble. La calidad de 'Formación Pautada' como resultado para los clientes, no tiene nada que ver conmigo" (DC. 23-2-99)

Un chaman además, que (falsamente) asumió una neutralidad exquisita y un estar al margen del funcionamiento de la organización

"RE: El proceso de certificación como una gran construcción ficticia. Mi trabajo en "FORMACIÓN PAUTADA" puede ser visto como una gran redacción conforme a como ha de ser la calidad. Mi trabajo no tiene apenas incidencia en las diversas cadenas productivas, soy un agente externo que no lo afecta, que se limita a describir los procesos de forma que esta descripción se ajuste a los criterios "marcados" por la ISO (interpretablemente, pues la norma marca, realmente, muy poca cosa" (DC. 7-2-99)

Pero que en la práctica, como nos enseña el diario de campo, su trabajo no sería nunca neutro. Véase por ejemplo, cómo el etnógrafo, en su ámbito de responsabilidad, allí donde es dueño y señor de decidir (como gran chamán) aspectos ISO que afectaban a la organización, optaría por respetar los valores dominantes,

contribuyendo a mantener de esta forma la estructura de poder existente en la organización:

“RE: Pienso que estoy haciendo una distribución de los documentos ISO bastante jerárquica. Me explico. Los jefes de área tendrán una copia de casi todos los procedimientos, (es decir 3 personas tendrán una visión bastante global del asunto, (los jefes). Luego cada departamento tendrá una copia de los procedimientos que les afecten (pocos). / Otra posibilidad, que no creo que haga, sería limitar la distribución a los jefes de área, pero que estos permitieran el acceso de todos los procedimientos de que disponen.” (DC. 19-4-99)

Contrasta este modo de actuar con su forma de concebirse a sí mismo como un mero interprete de los procesos organizacionales existentes, interpretación realizada conforme a la norma ISO (en cierta ocasión le diría a FE para rehusar su asistencia a una reunión que *“yo puedo decir misa, pero quien ha de estar es el jefe de departamento que es quien la tiene que hacer”*, DC.15-2-99). Una actuación que, llegará incluso a veces a no “respetar las validaciones” directivas. Muestra clara de lo anterior es la forma en cómo matiza el etnógrafo una validación del director general (el cual no admitía el término usual de matriculación cuestionada en la dirección). De este modo, el etnógrafo no eliminó el término, pese a que al principio parecía dispuesto a respetar la validación:

“CO: JP ante la definición de matriculación directa la tacha y pone ‘NI EN COÑA’. Pues fuera. Pues no, no lo he eliminado (...) Veremos que pasa” (DC. 15-3-99)

Pese a esta creciente habilidad del etnógrafo por moverse en un campo de lecturas e intereses contradictorios, lo cierto es que su papel era la de mero instrumento para conseguir la ISO 9000. Por ejemplo, su nominación como representante de la dirección para la gestión de calidad (cuestión que debía ser hecha tras anotar los auditores ISO en visita previa que hacía falta esta precisión: *“se ha de formalizar la nominación de gestión de calidad como representante de la dirección”*, DC. 10-6-99) fue resuelta de forma precisa por FE, eliminando de esta formalización cualquier connotación “real” de poder, transformándolo en un acto privado al margen de la organización y delegándolo FE en su secretaria, SA, intermediaria y encargada de hablar con el etnógrafo *“para ver las palabras exactas que los de la ISO quieren ver en este tema”* (DC. 21-6-99).

2. El “juego de la ISO” en acción

“Voy a ver a FE. Le digo que hay un par de procedimientos que están ya para aprobar. Le explico que haremos como que se aprueban. Para acabar le digo que ‘jugaremos al juego de la ISO’. A SA le hace gracia y lo repite. Quedamos que se lo enviaré y él lo firmará, y me lo entregará” (DC. 22-3-99)

Pero el juego de la ISO en Formación Pautada no es algo que, a pesar de lo que en este fragmento dijera el etnógrafo, comenzase con la aprobación formal de los documentos. En efecto, el juego venía largamente jugándose en la organización con sus tres (falsas) reglas (participación, validación e independencia del jefe de proyecto) que, a modo de dados trucados provocaban una serie de interesantes e interesadas carambolas (casi nunca chiripas) organizacionales.

El juego de la ISO era una actividad en continua negociación entre (casi) todos los agentes de la organización. Jugaría al juego de la ISO, a mantener la (falsa) capitanía del proyecto, el etnógrafo, cuando PB, el responsable de organización, fue “invitado” a participar en el proyecto como “Controller”; jugarían al juego de la ISO los directivo (FE y PU básicamente) para definir su posición en el comité de dirección; jugarían los miembros de la dirección con los jefes intermedios a dar forma a la estructura y a definir responsabilidades de los diferentes departamentos de la organización (el proceso de elaboración de la documentación de calidad ayudaría a constituir un preciso modelo de organización adecuado a los intereses de la dirección); y, finalmente, jugarían FE y el etnógrafo con los auditores de calidad de AENOR a entender (y configurar) la realidad en clave ISO 9000.

Tan sólo un grupo organizacional, el “pueblo llano”, vería reducida su participación en el proyecto ISO 9000 (como en otros muchos juegos organizacionales) a la de mera comparsa sin voz ni voto en el juego, pero con obligaciones ISO. Unas obligaciones que serían interiorizadas y aceptadas como legítimas. Por ejemplo, esto será muy evidente en la movilización general a la que se sometió a todos los trabajadores, a modo de zafarrancho general, el día de la auditoría de calidad.

Veamos algunas de las secuencias de este juego de la ISO.

2.1. El gran chamán contra el “controller”

Ya hemos visto cómo el etnógrafo actuaba de testaferro del verdadero jefe de proyecto ISO en la sombra (FE) de forma que el grupo directivo gestionaba directamente la

evolución de dicho proyecto. Hubo, no obstante, una ruptura en esa placentera relación (entre FE y el etnógrafo) provocada por la irrupción de PB en el proyecto, una entrada en el equipo supervisor que vendría, obviamente, avalada por JP, el director general y su empeño en “profesionalizar” la gestión de la empresa.

La entrada de PB, responsable de organización, en el, por así llamarlo, equipo de gestión del proyecto ISO, fue un incidente traumático para el etnógrafo, significando, si seguimos el diario de campo, mucho más que un simple cambio de jefe⁷: “(...) *me hace ver que mi jefe es PB*” (DC. 23-2-99).

El proceso de relevo en el mando es evidente, pues FE (hasta el momento jefe del etnógrafo) aborda en presencia de PB el tema salarial, una controversia que, como ya hemos visto, estaba limitada a un ámbito privado entre jefe y trabajador:

“Dice que PB tenía que saberlo. Que se me subirá el IPC. Que como cobro 3.000.000 quedará como unas 40.000 Ptas. más al año” (DC. 23-2-99)

Con éste “*tenía que saberlo*”, inició FE un relevo en la dirección del proyecto, reemplazo que continuaría con un acotación de las funciones del etnógrafo reducidas a las de técnico de calidad en contraposición a los cometidos profesionales de un directivo:

“Continua diciendo que yo ante la alternativa de temas de calidad o temas de proyecto, había preferido continuar siendo ‘técnico’, y dejado de lado temas de proyectos, ‘Venezuela’ con puestos de gestión y ‘dirección’” (DC. 23-2-99)

Por supuesto, la reacción del etnógrafo fue la de sentirse molesto por este cambio y esta degradación de su estatus en la organización:

“Yo ya no estaba nada contento. No por el sueldo, que era lo pactado, sino por esa delegación a pelo, sin preámbulos me hace ver que mi jefe es PB” (DC. 23-2-99)

Palabras que manifestaban que más que el cambio en sí, lo que le molestó fue el modo en que FE lo desarrolló, omitiendo cualquier consideración personal en el traspaso (“*a pelo*”, “*sin preámbulo*” –curiosos términos que son más propios de una relación sexual que laboral-), tras un vínculo de jefe y subordinado desarrollado durante un considerable periodo de tiempo:

“9 meses trabajando y despachando con él, y el cabrón no es capaz de decir como una persona civilizada que ahora mi jefe será PB” (DC. 23-2-99)

⁷ La ruptura del “contrato psicológico” (por utilizar un concepto en boga para los psicólogos de las organizaciones) del etnógrafo es evidente: “*por la noche comencé a actualizar mi curriculum*”

La entrada de PB, no significaría tampoco, una delegación completa del proyecto ISO 9000 por parte de FE, sino más bien un desentenderse de las menudencias diarias que comportaba. FE, seguiría guardándose para sí, el trabajo clave de supervisar la validaciones de los miembros de la dirección:

“Me llamó, me dijo que como iba a despachar con PB los martes ya le informaríamos. Que lo que sí haría con él, sería la integración de los procedimientos una vez validados por la dirección” (DC. 23-2-99)

Pero veamos cómo esta entrada de PB en el proyecto ISO generó un contexto de competición y deterioro de una relación personal caracterizada (entre PB y el etnógrafo), hasta el momento, por lo cordial, ya que pese al mayor estatus de PB en la organización, la cercanía del trabajo de ambos y la ausencia de ligazones formales parecía propiciar una simpatía del etnógrafo por el nuevo responsable de organización: *“He estado revisando con PB el capítulo 1 del manual de calidad (CO: Divertido como siempre)”* (DC.19-2-99).

La relación entre PB y el etnógrafo ya no sería tan campechana e informal y, aunque FE moderará el traspaso del etnógrafo a PB con la retórica de la organización matricial y la existencia de más de un jefe (*“Saco a colación el tema de qué soy, así como quién es el jefe del proyecto. Se enrolla. Me habla de organizaciones matriciales, de dos jefes”*, DC. 26-2-99), retórica que asumiría el etnógrafo ante PB (*“Le digo que entiendo que en una organización matricial uno tiene más de un jefe (el rollo que me contó FE). Él me dice que no es mi jefe. Yo sigo diciéndole que mi papel en la reunión ha sido la de jefe de proyecto de la ISO y el suyo de organización”*, DC.27-2-99) lo cierto es que la relación entre PB y el etnógrafo se transformaría en una curiosa relación encubierta de jefe-subordinado. Y digo encubierta, fundamentalmente porque FE moduló sutilmente su delegación en PB, consciente del malestar del etnógrafo y por qué no, como un medio de continuar siendo el máximo responsable de un proyecto que ya se preveía como exitoso:

“FE acaba reconociendo que tal vez PB se ha metido de lleno porque se trata de un proyecto tangible, concreto (y yo añadido que tiene fin). Y añade que también quiere colgarse las melladas” (DC. 25-2-99)

De esta forma, la función de PB en el proyecto quedará definida como de “controller” (*“Me dice que han llegado a la conclusión de que mi jefe es FE. Que él colabora conmigo y hace de Controller”*, DC. 27-2-99) con una relación a tres bandas entre FE,

(hacía 9 meses que no lo tocaba)” (DC. 23-2-99) fractura que le conduciría a desarrollar una

PB y el etnógrafo, un ejemplo de curiosa estructura matricial (“*el rollo*” de FE, que diría el etnógrafo) que no evitaría al etnógrafo ni de recibir órdenes, más o menos directas, de PB (“*También me dice que no me lo dirá que lo haga, pero que no estaría mal el que yo llevara un diario*”, DC. 2-3-99) ni de tener que buscar caminos para resistirse y socavar esta autoridad: “*PB dice que cuando envíe el procedimiento para la reunión envíe un diagrama de flujo (CO: Ni de coña⁸)*”.

Nos hallamos pues, ante dos estrategias contrapuestas para un mismo objetivo: el premio de “*colgarse las medallas*” que diría FE.

Por un lado PB y su intento de hacer visible su participación en el proyecto ISO 9000 delante de la organización. Por ejemplo, el mismo día que FE cambió las reglas internas del proyecto, PB informaría a DU, jefa del área de proyectos, de su nueva condición de “filtro” de las actividades del etnógrafo, a la vez que se interesaba por conocer con detalle el estatus de éste en la organización:

“En el descanso, en la máquina de café, se acerca DU. PB le pregunta por mi condición en la ISO, (CO: descaradamente o como él me comentó una vez, con su falta de inteligencia emocional). DU dice que soy uno de los que tienen placa de sheriff repartida por Formación Pautada. Es decir que soy jefe de proyecto sin pertenecer al área. PB le informa que FE le ha encargado que haga de filtro” (DC. 23-2-99)

Asimismo, PB dejaría claro desde un principio que su participación en el proyecto ISO obedecía al interés de JP en conocer y controlar más directamente aún el proyecto ISO, de modo que no faltarían alusiones sobre el alto nivel de la persona a quien iban dirigidos los informes de “controller” que él realizaba: “*Y me dice ‘es que como reporto a JP’*, algo que por cierto, molestaría al etnógrafo: “*unos reportando y otros trabajando*” (DC. 15-3-99). Obsérvese a continuación, cómo razonaría PB la necesidad de su trabajo de “controller”:

“Me dice que deberíamos cada semana ir reportando a la dirección. Le digo que yo controlo perfectamente el estado de los procedimientos. Él me dice que a JP le ‘encantó’ el informe del estado de la situación. Dice que tenemos que hacerlo ‘para que estén tranquilos’. Y que dice que se debería hacer porque ellos no ven que salga nada de faena” (DC. 2-3-99)

Un “controller” que, “*como compañero*”, se permitiría tanto animar etnógrafo por la marcha del proyecto (“*le encanta que vayamos aprobando procedimientos. Dice que*

moderada “prospección de mercado” asistiendo a diversas entrevistas de trabajo.

⁸ Es curioso como el particular lenguaje de JP, el director general, y sus “*ni en coña*” parece que creó escuela, siendo el etnógrafo un aplicado seguidor de esta expresión.

esto macha”, DC.9-4-99; “me cuenta que ‘vamos bien”, DC.20-4-99) como reprenderle:

“Le digo que voy a cambiar la fecha de la auditoría. Se enfada. Dice que no puede ser. Que quedamos mal, que hemos de tener cuidado. Le digo que aprieta. Él niega que apriete en las fechas. Me precisa que no me lo dice como jefe sino como compañero. Me dice también que habló el sábado con JP y éste le comentó que íbamos muy bien” (DC. 12-4-99)

Por el otro lado, estaría la posición del etnógrafo con su claro intento de vindicar su parcela de poder y expulsar a PB de lo que consideraba sus dominios, una vez que descubriera que “*hacer de controller es algo así como hacer de jefe de proyecto encubierto*” (DC. 5-3-99), convencimiento que adquiriría el etnógrafo con el tiempo: “*actúa como jefe de proyecto*” (DC.11-3-99) o “*el jefe de proyecto, ahí va*” (DC. 12-3-99).

El etnógrafo dedujo que, pese al acometimiento impetuoso de PB en el proyecto, su propia participación era todavía necesaria debido a su supuesta pericia en la interpretación del estándar de calidad, habilidad de la que carecía PB. Veamos el razonamiento del etnógrafo.

“Entonces ¿por qué sigo como jefe de proyecto de la ISO?

Y creo que está claro. Por la dificultad en saber / entender qué pide la norma. Soy algo así como el gran chamán que habla con los espíritus de la norma UNE-EN-ISO 9001:94. Soy el único de Formación Pautada (y lo digo con cierto retintín) que puede determinar cómo se han de elaborar los procedimientos para cumplir la norma. Incluso PB con conocimientos de organización (expertísimo), y algo de ISO, no conoce ni de lejos la norma, y mucho menos sería capaz de hacer los procedimientos para cubrir los requisitos” (DC. 23-2-99)

Partiendo de éste análisis que finalizaba con que su conocimiento ISO era “*lo que me aguanta hoy por hoy*” en Formación Pautada (DC. 23-2-99), iniciaría el etnógrafo una defensa encubierta de su posición, ninguneando para ello a PB, siempre que le fuera esto posible. Encontramos en el diario un largo etcétera de las acciones competitivas del etnógrafo; no transmitiéndole información (“*le doy muy poca explicación de la reunión*”, DC. 3-3-99); no incluyéndolo como interlocutor ante los auditores externos; desmarcándose de los trabajos de PB cuando preveía que estos saldrían malparados (“*Encuentro a PB muy tenso. Por lo menos conmigo. Veo que la famosa ‘hoja de ruta del diseño’ va a ser un churro total. Por lo que voy a pasar de implicarme*”, DC. 8-4-99); e incluso intentando menguar las responsabilidades de PB en la documentación

escrita que estaba elaborándose. Hallamos un ejemplo de esto último, en la elaboración del procedimiento ISO de control de no conformidades por parte del etnógrafo, de forma que éste omitiría inicialmente la función de “arbitro” que previamente se había concertado (en la presentación de la aplicación informática que se había elaborado para anotar –abrir, en terminología ISO- las no conformidades, MG, la jefa de área señaló públicamente a PB como “arbitro” de dicha aplicación señalando lo siguiente: “*Organización está en medio de todo y nos hará de árbitro*”; así como “*Tú envía todo lo que puedas*”, DC. 19-3-99, refiriéndose a la anotación de no conformidades), omisión que fue certeramente señalada por AN, la subdirectora comercial:

“Ante el párrafo que explica que cuando el anotador no sepa a quién dirigir la incidencia, en el procedimiento ponía que la dirigirá a su jefe y AN me dice ‘no es esto lo que se explicó, se habló de organización’” (DC. 20-4-99)

Ante dicha validación tuvo que claudicar el etnógrafo e incluir a PB en el procedimiento: “*opto por poner organización*” (DC. 20-4-99).

Por supuesto, la competición entre PB y el etnógrafo por el control del proyecto conllevaría mutua enemistad y una crítica continua del etnógrafo hacia PB en el diario de campo:

“Recibo un correo de PB diciéndome que ha ideado un informe para reportar a la dirección del estado del proyecto. CO: Unos trabajamos y otros hacen como que trabajan. Controller. Controller de los cojones” (DC.5-3-99)

También aparecen en el diario algunas de las zancadillas de PB al etnógrafo, por ejemplo el ordenar al departamento de informática que el trabajo de modificación de la “libreta de mejoras”, aplicación de control de no conformidades (corrección que surgió como consecuencia de una observación de los auditores de calidad) no era prioritaria: “*Me dice que para PB la libreta de mejoras no se toca hasta finales de Julio*” (DC. 15-6-99).

La crítica obsesión⁹ del etnógrafo hacia el “controller”, no se diluiría con el tiempo, pese a reconocer el etnógrafo que la entrega de PB en el proyecto esta originado por el instinto de supervivencia de éste último:

⁹ Son constantes las anotaciones del etnógrafo en el diario en las que dejaba constancia crítica de los andares de PB por Formación Pautada y la antipatía hacia éste. Por ejemplo, pasándole lista en los diversos actos de la organización, como la reunión general informativa (“*mencionar que PB pasa de esos actos. Él a lo suyo. A sus negocietes. También marchó a mitad de la sesión del comité de seguimiento*” (DC. 12-4-99); controlando sus horarios de llegada (“8:20

“CO: da la impresión de que este tío es totalmente directivo. Supongo que le va el cuello en ello. Se tiene que ver que aporta algo. No que vive de los demás” (DC. 15-3-99)

De hecho, PB, el responsable de organización pese a tener el apoyo del director general no se sentía, como ya hemos visto, muy respaldado por PU, el número dos. Por ejemplo, cuando el etnógrafo le comentó que PB estaba diseñando un documento, “*la hoja de ruta del diseño*”, PU “*pone una cara rara (...) Dice que sólo lleva 8 meses y que no acaban de verse resultados*” (DC. 30-3-99).

Este enfrentamiento soterrado entre el etnógrafo y PB era conocido y bien visto por la dirección. En efecto, cuando el etnógrafo le dijo al número dos que había tenido problemas de entendimiento con PB descubriría que esto era algo positivo para la dirección: “*Le digo que con PB bien, pero que he tenido la sensación de que compitiéramos, él dice que eso es bueno*” (DC. 21-5-99).

Finalmente señalar que, pese a los persistente intentos del etnógrafo por zafarse del responsable de organización, el reconocimiento final por el éxito del proyecto sería compartido. Así, JP, el director general, en el plan de acogida, incluiría a PB como miembro del “equipo” que había dirigido el proyecto ISO 9000:

“Cuando habla de clientes internos, me pregunta a mí sobre qué clientes internos tendría el departamento de calidad. Tras dudar un poco, digo que toda la organización. Mas tarde cuando habla de la ISO, matiza que hemos sido FE y yo, e incluye a PB” (DC. 19-7-99)

2.2. Superando al “guardián de las esencias”

Veamos a continuación otro singular proceso negociador del proyecto ISO 9000: el que se dio en el seno del comité de dirección, entre FE y PU, el “*guardián de las esencias*” de Formación Pautada (doc. 19), por decirlo en términos del autor del diario de campo. Antes de presentar a la entidad certificadora (AENOR) la documentación

Acaba de llegar a su despacho PB (CO: Y eso que despacha de 8 a 9. En fin, si se lo consienten) No nos decimos nada, porque no nos miramos”, DC. 19-4-99); criticando paradójicamente la falta de organización, del responsable de organización (“PB, el cero papeles está ya en su despacho”); criticando su estilo directivo (“este tío aparte de ser un inútil, claramente un inútil, no fomenta el trabajo en equipo” DC. 16-4-99); y dudando incluso de su habilidad como profesional (“Si PB ha de pensar en el Formación Pautada del futuro ya podemos comenzar a enviar curriculums todos los de aquí”, DC. 31-5-99) .Algunas de las críticas nos reflejan su origen en la competición por la gestión y responsabilidad del proyecto ISO 9000: “Soy, lo reconozco, un poco cruel con él en el diario, me crispa su parasitismo del proyecto ISO” (DC.27-4-99).

elaborada, ésta debía aprobarse formalmente por parte del equipo directivo, rúbrica que, obviamente daría validez oficial a lo que esta documentación postulase. PU, el número dos, era por principio contrario a una documentación que había sido elaborada por “*un infiltrado*” –en palabras de JP- (anexo 4) y que incidía en su autoridad directiva. Para superar esta barrera, FE apostó por una estrategia de relevancia y constancia. O sea, el etnógrafo se centraría en explicarle a PU detalladamente de qué trataba cada uno de los procedimientos ISO que éste había elaborado, se tardara lo que se tardara. De este modo, FE, una vez iniciado el proceso de validación envió al etnógrafo a que validará “*cara a cara*” (DC. 8-2-99) cada uno de los procedimientos de calidad, algo que sería mucho más que una validación textual, transformándose en una valoración precisa e integral del etnógrafo así como una estimación exacta del alcance del proyecto gestionado por FE. Las validaciones que realizaría PU serían un proceso de evaluación y de negociación continuo que irían mucho más allá del puro producto (la documentación de calidad) del trabajo del etnógrafo. Veamos, por ejemplo, como PU puso a prueba no sólo la documentación de calidad:

“El viernes por la tarde estuve 2 horas, validando el procedimiento con PU. (CO: Es una experiencia difícil. Siento que me evalúa, ha de estar atento, porque la conversación la para, te hace preguntas para ver si comprendes y cómo comprendes)” (DC. 1-2-99)

La aceptación del proyecto de FE por parte de los miembros con más poder de la dirección (PU) sería pues, un proceso de negociación continuo y constante, en el que FE, utilizando un intermediario (el etnógrafo) buscaba eliminar los recelos de PU para con el proyecto. Era consciente FE, que el éxito del proyecto ISO dependía de PU, el cual controlaba una serie de procesos básicos de la organización (la administración a distancia de la formación, la edición del material formativo y la gestión de almacén) que necesariamente debían incluirse en la documentación del “sistema de calidad”. Además, la relación personal entre ambos no era del todo fluida, si nos atenemos a lo que insinuó PU al etnógrafo:

“También me dice que él y FE son muy distintos y que el objetivo de ellos es complementarse (PU se define a sí mismo como práctico y aunque FE también lo es, según PU, pero ‘en otro estilo’). Yo le digo que ya lo vienen haciendo, y él me dice, mas o menos, que digamos que no acaban de estar ‘satisfechos con el resultado’” (DC. 1-6-99)

Por tanto, el acuerdo entre FE y PU era necesario. Se trataba de una negociación entre ambos, proceso en el que también intervenía el etnógrafo haciendo de polichinela de FE, el verdadero responsable del proyecto ISO, de forma que el avance

del proyecto descansaba en que el etnógrafo superase los recelos de PU no sólo hacia su trabajo, sino también hacia su persona. Por ejemplo, diría PU al etnógrafo que estaba siendo flexible (“*te hago muchas concesiones*”, DC. 9-2-99) cuando en sus validaciones parecía leer menos críticamente los procedimientos ISO. De este modo, a medida que la relación personal se iba haciendo más fluida, el proyecto podía avanzar:

“10:19 He despachado con PU el procedimiento de almacén (CO: La verdad es que es uno de los peores procedimientos. Me lo ha desbaratado porque se podía. No ha sido nada cruel. Podía haber hecho sangre. Y lo hubiera hecho si se lo hubiera dado en otro momento de nuestra relación” (DC. 7-4-99)

Pero volvamos a la curiosa negociación entre FE, directivo responsable del proyecto, y PU, el “guardián de las esencias”, transacción que estaba siendo realizada con la utilización del etnógrafo. El propósito, como muestra el siguiente ejemplo, era conseguir que PU aceptase la documentación:

“el concepto de validación final no le gusta nada. Discutimos. Cedo. Ofrezco alternativas. Pasa de ellas. Veo que se puede avanzar. El quid de la cuestión es que para él hacemos más validaciones que las que pueda pedir la norma. Y que hay una validación de alumno en la última versión. Para PU la validación final no tiene sentido si funcionan las otras validaciones” (DC. 30-3-99)

El resultado de este arduo proceso negociador entre PU y FE fue curioso: PU aceptaría que se aprobase la documentación de calidad pero que no se utilizase. Se obtuvo, pues “*el permiso tácito de PU*” (DC. 29-3-99) para seguir con el proyecto (presentar la documentación aprobada a AENOR), que era, a fin de cuentas, de lo que se trataba:

“Me explica que la discusión con PU en la reunión de dirección se centró en qué hacer con los procedimientos y con toda la documentación. Que no está claro si están ‘dentro del armario’ o no. También me dice que el objetivo es lo de la ISO y que ya se irá trabajando en hacer procedimientos más del estilo Formación Pautada” (DC. 29-3-99)

Resulta curioso cómo, pese a todo el control que PU había sometido a la documentación y al etnógrafo, en revisiones “cara a cara”, seguía pensando PU que el sistema de calidad se había construido muy apresuradamente y sin el rigor propio de la compañía. Para PU, la documentación de “calidad” elaborada por el etnógrafo podría ser incluso contraproducente para la organización:

“Me cuenta que ha hablado con FE del tema del armario. Que han llegado a la conclusión de que estos procedimientos no son los que necesitan los usuarios para

hacer los procesos ('no sirve para el usuario'), por lo que no se divulgarán a todo el mundo" (DC. 30-3-99)

Un triunfo pues, para ambos. FE conseguía que el proyecto avanzase hacia su último estadio, la auditoría de calidad de AENOR evitando el riesgo de "*la validación eterna*"¹⁰ (DC. 26-3-99) y PU conseguía el propósito de que esta documentación fuese considerada inoperante tal y cómo pronosticó más de una vez ante el etnógrafo: "*Dice que el manual de calidad lo meterá dentro de una armario con 'vidrios antibalas' (Es decir no será operativo)*" (DC. 26-3-99). Con un manual de calidad ajeno pues, al devenir de la organización ("*presentarlo con plástico, que se mire pero no se toque*", DC. 9-2-99).

2.3. Respetando las validaciones

A estas alturas del relato, ya debería ser evidente que la validación era un complejo acto social que tenía lugar en Formación Pautada, con la calidad como excusa. La lectura crítica de los procedimientos de calidad que cada miembro de la organización hacía, era realizada según el guión de su papel que como sujeto tenía en la organización. Y aunque el etnógrafo asumió los (falsos) principios que a modo de dogmas inevitables le cayeron encima (como por ejemplo "*respetar las validaciones*"), lo cierto es que la lectura que él hacía de cómo evaluaban estos documentos cada uno de las personas que participaban en el proceso de validación, era una lectura en términos de "proceso social".

No faltan en el diario, muestras continuadas de cómo la validación no escapa de esta lógica social por parte de cada uno de los participantes. Por ejemplo, serían abundantes las consideraciones del etnógrafo del resultado de las validaciones en término de intenciones y actitudes. Veamos algunas de estas.

Ante una validación de MG, jefa de área de formación a distancia, señalaría el etnógrafo lo siguiente: "*me parece un poco malintencionada. Es decir, algo así como llevar la contraria por llevar*" (DC. 1-2-99). De otra, validación comparándola con la anterior anotaría:

¹⁰ Uno de los riesgos que FE y el etnógrafo preveían al proyecto, considerando la particular cultura del "*lingüismo*" de Formación Pautada, era que se estancase en un bucle sin fin de validaciones: "*FE y yo acordamos que cuando determinemos, la documentación se presentará como esté. Que podríamos estar infinitamente mejorándola. Y no avanzar nada. La validación eterna*" (DC. 26-3-99).

“Reviso la validación de AN (...). Me parece una buena validación. Entra en precisiones ISO, pero no siento las ganas de fastidiar que notaba con la de MG” (DC. 1-2-99).

Más ejemplos. Una validación podía ser amigable: “*Me parece muy correcta la validación, muy amistosa*” (DC. 2-2-99), o incluso risible, a ojos del etnógrafo, si ésta se hacía con el particular estilo del centro de validación:

“CO. Me elimina la tira de comas, y utiliza las flechitas típicas de los validadores de Formación Pautada. Una gran pijadita de validación” (DC. 4-2-99)

Pero por supuesto, también podían ser muy molestas, véase sino como irritó sobremanera al etnógrafo una validación de AN, la subdirectora comercial:

“no me da la gana de cambiar el termino ‘disposición’ del PG.12.01 (Estado de inspección). Disposición quiere decir ‘aptitud de decidir algo’. Si no lo entiende (AN) que se coja un diccionario” (DC. 12-2-99)

O como tampoco gozó de su total simpatía la validación que hizo OR, un jefe de proyectos, respecto al proceso de diseño de cursos:

“Me encuentro la validación al procedimiento del diseño que ha hecho OR (...) (CO: En fin, parece que éste va de artista¹¹)” (DC. 29-3-99)

Las lecturas críticas (validaciones) a las que se sometían los procedimientos escritos serían el campo de batalla en el que los diferentes actores sociales de la organización pondrían a prueba sus fuerzas. Véase, por ejemplo, de qué modo valoró el resultado de una reunión el etnógrafo: “*Ha estado bien, el procedimiento se ha defendido dignamente*” (DC. 22-3-99). A veces, los procedimientos (el etnógrafo) serían vapuleados:

“Respecto al resultado de la reunión, la verdad es que salgo bastante cabreado. Me han molestado las risas idiotas de MJ y MG. Así como las precisiones críticas a mi procedimiento de EC” (DC. 24-3-99)

Las derrotas, no obstante, serían fácilmente reversibles, considerando el primer (falso) principio de participación y validación que aseguraban que todo lo que criticaban los

¹¹ Lo cierto es que con este “*va de artista*” hacía patente el etnógrafo la dura crítica que OR, jefe de proyectos, había realizado sobre aspectos poco relevantes del procedimiento. Por ejemplo, ante la indicación que señalaba que “*el centro de validación validará la documentación [previa al diseño formativo]*” se explayó críticamente OR del siguiente modo: “*No veo nada claro este paso, la única validación con cierto sentido en esta fase tan germinal del proyecto es la técnica, el resto me parecería una pérdida de tiempo y dinero. La estructura, el estilo, la metodología ‘cuajan’ en un momento posterior: ‘de unos buenos fundamentos no tiene porque adivinarse la forma de la casa’*” (doc. 20).

jefes de departamento podía ser enmendado por la dirección si ésta lo consideraba pertinente (como así fue, en el caso de dicha reunión).

La función del etnógrafo en este campo de batalla sería la de conducir el proyecto ISO (un proyecto del grupo directivo) y vencer las objeciones de los diferentes agentes organizacionales haciéndoles copartícipes de un proyecto que conformaba (normalizaba) un modelo concreto de funcionamiento de la organización. El arma con que contaba para este cometido sería su habilidad negociadora (una habilidad obviamente potenciada por el aliado con el que contaba: el comité de dirección), arma con la que convencer a todos los participantes en el “juego de la ISO” de que las validaciones estaban siendo respetadas. Veamos con algunas muestras, este modo de proceder del etnógrafo, siempre guarecido por la poderosa sombra de FE y del comité de dirección.

Por ejemplo, un caso paradigmático de hacer avanzar el proyecto ISO sería la forma en que desbloqueó el etnógrafo una amenaza de no cooperación (disfrazada de parada técnica por trabajos más prioritarios) por parte del departamento de informática. En efecto, cuando CV, técnica informática le comunicó que tenía considerado como de baja prioridad el desarrollo de una aplicación informática vinculada con el proyecto ISO (*“Ella dice que no puede avanzar hasta que se definan los listados”*, DC. 9-2-99) , el etnógrafo recurrirá a FE (*“le digo que de un ‘toque’ a informática”*, DC. 15-2-99) de forma que fácilmente se la aplicación volvería a ser considerado un trabajo preferente (*“CV le dice que ‘estoy en ello”* (DC. 15-2-99).

Un caso similar le ocurriría con las instrucciones operativas del área de formación a distancia, ya que la jefa del departamento de servicios administrativos, EC, consideraría que la elaboración de dichas instrucciones no era un trabajo preeminente:

“Dice que tienen mucha faena. Que estarán a final de mes. Digo que a final de mes esperaba que estuvieran validadas. Dice que hay gente nueva, que hay otras prioridades, que lo que puede hacer es dárme las como están y decir que están bien” (DC. 9-2-99)

Por supuesto que al etnógrafo no le enternecerían los argumentos de exceso de trabajo, y maniobrando con alevosía acudiría a la jefa de EC para *“decirle que meta prisa a EC sobre las instrucciones de DFD”* (DC. 17-2-99).

En otras ocasiones el etnógrafo se vería obligado a recurrir a la dirección para sortear ataques sorpresivos, como es el siguiente caso que ilustra del virulento ataque

“validador” al que fue sometido por el área de proyectos, el procedimiento comercial, documento que, curiosamente, les afectaba de un modo tangencial:

“Antes de desayunar me ha llamado DU, me dice que ha enseñado el procedimiento a la gente de su departamento y que quiere comentarme alguna cosa. (...) He hablado con DU. Nos metemos en un aula. Lleva las validaciones de JC y OR (“mi gente”). Había muchas cosas. Realmente han intentado reventar el procedimiento (CO: Mi impresión es que han ido a por él)” (DC. 18-3-99)

Una de las validaciones que blandía DU, jefa del área de proyectos, descalificaba en su globalidad al procedimiento:

“Para JC respecto al objeto del procedimiento ‘se dispone de la capacidad para cumplir con los requisitos de los pedido’ dice ‘yo no lo firmaría’. Y luego se pregunta ‘¿Qué pasa con las propuestas compuestas ‘estilo CR Almería’ en las que hay medida, catálogo, autoformación y presencial?’” (DC. 18-3-99)

La validación del otro jefe de proyectos se ensañaba en una peculiar disquisición semántica:

“Para OR, lo más preocupante es la diferencia entre curso de catálogo y curso en catálogo. Y DU dice que en ‘la casa’ hay cursos de catálogo; cursos hechos para clientes y que pasan al catálogo y; cursos para un solo cliente. El quid de la cuestión es que para ella habría que definir mejor qué se entiende por curso de catálogo. Es decir, curso de catálogo cuando se hace para él catálogo y curso en catálogo cuando se ha hecho por indicaciones de un cliente y es para nuestro cliente (véase atención al cliente)” (DC. 18-3-99)

Las críticas (validaciones) transmitidas pro DU parecen excluir al etnógrafo de la realidad de la organización, señalando así DU “*la casa*” y por contraposición anulando la validez de la definición. El etnógrafo ha de mostrar en la práctica ante DU, jefa de área, que “respeta las validaciones”, por lo que se vio obligado recurrir a una instancia superior para eludir esta validación en tromba del área de proyectos:

“Como veo que no resolvemos nada, y DU adopta un tono duro, le digo de ir a ver a AN [subdirectora y responsable del área comercial]. Acepta. Vamos. Apenas hablo. DU explica nuestra divergencia pero AN dice que esto es un matiz” (18-3-02)

Parece claro que el etnógrafo es consciente de que está llevando a DU ante una encerrona (“*Le digo de ir a ver a AN. Acepta. Vamos*”) una persona con más poder organizacional que DU y de su “bando” (miembro del equipo directivo) que presumiblemente dará un solución a la crítica global del procedimiento que estaba haciendo proyectos. Su argucia se muestra exitosa, de este modo AN señala que el

juego semántico de las definiciones no invalida el procedimiento ISO (“AN dice que esto es un matiz”). Sorprendió también al etnógrafo el cambio de registro de la crítica de DU al procedimiento, ahora, menos descalificador:

“CO: Curioso como DU no entra en la definición. ¿No decía que la utilizaba en un sentido diferente al ‘de la casa’?” (DC: 18-3-99).

La defensa de AN se mostraría torpe en un inicio:

“AN dice, ‘pues bueno ponemos’ y DU contesta que no se trata de poner para que ella se quede conforme y DU le da la razón y propone su cambio” (DC. 18.3.99)

AN rectificaría su tosquedad inicial (“*pues bueno ponemos*”), agresiva para con DU quien no podía irse como derrotada por su mayor estatus respecto al etnógrafo, posición en la organización que exigía una contrapartida, una mínima aceptación de alguna de las críticas realizadas al procedimiento. Y esto fue lo que hizo AN, modificar el significado sin cambiar nada. La innovación que AN, la subdirectora comercial propuso apenas representaría una alteración del sentido de la definición en el procedimiento ISO. Veámoslo con detalle.

Allí donde antes se señalaba:

“donde el cliente solicite la realización de un curso del que no se dispone en catálogo y que implique su elaboración por parte de Formación Pautada, el departamento comercial...” (DC. 18-3-99, el subrayado es mío)

Quedaría entonces, el siguiente texto abreviado

“donde el cliente solicite la realización de un curso a medida de sus necesidades, el departamento comercial...” (DC. 18-3-99, el subrayado es mío)

Victoria pues del etnógrafo. El ataque sorpresivo y global al procedimiento comercial por parte del área de proyectos, había sido sorteado, con la simple contrapartida de la simplificación de una oración, (sin que esta además, modificara el sentido de la definición). La inicial crítica demoledora al procedimiento de “yo no lo firmaré” –según la validación de JC- se había transformado finalmente en “una chorrada menor” (DC. 18-3-99) según peculiar valoración del etnógrafo. La validación había sido respetada, gracias a la dirección en este caso.

Por cierto, contrasta la tolerancia que muestra el etnógrafo ante las validaciones efectuadas por los trabajadores con más poder en la organización (aún tratándose de auténticos sinsentidos como en el caso anterior), con la aceptación de las validaciones realizadas por los trabajadores de menos poder organizacional. Por ejemplo cuando

Lourdes, una empleada sin cargos de DFD, propuso hacer una modificación muy significativa del proceso de un procedimiento, el etnógrafo la descalificaría duramente:

“Y ahora acabo de estar ‘discutiendo’ las instrucciones de usuario de la ‘libreta de mejoras’ con Lourdes (CO: la verdad es que es un poco burra. Y va de lista). Ahora se ha empeñado en que un posible problema tiene que poder generar más de una acción preventiva. Y se lo ha comentado a MG. En fin. Santa paciencia.” (DC. 18-3-99)

Había que respetar las validaciones, aunque para el etnógrafo, no todas las validaciones fueran igual de respetables.

2. 4. Realidad y ficción: Conformando (a) la organización

Gracias al segundo (falso) principio del proyecto ISO 900 en formación Pautada que postulaba que este proyecto se limitaba a “documentar la realidad”, lo que recogerían muchos de los procedimientos ISO sería el ideal de procesos de organización por parte la dirección, toda una serie de “buenas prácticas” (por decirlo con prescriptiva terminología EFQM) con las que se debía trabajar. Si a esto le añadimos que la validación de los miembros de la dirección era la última en el proceso de validación (primer falso principio) y que la integración de las diversas lecturas la hacía FE, un miembro del equipo directivo y no un interprete de la norma ISO independiente a los intereses organizacionales (tercer falso principio), palmariamente el resultado del proyecto (la documentación del sistema de calidad ISO 9000) constituiría un modelo de organización apto a las exigencias del grupo dominante (comité de dirección), dónde algunas de las tensiones organizativas quedarían resueltas, y donde las exigencias de la norma ISO 9000 serían lidiadas a modo de potenciales enemigos a las prerrogativas directivas. Se produciría pues, una curiosa paradoja. El estándar de calidad ISO 9000 sería un juego que permitiría para la dirección modificar ciertos procesos e incrementar su control sobre ellos, pero a la vez, el estándar representaría un proceso potencialmente peligroso para el propio control directivo, que obligaría a fingir procesos directivos para mantener intactas las prácticas directivas que se llevaban a cabo en la organización.

Respecto a lo primero, la norma ISO 9000 y la necesidad de tener que documentar procesos representaría para la dirección una oportunidad de avanzar en el troquelado del departamento de programación, de forma que la elaboración del sistema de calidad conllevaría la pérdida de poder de dicho departamento, con el diseño de un proceso de elaboración de productos formativos más controlado y con personas más

afines al mandamás de Formación Pautada (como por ejemplo, así serían, los responsables de la emergente área de proyectos). Respecto a lo segundo, cuando la norma ISO 9000 conllevaba la necesidad de alterar mínimamente las prácticas directivas, como por ejemplo a revisar el sistema de calidad de una manera determinada, entonces esta era percibida como una norma poco operativa, que podría embrollar el pilotaje de la organización, de forma que claramente se optaba por fingir su cumplimiento, o lo que es lo mismo, inventar argucias para superar las exigencias de la norma.

2.4.1. Control del diseño formativo o formativo diseño del control

Ya comenté en el capítulo 5º (2.1. *Proyectos el contrapoder de programación*) el peculiar estado del departamento de programación, cuyo responsable, AR (*“un ángel caído pero un representante vivo de la gloriosa Formación Pautada de calidad desaparecida”* doc. 19, según una peculiar definición del etnógrafo) estaba enemistado con el director general. También formulé como el proceso de diseño de cursos era un proceso disputado, en el que la nueva figura organizacional del jefe de proyecto comenzaba a robarle atribuciones al departamento de programación.

El proyecto ISO 9000, obviamente, continuaría esta operación de troquelado, menguando el papel directivo del responsable de programación en el proceso global de diseño de material formativo. Por ejemplo, las validaciones de los miembros de la dirección al procedimiento ISO de “control del diseño”, serían muy sensibles a los aspectos relacionados con las responsabilidades. Así, JP, en una validación simple pero precisa, vetaría que AR, el hasta el momento responsable último del proceso de diseño formativo, tuviera atribuciones (como así las tenía) para designar la persona que pudiera hacer la validación final del diseño. Veamos lo que anotó el etnógrafo en el diario de campo:

“Y hay una frase en la que se muestra claramente disconforme: ‘En caso de que no hubiera ninguna persona asignada en la memoria de proyecto, el jefe de programación designará al responsable de la validación final’ y pone ‘NO!’” (DC. 29-3-99)

El principio de autoridad se pondría de manifiesto, de tal modo que la firme objeción del director general fue escrupulosamente respetada en su integración por FE:

“Ante la objeción de JP (“NO”) de que sea el jefe de programación el que designe en caso de que no esté señalado en la memoria técnica quién ha de hacer la validación final, FE decide introducir la figura del acabador y eliminar el conflicto” (DC. 8-4-99)

De hecho lo que FE hace es, más que introducir la figura del acabador, eliminar el fragmento que disgustaba al director general (causando por cierto la admiración del etnógrafo: “*este tío es un súper político*”, DC. 8-4-99). El cambio resultante sería notable:

“Es decir el párrafo:

‘Esta validación final será realizada por la persona asignada en la memoria de proyecto. En caso de que no hubiera ninguna asignada en la memoria de proyecto, el jefe de programación designará al responsable de la validación final’.

Queda en

‘Esta validación final será realizada por un acabador’ “ (DC. 8-4-99)

Ante la objeción del director general, optó FE por reducir al máximo la casuística del procedimiento, podando la posibilidad explícita de que en la “memoria de proyecto” no estuviera designada la persona que haría la validación final y eliminando además, cualquier referencia en el apartado de responsabilidades del jefe del departamento de programación.

Una puntilla final para un procedimiento perfectamente acendrado, modélico, en el que el área de proyectos y la dirección eran protagonistas absolutos, tras la larga criba a la que había sido sometido dicho documento. Un proceso de depuración que, como mostraré, fue en paralelo a la pérdida de poder del departamento de programación.

En los orígenes del procedimiento¹² ISO del diseño formativo, se encuentra un documento analítico del etnógrafo que señalaba que “*es destacable el grado de cumplimiento de la norma ISO para los procesos de elaboración de cursos*” (doc. 23). Ante dicho análisis, FE le sugirió al etnógrafo que lo revisasen tanto AR, jefe de programación, como las personas responsables de la incipiente área de proyectos (“*creo que vale la pena que lo conozcan en programación –AR- y en proyectos –JT/DU-: Recoger su opinión*”, doc. 23). Este documento dio paso a un primera versión del procedimiento (V0) de control del diseño en la que se explicitaba la responsabilidad del departamento de programación del siguiente modo:

“Tras la última fase de validación, se realizará la validación final del módulo por parte del jefe del Departamento de Programación, autorizando o no la edición del mismo” (doc. 24)

Dicha frase fue “ampliada” en la validación por FE, quien incluyó la siguiente precisión

¹² Un procedimiento que, con el nombre de “Control del diseño de material autoinstructivo y material de control”, recogía todo el proceso estandarizado de diseño formativo seguido por la

“Tras la última fase de validación, se realizará la validación final del módulo por parte del jefe del Departamento de Programación o la persona en quien delegue, autorizando o no la edición del mismo” (doc. 25, el subrayado es mío)

De hecho, esta “ampliación” lo que hace es abrir la puerta a que la validación última no fuese realizada por el jefe de programación, sino que podía realizarlo (con su consentimiento en este primer borrador del documento) la persona que él estimase conveniente. Las siguientes versiones del procedimiento ya no precisarían que el jefe del departamento sería la persona que realizaría la última validación (la que autorizaba que el material era apto para editarse), sino que lo encubriría del siguiente modo:

“La versión final del material se someterá a una validación final con el objeto de comprobar si el producto resultante es conforme a los requisitos definidos en el proyecto. Esta validación final es realizada por el acabador asignado en la memoria técnica” (doc. 27, el subrayado es mío)

Y digo encubriría porque la figura denominada como “acabador” era históricamente la misma que responsable del departamento de programación, profesional de máxima autoridad técnica entre los técnicos diseñadores.

Un momento clave en la historia particular de este procedimiento fue el proceso de validación por lo jefes de departamento. Dicha validación significó que, tras una larga reunión (“*la reunión de validación del procedimiento de control del diseño ha durado 3 horas y media*”, DC. 22-3-99, como anotaría el etnógrafo en su diario de campo) a la que asistieron además del FE, el controller y el etnógrafo, los departamentos afectados, o sea proyectos (DU), Programación (AR), el centro de validación (Mamen) y el departamento unipersonal de documentalistas (Serra), se volviera a recuperar el relativo protagonismo del jefe de programación, con las siguientes enmiendas aprobadas que dejaban huellas todavía de su grado de poder y participación en el proceso:

“La versión final del material se someterá a una validación final con el objeto de comprobar si el producto resultante es conforme a los requisitos definidos en el proyecto. Esta validación final es realizada por la persona asignada en la memoria técnica o designada por el jefe del departamento de programación” (doc. 28, el subrayado es mío)

organización, un proceso hasta el momento controlado exclusivamente por el departamento de programación.

Mención específica qué, como ya hemos visto al inicio de este apartado, no superaría la validación del director general (“NO!”), de forma que la responsabilidad del jefe de departamento se desterraría del procedimiento aprobado.

Asimismo, en la versión inicial del procedimiento, figuraba el departamento de programación conjuntamente con el departamento de profesorado, como responsable de “*identificar la necesidad de actualización de los módulos y exámenes*” (doc. 24), responsabilidad que sería mantenida en la versión 01 del procedimiento: “*es responsabilidad del departamento de programación controlar la vigencia del material autoinstructivo*” (doc. 25), pero que sería eliminada en el resto de versiones.

En paralelo a esta merma de las atribuciones del jefe de programación se iba incrementando la relevancia de la incipiente área de proyectos y de la figura del jefe de proyecto. En efecto, en la versión inicial del procedimiento las responsabilidades del jefe de proyecto quedaban definidas del siguiente modo:

“El jefe de proyecto es responsable de elaborar la memoria de proyecto, donde se documenta la planificación de las fases y actividades a realizar para la consecución del objetivo final. También es responsable de coordinar los diferentes departamentos implicados en el proyecto” (doc. 24)

Esta definición de responsabilidades quedaría intacta tras la validación de los jefes de departamento, área de proyectos incluida, pero una lectura (validación) posterior de FE para controlar las integraciones que haría el etnógrafo a las diferentes validaciones, dio objeto a una nueva modificación:

“El jefe de proyecto es el principal responsable de la elaboración de un proyecto. Su labor se inicia con la elaboración de la memoria de proyecto, donde se documenta la planificación de las fases y actividades a realizar para la consecución del objetivo final. También es responsable de coordinar los diferentes departamentos implicados en el proyecto” (doc. 29, el subrayado es mío)

Remarca FE el protagonismo del jefe de proyecto en todo el proceso de diseño (“*principal responsable*”). Además, con la precisión de que “*su labor se inicia con la elaboración de la memoria*” daría prevalencia y continuidad a una actividad, cuyo máximo resultado visible además de controlar las fechas, sería la elaboración de una memoria de proyecto. En otras palabras, con el elemento retórico de “*su labor se inicia*” generaría FE un efecto de permanencia del jefe de proyecto a lo largo de todo el proceso de diseño, algo que contrasta notablemente con la función “real” que venía desempeñando en la organización “*recoger las fechas e informar a quien tenga interés*” (DC. 9-4-99), tal y como señaló a un jefe de proyecto la jefa de área.

Pero además una última precisión incluiría FE en el procedimiento antes de su aprobación oficial, con lo que matizaría ligeramente la responsabilidad del jefe de proyecto de un modo sutil y sustancial:

“El jefe de proyecto es el principal responsable de la elaboración de un proyecto. Su labor se inicia con la elaboración de la memoria de proyecto, donde se documenta la planificación de las fases y actividades a realizar para la consecución del objetivo final. También es responsable de coordinar las personas de los diferentes departamentos que están implicados en el proyecto” (doc. 32, el subrayado es mío)

Precisa la definición que el jefe de proyecto podría coordinar personas de diferentes departamentos para el proyecto, algo no suficientemente preciso en la definición anterior, de forma que este matiz es lo que confiere al jefe de proyecto un poder cualitativamente diferente (no departamental) al jefe de departamento, constituyendo así “*la placa de sheriff*” (DC. 23-2-99) que tendría en Formación Pautada los jefes de proyecto, según DU. Pero también limita este poder del “sheriff” jefe de proyecto, de forma que no podrá coordinar a cualquier persona de estos departamentos, sino tan sólo a las que participan (“*que están*”), coexistiendo así la autoridad de este “sheriff” con la autoridad del jefe de departamento.

Finalmente, otra significativa mutación que tuvo lugar en este procedimiento de control del diseño: la aparente disipación del poder del equipo directivo, de forma que su responsabilidad quedaba difusa, encubierta bajo otros estamentos de poder. Se pasó pues, de una responsabilidad explícita en el documento del equipo directivo, a una responsabilidad encubierta, no escrita, pero presente. Veámoslo.

La primera versión del procedimiento del control del diseño precisaba lo siguiente:

“La dirección es responsable de definir la necesidad de elaborar un nuevo curso y asignar un jefe de proyecto para el desarrollo de éste. También es responsable de aprobar la memoria de proyecto, y la actualización de módulos” (doc. 24)

Pero en la versión siguiente esta responsabilidad del equipo directivo se escindiría en dos figuras: la dirección y el comité de proyectos:

“La dirección de Formación Pautada es responsable de definir la necesidad de elaborar nuevos cursos”

“El comité de proyectos es responsable de seleccionar entre las distintas propuestas de proyecto aquella a desarrollar. También es responsable de asignar un jefe de proyecto y de revisar y aprobar la memoria de proyecto elaborada por éste” (doc. 27)

Resulta curioso este desdoblamiento, que, en realidad, no ocultaba más que una tramposa delegación de poder por parte del comité de dirección, pues el comité de

proyectos estaba formalmente formado por “*todos los miembros de dirección, y los jefes del área de proyectos*” (doc. 30), tal y como señalaba un documento elaborado por PB, el responsable de organización, documento que explicitaba las funciones de los ya citados numerosos comités de Formación Pautada.

En la tercera versión del documento habría un cambio sustantivo. Desaparecería la responsabilidad de la dirección, se simplificaría la del comité de proyectos y emergería una nueva responsabilidad, la del área de proyectos (denotando todavía, por cierto, su falta de graduación, con una terminología (“*dirección de proyectos*”) peculiar):

“El comité de proyectos es responsable de autorizar los proyectos a desarrollar. También responsable de revisar y aprobar las memorias de proyecto elaboradas por los jefes de proyecto”

“Dirección de proyectos es responsable de proponer los jefes de proyecto” (doc. 31)

Es notable el contraste entre ambas responsabilidades, un poderoso comité de proyectos (que esconde en su seno al propio comité de dirección y dos adláteres) y una incipiente área de proyectos (por el momento, ni siquiera con esa nominación), con una irrisoria responsabilidad: la de proponer un jefe de proyecto ante el comité de dirección (proyectos). De hecho, en el procedimiento, a pesar de su aparente modificación respecto a la primera versión (doc. 24), era el comité de dirección quien continuaba siendo depositario del poder real de “*asignar un jefe de proyecto*” y “*aprobar la memoria de proyecto, y la actualización de módulos*” (doc. 24), en contraposición a la ridícula potestad de Dirección de proyectos, que tan sólo podía formalmente “*proponer los jefes de proyecto*” (doc. 31).

Curiosamente, pese a este proceso de degradación del departamento de programación, y simultáneamente un gradual fortalecimiento del área de proyectos, la percepción que se tenía por parte de los responsables de esta última área es que el procedimiento era ambiguo, que la autoridad del área no quedaba suficientemente realzada:

“Buena parte de la reunión toca el tema de la forma en cómo queda la figura del jefe de proyecto en el procedimiento PG.04.01. Para JT el problema es que la responsabilidad queda muy difuminada. Para DU también, pero dice que en el fondo es coherente con la figura de coordinador, es decir la responsabilidad de registrar y conservar registros ha de quedar en los departamentos, y el jefe de proyectos sería sólo el encargado” (DC. 28-6-99)

Pero el etnógrafo, escribano de la dirección en lo que los procedimientos ISO 9000 respecta, no estaría muy de acuerdo con la afirmación de JT y el poder difuminado del jefe de proyectos:

“Les hago ver que en las responsabilidades del procedimiento sí que queda de forma muy clara que el jefe de proyectos es el ‘principal responsable’” (DC. 28-6-99)

Observación que le serviría de reflexión, y nos muestra cómo sus candorosos principios del proyecto ISO 900 se pusieron en duda:

“CO: Curiosamente –o puede que no- esto es una precisión de FE” (DC. 28-6-99)

2.4.2. La revisión del sistema de calidad o la dirección clandestina

Para la norma ISO 9000, la implicación del máximo nivel ejecutivo de una empresa, en el control y la revisión de ese ente denominado “sistema de calidad” es fundamental, de tal forma que la práctica auditora, como veremos, centra buena de sus pesquisas en verificar si la dirección juega correctamente al juego de la ISO. De un modo más formal la norma ISO 9000:94 señala:

“La dirección del suministrador con responsabilidad ejecutiva debe revisar el sistema de la calidad a intervalos definidos, que sean suficientes para asegurar su adecuación y su eficacia continuadas para cumplir los requisitos de esta Norma Internacional, la política y los objetivos de la calidad definidos por el suministrador (véase 4.1.1). Deben mantenerse registros de dichas revisiones (véase 4.16)” (ISO 9000:94)

Que en palabras más sencillas vendría a solicitar el compromiso de la dirección con el estándar ISO 9000 (que se cita con el rimbombante nombre de “*Norma Internacional*”), compromiso que deberá ser demostrado manteniendo “*registros de dichas revisiones*”.

La verdad es que en la práctica de elaboración del sistema de calidad que una empresa suele llevar a cabo para certificarse conforme la ISO 9000, esta cláusula es de las más benignas, siendo fácilmente superable con un procedimiento escrito que se limite a postular que la dirección se reunirá para “revisar el sistema de calidad” y extraer unas consecuencias, elementos de mejora o algo similar en terminología de calidad (por supuesto, siempre haciendo referencia al dios de la calidad, o sea, al interés de la dirección por mantener e incrementar el nivel de satisfacción del cliente).

Pues bien, con dicho principio como norte (aunque, con seguridad, no tan crudamente formulado), el etnógrafo elaboró un procedimiento con el prosaico nombre de “Revisión del sistema de calidad por la dirección”, en el que brevemente postulaba que

“la dirección de Formación Pautada se reunirá, como mínimo, una vez al año para revisar la adecuación y la eficacia del sistema de calidad implantado” (doc. 33). Añadía además, que para la revisión del sistema se analizarían entre los siguientes puntos: a) “Revisión de la política de calidad”; b) “Cumplimiento de los objetivos de calidad del año que termina”; c) “Resultado del programa de auditorías, externas e internas”; d) “Resultados de la libreta de mejora. Principales acciones correctoras y preventivas tomadas”; e) “Resultados de las evaluaciones obtenidas por los participantes de los cursos”; y f) “Oportunidades de mejora de la calidad” (doc. 33). Para demostrar el desarrollo de la reunión, el procedimiento señalaba además que:

“Los acuerdos alcanzados en la revisión del sistema quedan recogidos en el acta de revisión del sistema (DO.01.01). Se entregarán copias del acta, una vez que haya sido aprobada y firmada por cada uno de ellos” (doc. 33).

Este procedimiento, en su validación inicial recibió por parte de FE dos comentarios, uno referente a la firma del acta, que según él “no es costumbre, mejor no firmarla” (doc. 34), y el segundo, cuestionándose de modo global todos los puntos a tratar en la reunión de revisión del sistema, como si fuera la cosa más extraña que podía pedirse al comité de dirección: “¿qué quiere decir cada punto?” (doc. 34).

También su secretaria SA, participante en los primeros estadios de los procedimientos de su validación, realizó una curiosa validación con dos anotaciones: añadiría un punto ortográfico que faltaba en la última frase del documento y estipularía la siguiente reflexión crítica para el etnógrafo:

“Este proceso tan sólo dice intenciones o cosas a hacer. ¿Es literal de lo que dice la norma ISO? ¿Se ha convenido con dirección? Mi opinión es que este procedimiento se ha de hacer de acuerdo con DIR13” (doc. 35)

Esta claro que la lectura que hicieron tanto SA como FE fue que el etnógrafo se estaba saltando las normas del juego, no respetando el (falso) principio de verdad y realidad. O sea, estaba osando proponer que el comité de dirección, nada más y nada menos, se reuniera para hablar del sistema de calidad. Por supuesto, con sus interrogaciones, SA dudaba que el etnógrafo estuviera realizando una correcta práctica hermenéutica (“¿es literal de lo que dice la norma ISO?”), y precisaba que, en caso de que su dudosa exégesis fuese fiel a la norma debería avisarse a la dirección de esta cláusula prescriptiva puesta estaría obligando al grupo directivo a tener que realizar determinadas “cosas a hacer” (“¿Se ha convenido con dirección?”). En otras palabras,

¹³ Abreviatura con la que se designaba al comité directivo en Formación Pautada.

SA hacía un advertimiento al etnógrafo de que éste estaba rebasando el límite en sus responsabilidades, documentando prácticas que no tenían lugar en la organización. En un similar sentido, FE estaba exhortando a que le explicaran dicha hipotética reunión de revisión del sistema de calidad con su expresión de “¿qué quiere decir cada punto?”.

Por su parte, el consultor de calidad de la empresa de consultoría que tenía contratada Formación Pautada se limitó a señalar lo siguiente respecto al procedimiento:

“Se considera correcto siempre y cuando la libreta de mejora contenga los registros de reclamaciones de clientes (y devoluciones en su caso)” (doc. 36)

Con lo que por un lado, introducía el concepto de cliente con más claridad en este procedimiento (consejo que siguió el etnógrafo, incluyendo en la versión posterior versión del procedimiento la apostilla de que “en la libreta de mejoras se encuentran registradas las reclamaciones de clientes”, doc. 37), y por otro lado, denotaba que el consultor no tenía mucha idea de que empresa estaba asesorando a distancia¹⁴, pues señalaba el término “devoluciones” cuando lo que hacía Formación Pautada era prestar un servicio y no manipular un producto.

El procedimiento, pese a estas objeciones, apenas sufrió más modificación que la propuesta realizada por el consultor de calidad. FE tuvo que ser convencido por el etnógrafo de que las empresas certificadas, hacían (o decían que hacían) generalmente una única reunión para tratar como asunto aspectos de calidad, algo sorprendente para FE, cuando todas las reuniones del comité de dirección Formación Pautada abordaban, de una u otra forma, cuestiones de calidad. El procedimiento tuvo, pese a que apenas había variado, una segunda validación por parte de FE y SA (a decir verdad, esta segunda validación por parte de ellos no tenía mucho sentido, pues el procedimiento tan sólo se diferenciaba del anterior en un punto ortográfico -el anotado por SA- y una frase adicional -la propuesta por el consultor de calidad-). El subdirector, FE, ahora cuestionaría la existencia del, hasta el momento, inexistente “departamento de gestión de calidad” que incluía el etnógrafo (departamento en la primera validación no fue objeto de ningún comentario por parte de FE, pese a que dicho departamento ya constaba en la versión anterior), sugiriendo FE, el exquisito y habitual término de “responsable de gestión de calidad” (doc. 38). Más crítica se

¹⁴ El etnógrafo modificó el acuerdo que se tenía con la “prestigiosa” empresa consultora, de forma que éstos no se veían obligados a hacer un segundo manual de calidad (el primero fue rechazado por la dirección de Formación Pautada, originando que se contratase a alguien para elaborar la documentación de calidad) pero sí que le validaban la documentación, además de realizar la primera auditoría interna de calidad.

mostró en su validación SA, quien siguiendo la misma línea argumental que en su primera validación criticó que la reunión “se celebrara, preferiblemente en el mes de diciembre” (doc. 39), incluyendo el siguiente comentario crítico en la portada del documento:

“¿Eso lo impone la norma UNE? Es que en diciembre es muy difícil hacer esta valoración. Hay cosas más importantes o sino, con más prioridades” (doc. 39)

Cuestionaba SA, con su comentario, que el procedimiento UNE (ISO) podría entorpecer la eficacia de la organización (idea que sería una constante para SA, pues en cierta ocasión ya le comentaría al etnógrafo que “*la prioridad para JP son las líneas de negocio. Que es normal. Que esto es una ese a [S.A] y al final de año los accionistas (...) quieren pasar la mano*”, DC. 2-3-99, como si el proyecto ISO 9000 fuera un proyecto altruista que únicamente tuviera cabida en empresas no lucrativas), pues en diciembre se liaba la marimorena evaluadora: se revisaban los objetivos de negocio (y departamentales) y se evaluaba el rendimiento de los trabajadores. La calidad propuesta por la ISO, por tanto, como una falsa calidad para Formación Pautada, algo que parecía extraer el etnógrafo de la validación de SA:

“RE: La norma ISO como un impedimento y en consonancia con su comentario al procedimiento de auditorías de que dará más trabajo que eficacia” (DC. 18-2-99)

Curiosamente, el procedimiento fue enviado a validar a los jefes de departamento sin “respetar la validación” del propio FE, dando por hecho el etnógrafo que la práctica de calidad exigía la existencia de un departamento de calidad. Obviamente, esta ficción departamental fue interpretada por PU del siguiente modo: “*tranquilo, que no te quedarás sin trabajo*” (DC. 1-3-99), evidenciando el carácter de parapeto que parecía buscar el etnógrafo con la creación de dicho departamento (como intentando asegurar su continuidad en la organización tras la finalización del proyecto ISO 9000).

Pero el etnógrafo no era el único que proponía ficciones, pues FE, asumiría la aprobación del procedimiento de revisión del sistema de calidad (rompiendo a su vez, la (falsa) regla de verdad y realidad) sin que por ello, la dirección de Formación Pautada tuviera que cambiar sus prácticas directivas, o lo que es lo mismo, sin que tuviera la obligación de hacer la pantomima de reunirse para abordar cuestiones ISO. Veamos lo anotado por el etnógrafo en el diario de campo:

“También le comento lo del PG.01.01 (revisión del sistema). Convoca una reunión para mañana con JP, PU y AN (en este orden). Y me dice que les comentará ‘que hemos de hacer una escenificación para la ISO’ (me río y lo anoto delante de él)” (DC. 2-6-99)

Pero el etnógrafo objetaría que no estaban acatando el (falso) principio de ceñirse a lo real, ante lo cual, FE, “*el súper polemista y el ‘retórico invencible’*” (DC. 16-7-99) dándole un giro radical, diría que no cumplirían la ISO por la baja calidad de ésta:

“Cuando le argumento la contradicción que hemos seguido al postular que los procedimientos escritos describirían la realidad y por otro lado algunos son tan ficticios que hemos de ‘escenificar’ me dice que el estilo Formación Pautada va mucho más allá, y por ejemplo que los objetivos de calidad de Formación Pautada no tienen por qué coincidir con los de la ISO, pues el ‘estilo Formación Pautada es mucho más duro’” (DC. 2-6-99)

Esta escenificación, en la práctica significaría hacer una falta acta por parte del etnógrafo, siguiendo los puntos que se especificaban en el procedimiento ISO de revisión del sistema, y dando por realizada la reunión de dirección respecto a cuestiones de calidad. Dicha acta, no obstante, fue considerada insuficiente en la visita previa por los auditores de AENOR:

“No les convence el acta apaño (falsa acta) que hicimos FE y yo como resultado de la revisión del sistema. Dicen sobre todo que faltan ‘las reflexiones finales’. Dice que la dirección tendría que analizar las reclamaciones de clientes, y acabar con una ‘reflexión global sobre la adecuación y la eficacia del sistema’” (DC. 10-6-99)

Pese a esta falta acta, descubriría el etnógrafo que “la cúpula” de la organización (el comité estratégico) había realizado (clandestinamente, ante la ISO) una revisión del negocio (una exhaustiva revisión de objetivos en todos sus diferentes niveles) que según FE, debía permanecer oculta ante los inspectores de la ISO:

“Veo a FE una vez que subo arriba (imprimo en color). Hablamos de la revisión del sistema, me dice que recientemente han revisado todos los objetivos de la empresa y el cumplimiento de los planes de acción, pero que no se puede enseñar a los auditores, pues me dice que no se cumplen y que éstos lo único que nos dirían es que abriéramos acciones correctoras” (DC. 28-6-99)

Resulta notable cómo el etnógrafo queda admirado por la sapiencia de FE, la cual le lleva a mantener en la clandestinidad una práctica directiva (“*Realmente cierto, me sorprende por cómo FE comprende ya el funcionamiento de la ISO*”, DC. 28-6-99), por miedo a los imperativos de calidad ISO, prefiriendo falsificar documentos, inventar una organización ideal, ante el temor que la (imperfecta) Formación Pautada real se viese entorpecida en sus lucrativos propósitos por los utópicos jueces de la calidad.

Por tanto, sería necesario volver a zurcir el “acta apaño”, así que, tres días antes de la auditoría de certificación, el etnógrafo y FE se volvieron a reunir para remendarla. En dicha reunión, FE pondría de manifiesto la limitación del estándar ISO:

“FE elabora la revisión del sistema de calidad por la DIR. Cuando la estaba haciendo (CO: estaba en un estado crítico e irónico) dijo ‘estamos yendo más allá de lo que dice esta gente’” (DC.13-7-99)

Esta nueva acta apaño, revisaba la política de calidad; el cumplimiento paulatino de los objetivos de calidad anuales; el programa de auditorías; las no conformidades anotadas; las acciones correctoras y preventivas abiertas y oportunidades de mejora de la calidad. Respecto a esto último, se precisó la siguiente indeterminación:

“Durante la presente reunión se ha pasado revista a todos los planes de acción de las diferentes áreas, entre ellos todos los referentes a mejoras en el sistema de calidad” (doc. 40)

Además, esta acta incluía, tal y como ordenaron los auditores en su visita previa, una “*reflexión global sobre la adecuación y la eficacia del sistema*”, profunda meditación global que establecía lo siguiente:

“En resumen, la valoración global del sistema de calidad es positiva en tanto que garantiza una calidad suficiente y nos permite mejorarla según el ritmo previsto” (doc. 40)

El acta serviría, aunque no entusiasmaría a los auditores de calidad de la entidad certificadora:

“En la revisión del sistema pasamos con el acta que ha preparado FE, aunque dicen que se tendría que anexar toda la documentación que ha servido para elaborar las conclusiones. Para Sala se trata de ‘hacer que sea útil como resumen de información’ pues en el acta sólo se indica la valoración global” (DC. 15-7-99)

2. 5. La auditoría de certificación de calidad

Hasta ahora, mi propósito ha sido mostrar cómo todo el proceso de elaboración de la documentación de la calidad en Formación Pautada ha sido un proceso eminentemente social, que como tal, puso a prueba el poder de cada uno los diferentes agentes de la organización. La calidad como excusa para rehacer en la práctica, el orden organizacional. Obviamente, también el proceso de auditoría de calidad (por auditores externos a la organización) será una práctica social que reconstruirá la ficción continua de organización y sus procesos de trabajo. Me centraré

a continuación en dos aspectos de la auditoría de certificación de calidad, el primero será en mostrar el significado de la auditoría para la organización, de qué forma este proceso será comprendido por los diversos grupos que componen Formación Pautada. El segundo aspecto que abordaré será presentar a la auditoría como un proceso competitivo y negociador de diversas lecturas de la norma ISO 9000, competición que a la vez conformará la realidad de la empresa.

2.5.1. Bienvenido Mr. Auditor

Un momento crucial en el juego de la ISO en Formación Pautada llegaría con el proceso de auditoría de calidad realizada por los auditores externos de la entidad certificadora (AENOR, en este caso). Esta auditoría significaría no sólo el refrendar la documentación de calidad elaborada por el etnógrafo (manual de calidad y procedimientos) sino el trabajo global realizado por este empleado de Formación Pautada respecto a la lectura que había hecho de la norma ISO 9000 y su adaptación a la realidad organizacional, traducción no exento de recelos por parte de miembros del equipo directivo, como ilustra la siguiente polémica entre el etnógrafo y PB, el “controller”, con FE de por medio:

“En un momento dado PB dice que en el procedimiento, el diseño acaba con el fotolito. Le digo que no y él me dice que en su procedimiento escrito sí. Yo cuestiono que haya más de un procedimiento escrito. FE me ataca, dice que ya veremos qué procedimiento escrito es el que tiene sentido” (DC. 31-5-99)

Es en este punto cuando emergería en la discusión la figura objetiva e imparcial del auditor de calidad (“*los de la ISO*”):

“Y actúa de manera salomónica diciendo que ni PB ni yo tenemos razón. Que serán los de la ISO los que dicten sentencia. Y dice que cuando vengan ya saldremos de dudas” (DC. 31-5-99)

La figura del auditor, tal y como expresaba el etnógrafo, serían “*los entes que tienen la capacidad de interpretación de la norma ISO*” (DC. 31-5-99).

Como se verá, por mucho que los propios auditores reconocieran al inicio del proceso auditor que ellos harían su lectura de la norma (“*diremos nuestra interpretación*”, DC. 10-6-99), durante el proceso evaluador acabarían erigiéndose como la única parte legitimada para hablar en nombre del estándar de calidad.

Pero antes de llegar al momento de la evaluación, a la auditoría, veamos cómo ésta era entendida por todos los miembros de la organización: tanto para el “pueblo llano” como para los miembros de “la cúpula” la auditoría era un procedimiento fiscalizador sobre el funcionamiento de la organización. Dicho de otro modo, se interpretaba que para obtener el certificado de calidad la empresa sería sometida a una evaluación exhaustiva, sin que pese a ello, se supiera a ciencia cierta, qué era lo que se iba a evaluar. Lo que sí parecía estar más claro, es que esa evaluación traspasaría el ámbito meramente directivo, se evaluarían a los departamentos y finalmente, también a las personas. Obsérvese en el extracto siguiente de que modo, RU jefe del departamento de Edición impediría que Mónica, empleada del departamento, participara en el ensayo de auditoría interna:

“Hablo con RU solicitándole permiso para auditar el departamento de edición. Me comenta en broma que yo lo que quiero es dejar al departamento en evidencia. Acepta. Pone como ‘requisito’ que no participe en la auditoría Mónica” (DC. 18-2-99)

Evidencia RU el carácter evaluador de la auditoría, no ante los auditores, sino ante la dirección de la empresa. Asimismo, su veto a Mónica parecía motivado porque esta trabajador conocía los vericuetos de su unidad funcional. Como señaló el etnógrafo: *“Muy inteligente. Es la que conoce todo lo mal que puede ir o va el departamento. Y esto no demuestra nada de confianza hacia ella”* (DC. 18-2-99).

La auditoría de calidad pues, como una evaluación individual que cada departamento y cada trabajador deberían superar. Nótese, por ejemplo, cómo Empar, la nueva trabajadora responsable del centro de documentación, solicitó la política de calidad al etnógrafo, como si de un texto de obligado conocimiento se tratara (propósito largamente buscado por el etnógrafo y logrado gracias al apoyo de la dirección, si recordamos, por ejemplo, la “escena” que hizo JP en la reunión general leyendo literalmente la política de calidad):

“Empar aprovecha para pedir la política de calidad. De todas formas me dice que le pregunte, que igual se la sabe. Cierto. Sabe dos puntos, se olvida el de la mejora continua (CO: Divertida la escena, sí señor), pero igualmente me pide que le envíe la política por correo” (DC 9-7-99)

Por su parte, la dirección entendería la auditoría como un proceso clave, la evaluación que conseguiría obtener el “galardón”, la marca oficial de calidad ante los ojos del mercado y de los trabajadores. De este modo, FE, que tras la irrupción de PB, el “controller”, en el equipo se había desentendido ligeramente de las menudencias del proyecto (como, por ejemplo, despreocupándose del seguimiento detenido de los

procedimientos que el etnógrafo iba enviando a validar a cada uno de los departamentos), retornó para coger las riendas del proyecto ante los auditores.

Exhibiría FE en los preparativos de la auditoría un temor hacia las implicaciones de esta evaluación, miedo que ya comenzó a mostrar en la misma entrega de la documentación de calidad en la entidad certificadora, una transmisión de la documentación que iniciaba de facto el proceso evaluador (“*nos acepta los papeles*”, DC. 29-4-99, escribiría en el diario el etnógrafo). La entrega “de papeles” fue realizada en una entrevista¹⁵ con el delegado de AENOR en Catalunya, J. Rius, entrevista a la que asistieron FE y el etnógrafo, (el objetivo fundamental era acelerar en el tiempo el proceso auditor) y en la que el subdirector de Formación Pautada intentó superar hipotéticas objeciones que nadie le había efectuado:

“Cuando le enseño a FE la documentación que hemos elaborado exclama ‘¿sólo eso?. Más adelante en la entrevista con J. Rius (al principio) dice ‘no hemos querido crear una superestructura’” (DC. 29-4-99)

Asimismo, también en el momento en que Formación Pautada recibió la notificación con la fecha exacta de la primera visita de los auditores, FE, trasluciría la importancia decisiva de esta cita inicial (previa a la auditoría de certificación) que contrasta con la aparente levedad con que la acogería el etnógrafo. De este modo, el etnógrafo valoraría como acto menor la configuración del guión protocolario de la visita:

“Acabo de hablar con SA para coordinar el tema de la visita previa. Le digo que se les tendría que invitar los dos días a comer así como acompañar en la comida el día 10. También le digo que a quién convoco en la reunión de inicio” (DC. 31-5-99)

Una idea coherente con su apreciación de que la auditoría no comportaría dificultad: “*pasamos la ISO de calle*” (DC. 20-4-99) había pronosticado con antelación el etnógrafo. No obstante, para FE, el diseño del guión protocolario de este recibimiento a los auditores, no estaba entre las atribuciones del etnógrafo. La bienvenida debía ser estipulada cuidadosamente por el comité de dirección:

“Le enseño el plan de auditoría recibido por AENOR. FE dice que lo de convocar a la reunión no lo puedo decidir yo solo. Que es algo que se tiene que planificar, que se ha de acordar una estrategia. Que es incluso un tema de reunión de dirección. Repite

¹⁵ Aunque aparentemente la entrevista era un acto meramente protocolario, el proceso de evaluación, tal y como parecía entrever el etnógrafo y sabía claramente FE, ya había comenzado: “*En mi opinión, lo que más le ha impresionado son nuestros clientes, el BBV y el Santander*” (DC. 29-4-99) percibiría el autor del diario de campo respecto al delegado de AENOR en Catalunya.

bastantes veces lo de que es un tema que 'se ha de planificar con detalle'. Que no se puede improvisar. Me pregunta cómo se ha de desarrollar" (DC.31-7-99)

Por cierto, veamos cómo cuando el etnógrafo en un inesperado rapto de osadía (impropio, hasta el momento, de él) reprochó a FE, su poca implicación en el juego de la ISO, el subdirector se vio obligado a buscar argumentos (toscos, por cierto) para justificar por qué retomaba el mando del proyecto:

"En un momento dado, le digo que 'me estoy enfadando'. Que el problema es que él no estuvo en la auditoría previa, que él no se la tomó en serio, que la sistemática es la misma. A partir de este punto FE se suaviza, así como intenta suavizarme. Intenta justificarme que depende de la impresión que se quiera dar, los asistentes a la reunión serán unos u otros" (DC. 31-5-99)

Era evidente que la dirección de Formación Pautada consideraba el proceso auditor como un momento crucial, la llegada de los auditores parecía propiciar en FE una reflexión sobre si la organización estaba suficientemente preparada para aprobar el examen:

"(...) ahora que llega el momento de la verdad, es capaz el tío de plantearse que si no estamos preparados, pediremos tiempo. No es de recibo, no señor" (DC. 1-6-99)

También los auditores de AENOR parecían ser conscientes de que el proceso auditor se acostumbraba a percibir con cierto temor por las empresas clientes. De ahí, que en la inspección preliminar, el auditor jefe señalaría que el objetivo de esta visita previa era tranquilizar¹⁶ a la dirección sobre el proceso evaluador:

"Sala [el auditor] intenta sobre todo, eso dice él, despejar los miedos que él piensa que puede tener la dirección"

Lo cierto fue que la importancia de la llegada de los auditores de la ISO a Formación Pautada se tradujo en organizar una sesión de bienvenida a los auditores, en dicha reunión informativa participó el comité de dirección al completo, así como algún jefe de área afectado por la auditoría ISO 9000.

También el resultado de esta visita preliminar de los auditores sería exhibido como un triunfo ante los trabajadores de Formación Pautada, como un difícil examen parcial que se había superado, en espera de la gran reválida. En efecto, el acta de la reunión

¹⁶ El nerviosismo ante el proceso auditor, por supuesto, no era compartido del mismo modo por los miembros del comité de dirección. Para JP, el director general, de lo único que se trataba era de saber cuándo se dispondría del certificado: "*JP hace varia preguntas. Una de ellas es referente a cuándo tendremos el certificado. Para Sala [auditor jefe] lo normal es un mes y medio tras la auditoría. Le pregunta entonces que cuándo se hará la auditoría y responde que depende de la visita de hoy*" (DC. 10-6-99).

general señalaba el exitoso resultado del primer contacto con los auditores y las felices expectativas del comité de dirección respecto a la consecución del “galardón”:

“(...) sobre la ISO tendremos una auditoría en Julio y si todo va bien, por ahora dicen que estamos mucho mejor organizados de lo que creían, podremos tener la certificación hacia octubre o primeros de noviembre” (DC. 18-6-99)

Por supuesto, la auditoría de certificación era (cómo todo el proyecto ISO 9000) un medio más en el “juego” social de la organización. La evaluación de la empresa por agentes externos (por los teóricos jueces imparciales) era algo que la dirección de Formación Pautada pensaba utilizar para su propio beneficio. Por ejemplo, FE, el subdirector, pondría de relieve ante el etnógrafo cómo creía que la auditoría de certificación podría ser una perfecta arma para su juego estratégico en la organización:

“Me dice que la auditoría, y los cambios en los procedimientos le pueden ir muy bien, ‘eso puede ir muy bien para arrimar el agua a mi molino” (DC. 10-6-99)

Pero una curioso efecto sucedería en Formación Pautada con la auditoría: se pasaría de un miedo inicial sobre la dureza evaluadora de los auditores a una incredulidad sobre lo inocua que ésta había sido. De este modo FE, cuando descubrió lo relativo del proceso auditor, o sea, lo fácil que había sido aprobar la auditoría (en su modalidad previa) y lo poco que se asemejaba a un exhaustivo proceso objetivo de evaluación, le comentaría al etnógrafo: *“Que cuando acabe todo, haremos él y yo una auditoría de verdad en todo Formación Pautada”* (DC. 10-6-99). Por supuesto, pese a todo, el resultado de la auditoría se transmitiría a toda la organización como una auténtica “auditoría de verdad” que la Formación Pautada había logrado superar, y donde, curiosamente, las no conformidades no eran verdaderos problemas de la organización sino formalismos ISO:

“Como ya sabréis, durante estos dos últimos días hemos tenido a los auditores de AENOR haciéndonos la auditoría de la ISO 9000. En la reunión final nos han manifestado su grata impresión sobre nuestros sistemas de trabajo, si bien han encontrado siete no conformidades, mas bien de tipo formal, que habremos de solucionar” (doc. 15)

También el “pueblo llano”, los trabajadores de la organización pensaban que la auditoría significaría un riesgo para la organización. No obstante, la inicial expectación de fracaso por parte de algunos trabajadores (*“Para Asun no nos la darán”*, DC. 2-2-99), pronósticos elaborados a partir de la percepción del estándar ISO como un ideal de exigencia y perfección (y por tanto, antagónico a la realidad de Formación

Pautada), se acabaría percibiendo el proceso auditor como una gran farsa de enmascaramiento de la realidad:

“14:30 horas. Hora de comida en la cocinita. Seis personas. Se habla de la ISO. Se dice que ‘se está devaluando’ mucho. Que en Formación Pautada se ha conseguido de forma fácil y hay cosas que ‘no se han mirado’ los auditores. Una persona le dice al etnógrafo, ‘Joaquín no te enfades’ pero ‘acabarán dando la ISO con las patatas fritas’. Abrirá uno la bolsa y se encontrará ‘tiene usted la ISO’. Todos de acuerdo” (doc. 45, 17-9-02)

2.5.2. Validación o validación: (de) formando la realidad

A pesar de lo que diga la propia norma¹⁷ o postulen los manuales de gestión de la calidad, la auditoría constituirá un complejo proceso de negociación en el que las vestimentas apenas esconderán la naturaleza de transacción entre una organización compradora y una organización cliente. O sea, pagar para obtener el certificado de calidad. De por medio, un sutil juego de acuerdos y desencuentros, basado en realidades, observaciones y “evidencias objetivas” (ISO 8402:94), donde unos (los que pagan y así lo saben: la dirección) estaban disfrazados de dóciles alumnos en proceso de examen, otros (los que cobran y así lo saben: los auditores) trajeados de jueces imparciales y atentos en su valoración de la realidad de la organización.

Antes de entrar en el desarrollo de este complejo juego de la evaluación en Formación Pautada, veamos con más detalle algunos de los atavíos con que se presenta la figura del auditor en el mundo de la gestión de la calidad. Según AENOR, las “*cualidades de los auditores*” serían las siguientes: “*inteligente*”; “*cuidadoso*”; “*honesto*”; “*imparcial*”; “*tenaz*”; “*educado*”; “*tener buena presencia*”; “*sosegado*”; “*ser puntual*” (doc. 41). En lo referente a la “*capacitación de los auditores*”, como “*conceptos básicos*” señala AENOR lo siguiente: “*Buen manejo de lectura y escritura*”; “*Expresar con facilidad conceptos e ideas*” (doc. 41). Por lo demás, las “*funciones y responsabilidades*” de estos inspectores imparciales vienen dibujadas del siguiente modo: “*Limitarse al ámbito de la auditoría*”; “*Actuar con objetividad*”; “*Recopilar y analizar evidencias*

¹⁷ Según lo establecido en la ISO 8402 (norma ISO en vigor cuando se desarrolló el proceso de auditoría de Formación Pautada) se definiría la auditoría del siguiente modo: “*un examen metódico e independiente para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones se llevan realmente a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos*” (ISO 8402:94), y aunque no se explicita en dicha definición, sí que se desprende: que se trataba de un proceso objetivo (científico).

objetivas”; “Atentos a cualquier indicación de evidencia”; “Actuar de forma ética” (doc. 41).

Pero en la práctica, esta limitada función del auditor al ámbito de la auditoría, recopilando y buscando evidencias objetivas, será un frágil ideal si lo comparamos con el comportamiento de los experimentados auditores de AENOR en su estancia en Formación Pautada. Los auditores cuestionarían lógicamente el ámbito de los procedimientos, pero su modesta presentación de que “*diremos nuestra interpretación*” (DC. 10-6-99), tal y como se presentaron ante la dirección de la empresa, se transformaría en un duro forcejeo por demostrar posibles lecturas alternativas:

“Vamos al área de DFD. Se empeña que el seguimiento de los grupos tendría que pasar por la libreta de mejoras. Discute conmigo y con RP. Luego también discute que nuestro indicador de evaluación del servicio sea global” (DC. 15-7-99)

Una contienda que sería continua (“*me cuesta un buen rato hacerle entender el concepto de ‘controlado’, pues él prefiere que se diga ‘solucionado’*”; “*se empeña en que hace falta un control de la evolución de las acciones correctoras*”), y donde los auditores acabarían erigiéndose como los que más saben de la norma, especialistas en la ISO que se permitirían desde hacer publicidad sobre programas informáticos de gestión de la calidad (“*me comenta que uno de los mejores programas informáticos (...) se llama Platón y que son de Barcelona*”, DC. 15-7-99) hasta indicar al etnógrafo lo pobre de alguna de sus soluciones dadas a los requerimientos ISO (“*me dice que él no me lo dirá, pero que hay sistemas mucho más prácticos y económicos. Mas tarde (al momento, la verdad) me dice que poniendo un ‘plan’ como anexo, de a quién se ha de distribuir esa documentación bastaría*”, DC. 15-6-99; “*me hace ver con toda claridad que realmente hubiera ‘quedado como un señor’ si hubiera realizado este capítulo*”, DC. 15-7-99) e incluso cuestionarían la eficacia de su trabajo delante de la dirección de la organización:

“La reunión final de auditoría ha ido bien. Tan sólo han señalado 7 no conformidades. Lo que más me molesta es la crítica de Sala [auditor jefe] sobre la estructura de la documentación, que no obedece a procesos, sino a apartados de la norma¹⁸”(DC. 16-7-99)

Pero volvamos al inicio y veamos cómo se inició este juego en Formación Pautada y cuáles fueron sus efectos sobre la plástica realidad de la organización y sus procesos:

“Son las 9:18. Desde las 8:50 FE está por aquí, por el piso de abajo. Estamos esperando que vengan los de AENOR. Ya ha venido uno pero falta el tal Sala. Cuando PB llegó a las 9 entra en la sala, está FE, sonriendo le dice, hoy le hacen un hombre” (DC. 9-6-99)

El equipo, por así llamarlo, del proyecto ISO 9000 al completo. FE, PB el “controller” (quien había quedado fuera de juego en la auditoría –para satisfacción del autor del diario de campo-) y el etnógrafo. Contrasta en el fragmento anterior, el comportamiento de PB (“*sonriendo le dice*”), marginado de este acto, con FE, responsable último del proyecto (esperando “*desde las 8:50*” la llegada de los auditores¹⁹). Sigamos analizando este primer encuentro:

“9:45 FE y yo nos presentamos a los auditores. Los llevamos a la sala Bogotá. FE les dice que como no sabía que harían, ha quedado para comer con ellos. Les parece bien. No han traído la documentación. Dicen de ir en un momento a por ella o bien les dejamos los originales. Les dejo el manual de calidad y el de procedimientos” (DC.9-6-99)

El juego ha comenzado. Por supuesto que el acto de la comida es un humilde tributo²⁰ con que Formación Pautada quiere honrar a tan distinguidos huéspedes. Pero el modo del ofrecimiento es particular: “yo, alto directivo, rompo mi agenda para centrarme en vosotros, y no se hable más” (“*como no sabía que harían, ha quedado para comer con ellos*”). El ofrecimiento, envuelto en un formato de petición, por supuesto, es aceptado. Ahora bien, juegan ellos: “comencemos con algo fácil, a ver señores, vuestros ‘papeles’, dónde están, si la documentación es Real²¹ nos la podréis mostrar” (“*No han traído la documentación. Dicen de ir en un momento a por ella o bien les dejamos los originales*”). Faltaría más, ustedes mandan señores, Formación Pautada en sus manos (“*Les dejo el manual de calidad y el de procedimientos*”).

¹⁸ Observación que por supuesto, molestará profundamente al etnógrafo: “*Estos de AENOR son unos cabrones, siempre, siempre se ha hecho así la documentación ISO*” (DC. 16-7-99).

¹⁹ Una llegada, por cierto, repetitivamente poco “*puntual*” en el caso del auditor jefe, pese al énfasis de esta cualidad por AENOR (doc. 41), véase el segundo día de la visita previa “*Llega tarde a la reunión F. Sala [auditor jefe]*” (DC. 10-6-99), conducta, no obstante que se ajustará a los cánones en la auditoría de certificación.

²⁰ El aspecto de la comida, a tenor de los repetitivos comentarios del etnógrafo en el diario, parecía un hecho capital para ganarse a los auditores. De hecho, las solicitudes del etnógrafo fueron tenidas en cuenta por la dirección: “*la verdad es que las comidas son inmejorables*” (DC. 16-7-99).

²¹ Para los profesionales de la ISO 9000 y de la gestión de la calidad “*la documentación debe ser ‘real’ y no (...) hecha sólo para pasar la auditoría*” (DC. 16-2-99), con lo cual entienden que esta documentación tiene que tener una utilización por la organización.

A partir de aquí un juego de sutiles negociaciones, con lecturas de la norma de por medio, con el fin último de conseguir (comprar) el certificado al menor coste posible. El resultado será un proceso totalmente dependiente de los factores relacionales. Por ejemplo, el etnógrafo y FE (Formación Pautada, en suma) tratarán de hacerles ver que su lectura de la organización en clave ISO es correcta, mientras que los auditores, por el contrario, deberán demostrar, como hermeneutas oficiales, que la lectura del estándar es insuficiente, siempre mejorable. Un juego de lecturas de la norma, pero pese a todo, no será el estándar ISO 9000 y el preciso cumplimiento de cláusula objetivas quien determine la bondad de la organización. Los auditores sopesarán la fortaleza de la empresa y su juicio del cumplimiento se verá afectado por la importancia y el poderío económico estimado de esta empresa. Por ejemplo, el etnógrafo percibiría que la actitud de los miembros de AENOR variaría al conocer más precisamente a la organización compradora: *“Creo que los auditores confían mucho más en nosotros que ayer, al ver que detrás nuestro hay realmente una organización”*, DC. 10-6-99). Similar circunstancia había vivido ya el etnógrafo con las evaluaciones efectuadas por el consultor de calidad:

“Lo más sorprendente es que por la mañana Domenech [el consultor] se mostraba extremadamente crítico con las opciones de la aplicación respecto a las acciones preventivas y por la tarde cuando lo discutíamos con AL [el jefe del departamento de informática] y CV y parecía que AL era reacio a realizar modificaciones, el de ECA estaba muy posibilista. Hasta el punto de aceptar no realizar ningún cambio en la aplicación” (DC. 16-3-99)

Para poder apreciar con mucha más precisión el intrincado juego de lecturas que sucederá en la auditoría, previamente me detendré en explicar cómo había adaptado el etnógrafo la cláusula del control del diseño. Este apartado presentaba una dificultad añadida para Formación Pautada, la inclusión en el estándar ISO de un término de uso frecuente en la empresa: la validación. La norma ISO 9000:94 en su apartado de control del diseño distinguía entre verificación, revisión y validación del diseño, siendo la validación la última etapa del proceso de diseño que permite *“asegurar que el producto es conforme con las necesidades o requisitos definidos del usuario”* (ISO 9001:94). Especificaba el estándar además, que la validación *“se realiza a continuación de una verificación satisfactoria del diseño”*; *“normalmente se realiza en condiciones del funcionamiento definidas”*; *“se realiza con el producto final, pero puede que sea necesario realizarla en etapas anteriores”* y *“se pueden realizar múltiples validaciones si hay previstos varios usos diferentes”* (ISO 9001:94). Dicho de un modo

más simple, para la norma ISO 9000 la validación era la prueba de uso que se hacía con un producto, no sólo diseñado sino ya fabricado.

Este tipo de “validación” no tenía nada que ver, por supuesto, con la validación de Formación Pautada, la cual, en sus múltiples modalidades, era un proceso continuo de comprobación de la evolución del diseño formativo.

Para salvar una posible confusión terminológica, el procedimiento incluía en su versión inicial, las siguientes definiciones:

“Se entiende por validación en el presente procedimiento, la verificación en el sentido de las normas UNE-EN-ISO 9001:94.

Se entiende por validación final en el presente procedimiento, la validación en el sentido de las normas UNE-EN-ISO 9001:94” (doc. 24)

Además, el desarrollo del procedimiento se estructuró conforme al proceso “real” de diseño de Formación Pautada, con las siguientes etapas “reales”:

“6.1. Planificación

6.2. Elaboración de nuevos cursos

6.2.1. Elaboración de Módulos

6.2.2. Elaboración del material de control” (doc. 24)

Pese a la aclaración definitoria, la primera lectura que hizo el consultor de calidad de Formación Pautada, fue que había una confusión en cuanto al uso del término validación: “*debería indicarse claramente verificación para los módulos, pues se utiliza en muchos casos la palabra validación*” (doc. 36).

El etnógrafo, por tanto, se vio obligado a matizar con más claridad qué era la validación en Formación Pautada, y qué era la revisión y la validación del diseño, de acuerdo a la norma ISO 9000, de forma que la validación de Formación Pautada se utilizaba en la verificación ISO. Para ello, primero precisó el concepto de validación, en su acepción interna:

“Se entiende por validación en Formación Pautada el proceso en el que se detectan carencia o errores y se aportan alterativas con el objeto de mejorar la calidad del material.

() La realización de validaciones se produce en la etapa de revisión del diseño de acuerdo a la norma UNE-EN-ISO 9001/94.*

(doc. 28, (*) esta aclaración iba en cursiva en el procedimiento)

Segundo definió la validación en su acepción ISO, y la equiparó a una determinada validación interna:

La validación final en Formación Pautada corresponde a lo que la norma UNE-EN-ISO 9000/94 denomina validación del diseño

El objetivo de la validación final es comprobar y asegurar que el material que se ha diseñado es conforme con los requisitos definidos en la memoria del proyecto”

(doc. 28)

Además, la estructura del procedimiento se modificó para facilitar la interpretación de los auditores, del modo siguiente:

“ 6.1. Planificación

6.2. Diseño de material instructivo

6.2.1. Confección del diseño

6.2.2. Revisión del diseño

6.2.3. Verificación del diseño

6.2.4. Validación del diseño” (doc. 31)

Con estas modificaciones el etnógrafo logró un curioso efecto. Los consultores y los auditores seguían sin entender el uso del término “validación” en Formación Pautada, y los miembros de la empresa (los lectores que participaban en el proceso de validación del procedimiento) desconocían el significado de estas etapas en el diseño del material formativo, principalmente las etapas de revisión y verificación del diseño. Por ejemplo AN, marcó de modo bien visible en los subtítulos de revisión y verificación del diseño la siguiente anotación: “¿Qué es?” (doc. 42). En un sentido similar, JP, el director general, anotaría en la portada de su validación, junto al índice expuesto anteriormente, el siguiente comentario: “*Me siento incapaz de validar cosas que desconozco*” (doc. 43). Asimismo, en la auditoría interna (previa a la auditoría de certificación), realizada por la empresa asesora de Formación Pautada, el auditor contratado tampoco acabó nada convencido de la solución que se le estaba dando al requisito de validación por parte del procedimiento:

“El concepto de ‘validación final’ no le parece ni objetivo ni acorde a la norma ISO” (DC. 18-5-99)

Aunque esta lectura problemática del auditor fue fácilmente superable:

“No obstante, como está FE, y éste le argumenta un rollo filosófico, queda por lo menos aparentemente convencido. De tal forma que en el resultado final de la auditoría no saldrá el concepto de validación como una no conformidad” (DC. 18-5-99)

Volvamos al momento de la verdad, o sea, a la visita preliminar de los auditores de calidad y al modo en cómo éstos percibirían este doble uso de la validación: según la

norma y según Formación Pautada. La secuencia se inicia al finalizar la reunión de presentación de la empresa con la que se había pretendido consumir el máximo tiempo de auditoría y, explicándoles sobre el papel (o sea, con transparencias PowerPoint) la excelencia de la organización:

“Salimos a ver Formación Pautada. FE decide ‘llevárselos’ para la planta de arriba a ver el proceso de producción. Cuando pasamos por la puerta de proyectos, de largo les digo que tendríamos que entrar a proyectos. FE pone mala cara pero entramos. Saco a JT de una reunión, les enseña por ordenador la lista de proyectos. FE tira para arriba” (DC. 10-6-99)

El inicio de la comprobación de los procesos de Formación Pautada en funcionamiento no puede hacerse de forma más descoordinada entre FE y el etnógrafo. Dos posiciones para ilustrar la “realidad” a los auditores en lo que respecta al proceso del diseño de cursos de autoformación (“*salimos a ver Formación Pautada*”, curiosa expresión del etnógrafo como si hasta el momento, en su interlocución –casi de día y medio- con miembros de “la cúpula” –además del mismo etnógrafo- así como su lectura de la documentación de calidad, los auditores aún no hubieran visto la organización).

Primera posición: FE y su opción por omitir al área de proyectos (postura que aunque contradictoria –pues FE era uno de los impulsores de dicha área y así la había reforzado en el procedimiento escrito– era hábil, pues parecía ser consciente FE de que, por el momento, por mucho que proyectos tuviese un papel relevante en el procedimiento escrito –“*el principal responsable*”, doc. 29- su participación en el proceso “real” del diseño, o sea su participación en la praxis del diseño en Formación Pautada, era puramente testimonial –el jefe de proyecto como un “*administrativo avanzado*”, que diría AR, DC. 28-5-99–, por no hablar además del desastroso comportamiento del área de proyectos en la auditoría interna²²), subiendo directamente a ver cómo trabajan los diseñadores, documentalistas y “validadores” (“*decide ‘llevárselos’ para la planta de arriba a ver el proceso de producción*”).

Segunda posición: el etnógrafo y su fracasado intento de enseñarles la realidad de “Formación Pautada” a los auditores de un modo ordenado, consecuente con el procedimiento ISO aprobado (postura que conllevaba hacer participar al departamento

²² La mala organización del área de proyectos la cató el etnógrafo no sólo en la auditoría interna, sino en posteriores ensayos preparatorios para la auditoría de certificación: “*Hice simulacro de auditoría con proyectos. Fracaso. Son un desastre*” (DC. 12-7-99).

de proyectos plenamente en el proceso; “les digo que tendríamos que entrar a proyectos”).

Conflicto de dos posturas contrapuestas, que se resolvería con el triunfo de FE (como puede observarse el intento de leer la realidad del proceso propuesto por el etnógrafo resulto molesto para FE: “pone mala cara”) y que conllevaría el enseñar la realidad organizacional (del proceso de diseño de cursos) a los auditores fuera del procedimiento ISO aprobado (“FE tira para arriba”). “Arriba”, por supuesto, la maraña de la validación como elemento central de un gran embrollo:

“Arriba, no sé cómo pero FE los lleva a la sala de producción. Y dominando (no me deja hablar, toma todo el rato el papel de interlocutor principal) les explica, de una forma caótica, el proceso de producción. Veo que no se aclaran las cosas en el concepto de verificación y validación” (DC. 10-6-99)

Resulta cómico la expresión del etnógrafo sobre que FE “toma todo el rato el papel de interlocutor principal”, fundamentalmente porque FE era, por su posición en la empresa, el “interlocutor principal” ante los auditores, el cual, bregado en mil batallas y negociaciones no entra en tecnicismos y explicaría el proceso de diseño, sin remitirse al procedimiento ISO de referencia (“de forma caótica”), lo cual implicaría un problema terminológico (“no se aclaran las cosas en el concepto de verificación y validación”). Se trataba pues de acordar una lectura adecuada de la realidad y de la validación acorde a los esquemas de los auditores. Un problema que intentaría resolver el etnógrafo del siguiente modo:

“Voy a por una ‘hoja de ruta ‘ para que vean las etapas. Pero la ‘cago’ y me subo de complemento a OR como jefe de proyecto (no preveo los riesgos que esto tiene). Total se lío el caos. Que si la validación puede ser para Sala [auditor jefe] la memoria de proyecto. FE, OR (quien como figurante le gusta estar en todos los fregados, discute con su verbo florido y hueco) y Sala discuten apasionadamente. No tengo margen por dónde intervenir” (DC. 10-6-99)

Craso error del etnógrafo. Si hasta el momento había dos visiones de la realidad de Formación Pautada expuestas ante los auditores (la de FE y la del etnógrafo), visiones que estaban siendo mostradas con la contraproducente utilización del delicado término de “validación” (término que para los auditores era sagrada palabra de ISO), introdujo el etnógrafo en la escena a OR, el jefe de proyecto para quien, cómo vimos previamente, la realidad del proceso del diseño de cursos parecía sostenerse gracias a la figura del jefe de proyecto, alguien así como “Indiana Jones, Camaleón, Cicerón (“Conozca los intrínquilis de la organización”), Mario Bros, Meteosat, quaterback” (DC.

9-4-99). Por supuesto que su uso del término validación no tenía en consideración la posible estridencia del término ante los auditores de calidad.

El resultado: un proceso complejo (*"Total se lía el caos"*). De hecho, buena parte del "caos" estribaría en que el etnógrafo no podía imponer su visión del proceso, su realidad documentada en el procedimiento, sensible al uso habitual del término validación en el mundo de la gestión de la calidad. La realidad parecía estar configurándose como poco adecuada a la norma ISO 9000 (es decir, el procedimiento de "Control de Diseño" que él había elaborado, y más concretamente la equivalencia entre la validación de Formación Pautada y la validación entendida en el sentido de la norma se estaban comenzado a acordar como incorrecta), por lo que el etnógrafo comenzó a negociar su realidad con los actores secundarios con el objetivo de salvar algunas equivalencias conceptuales.

"Pero a Pau y al observador les explico el proceso y parece que las cosas pueden adaptarse a la norma ISO:

- La memoria de proyecto como validación del diseño siempre que incluya una valoración del curso en estudio real (y no como verificación que proponía Sala y FE)
- Las validaciones son revisiones del diseño.
- La verificación del diseño, puede ser nuestra validación final" (DC. 10-6-99)

De hecho, esta lectura significaba por un lado, dejar las "validaciones" de Formación Pautada como "revisiones del diseño", lectura que ya se incluía en el procedimiento ISO de referencia (*"La realización de validaciones se produce en la etapa de revisión del diseño de acuerdo a la norma UNE-EN-ISO 9001/94"*, doc. 28). Y por el otro, implicaba buscar un equivalente a la validación, en términos de la norma ISO. La realidad era pues, plástica a la norma. Formación Pautada revisaba, verificaba y validaba su diseño, sólo que era necesario saberlo leer adecuadamente. Por tanto, a pesar de lo que dijera el etnógrafo (*"parece que las cosas pueden adaptarse a la norma ISO"*), no estaría muy claro si eran "las cosas" las que se adaptaban a la norma ISO (de hecho, el modo en cómo intervenían los trabajadores en el proceso de diseño no se modificaría para nada en todo el proyecto ISO, el único cambio sustantivo había sido, como se vio, la inclusión del jefe de proyecto como figura superpuesta entre los diseñadores formativos y los "validadores") o era la lectura de estas "cosas", de esta realidad, la que estaba siendo negociada entre los auditores y los representantes de Formación Pautada para que fuera correcta ante la norma ISO. La necesidad de un acuerdo (de encontrar una lectura del proceso que respetara la validación según el estándar ISO) fue patente en el informe de observaciones de la visita previa:

“(5) Se han de concretar las actividades de revisión, verificación y validación del diseño que se llevan a cabo actualmente, de acuerdo con los conceptos de la norma de referencia. (4.4)” (doc. 44)

Observación que obligó al etnógrafo a modificar el procedimiento para propiciar el acuerdo, teniendo que volver a establecer correspondencias y diferencias entre la “validación ISO” y la validación de Formación Pautada:

“Se entiende por validación final en Formación Pautada el proceso de verificación del diseño que trata de asegurar que el material que se ha diseñado es conforme con los requisitos definidos en la memoria de proyecto.

La realización de la validación final se produce en la etapa de verificación” del diseño de acuerdo a la norma UNE-EN-ISO 9001/94” (doc. 32)

Otro cambio del procedimiento fue la transformación de la “validación ISO” en una etapa del proceso de diseño que consistía en el “*análisis de los cuestionarios finales tras el estudio del curso por un mínimo de 50 participantes*” (doc. 32). Asimismo, se tuvo que volver a redefinir la realidad del proceso en el procedimiento, conformado esta vez, a partir de Etapas:

“ 6.1. Planificación

6.2. Diseño de material instructivo

6.2.1. Etapa de confección del diseño

6.2.2. Etapa de revisión del diseño

6.2.3. Etapa de verificación del diseño

6.2.4. Etapa de validación del diseño” (doc. 32, el subrayado es mío)

Aunque este cambio era, aparentemente nimio, pues sólo se añadía las palabras “*Etapa de*” a los subtítulos, significaba de hecho, instituir las etapas del proceso de diseño de la empresa conforme a la terminología ISO. O sea, la norma ISO, pese a todo, pese a no obligar a unas prácticas determinadas, sí que paradójicamente estaba modificando la realidad organizacional, las diferentes etapas del diseño de cursos en Formación Pautada. Veamos cómo valoraba el etnógrafo la importancia de dicho cambio:

“Creo que en definitiva lo que he hecho es hacer el procedimiento más inteligible a los ojos de un auditor ISO y adoptar para FORMACIÓN PAUTADA un poco la terminología de la ISO. Será interesante ver cómo se revuelven ante la nomenclatura de las nuevas etapas” (DC. 17-6-99)

Pero la nueva realidad, curiosamente, se aceptaría. Una nueva forma de mirar un viejo proceso. FE aceptaría el cambio de equivalencias y la nueva institución de las etapas,

que por otro lado, no tenía ningún efecto de poder, o sea no afectaba para nada al apartado de responsabilidades, de forma que nadie ni nada amenazaba a FE en su empeño de *“arrimar el agua a su molino”* (DC. 12-7-99):

“En el apartado de validación del diseño, me lo valida a fondo, pero digamos que estilísticamente. No cambia nada de la idea de que la validación se hará o quedará registrada en el informe final del proyecto” (DC. 21-6-99)

Capítulo 7. Algunos apuntes sobre una autoetnografía ligeramente reflexiva en el lugar de trabajo

A continuación, me detendré en torno a la idea de etnografía tal y como ésta fue desarrollada por el sujeto investigador que se nos presenta en el diario de campo. Una investigación social que, pienso yo, podría ser calificada de autoetnografía ligeramente reflexiva en el lugar de trabajo. Dos serán, los aspectos que consideraré en este capítulo, en primer lugar, expondré algunas de las particularidades de la autoetnografía en el contexto que el sujeto investigador es a su vez un sujeto asalariado, y en segundo lugar, me cuestionaré la falta de reflexividad o, si se prefiere, el sucedáneo de “reflexividad” que implicaría cuestionarse muy ligeramente la esencia social de su objeto de estudio descuidando, en la práctica, sus implicaciones políticas.

1. Particularidades metodológicas de una autoetnografía en el lugar de trabajo

Con el objetivo de hacer patente los rasgos más llamativos de esta modalidad etnográfica señalaré algunos de los fundamentos de la investigación etnográfica, una modalidad investigadora que desde Malinowski tiene en el yo investigador al principal proveedor de información de la investigación (de hecho, según Lombard (1997) esto sería lo que convertiría a la etnología en etnografía). La originalidad metodológica de la etnografía estaría, si seguimos a Velasco y Días de Rada (1997), en los siguientes tres principios: a) la mente y la emoción de otro ser humano son los mejores medios para comprender su cultura; b) la cultura debe ser percibida por medio de quien la vive; y c) la cultura debe aprehendida como un todo, no pueden ser disociadas del contexto en el que ocurren. Supuestos que, obviamente, siguen siendo válidos para una etnografía asalariada aunque, con algunas singularidades en lo que respectaría a su desarrollo metodológico, concretamente en las relaciones sociales del sujeto investigador en el campo y a su esfuerzo por percibir la cultura nativa.

Si seguimos al etnógrafo, será palpable que, pese a su supuesta identidad investigadora (una constante en el diario), lo que su relato nos muestra es una identidad primaria de obrero de la empresa, un trabajador y supuesto investigador cuyo primer objetivo sería producir (y se supone que sobrevivir en la organización), y segundo, “investigar” sobre la calidad (*“Puedo ser crítico y reflexivo, pero no puedo fallar en lo que es el objetivo número uno de la ISO”, DC. 4-2-99*). Se encuentran múltiples ejemplos de cómo sus intereses de obrero primaban sobre los objetivos de la investigación social (*“día en el que el Joaquín el ‘etnógrafo’ desapareció y dejo paso a Joaquín el ‘jefe de proyecto”, DC. 27-2-99; “intervengo como agente activo en el departamento, en las comidas, y el etnógrafo duerme el sueño de los justos”, 27-2-99; “Decido que el etnógrafo se vaya a paseo. Y decido concentrarme totalmente en la ISO”, DC.16-3-99*), hasta tal punto que la evolución de su trabajo remunerado sería la que determinase la evolución del proyecto investigador¹: *“Fatiga mental. Cansancio. Hasta los mismísimos ... de la ISO. En fin. He estado 0 de observador” (DC. 22-4-99)*.

Una subjetividad, no obstante, no inmune a sus coqueteos investigadores. La mística sobre el trabajo de campo señala que el investigador al sumergirse en el campo, es

¹ Uno de los riesgos de la etnografía en el lugar de trabajo vendría dado, obviamente, de un posible final de la relación laboral del sujeto investigador con la empresa. En el caso que nos ocupa, hay muestras evidentes que el estudio de la calidad de Formación Pautada habría finalizado bruscamente de prosperar sus candidaturas a otros puestos de trabajo: *“Voy a la consultora Optar. Me entrevisto con una tal Polo (...). Hemos concretado que con 4 kilos tal vez me lo pensaría” (DC. 18-3-99)*.

transformado. Desde un punto de vista de la autoetnografía en el lugar de trabajo poca mística habría en esta inmersión, de no coincidir el inicio de la relación contractual con la empresa, con el principio de la investigación. Pese a ello, no es posible negar la transformación que tuvo lugar en este sujeto investigador, pues el desarrollo de la observación, producirá un cambio en ese “yo obrero” pero de un modo diferente a la transformación que acontecería en un “yo investigador” en otro contexto, en decir, la investigación le permitiría cuestionarse los márgenes de este yo obrero integrado en su medio (aunque tampoco sería del todo cierto, si consideramos que toda investigación etnográfica produce un cambio en el sujeto investigador, aunque lo investigado no sea su medio). La investigación, por tanto, como un medio para desarrollar un esfuerzo reflexivo crítico. La etnografía como un proceso transformador de un yo bien aposentado en su realidad social, transformación que solamente se producirá con la interacción de los demás. Como etnografía que seguiría siendo, la investigación, el análisis del objeto de estudio descansará en establecer y operacionalizar relaciones sociales con las personas que integran su mundo social.

Si seguimos al etnógrafo que nos ocupa, podemos apreciar cómo su cuestionamiento crítico sobre la realidad de Formación Pautada emergerá con su interrelación con el grupo. Por ejemplo, cuando bien avanzada la investigación, decidió entrevistar a María, la disidente, debido a que su próxima marcha de la organización la convertían en una informadora muy sugerente (menos constreñida para poder formular sus opiniones sobre la organización), nos hallamos con un etnógrafo feliz que descubre (muy tardíamente) otras visiones de la organización, que posiblemente no habría conocido de no ser por el juego de la investigación social. El fragmento de la entrevista nos muestra a este investigador asalariado, cuestionándole a su informante su visión sobre la empresa:

“Etnógrafo: Imagínate que entra alguien en tu puesto, ¿qué consejo le darías, eh, para que se adaptase fácilmente a Formación Pautada?”

María: Mira, lo que te voy a decir, que no se deje influir mucho por la psicosis ésta de...

Etnógrafo: (Ríe) la psicosis de...

María: De insatisfacción que hay, yo creo que la gente está descontenta, vale, eso se alimenta y se transmite, y a mí lo que me ha pasado mucho ha sido esto, yo creo que sí, porque si yo hubiera ido más aislada, como por ejemplo tú, a lo mejor no percibes tanta mala leche

Etnógrafo: Pero yo no...tampoco se percibe tanta mala leche...

María: Es que tú vas más solito, pero nosotros cuando comemos siempre sale algún tema, mira JC, al principio yo decía que JC no es tan así, pobre chaval y tú sabes que

me decían, espérate, y ahora lo veo, jolín, a lo mejor es una percepción que se contagia de unos a otros, y que a lo mejor sin una base real, pero las cosas se deforman más, y entonces acabas tú con una mala leche (...)"

(Anexo 2)

Un yo investigador que contrasta su conocimiento del medio con la percepción de otros sujetos de la organización, quedando espantado de cómo esta realidad era, por ellos, percibida (*"pero yo no...tampoco se percibe tanta mala leche..."*). Ante su negación de lo real, de lo real para María, ésta evidenciará la falta de información del etnógrafo así como el carácter eminentemente social de lo real (*"es que tú vas más solito, pero nosotros cuando comemos siempre sale algún tema"; "se contagia de unos a otros"*).

Resulta patente pues, que su percepción de este mundo social, a diferencias de un investigador externo (o sea, sin una vinculación laboral con la organización objeto de estudio), será mucho más prejuiciosa, estará fuertemente influida por su condición social, por la posición que como trabajador ocupaba dentro de la empresa. Los juicios, las valoraciones, sus creencias sobre el medio, sobre la organización serán dependientes de una subjetividad de alguien que ocupa un preciso lugar en Formación Pautada. Un pequeño ejemplo, la valoración que el etnógrafo realizó sobre un curso de calidad al que asistió (*"Interesante como formación recibida. Y se come gratis y de muerte"*, DC. 16-2-99) nos demuestran hasta qué punto su condición de trabajador mal pagado, estaba determinando su valoración de una experiencia educativa en Formación Pautada. Veamos, un segundo ejemplo un poco más extenso, una secuencia del diario de campo del etnógrafo, qué me servirá para ver algunos de los contradictorios supuestos que reivindicaba este "yo investigador asalariado", a la vez que permitirá poner de relieve cómo su consideración hacia los otros como sujetos, estaba determinada por este "yo asalariado".

"Respecto al resultado de la reunión, la verdad es que salgo bastante cabreado. Me han molestado las risas idiotas de MJ y MG. Así como las precisiones críticas a mi procedimiento de EC (cuando no es más que una administrativa). Como estoy muy cabreado antes de dar por finalizada la reunión digo que una de las implicaciones de la aprobación será el que todo el mundo tendrá que conocer el procedimiento y le pregunto a MJ con todo descaro si ha pasado el procedimiento (Y pongo como ejemplo a RP que sí lo ha pasado a las tutoras) para que participen al resto de gestores. Dice que no. EC contraataca diciendo que no lo va a pasar a gente que lleva 4 días, y yo digo que sí a la que lleva 4 años. Mal ambiente. Mal rollo. Se levanta la sesión" (DC. 24-3-99)

El etnógrafo, pese a lo que pudiera decir FE (*“se ha dado cuenta por detalles que soy ‘democrático’*, DC. 9-6-99), no ejerce en la práctica este supuesto carácter democrático, de tal modo que el fragmento anterior pondría en clara evidencia la ausencia de estos ideales de democracia y participación con los que, creía él, estaba dirigiendo el proyecto. La escena nos muestra a un etnógrafo molesto por el trato recibido por los participantes (*“salgo bastante cabreado. Me han molestado las risas idiotas”*) que recrimina a una participante de la reunión que no ha sido democrática al no permitir que subordinados suyos hayan podido validar el procedimiento, utilizando, de este modo, la retórica de la participación para atacar primero a MJ (*“le pregunto a MJ con todo descaro”*) y segundo a EC (*“sí a la que lleva 4 años”*). Pero paradójicamente, él mismo, al inicio del fragmento anterior, descalificaría las críticas que le había hecho EC debido a la posición que ésta ocupaba en la empresa (*“no es más que una administrativa”*). Dicho de otro modo, por un lado sostendría públicamente el principio que *“todos pueden y deben participar”* (o todos somos iguales en el proyecto ISO, falso principio que sostendría también la dirección de Formación Pautada), pero por otro lado, el mismo consideraría las aportaciones (validaciones) de cada persona de acuerdo a su posición en la pirámide organizativa.

Sus relaciones con los otros sujetos estarían indisolublemente vinculadas a su condición de obrero, de trabajador de ese medio. El “yo investigador” miembro de la organización no parecerá tener como propósito establecer “rapport” con los informantes (Taylor y Bogdan, 1992) para el avance de su investigación. El establecimiento de dicho “rapport” estará mucho más ligado a su condición de asalariado, a sus propósitos e intereses como obrero que como “yo investigador”. En este sentido, hallamos muestras de un etnógrafo reflexionando sobre la mejor estrategia, para mejorar, no la investigación, sino su posición en el medio (*“después de la ISO no me voy a quemar con tonterías”*, DC. 3-5-99). Por ejemplo, si analizamos su relación con la dirección, el propósito de acercamiento al grupo dirigente no podría amagarse, en este caso, bajo el disfraz del investigador social. Dicho de otro modo, su conducta hacia el grupo de la organización con más poder merecería figurar en un tratado de urbanidad y buenas maneras, obsérvese sino, con qué afabilidad, con qué sensibilidad el susodicho investigador se mostró sensible al estado de ánimo del número dos, pese a que éste, se olvidó de asistir a una reunión que tenían programada: *“Me he encontrado a PU en DFD. Se me ha disculpado. Dice que ‘me he olvidado de ti’. Ha sonreído. Milagro”* (DC. 8-4-99). Esta “buena educación” conduciría al etnógrafo a modular sus respuestas ante los poderosos. Así, pese a que en un

pasaje del diario nos expone su idea de que el número dos, PU, le estaba “castigando”, no abriéndole la puerta inmediatamente y haciéndole esperar (“*lógicamente creo que no ha abierto porque no le ha dado la real gana*”, DC. 8-2-99), negaría cualquier molestia del acto de esperar cuando el propio número dos le inquirió al respecto: “*Me pregunta 'has estado llamando hace tiempo' le digo 'sí, cinco minutitos'*” (DC. 9-2-99).

El etnógrafo, consciente de quién era PU, dentro de Formación Pautada no dudaría de intentar mediante un proceso de continua seducción beneficiarse de su privilegiado acceso y cercanía. Encontramos en el diario de campo muestras abundantes de este cortejo, por ejemplo, halagándole (“*También le digo que me interesa el área de organización, que trabajar con él (con PU) me gusta, que es un reto*” DC. 19-5-99; “*En otro momento también le pregunto si juega al ajedrez. Me dice que sí. (...) Y le digo que se le nota a la hora de enfocar al conversación como una partida de ajedrez*”, DC. 21-4-99); promocionando ante él su propio trabajo (“*le digo que la ISO ha tenido cosas buenas para Formación Pautada, pero que no se las diré y él me da la razón*”, 20-4-99); jactándose de su posicionamiento con el pueblo llano, de tal forma que “estaba al día” de las novedades de formación Pautada aunque nadie le comunicara oficialmente estas supuestas novedades (“*Le digo que mi única fuente de información es la cocinita. Le pongo el caso de Caja Duero (CO: Queda sorprendido) Le digo que obtengo la información de forma totalmente informal*”, DC. 21-5-99).

Esta proximidad con el grupo directivo tendrá influencias para el “yo investigador”, asumirá buena parte de su visión sobre la realidad organizacional. Ya hemos visto como cuestionaba a María la existencia de “tanta mala leche”. Otra muestra de cómo su realidad estaba conformada por la influencia directiva la hallamos en una crítica que haría sobre un empleado, argumentando el etnógrafo su crítica, de un modo asombrosamente similar a otras críticas realizadas a esta persona por miembros del grupo directivo. En efecto, criticaría el etnógrafo a PB, el “controller”, ante una trabajadora del departamento de informática del siguiente modo: “*Yo le matizo que se han de ver resultados*”, DC. 14-4-99), calcada expresión de la que utilizó PU, el número dos, para criticar el desempeño del “controller” (“*no acaban de verse resultados*”, DC. 30-3-99), donde la similitud estaría, no sólo en la forma, sino en el

² El diario nos permite ver hasta que punto, las relaciones del etnógrafo con la dirección tenían un propósito estratégico de mejora de sus condiciones individuales. Por ejemplo, cuando percibe que su “queja” de carecer de información formal impacta en el número dos, decide que este argumento retórico es un arma efectiva que merecía ser mejorada y conservada: “*Veo que*

fondo, pues evidencia el etnógrafo la asunción de que los trabajadores (pues PB, a pesar de su alta posición en la pirámide, continuaba siendo un trabajador asalariado) debían mostrar resultados. En otras palabras, asumiría como suya la visión más economicista del management que tenían los directivos de Formación Pautada, donde las personas eran simplemente mercancías (que se compraban y se vendían) y debían, no sólo dar resultados, sino resultados visibles.

Asimismo, sus buenas relaciones con los poderosos de la organización, harán que su valoración de la interrelación con ciertos empleados, sea considerada por él mismo, como peligrosa, comprometida para su continuidad en la organización ("*Clarísimo y supongo que peligroso como la dinamita*", DC. 10-3-99, consideraría tras un encuentro con AR, el antaño poderoso jefe del departamento de programación). Vemos también como intentaba respetar la cultura de la organización, una cultura que señalaba como incorrecta la comunicación entre empleados cuando ésta no estuviera ligada a temas específicamente de trabajo: "*He de tener cuidado, me dejo llevar y hablo demasiado*" (DC. 16-4-99).

Por otro lado, al igual que el etnógrafo no podía desligar la comprensión del medio de estudio, de su posición en la organización, él mismo era percibido por los demás, por los otros trabajadores de la organización por su propia posición en la pirámide. Dicho de otro modo, la identidad del etnógrafo para la organización, pese a toda la retórica investigadora que él anotaba en su diario de campo, era una identidad de obrero. La percepción de los otros sujetos hacia él, estaba muy claramente definida: se trataba de "*Joaquín, el que nos hace la ISO*" (12-5-02) (esta frase podía cambiar pero en su esencia era siempre la misma, raramente no era identificado con el proyecto de certificación, como por ejemplo la presentación que en cierta ocasión hizo del etnógrafo Isabelita, secretaria de JP, presentándolo como "*el que además de llevar el buzón de sugerencias, 'hace el tema de la ISO'*", DC. 17-5-99, invirtiendo, curiosamente, el grado de importancia de sus responsabilidades). Esta característica de "participación total" (Hammersley y Atkinson, 1994), que habitualmente suele limitar en exceso la movilidad del investigador en el medio, era salvada, en el caso del etnógrafo en Formación Pautada, gracias a su ocupación específica en el proyecto ISO 9000 que le permitía una relativa libertad de movimiento. Una "libertad", no obstante, que chocaba con los límites de su identidad en la organización. Por ejemplo, sería consciente el "investigador" que su presencia, en ciertas ocasiones, resultaba

es un argumento fuerte, tendré que reservármelo, y pulirlo para poder utilizarlo con todas sus implicaciones" (DC. 21-5-99).

incomoda para los empleados:

“Salgo por primera vez a tomar café con el grupo de DFD de Lourdes, AB, Ana y otra chica nueva. Vamos al café. (CO: creo que distorsiono el grupo. Poca naturalidad)” (DC. 18-2-99)

Al igual que la presencia de otros empleados, era incomoda para él. Véase sino, cómo de artificial fue su conducta ante la presencia de Isabelita, secretaria del director general, en la cocinita, donde la identidad del etnógrafo y el propósito investigador pareció esfumarse por completo:

“15:30 He comido con Álex en la cocinita. A media comida ha entrado Isabelita, la secretaria del director general, o sea JP. Se ha hablado de gatos, perros. También de Parkinson y abuelos. (CO. Yo no estaba cómodo)” (DC. 5-2-99)

Asimismo, la autoetnografía en el lugar de trabajo podría identificarse con una investigación encubierta, aunque no necesariamente, pues el rasgo de asalariado de este yo investigador sería mucho más potente que las características derivadas de este investigador camuflado. Por ejemplo, en el caso que nos ocupa, en general, los sujetos desconocían la investigación, la toma de información, pero curiosamente, aunque el propio sujeto descubriera que estaba pretendiendo hacer una investigación, para los otros, su identidad venía definida por sus características de sujeto obrero. Por ejemplo, cuando algunos de sus compañeros (además de la dirección de la empresa) conocieron, porque él así lo comentó, que estaba haciendo un trabajo basado en su experiencia como trabajador en Formación Pautada, no causó ningún tipo de efecto de interés, su revelación³ dejó totalmente indiferentes a sus interlocutores. Por ejemplo, cuando de un modo tan ostentoso, explicó el etnógrafo los motivos de su investigación, a María, la disidente, solicitándole permiso para entrevistarla, ésta no pareció descubrir al intrépido investigador social (semipirata) que parecía descubrir cada mañana ante el espejo el etnógrafo:

“Se trata del proyecto de doctorado, que si todo va bien, presento en septiembre. El cual gira sobre la ‘construcción’ de la calidad en una organización y sus efectos de (bla, bla, bla). Las entrevistas son el complemento a un ‘diario de campo’ que he desarrollado aquí de forma semipirata” (doc. 46, 6-5-99)

Una investigación y un diario “semipirata” que no mereció el menor interés de su interlocutora. Similar reacción de despreocupación infundía la investigación a los

³ Encontramos al diario de campo a un etnógrafo creído de la importancia de su secreto investigador: “Desayuno agradable. Me han preguntado por qué del vídeo y he estado a punto

directivos, concedores tanto de los propósitos del etnógrafo, como de que los nutrientes para su trabajo universitario eran sus vivencias en la organización. Por supuesto, esto no parecía representar una amenaza para nadie. Tan sólo el etnógrafo percibía lo infractor de su conducta investigadora. En efecto, mientras que para FE, su jefe inmediato y directivo de Formación Pautada, las notas que tomaba el etnógrafo no parecían ser más que mentecateces de un sujeto pretencioso (*"Me río. Digo que tomo notas para mi proyecto, y FE matiza que él es un poco exagerado"*, DC. 25-1-99; *"como tomo nota, me dice que él ya sabe que yo me lo apunto"*, DC. 9-6-99), para el propio etnógrafo sus notas, su diario de campo, era un material sensible, potencialmente explosivo (*"estoy llegando a la conclusión de que este diario es peligroso"*) que se manifestaría incluso en sueños (*"hoy he soñado que un fragmento del diario se divulgaba por error informático a todo Formación Pautada. Realmente angustiados"* (DC. 3-3-99). Pese a ello, la elaboración del diario de campo (con ciertas medidas de seguridad, como su fragmentación en diversos archivos) continuaba haciéndose durante la jornada laboral: *"Viene PB. Minimizo el diario"* (DC. 12-3-99), con prácticas "ilegales" del etnógrafo, como por ejemplo, accediendo a espacios virtuales (directorios informáticos) que no le correspondían (*"ojeo actas DC. 17-2-99"*).

Otra particularidad metodológica de la autoetnografía en el lugar de trabajo estaría en el propósito etnográfico de conseguir contemplar la cultura desde el punto de vista del nativo, que hace que uno de los procesos clave en una investigación etnográfica sea el proceso de socialización, el conseguir poder contemplar la cultura desde el punto de vista de la persona "oriunda" del medio, logro siempre insatisfecho, que como mucho acaba transformando al investigador en un "nativo marginal" (Freilich, en Velasco y Días de Rada, 1997: 28). Para este tipo de investigación etnográfica la cultura propia será, por supuesto, la investigada; se tratará de conseguir "extrañarse" de lo habitual y percibir lo extraordinario que se encuentra detrás de lo cotidiano. Encontramos en el diario de campo anotaciones al respecto del etnógrafo, interesado el etnógrafo en conseguir "descontextualizarse", abandonar el corsé de la cultura de Formación Pautada:

"Pero ahora mis dudas son sobre todo por mi necesidad de extrañamiento. La verdad es que creo que estoy muy, muy cogido, en lo de la calidad. Muy cogido en mi día a día de Formación Pautada como para poder "extrañarme". Dudo. Voy a intentar potenciar el extrañamiento leyendo otros relatos etnográficos (...).

Pienso que también los videos que he grabado me pueden ayudar a

de comentar lo del proyecto pero finalmente el sentido común ha prevalecido. Creo" (DC. 2-2-99).

“descontextualizarme”, es decir a que pueda observar un poco más desde fuera” (DC. 4-2-99)

Pero si seguimos leyendo, nos encontramos que su condición de proletario le impediría escapar de esta cultura. O lo que es lo mismo, sus obligaciones como trabajador siempre estarían por delante de sus supuestos objetivos investigadores.

“Lo curioso de está “investigación” es que estoy intentando hacer un estudio etnográfico de una empresa que está en proceso de certificación ISO desde una posición envidiable, como responsable de todo el proceso. No obstante, la investigación se puede entrecruzar con el objetivo Prioritario para mí de conseguir la certificación. Puedo ser crítico y reflexivo, pero no puedo fallar en lo que es el objetivo número uno de la ISO.” (DC. 4-2-99)

Pero la ventaja de este “estar enganchado” a la cultura de Formación Pautada será que la realidad que aprecie y anote en su diario de campo será, objetivamente, la “realidad” de un nativo. Así, pese a las consideraciones del etnógrafo respecto a que “*se me escapan muchas cosas. No extraño y no registro cosas*” (DC. 3-3-99), pese a su esfuerzo (imposible) por desatarse de sus ligazones con la empresa, con la realidad social que lo envolvía, el resultado, para nosotros ahora, como analistas y lectores, es el de un fragmento auténtico de la realidad de Formación Pautada. El mundo objetivo interpretado por una subjetividad de un trabajador de Formación Pautada.

Es interesante también, considerar al etnógrafo como un ser que interpreta, aunque, tal vez, desmesuradamente:

“Voy a ver a Barrios para asegurarme que el documento sobre “tipos de validación” es el que se da todavía a los validadores externos. Me comenta que no lo sabe, que eso se lo pregunte a Mamen. (Mamen se encuentra al lado)

(CO: Sonriendo y escéptico, interpreto algo así como, no lo sé, tantos cambios hay ahora y está el centro de validación que vete a saber)

Luego añade Barrios, que pregunte a ver si lo conocen.

(CO: Me da la sensación que está diciendo que no se enteran)” (DC. 5-2-99)

La interpretación del etnógrafo se mostrará, a veces limitada. Por ejemplo, véase el sentido que le confiere el etnógrafo al silencio del número dos: “*He ido también al despacho de PU a llevarle los procedimientos (...). Le explico. No dice nada. Asiente cuando digo de pedirle hora. (CO. Enigmático y sonriente)*”. Por la tarde, el etnógrafo descubriría las razones de ese “enigmático” silencio: “*Resulta que he descubierto que está afónico*” (DC. 8-2-99).

Es interesante notar lo falaz de la separación conceptual de las anotaciones entre

Observación y Comentario del observador (CO), dicotomía con la que el anotador juega al juego de anotar la realidad limpia de su subjetividad, objetivo imposible como queda frecuentemente en evidencia:

“Se embala Lourdes. La verdad es que su presentación, bajo mi punto de vista (o sea CO) es bastante patética. Hay hasta una botella de agua en la mesa. De ponente. Adopta una postura distanciada yo / vosotros, que realmente implica cortedad de miras. Patética” (DC. 19-3-99)

Pese a todo, difícilmente podríamos disponer de una subjetividad más objetiva. El diario de campo como un modo objetivo de percibir la realidad, la cultura de Formación Pautada, a través de los ojos subjetivos del etnógrafo. Quizá, la autoetnografía en el lugar de trabajo esté, finalmente, más cercana a otra modalidad de investigación cualitativa como, por ejemplo, las historias de vida, que de una investigación etnográfica propiamente dicha (por ejemplo, el propio etnógrafo reconocerá en el diario su falta de estructuración investigadora: “*Me falta un plan general de investigación*”, DC. 11-3-99), o lo que sería lo mismo, su diario de campo más que el diario de un etnógrafo sería el relato de un trabajador, de un obrero, jugando a ser un investigador etnográfico (“*Continuo relejendo ‘Etnografía’ de Hammersley y veo que ahora mismo estoy sufriendo el síndrome de que ‘todo está ocurriendo en todos los sitios’*”, DC. 5-3-99) posibilitándonos observar a través de su relato⁴, una porción de la realidad de Formación Pautada.

⁴ Es consciente el etnógrafo de que lo que no consiguiera anotar, no existiría: “*cuando esté cansado he de plantearme que es mejor registrar poco que no registrar nada*”.

2. La peligrosa corporeidad del objeto de estudio

El segundo aspecto que quisiera discutir es el carácter de autoetnografía “ligeramente reflexiva” desarrollada por el yo protagonista del diario de campo, o lo que sería lo mismo una reflexividad investigadora castrada, limitada a asumir el carácter social del objeto investigado, a la potencialidad crítica de la investigación etnográfica per se, pero, contradictoriamente, de una ausencia de ligazón con el mundo social de Formación Pautada. Dicho de otro modo, nos encontramos en el relato del yo etnógrafo un ser consciente de que su escudriñamiento de la realidad que le envuelve pondrá de manifiesto una realidad “crítica” (injusta, desigual, etc.) pero curiosamente, esto no sería problemático para el etnógrafo. La investigación pues, desligada de la acción social política de su medio: un sujeto investigador crítico sí, pero de un modo limitado simplemente al papel. El resultado es obvio: un sujeto obrero no reflexivo, no crítico y perfectamente reproductor del orden establecido. Veamos con más detalle esta ligera reflexividad del investigador.

Hallamos en las primeras tentativas del yo investigador por elaborar su diario, una consciencia de que la investigación social era, por naturaleza intrínsecamente crítica:

“Pienso que además de tener un interés práctico (proyecto) puede ser una experiencia muy enriquecedora a nivel personal, es decir, el esfuerzo reflexivo puede tener efectos secundarios positivos. Ahora mismo estoy rebatiéndome ¿cuáles? Pues el ser crítico. El recuperar un espíritu crítico que ahora mismo puede que brille por su ausencia”
(Doc. 21)

Además, este etnógrafo asalariado parecía ser consciente de que su condición de obrero siempre convertiría automáticamente su objeto de estudio en una potencial amenaza para la empresa, por lo que, aunque no supiera en qué podría radicar dicho peligro de su trabajo investigador, su conducta era prudente, camuflando el objeto de su trabajo de campo bajo términos amables (o ridículos). Verbigracia: la calidad, o más precisamente “la construcción de la calidad”, algo que el mismo descalificaría como “un trabajo teórico”, que muy posiblemente provocó el estupor en los oyentes (seguramente por la cópula de las palabras construcción, calidad y universidad) pero generándole una coherente imagen de obrero investigador idiotizado, útil, más que para la continuidad de la investigación, para la pervivencia del etnógrafo obrero en la empresa (y por consiguiente, de la investigación). Véase, por ejemplo, de qué modo dicho etnógrafo iniciaría una entrevista con el director general para profundizar en el concepto de calidad en Formación Pautada:

“(…) la idea era intentar aprovechar lo que he hecho aquí a la hora de hacer un trabajo teórico de cómo se construye la calidad en una organización…la universidad pide cuestiones muy teóricas y la idea es finalizar toda la experiencia con entrevistas, una técnica un poco más agresiva” (Anexo 4, 1-6-99).

Investigación que, por supuesto, no parecía para el propio etnógrafo, que fuera tan inocente, si nos atenemos al comentario que éste anotó en su diario de campo con motivo de la solicitud realizada a su jefe para poder grabar en vídeo una sesión formativa sobre calidad:

“(CO: He argumentado la idea del vídeo diciendo que es para mi trabajo sobre “cómo se construye la calidad”. Parece perfectamente inocuo)” (DC. 19-3-99)

Otro rasgo de esta “ligera reflexividad” se manifestaría en la consciencia del etnógrafo del carácter social del objeto “real”, o sea la calidad que es real, es real porque es socialmente construida. Topamos con un etnógrafo, quizá, socioconstruccionista, pero, y esto sí que parece indiscutible, apolítico, pues esta calidad, este objeto social, no parecía merecer un análisis crítico más que en el papel, sin inducir a la acción. Su práctica diaria de fabricante de ideología, de obrero dedicado a perfilar la calidad, estaba limpia de molestos planteamientos reflexivos, que por otro lado, le impedía a su vez ser consciente que por muy social que fuera el objeto que construía, esto no convertía al objeto en inocuo ni a él en inmune, por lo que al igual que los demás sujetos de la organización (investigadores o no), debía someterse a sus mismas reglas.

Veamos como en el caso del etnógrafo que nos ha ocupado, un deficitario uso de esta mínima reflexividad le condujo a un ridículo lloriqueo ante su previsible finalización contractual. Para ello, nos situaremos en el Formación Pautada del futuro, una empresa que según FE, como ya vimos, consideraría al proyecto ISO “como el principio”. Pues bien, el futuro si seguimos al etnógrafo, no trajo una mañana más brillante, sino una cruda realidad como todas:

”En el 99 obtuvo la organización el certificado ISO 9001, al poco tiempo incrementó su apuesta por la calidad, jugando a ganar el EFQM. Los resultados son ya evidentes: un desastre. Nada de lo imaginario (el ideal de la calidad) se ha transformado en facturación (eso es evidente). Al contrario. Costes de treinta y pico millones en dos años que han ido a parar a la consultora Deplymente” (doc. 21, 31-12-2001)

Un futuro, donde, pese a todo, estaba un antiguo etnógrafo dedicado en su trabajo remunerado, entre otras tareas, a fabricar ideología, a difundir por la organización los imperativos del discurso de la gestión de la calidad. Esto, traducido a sus quehaceres en la organización (diciembre 2001) implicaba gestionar (coordinar) la elaboración del boletín de calidad de Formación Pautada⁵. Dicha revista interna era un medio para sensibilizar (ideologizar) a los trabajadores en la calidad. En la última revista interna sobre el proyecto EFQM, elaboró un escrito titulado “Trabajar con calidad”, texto en el cual, el (antaño) etnógrafo, se mostraría como un mal sastre, de modo que las costuras de la calidad tuvieron que ser remendadas por el JP, el director, con firme propósito de que la calidad pudiera cumplir su cometido social. Obsérvese con que ideología tramposa pretendía imponer orden (y deslumbrar al director general) el ideólogo (anteriormente etnógrafo):

“La calidad es un concepto fundamental para la supervivencia de cualquier organización. Esta frase, por supuesto, tiene una validez más o menos importante independientemente del sector empresarial de cada empresa. Pero para algunas compañías como la nuestra, como Formación Pautada, una empresa que ha de avanzar y moverse en un entorno altamente competitivo y complejo, la calidad es mucho más que un tópico; es un factor clave que nos ha diferenciado y nos diferencia de nuestra competencia” (doc. 48)

Pero, por supuesto, el deslumbrado fue él ante la magia del retoque realizado por el director general, con diestros pespuntos la calidad pasaba de concepto a realidad:

“La calidad es fundamental para la supervivencia de cualquier empresa. Pero para algunas compañías como la nuestra, Formación Pautada, que ha de avanzar y moverse en un entorno altamente competitivo y complejo, la calidad ha sido y es indispensable ya que nos ha diferenciado y nos diferencia de nuestra competencia” (doc. 48)

La calidad no es un “concepto fundamental”, simplemente “es”. Un concepto no puede ser fundamental para una empresa (que no una organización, pues el término “organización” abriría tanto el abanico que podría equiparar a Formación Pautada con incluso organizaciones sindicales), los conceptos son ideas no aplicables, la calidad “es”. De igual modo, algo “más que un tópico” no puede ser un “factor clave”, ha de ser algo imprescindible, algo que “ha sido y es indispensable ya”. Por lo demás, las

⁵ Dicho boletín se elaboraba con objetivo de concienciar a los trabajadores de la importancia de un nuevo proyecto en el que se había embarcado la organización: el proyecto EFQM, el cual estaba dirigido por la mencionada empresa de consultoría Deplymente y, teniendo como responsable en la organización, a PB, el “controller”.

nociones de relativismo que afloran en la sentencia “*Esta frase, por supuesto tiene una validez más o menos importante ...*” deben ser perseguidas y eliminadas. Y lo son. La existencia de la calidad nunca será textual (“esta frase”), ya que cualquier referencia al artefacto retórico que insufla vida a este objeto social puede ser contraproducente para su propia existencia. Una existencia por lo demás universal (nada de “más o menos importante”) e igualmente importante para todos los sectores empresariales.

Pero no acabó aquí el arte constructor del director general de Formación Pautada. El intento apologético del etnógrafo finalizaba del siguiente modo:

“Pero por supuesto, él éxito de este proyecto pasará ineludiblemente por el compromiso de todos nosotros. Por que todos nosotros asumamos que el fin ultimo de la satisfacción del cliente se consigue siendo altamente exigentes con nuestra práctica diaria; siendo mucho más eficientes y estando orientados a resultados. En suma, teniendo un firme compromiso con nuestros valores organizativos. Uno de estos valores, Hechos y datos, el eje central de este boletín informativo del proyecto FP-Calidad Total.

Para concluir os animo a todos, sea cual sea vuestra misión en la organización a continuar trabajando para hacer de Formación Pautada una organización referente en el campo de la calidad y de la satisfacción de sus clientes” (doc. 48)

Fragmento que tuvo que ser retocado por el director general, de este modo:

“Pero por supuesto, él éxito de este proyecto pasa por el compromiso de todos nosotros. Por que todos nosotros asumamos que la satisfacción del cliente se consigue siendo exigentes con nuestra práctica diaria; siendo mucho más eficientes y estando orientados a resultados.

Recordad que nuestros valores, y en especial Mejora Continua y Hechos y Datos, son ejes centrales en nuestro compromiso permanente con la calidad. Desde aquí quiero animaros a trabajar en el proyecto FP Calidad Total y así hacer de Formación Pautada una empresa referente en el campo de la calidad y la satisfacción de sus clientes” (doc. 48)

Un análisis comparativo de ambos textos nos muestra cómo el compromiso, la obligación de los trabajadores con la calidad, con el proyecto EFQM, no será una obligación futura (“*pasará*”) sino que está ya presente (“*pasa*”), es una obligación simple, limpia de toda connotación negativa (“*ineludiblemente*”) que pudiera forjar un carácter obligatorio o forzoso para los trabajadores. Asimismo, la satisfacción del cliente, no es un “fin último”, es una obligación permanente y primaria, que se consigue siendo buenos trabajadores, o lo que es lo mismo, siendo eficientes y dando resultados. La calidad, en su esencia, como un valor productivo y normativo. El bien

común, el éxito económico de la organización, gracias al buen comportamiento de los trabajadores. La calidad, pues, como ideología para fabricar buenos trabajadores. Un ideológico discurso que escondería las diferencias organizacionales, un discurso que no hace explícito ni las desigualdades entre los trabajos (*“os animo a todos, sea cual sea vuestra misión en la organización”*), ni los intereses contrapuestos de los sujetos y grupos que componen la organización, así como siempre partiría de cero, no habría una continuidad reconocida en la labor de los trabajadores (*“os animo (...) a continuar trabajando”*) sino que sus resultados como sujetos medibles siempre vendrían dado en un presente, lo hecho no cuenta, cuenta lo que se haga ahora (*“quiero animaros a trabajar”*).

Es evidente que la autoetnografía en el lugar de trabajo tiene sus riesgos, los cuales, por supuesto, vendrán dados por las exigencias de esta ideología de mercado, por los imperativos de la calidad que obligan a los trabajadores a ser eficientes y a mostrar resultados. Son estos riesgos los que ponen de manifiesto la contradicción de una autoetnografía ligeramente reflexiva. Si se juega a construir objetos, si se aceptan las reglas normativas cuando afectan a los demás, qué razones existen para cuestionárselas cuando afecta a este sujeto asalariado (ligeramente reflexivo). O lo que es lo mismo, a cuento de qué, entonces, cuestionarse por qué la calidad, quién demonios la parió, quién la alimentó y quién le abrió la jaula:

“He decidido abrir este diario (que igual es únicamente de un día) para en caso de que no caiga en la primera oleada, poder anotar todo lo que se avecina. ¿La calidad en tiempos de matanzas? ¿Cómo se compaginan nuestros valores corporativos de Formación Pautada, concretamente el de ‘ética y compromiso’ (hijos de puta) con los fusilamientos al amanecer del día 2” (Doc. 22)

Un antiguo etnógrafo bien informado (informalmente) que quería (de modo incoherente) en su plañimiento, cambiar el grado de reflexividad (de ligera a crítica) dos días antes de que le chamuscara la calidad.

Capítulo 8. Conclusiones

Llegado a este punto, pasaré a concretar algunas de las propuestas teóricas que he señalado en este trabajo, en el que haciendo una historia no oficial de la calidad, he intentado poner en un contexto histórico de las relaciones laborales las prácticas de management que se realizan bajo el marbete de gestión de la calidad. Asimismo, expondré simplifícadamente algunas de las conclusiones del análisis del caso de la gestión de la calidad en Formación Pautada.

1. Sobre la olvidada calidad de vida laboral

Creo que uno de las cuestiones que posibilita el trazar una historia no oficial de la calidad de vida laboral, es el recuperar toda una tradición teórica relegada, como así es el caso de la teoría de los sistemas sociotécnicos. Un enfoque que nos recuerda que las organizaciones son “*artefactos creados por los seres humanos para alcanzar sus objetivos*” (Mohrman, 2001:58), donde el investigador de estos artefactos debe estar comprometido por abrir alternativas para mejorar la calidad de vida de las personas.

Debo también reconocer que cuando comencé este trabajo, una de las cosas que más me sorprendió fue el grato descubrimiento de una “ocultas” prácticas de “gestión” que enfatizaban, al menos aparentemente, la calidad de vida de los trabajadores, unas prácticas de intervención que misteriosamente parecían agotarse en un momento determinado y que eran negadas sistemáticamente por los manuales o relegadas como si de un camino agotado o equivocado se tratase. En mi opinión lo que la literatura de las organizaciones nos muestra en relación con la CVL es lo siguiente: cuan efímeras e históricamente limitadas son las soluciones de las organizaciones, por muy universales que éstas se proclamen en un momento determinado. De este modo, la calidad de vida laboral y su modelo hegemónico de intervención en las organizaciones en los años 70 se nos muestra como claramente dependiente de su contexto sociocultural, es decir, cómo su interés por el bienestar de los sujetos

trabajadores (por así decirlo) era una respuesta obligada de las élites directivas ante la ofensiva sindical de la clase trabajadora (si se me permite el término) en su lucha política en el lugar de trabajo. Dicho de un modo más sistemático, creo que la recuperación del concepto de calidad de vida laboral en este trabajo permite lo siguiente:

- Relativizar el propio concepto histórico de CVL al trazar una genealogía del término y ponerlo en contraposición con otras prácticas de intervención en las organizaciones, prácticas que pretendían democratizar el contexto laboral y proporcionar a los sujetos de unas libertades políticas negadas. Dicho de otro modo: la calidad de vida laboral como eje central para controlar la lucha política en las organizaciones y reformarlas, garantizando el principio de la productividad. Pese a esta limitación, la CVL no deja de mostrarnos cómo son posibles, otros modelos de intervención en las organizaciones, como por ejemplo, una concepción de bienestar en la organización para los trabajadores que tiene presente elementos tan “extraños” a nuestros ojos como el de “acomodar la diversidad en las unidades de trabajo” o reconocer el derecho de los trabajadores a manifestar su visión particular sobre la organización por muy diferente que ésta sea de la oficial visión corporativa.
- Mostrar cómo la lógica de la productividad se impone sobre la lógica del bienestar dentro de la organización. La genealogía de la CVL permite ilustrar cómo se va constituyendo un prototipo de intervención en las organizaciones donde el *leitmotiv* es fundamentalmente el hacer a la organización más productiva, más eficiente, más competitiva en suma, subordinando el interés en el aspecto humano hasta el punto de desaparecer del todo en el significado de la calidad de vida laboral. En este proceso de mutación, la democracia o constitucionalidad de la organización se trasmutaría en participación y en generación del compromiso, el rediseño laboral en enriquecimiento del puesto de trabajo, los programas de colaboración en estrategias de contención de las demandas sindicales y, en definitiva, la calidad de vida laboral en un término plano y limitado, equivalente a la satisfacción laboral. Dicho de una forma más simple, el movimiento de la CVL acabaría simplificando a la organización en una entidad constituida por dos elementos, el técnico y el social, que, principalmente influida por los principios de la teoría de los sistemas sociotécnicos, debían encajar para hacer de la organización un centro óptimo de producción.

- Evidenciar el aspecto ideológico de los programas de CVL en su acepción colaboradora entre sindicatos y directivos. Es decir, los programas de CVL pueden ser claramente definidos como instrumentos de lucha política impulsados por las élites directivas para socavar la naturaleza de las relaciones laborales, descentralizando las relaciones laborales a un nivel de fábrica y introduciendo la obligación en las organizaciones sindicales de colaborar activamente en el objetivo de la productividad. De este modo, la CVL ayudaría a constituir una nueva identidad política de los trabajadores, una identidad en la que términos como lucha de clases, negociación entre grupos con interés antagónicos, fueron reemplazados por términos como participación, compromiso e intereses compartidos.

2. Sobre los agostados círculos de calidad

Una de las cosas más interesante de los círculos de calidad, a mi juicio, es su gran similitud con los programas de calidad de vida laboral tal y como estos se venían desarrollando, sin que para la mayor parte de los autores, esta evidente coincidencia sea señalada. Los círculos de calidad parecen inventar unas prácticas de management radicalmente innovadoras. Lo que he pretendido en este trabajo es ilustrar cómo los círculos no son más que una continuidad de los programas participativos de la CVL, así cómo los elementos que permiten explicar la posterior hegemonía de la gestión de la calidad. Dicho de un modo más formal, este trabajo muestra lo siguiente:

- Los círculos de calidad como un procedimiento participativo que permite inventar la calidad desligándola plenamente de un significado social, de una concepción política (pues obviamente todos los conceptos son políticos) que elimine el derecho a conjugar el bienestar o la dicha de los miembros de la organización con el principio de la productividad, y un término, el de calidad, con la obligación inherente de los trabajadores a participar activamente en este principio de hacer a la organización un ente productivo. Dicho de otro modo, los círculos se mostrarán como un artefacto eficaz en el proceso de comenzar a fabricar trabajadores productivos.
- La evolución histórica del término círculo de calidad, que de programa hegemónico de intervención en las organizaciones en los años ochenta, acabará diluyéndose en una técnica de resolución de problemas. Esta evolución muestra hasta qué punto los círculos eran una técnica limitada en el proceso de control de las subjetividades, o dicho conforme a la retórica prescriptiva, cómo los círculos serán considerados como un paso insuficiente para introducir una cultura de la calidad en la organización, de modo que harían falta aproximaciones más globales, como así serían, los modelos de calidad total (Lawler y Mohrman, 1987).
- El éxito inicial de los programas de CVL hará que los programas de implantación de CC apenas encuentren resistencia. La literatura prescriptiva muestra cómo la organización pasa a estar gobernada por un grupo directivo, cuya responsabilidad para con la calidad, responsabilidad no cuestionada, estará en gestionar eficientemente el elemento pasivo que son ya los trabajadores. Es decir, la implantación efectiva ya no topará con la resistencia sindical, sino que obligará al grupo directivo a cambiar adecuadamente las “actitudes de los trabajadores” (Bradley y Hill, 1983).

- La crítica ideológica que se hará a los círculos de calidad estará realizada principalmente desde fundamentos marxistas, críticas influidas en Braverman y su tesis de estos programas como artefactos para recuperar el control en la organización. Serán, por otro lado, unas críticas que apenas se andarán con sutilezas a la hora de diferenciar entre los programas de calidad de vida laboral, las experiencias de intervención bajo los programas de democracia industrial o los círculos de calidad. Desde este punto de vista, todos estos programas serán artefactos de dominación ideológica que ocultarán hábilmente a los trabajadores su carácter de sujetos explotados. Críticas que, por otro lado, ignorarían el carácter contextual de estas prácticas, de forma que fuese posible articularlas dentro de estrategias políticas y económicas emancipadoras (Kelly, 1985). La resistencia a estos artefactos únicamente pasaría por el rechazo radical y la negación de la participación.

3. Sobre la ubicua gestión de la calidad

Pese al propósito de limitar este trabajo a las prácticas de gestión control de los trabajadores que tienen lugar en la organización bajo el rótulo de gestión de la calidad, lo cierto es que estas prácticas sobrepasan el marco del management y configuran el discurso de la gestión de la calidad, un discurso que contribuye a mercantilizar nuestro mundo social. En este sentido, lo que he pretendido en este trabajo ha sido lo siguiente:

- Señalar y distinguir los elementos que ayudan a constituir el conglomerado difuso de la gestión de la calidad. Una red discursiva que se asiente sobre los principios productivos del “lean production”, del Just-in-Time, de los múltiples modelos de la calidad total y de las normas ISO 9000, y que viene precedida de un origen histórico fijado en los círculos de calidad. Este discurso simple y flexible, el cual sirve para fijar a los sujetos no ya sólo en las industrias manufactureras sino en las diferentes y solapadas organizaciones que constituyen nuestro mundo social, se asienta sobre principios tan simples como “la calidad es cosa de todos” (o la obligación inevitable a participar), “la mejora continua” (o más precisamente definido, el principio de la mejora continua de la productividad de la organización, pero no de las condiciones laborales – o sociales- de los sujetos que la conforman), y el trabajo en equipo (o el principio de vigilar y controlar a los iguales). Unas prácticas de calidad que no serán, además, ni culturales ni históricas, sino simplemente universales.
- Algunos de los ámbitos donde el discurso de la gestión de la calidad es hegemónico, como serían, por ejemplo, el sector sanitario, los servicios sociales o el sector de la educación, mostrando en este último sector, algunas de las contestaciones más importantes. Por ejemplo, me detengo a señalar cómo la gestión de la calidad en el ámbito universitario es utilizada como artefacto de control político de la universidad, y cómo las críticas señalan que tras la implantación de las prácticas de calidad nos topamos con agentes e intereses contrapuestos.
- Las críticas a la gestión de la calidad, distinguiendo dos tipos de críticas, aquellas que salvarían, pese a todo, la bondad del modelo, el cual sería prostituido en su proceso de implantación, y segundo, aquellas críticas radicales a la calidad como ideología de dominación, destacando la mercantilización del espacio social, donde las personas pasan a constituirse por ejemplo, en clientes en vez de ciudadanos.

Me he centrado asimismo en el debate entre la posibilidad o no de resistirse a la gestión de la calidad como un discurso de colonización de subjetividades, donde algunos autores postulan que con la gestión de la calidad se llegaría al estadio de vigilancia total de Orwell y donde los sujetos en las organizaciones no podrían resistirse, sino únicamente sobrevivir. Frente a esta concepción negativa de la gestión de la calidad me posiciono con autores que utilizando el concepto de subjetividad y de sujeto de Foucault (como una noción múltiple, cambiante, fragmentada, a la vez que inconsistente y frecuentemente contradictoria) aceptan la posibilidad de la resistencia. Una resistencia que, no debe ser equiparada únicamente al conflicto abierto, sino que puede adoptar múltiples y sutiles formas de contrapoder. Asimismo, el poder y la resistencia estarán siempre imbricadas en un contexto local, de modo que será en lo local y no en lo general donde deberán analizarse la existencia o no de estas resistencias.

4. Sobre el análisis de la gestión de la calidad en el caso de Formación Pautada

Como señala Geertz, *“Puede que Dios no se encuentre en los detalles, pero no hay duda que ‘el mundo’ – “todo lo que es el caso” – sí”* (Geertz, 2002:108-109). Con esto quiero simplificar la argumentación (si es que es necesaria) del porqué remitirme a un contexto concreto y determinado para hablar de la gestión de la calidad. Dicho de otro modo, lo que alienta este trabajo es un modo de proceder basado en el conocimiento local, de forma que me centro en cómo el discurso de la gestión de la calidad se transforman en unas prácticas de sujeción y dominación locales sobre los sujetos de una organización concreta. En este sentido, y aun siendo consciente de lo contradictorio que es hacer unas conclusiones de una investigación etnográfica (la cual es siempre compleja y por tanto contraría a simplificarse en unas conclusiones lineales que anulen las múltiples voces que el relato etnográfico muestra en sí mismo), creo, no obstante, que es posible contestar con el relato algunas de las cuestiones planteadas en el capítulo 4º, las cuales fueron formuladas a partir de la genealogía de la calidad desarrollada en la parte teórica.

4.1. La concepción política de la calidad.

Dos aspectos son remarcables 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, creo que el caso de Formación Pautada nos enseña con meridiana claridad la potencia del término calidad y de las prácticas que esta origina para sujetar y controlar a los sujetos mediante la constitución de una adecuada subjetividad. Es decir, la calidad en Formación Pautada es una palabra polimorfa, camaleónica, con múltiples y contrapuestos significados, pero siempre jugando diferentes roles en torno a las relaciones de poder dentro de la organización. Para el grupo directivo, la calidad era un recurso retórico con el que se consigue que se hagan las cosas de la forma que ellos determinan. Dicho de otra forma, para la dirección hacer las cosas con calidad es hacer las cosas que ellos consideran correctas y del modo correcto (como diría un subdirector: *“el concepto de calidad de Formación Pautada es sencillamente hacer las cosas bien hechas”*, anexo 3). Sirve además el término para evaluar de modo negativo a los mandos intermedios fundamentalmente, aunque también a los trabajadores (“al pueblo llano”) como un grupo incapaz de satisfacer las expectativas que la dirección, generosamente, ha puesto en ellos. La calidad por tanto, como un criterio para controlar a los trabajadores y hacerlos trabajar adecuadamente, para

evaluar y penalizar sus limitaciones: la calidad como término que señala las incapacidades de los trabajadores para dar todo lo que la dirección espera de ellos. Una plantilla casi invalida, incapaz de satisfacer plenamente a los clientes, los cuales según la dirección “*no nos merecemos*” (DC. 24-2-99) de lo sufridos que son. La calidad en suma, como un espolón para que los empleados dejen de trabajar “*de forma amateur*” y conviertan a Formación Pautada en una verdadera empresa profesional, y no en el “*chiringuito con pretensiones*” que, según su director general, lamentablemente sería (DC. 14.5.99).

En segundo lugar, la calidad era en Formación Pautada, un concepto ligado únicamente a la productividad y no así a nociones de bienestar o de mejora de las condiciones laborales de los trabajadores. Por ejemplo, el proyecto de calidad ISO 9000 era percibido por los empleados de más bajo nivel de la organización como un proyecto legítimo del grupo directivo, encaminado a hacer de la organización una empresa más eficiente, más productiva y más competitiva en el mercado. Curiosamente una parte del malestar de la organización por parte de los trabajadores se explica en su falta de organización interna, en la falta de eficiencia de los circuitos, en la irracionalidad de los procesos. Los trabajadores asumen esta lógica de la productividad en torno a las prácticas de la calidad como legítima, sin que sus deficientes condiciones laborales estén, para nada, vinculadas con las prácticas de gestión de la calidad. Por ejemplo, en el proceso de “triangulación” del relato, una de las críticas que recibe mi argumentación de que la semántica dominante en torno a la calidad es únicamente productiva, una objeción crítica que viene a ser formulada algo así como “por supuesto, es que la calidad debe estar naturalmente ligada a la productividad”. Es decir, la antigua trabajadora (compañera de andanzas y penurias del etnógrafo en Formación Pautada) y lectora crítica del relato que incluyo de la organización, me señala lo legítimo y exclusivo de esta vinculación entre calidad y productividad:

“Pero yo creo que en el fondo es lo normal, Joaquín. Sería un poco utópico que en una empresa no se ligase la calidad a la productividad. No digo que se tenga que dejar de lado la satisfacción de los trabajadores, pero sería un tema aparte” (Doc. 50, 15-2-03)

Unas prácticas de calidad, por tanto, ligadas únicamente a la eficiencia y a la productividad. Cualquier otra posible semántica es acusada de utópica. Una significación legitimada de la calidad que es útil para satisfacer los intereses del grupo dominante pero no así para los intereses de los grupos con menos poder. Unas prácticas de la calidad (en su modalidad ISO 9000 en Formación Pautada) que

obligan a trabajar de un modo determinado, que controlan mejor a los trabajadores, que marca de forma más precisa sus obligaciones, enmascarando ese control y vigilancia bajo las formulas amables y engañosas de la política de calidad de la empresa (mejora continua, satisfacción del cliente y desarrollo profesional de los trabajadores).

4.2. El despliegue de la gestión de la calidad.

El relato etnográfico del proyecto de calidad ISO 9000 ha pretendido mostrar algunas de los principios y de las dinámicas del despliegue del discurso de la gestión de la calidad en Formación Pautada.

Respecto a los principios, tres son los (falsos) preceptos que el grupo directivo utiliza para lograr que el proyecto esté controlado y sirva para modelar una organización 'eficiente': el principio de participación, el principio de realidad, y el principio de independencia del proyecto. El resultado de estos principios es la configuración del proyecto de calidad ISO 9000 como un imperativo del mercado al que la dirección dócilmente se somete por el bien de todos (como señala una antigua trabajadora "*que otras empresas lo estuvieran implantando 'obligaba' en cierta manera a que lo hiciesen en Formación Pautada*", doc. 13), y como un proyecto aparentemente abierto, pues el grupo directivo parece dejar que participen libremente todos los trabajadores en igualdad de condiciones. Pese a ello, los principios rectores que siguió el grupo directivo para conseguir que el proyecto ISO 9000 no sólo no llevase una ruptura del orden organizacional sino que incrementase su control y dominio sobre los procesos productivos y sociales fueron justamente los contrarios: supervisión de la participación de los jefes intermedios (los cuales a su vez controlarían la participación de los trabajadores sin cargos); supeditación de la realidad a sus intereses (o lo que es lo mismo, documentar los procesos del modo en que consideraban pertinente, con independencia que en la práctica diaria se viniesen o no ejecutando así) y guía y supervisión totalmente directiva del proyecto (guiando los pasos de los intermediarios: el "chamán" y el "controller").

Respecto a las dinámicas, también he pretendido considerar en el análisis las tensiones del momento de la organización. Por ejemplo, cómo la introducción en la organización del discurso de la gestión de la calidad era compatible con algunas de las maniobras del grupo directivo iniciadas con anterioridad al proyecto ISO 9000, maniobras para incrementar su control sobre la empresa, como así eran el troquelado

del departamento de programación y la constitución de un contrapoder (el área de proyectos); o cómo el proyecto de calidad ISO 9000 era a su vez un proyecto competitivo entre los miembros del comité de dirección por mantener su control sobre áreas de la organización. Es dentro de estas dinámicas organizativas que el proyecto de calidad ISO puede ser comprendido como un proyecto de modelado de la organización al gusto de sus mandatarios.

4.3. Las limitadas resistencias de los trabajadores

Como dice Clegg (2002), "*La organización significa control*" (2002:283), un control ejercido por el grupo directivo para hacer de la organización un artefacto adecuado para la consecución de sus objetivos. Una buena parte del análisis de Formación Pautada lo he centrado en el análisis de los procedimientos de control de los trabajadores y las resistencias de éstos. En concreto he analizado algunos de los subsistemas del entramado de "gestión de recursos humanos" como son el sistema de formación interna y el sistema de sugerencias, mostrando tanto los elementos coercitivos que subyacían en ambos, así como algunos de sus efectos exitosos para el sometimiento de los trabajadores. También he mostrado algunos de los focos de resistencia al poder de la dirección por parte de los trabajadores: concretamente el uso subversivo del buzón de sugerencias y la utilización de la "cocinita" como lugar de encuentro pese a la oposición del grupo directivo.

Respecto al procedimiento de formación, pese al enmascaramiento de este subsistema de control como una beneficio social de los empleados para la mejora de su "empleabilidad", lo cierto es que los trabajadores parecían ser conscientes de que se trata de un medio de la organización para modelarlos y con-formarlos adecuadamente. Una formación que no se percibía como valiosa para ellos, sino como purriela formativa que además comportaba tiempo y dedicación para con la empresa. Respecto al sistema de participación muestro como este era un instrumento que permitía no sólo identificar a los trabajadores más adeptos al régimen organizacional sino que ayudaba a la fabricación de subjetividades normalizadas mediante la transmisión de mensajes prescriptivos, como por ejemplo, creando la obligación de participar activa e incansablemente en la mejora de la organización (como su director general que, de tanto en tanto, en raptos creativos, realizaba múltiples sugerencias).

De modo tajante podría definirse a Formación Pautada como un paradigma de organización bien controlada: sin sindicatos, sin grupos críticos ni personas que públicamente cuestionasen los dictados del grupo dominante. Por supuesto, que un análisis detallado nos muestra la existencia de modalidades de resistencia más indirectas, aunque, por otro lado, unas resistencias al fin y al cabo ineficaces, pues no servían para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

Por ejemplo, hallamos en la empresa un uso subversivo del buzón de sugerencias. Es decir, se produce un proceso curioso, mientras que la dirección lo encumbraba como un símbolo de sus valores participativos, a la vez que tenía muy claro *“que el buzón de sugerencias no ha de ser ‘democrático’* (DC. 24-2-99), los trabajadores, en cierta medida, subvertían su uso para realizar moderadas reclamaciones sociales, moderadas pues sólo aquellas que se interpretaban como menos irritantes para la dirección adoptaban un atuendo de sugerencia, las otras, las reclamaciones más evidentes (como el sueldo o la recuperación del tiempo dedicado a la formación interna), no eran canalizadas por el buzón. Además, los trabajadores parecían ser conscientes del peligro que podía suponer utilizar indiscriminadamente este canal de participación, generando *“chorradas peligrosas”* (DC. 4-2-99) para sus propios intereses, o lo que es lo mismo creando ellos mismos más obligaciones, más pesadas cargas que recaerían, sin lugar a dudas, sobre sus espaldas. Pese a ello, la dirección de Formación Pautada tenía controlado este uso “rebelde” del buzón de sugerencias, de modo que este canal crítico fue sencillamente controlado por el nuevo profesional de la gestión de los recursos humanos mediante la “normalización” y generación de unas pautas documentales de uso que obligaban a diferenciar entre “queja” y “sugerencia”, siendo la primera algo que no debía vehicularse por el sistema participativo.

Respecto a la cocinita, es interesante notar como los trabajadores aún siendo conscientes del rencor de la dirección hacia el uso de este habitáculo como lugar de encuentro en los desayunos y almuerzos, seguían desafiando al grupo directivo entrando allí. Servía asimismo la cocinita como espacio para favorecer las complicidades y generación de una mínima identidad colectiva (“los disidentes”) entre aquellos trabajadores que no eran “jefes de algo” o siéndolo, eran conscientes de que esa etiqueta no escondía que su sueldo, por ejemplo, era idéntico al resto del “pueblo llano”. Una resistencia nimia, en mi opinión, tal y como he señalado con anterioridad, pues no comportaba ninguna mejora de sus condiciones laborales (carga de trabajo, por ejemplo), aunque debo reconocer que quizá este minusvalorando su efecto de

contrapoder en las dinámicas de generación de una subjetividad dúctil y adicta. Por ejemplo, quizá no sean elementos tan “insignificantes” el ridiculizar a la autoridad de la organización (por ejemplo, poniendo mote a los directivos y a los mandos intermedios) o el disentir públicamente de los valores oficiales, recién transmitidos éstos (como una trabajadora que dijo en la cocinita que ella “no se cree los valores”), unos actos de resistencia que servían para generar y mantener un concepto de “sí mismos” diferente al pretendido por el grupo directivo.

Finalmente, creo que Formación Pautada muestra como la introducción del discurso de la gestión de la calidad (con el proyecto ISO 9000, en este caso) sirve fundamentalmente para favorecer los intereses del grupo directivo. Los valores que la calidad transmite, por ejemplo, con su deificación del cliente, son valores que comienzan a ser asumidos como legítimos por los trabajadores sin que se cuestione el juego de intereses que estos ocultan. ¿Acaso definir la “orientación al cliente” tal y como lo hace el director general ante los empleados como “menos cachondeo” no tiene una evidente lectura política en el seno de la organización? En mi opinión, el carácter de proyecto de dominación para los trabajadores como sería el proyecto ISO 9000 vendría definido porque este serviría para definir de una forma mucho más precisa y exigente las obligaciones laborales sin que frente a ello, los trabajadores sepan resistirse de un modo efectivo, pues las críticas y resistencias de los trabajadores son incapaces de articular un discurso crítico que evidencie su condición de explotados.

5. Sobre algunos aspectos “de mejora” de esta tesis

Con esta utilización irónica del concepto de mejora del discurso de la calidad quiero señalar algunas de las limitaciones de esta tesis. Respecto al marco teórico creo que hubiera sido interesante desarrollar aspecto referidos al concepto de calidad social, como una de los posibles focos que reintroduzca el bienestar en el concepto de la calidad. O sea, ¿podría ser la calidad social un equivalente a la calidad de vida laboral, con el que resistirnos a los efectos de la mercantilización de lo social del discurso de la gestión de la calidad? Aunque el concepto de calidad social es una idea difícil de confluir (o conjugar) con el discurso de la gestión de la calidad, lo cierto es que (y es, por supuesto, mi impresión) el término está en proceso de depuración. Por ejemplo no faltan ya certificaciones y premios de calidad que consideran evaluable la calidad social, que hacen que haya ya administraciones (como la Generalitat de Catalunya)

que aboguen por que las empresas de servicios sociales consigan una certificación de calidad social. En este proceso de depuración hay quien ya sostiene que un nexo común entre la calidad social y la calidad total sería el elemento del “empowerment” (Svetlik, 2000), como si acaso la gestión de la calidad (o calidad total si se prefiere), posibilitase una participación y un empowerment de los sujetos. Otros autores más críticamente se cuestionan si la calidad social aplicada a las administraciones de los servicios sociales o incluso a las organizaciones no gubernamentales tiene en el fondo efectos claramente reprobables donde *“la propia noción de solidaridad sufre un desplazamiento semántico: deja de ser un sinónimo de conexión social cuya responsabilidad compartimos en forma conjunta y se transforma en una elección moral altruista, de la cual el único juez se encuentra en el tribunal interno de la conciencia moral personal”*. (De Leonardis, 2001:8).

Por otro lado, en cuanto al análisis del caso de Formación Pautada creo que una de las limitaciones del análisis etnográfico está en el alejamiento del analista en cuando a la realidad del momento de la organización, debido a no ser un trabajador de la Formación Pautada. En este sentido creo que hubiera enriquecido notablemente el análisis referencias al presente de la organización, a cómo los efectos del proyecto de calidad ISO 9000 se manifiestan en la organización, saber si el pueblo llano ha sido capaz de articular exitosamente un discurso para resistirse a su propia explotación, conocer con detalle cómo se manifestó la profesionalización de los “recursos humanos”, es decir que efectos concretos tuvo en la organización la constitución del área de recursos humanos área que en Formación Pautada tomo la denigrante e insultante etiqueta de área de desarrollo de personas.

BIBLIOGRAFÍA

- Abbott, M.L. (1987) Looking closely at quality circles: Implications for intervention. *Clinical Sociology Review*, 5: 119-131.
- Abrahamson, E. y Fairchild, G. (1999) Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4): 708-740.
- Adam, E.E. (1991) Quality circle performance. *Journal of Management*, 17 (1): 25-39.
- Adam, E.E. y Scott, W.E. (1971) The application of behavioural conditioning procedures to the problems of quality control. *Academy of Management Journal*, 14 (2): 175-193.
- Adler, N. y Docherty, P. (1998) Bringing business into sociotechnical theory and practice. *Human relations*, 51 (3): 319-358.
- Adler, P.S. y Cole, R.E. (1993) Designed for earning: A tale of two plants. *Sloan Management Review*, 33(1): 85-94.
- Aguirre, A. (1989) Quality circles and their possible utilization in Cuba. *Economía y Desarrollo*, 19 (3): 10-21.
- Alaszewski, A. y Manthorpe, J. (1993) Quality and the welfare services: A literature review. *British Journal of Social Work*, 23 (6): 653-665.
- Alexander, C.P. (1985) The theories of Likert and Gibb: New tools for determining management readiness for quality circles and similar OD interventions. *Organization Development Journal*, 3 (1): 15-20.
- Allan, C. (2000) The hidden organizational costs of using non-standard employment. *Personnel Review*, 29 (1-2): 188-202.
- Altmann, R. (1995) Japanese work policy: Opportunity, challenge or threat?. En A. Sandeberg (Ed.), *Enriching production. Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production*. Aldershot: Avebury, pp. 329 - 365.
- Amasaka, K. (1990) A study on "science SQC" by utilizing "management SQC". A demonstrative study on a new SQC concept and procedure in the manufacturing industry. *International Journal of Production Economics*, 60-61: 591-598.
- Amaya, T. (1984) The vital work place: Small group activities in Japan. *Training & Development Journal*, 38 (10): 31-32.
- Andersen Consulting. Generalitat de Catalunya. Direcció General d'Indústria (1993) *La qualitat i la productivitat*. Barcelona: Departament d'Indústria i Energia.

- Anderson, E.G. (2001) Managing the impact of high market growth and learning on knowledge worker productivity and service quality. *European Journal of Operational Research*, 134 (3): 508-524.
- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M. y Schroeder, R.G. (1994) A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19 (3): 472-509.
- Argandoña, A. (1985) Directivos con valores, empresas con valores. En D. Knights, H. Willmott y D. Collinson, *Job Redesign. Critical perspectives on the labour process*. Aldershot: Gower Publishing, pp. 117-127).
- Audette, B. y Algozzine, B. (1992) Fee and appropriate education for all students: Total quality and the transformation of American public education. *Remedial & Special Education*, 13 (6): 8-18.
- Baba, V. y Jamal, M. (1991) Routinization of job context and job content as related to employee's quality of working life: A study of canadian nurses. *Journal of Organizational Behaviour*, 12 (5): 379-386.
- Babcock, R.A., Fleming, r.K. y Oliver, J.R. (1998) OBM and quality improvement systems. *Journal of Organizational Behavior Management*, 18 (2-3): 33-59.
- Badía, A. y Bellido, S. (1999) *Técnicas para la gestión de la calidad*. Madrid: Tecnos.
- Baker, E.M. (1994) Gestión de la actividad humana. En J. M. Juran y F.M. Gryna (Eds), *Manual de Control de calidad (Vol. I) 4ª Edic.*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana, pp. 10.1 - 10.61.
- Ball, K. y Wilson, D.C. (2000) Power, control and computer-based performance monitoring: Repertoires, resistance and subjectivities. *Organization Studies*, 21 (3): 539-565.
- Ball, S.J. (1997) Good school / Bac school: Paradox and fabrication. *British Journal of sociology of Education*, 18 (3): 317-376.
- Baloff, N. y Doherty, E.M. (1989) Potentials pitfalls in employee participation. *Organizational Dynamics*, 17 (3): 51-62.
- Banks, J. (1998) *Control de calidad*. México D.F.: Limusa.
- Bar, F.L. y Fialho, F.A. (1996) Taylorism and quality control management in Brazil. *Human Systems Management*, 15 (4): 227-233.
- Barnett, R. (1994) Power, Enlightenment and quality evaluation. *European Journal of Education*, 29 (2): 165-179.
- Barrick, M.R. y Alexander, R.A. (1987) A review of quality circle efficacy and the existence of positive-findins bias. *Personnel Psychology*, 40 (3): 579-592.
- Barrick, M.R. y Alexander, R.A. (1992) Estimating the benefits of a quality circle intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (1): 73-80.
- Bate, S.P. (1997) Whatever happened to organizational anthropology? A review of the field of organizational ethnography and anthropological studies. *Human relations*, 50 (9): 1147-1175.

- Bavé, I. (2001) Prologo a la edición española. En J. M. Juran y A. B. Godfrey, *Manual de calidad (Vol. I) 5ª Edic.* Madrid: McGraw-Hill / Interamericana, pp. I-XVI.
- Bayo-Moriones, A, y Merino-Díaz de Cerio, J. (2001) Quality management and high performance work practices: Do they coexist?. *International Journal of Production Economics*, 73 (3): 251-259.
- Bayraktar, D. (1998) A knowledge-based expert system approach for the auditing. *International Journal of Production Economics*, 56-57: 37-46.
- Beard, M. (2000) Organizational development: An EAP approach. *Employee Assistance Quarterly*, 16 (1-2): 117-140.
- Becher, T. (1992) Making audit acceptable: A collegial approach to quality assurance. *Higher Education Quarterly*, 46 (1): 47-66.
- Beechem, M., Armstrong, T. y Piotrowski, C. (1998) Quality of work life-quality circles in institutions of higher education. *Psychology: A journal of human behaviour*, 35 (3-4): 26-28.
- Beer, M. y Driscoll, J.W. (1977) Strategies for change. En J. R. Hackman y J.L. Suttle (Eds), *Improving life at work. Behavioral Science approaches to organizational change.* Santa Monica: Goodyear Publishing Company, pp. 364 - 453.
- Bellanca, J. (1984) Can quality circles work in classrooms of the gifted?. *Roper Review*, 6 (4): 199-201.
- Benezech, D. et al. (2001) Compelition of knowledge codification: an illustration through the ISO 9000 standars implementation process. *Journal Research Policy*, 30 (9): 1395-1407.
- Bennet, J.B., Lehman, W.E. y Forst, J.K. (1999) Change, transfer climate, and customer orientation: A contextual model and analysis of change-driven training. *Group & Organization Management*, 24 (2): 188-216.
- Bensimon, E.M. (1995) Total quality management in the academy: A rebellious reading. *Harvard Educational Review*, 65 (4): 593-611.
- Berlinches, A. (1998) *Calidad.* Madrid: Paraninfo.
- Berman, E.M. (1995) Implementing TQM in State Welfare Agencies. *Administration in Social Work*, 19 (1): 55-72.
- Berwick, D.M. (1990) Peer review and quality management: Are the compatible?. *Quality Review Bulletin*, 16 (7): 246-251.
- Berwick, D.M. y Bisognano, M. (2001) Los servicios sanitarios. En J. M. Juran y A. B. Godfrey, *Manual de calidad (Vol. II) 5ª Edic.* Madrid: McGraw-Hill / Interamericana, pp. 32.1-32.25.
- Bettehausen, K.L. (1991) Five year of gorups research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17 (2): 345-381.
- Bigwood, M.P. (1997) Total quality management at work. Development of an effective competitive analysis process. *Journal Industrial Marketing Management*, 26 (5): 459-466.

- Blackburn, R.T. y Gerber, W.J. (1974) Expert rating on academic leadership as a measure of institutional. *Sociology of Education*, 47 (4): 535-540.
- Blanch, J.M. (2002) Treballar a la modernitat industrial. En J.M. Blanch (Coord.), *Teoria de les relacions laborals*. Fonaments. Barcelona: Editorial UOC, pp. 14-112.
- Blumberg, P. (1968) *Industrial Democracy. The sociology of participation*. London: Constable and Co.
- Bocker, H.J. y Overgaard, H.O. (1982) Structuring quality circles: A management challenge to combat ailing productivity. *Leadership & Organization Development Journal*, 3 (5): 17-29.
- Bodker S. et al. (2000) Co-operative Design - perspectives on 20 years with "the Scandinavian IT Design Model. Disponible en: <http://www.tls.cena.fr/~jestin/SIG/old/docs/debat/Utopia.pdf>
- Boettcher, R.E. (1998) A study of quality-managed human service organization. *Administration in Social Work*, 22 (2): 41-56.
- Boisvert, M. (1977) The quality of working life: An analysis. *Human relations*, 30 (2): 155-160.
- Boje, D.M. (1994) Organizational storytelling: The struggles of pre-modern, modern and postmodern organizational learning discourses. *Management learning*, 25 (3): 433-461.
- Boje, D.M., Fitzgibbons, D.E. y Steingard, D.S. (1996) Storytelling at administrative science quarterly. En D.M. Boje, R.P. Gephart, T.J. Thatchenkery, *Postmodern management and organization theory*. London: Sage, pp. 60-92.
- Bondoqji, M.R. (1998) The effects of training attitudes on the total quality. *Dirasat: Administrative Sciences*, 25 (2): 394-408.
- Bordieri, J.E. (1984) "The application of Japanese management strategies to rehabilitation administration": *Comment. Journal of Rehabilitation Administration*, 8 (1): 9-10.
- Borzeix, A., Linhart, D. y Segrestin, D. (1986) Direct workers expression in France: A voice in Management?. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 6 (2): 22-29.
- Bowen, D.E. y Lawler, E.E. (1992) Total quality-oriented human resources management. *Organizational Dynamics*, 20 (4): 29-41.
- Bowman, J.S. (1989) Quality circles: Promise, problems, and prospects in Florida. *Public Personnel Management*, 18 (4): 375-403.
- Bradburn, N.M. (1974) Is the quality of working life improving? How can you tell? And who wants to know?. *Studies in Personnel Psychology*, 6 (1): 19-33.
- Bradley, K. y Hill, S. (1983) "After Japan": The quality circle transplant and productive efficiency. *British Journal of Industrial Relations*, 21 (3): 291-311.
- Bradley, K. y Hill, S. (1987) Quality circles and managerial interests. *Industrial Relations*, 26 (1): 68-82.

- Bratton, J.A. (2001) Why workers are reluctant learners: The case of the Canadian pulp and paper industry. *Journal of Workplace Learning*, 13 (7-8): 333-344.
- Braughton, W.D. (1999) Edwards Deming's profound knowledge and Individual Psychology. *Journal of Individual Psychology*, 55 (4): 449-457.
- Braverman, H. (1974) *Labour and monopoly capital*. New York: Monthly Review Press.
- Briggs, P. (1988) The Japanese at work: Illusions of the Ideal. *Industrial Relations Journal*, 19 (1): 24-30.
- Brocka, B. y Brocka, M.S. (1994) *Quality Management. Cómo aplicar las mejores soluciones de los expertos*. Buenos Aires: Vergara.
- Brockner, J. y Hess, T. (1986) Self-esteem and task performance in quality circles. *Academy of Management Journal*, 29 (3): 617-623.
- Brunning, N.S. y Liverpool, P.R. (1993) Membership in quality circles and participation in decision making. *Journal of Applied Behavioral Science*, 29 (1): 76-95.
- Bruyere, S.M., Broiwn, D.S. y Mank, D.M. (1997) Quality through equality: Total quality management applied to the implementation of Title I of the Americans with Disabilities Act of 1990. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 9 (3): 253-266.
- Bryan, L.A. (1982) The Japanese and the American first-line supervisor. *Training & Development Journal*, 36 (1): 62-68.
- Buch, K. (1991) Quality circles in a unionized setting: Their effect on grievance rates. *Journal of Business & psychology*, 6 (1): 147-154.
- Buch, K. (1992) Quality circles and employee withdrawal behaviors: A cross-organizational study. *Journal of Applied Behavioural Science*, 28 (1): 62-73.
- Buch, K. y Raban, A. (1990) Quality circles: How effective are they in improving employee performance and attitudes?. *Psychology: A journal of human behavior*, 27 (1): 11-17.
- Buch, K. y Spangler, R. (1990) The effects of quality circles on performance and promotions. *Human relations*, 43 (6): 573-582.
- Buckley, J. y Mank, D. (1994) New perspectives on training and technical assistance: Moving from assumptions to a focus on quality. *Journal of the Association for persons with Severe Handicaps*, 19 (3): 223-232.
- Buda, R. (1998) Perceptions of employee's participation programs in union and nonunion settings. *Psychological Reports*, 83 (2): 611-622.
- Bühner, R. (1997) Increasing shareholder value through human asset management. *Long Range Planning*, 30 (5): 710-717.
- Burawoy, M. (1983) Between the labor process and the state: The changing face of factory regimes under advanced capitalism. *American Sociological Review*, 48 (10): 587-605.
- Burrell, G. (1998) Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis. 2. The contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*, 9 (2): 221-235.

- Bushe, G.R. (1984) Quality circles in quality of work life projects: Problems and prospects for increasing employee participation. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 3 (2): 101-113.
- Bushe, G.R. (1987) Temporary or permanent middle-management groups? Correlates with attitudes in QWL change projects. *Group & Organization Studies*, 12 (1): 23 - 37.
- Bushe, G.R. (1988) Developing cooperative labor^Management relations in unionized factories: A multiple case study of quality circles and parallel organizations within joint quality of work life projects. *Journal of Applied Behavioural Science*, 24 (2): 129-150.
- Camfield, B. (1990) Putting customer first. *Management Education & Development*, 21 (5): 389-393.
- Cangemi, J.P. (1984) Participative management, what is it? Does it really work?. *Organization Development Journal*, 2 (3): 17-22.
- Capelleras, J.L. (1999) Desenvolupament i implantació de programes de canvi organitzatiu: la gestió de la qualitat total. *Papers: Revista de Sociologia*, 58: 105-118.
- Carr, C. (1987) Injecting quality into personnel management. *Personnel Journal*, 66 (9): 43-51.
- Carter, C., McKinlay, A. y Rowlinson, M. (2002) Introduction: Foucault, Management and History. *Organization*, 9(4): 515-526.
- Carton, A. (2000) An interviewer network: Constructing a procedure to evaluate interviewers. *Bulletin de Methodologie Sociologique*, 67: 43-53.
- Casey, C. (1999) "Come, join our family": Discipline and integration in corporate organizational culture. *Human relations*, 52 (2): 155-178.
- Cassidy, M.F., Barthelme, K.C., Schimmel, B.J. y Rodríguez, J. (1994) Understanding quality in training and education services. *Performance Improvement Quarterly*, 7 (4): 70-88.
- Chaffins, S., Fuqua, H., Cangemi, J. et al (1998) The other side of Japanese leadership. *Organization Development Journal*, 16 (2): 9-19.
- Chandler, T.A. (1984) Can Theory Z be applied to the public schools?. *Education*, 104 (4): 343-345.
- Cherns, A. (1975) Perspectives on the quality of working life. *Journal of Occupational Psychology*, 48 (3): 155-167.
- Cherns, A. (1976) The principles of sociotechnical design. *Human relations*, 29 (8): 783-792.
- Cherns, A.B. y Davis, L.E. (1975) Assessment of the State of the Art. En L. E. Davis y A. B. Cherns (Eds.), *The Quality of Workinglife (Vol. 1). Problems, prospects, and the state of the art*. New York: The Free Press, pp. 12 - 62.

- Chin, K.S., Rao Tummala, V.M. y Chan, K.M. (2002) Quality management practices based on seven core elements in Hong Kong manufacturing industries. *Technovation*, 22 (4): 213-230.
- Chowanec, G.D. (1993) TQM: Evaluating service quality. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 45 (3): 31-33.
- Clardy, J.A. et al. (1998) Implementing a statewide outcomes management system for consumers of public mental health services. *Psychiatric Services*, 49 (2): 191-195.
- Clegg, H. (1960) *A New Approach to Industrial Democracy*. London: Blackwell.
- Clegg, S. (2002) Constitution of resistant subject. En J.M. Jermier, D. Knights y W.R.Nord, *Resistance and power in organisations*. London: Routledge, pp. 274-275.
- Clemente, F. (1974) Quality of department of doctoral training and research productivity. *Sociology of Education*, 47: 287 - 299.
- Coates, K. y Topham, A. (1968) *Industrial democracy in Great Britain*. London: Cox & Wyman.
- Cobb, A.T., Carroll, S. y Watson, G. (2001) Beyond structure: The role of social accounts in implementing ideal control. *Human relations*, 54 (9): 1123-1153.
- Cohen, S.G., Chang, L. y Ledford, G.E. (1997) A hierarchical construction of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50 (2): 275-308.
- Cohen, S.G., Ledfor, G.E. y Spreitzer, G.M. (1996) A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human relations*, 49 (5): 643-676.
- Cohn, A.W. (1995) The failure of correctional management: Recycling the middle manager. *Federal Probation*, 59 (2): 10-16.
- Cole, R.E. (1980) *Work, mobility and participation: A comparative study of American and Japanese industry*. Berkeley, Cal.: University of California Press.
- Cole, R.E. (1989) *Strategies for learning. Small-group activities in american, japanese and swedish industry*. Berkeley: University of California Press.
- Coleman, J.S. (1993) The design of organizations and the right to act. *Sociological Forum*, 8 (4): 527-546.
- Collard, E.F. (1993) The impact of Deming quality management on interdepartmental cooperation. *Human Resource Development Quarterly*, 4 (1): 71-79.
- Collinson, D. (2002) Strategies of resistance. En J.M. Jermier, D. Knights y W.R.Nord, *Resistance and power in organisations*. London: Routledge, pp. 25-68.
- Cotton, J.L., Froggatt, K.L., Jennings, K.R., Legnick-Hall, M.L. y Vollrath, D.A. (1988) Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13: 8-22.
- Counberg, C. et al. (1997) Assessing an organization with de quality model. *European Management Journal*, 15 (3): 318-325.

- Cox, J. y Dale, B.G. (1985) Quality circle members' views on quality circles. *Leadership & Organization Development Journal*, 6 (2): 20-23.
- Coyle-Shapiro, J.A. (1999) Employee participation and assessment of an organizational change intervention: A three-wave study of total quality management. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (4) 439-456.
- Coyle-Shapiro, J.A. (2002) Changing employee attitudes: The interdependent effects of TQM and profit sharing on continuous improvement orientation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38 (1): 57 - 77.
- Cozens, W.R. (1994) Permanent "White Water" Time: Can children's residential treatment survive in the nanosecond nineties?. *Residential Treatment for Children and Youth*, 11 (4): 1-29.
- Crapo, R. (1982) T, D and Z. *Training & Development Journal*, 15 (1): 37-51.
- Cravens, D.W., LaForge, R.W., Pickett, G.M. y Young, C.E. (1993) Incorporating a quality improvement perspective into measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13 (1): 1-14.
- Cressey, P. (1993) Kalmar and Uddevalla: The demise of Volvo as a European Icon. *New Technology, Work and Employment*, 8 (2): 24-37.
- Cressey, P. y MacInnes, J. (1980) Voting for Ford: Industrial democracy and the control of Labour. *Capital and class*, 11 (1): 34-43.
- Crooks, R.M. (1954) Developing good attitudes among our people. *Personnel Journal*, 32: 374-377.
- Crooks, R.M. (1957) Developing employees' interest in our customers' well-being. *Personnel Journal*, 37: 246-248.
- Crosby, P.B. (1979) (1979) *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.
- Cuatrecasas, L. (1999) *Gestión integrada de la calidad*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Cummings, T.G. (1978) Self-regulating work groups: A sociotechnical synthesis. *Academy of Management Review*, 3: 625-634.
- Currie, W.L. (1999) Revisiting management innovation and change programmes: strategic vision or tunnel vision?. *Omega*, 27 (6): 647-660.
- Cutcher-Gershenfeld, J. et al. (1995) Japanese team-based work systems in North America: Explaining the diversity. *Management Review*, 2: 48-79.
- Cyr, D.J. y Schneider, S.C. (1996) Implications for learning: Human resource management in East-West joint ventures. *Organization Studies*, 17 (2): 207-226.
- Cyr, F., King, M.C. y Ritchie, P.L. (1998) Quality management for psychology services in health care facilities. *Canadian Psychology*, 36 (3): 201-212.
- Dale, B.G. (1994) Quality management systems. En B. G. Dale (Ed.), *Managing Quality (2ª edición)*. Hertfordshire: Prentice Hall International, pp. 333-361.

- Dale, B.G. y Hayward, S.G. (1984) Some of the reasons for quality circle failure: I.. *Leadership & Organization Development Journal*, 5 (1): 11-16.
- Dale, B.G., Boaden, R.J. y Lascelles, D.M. (1994) Total Quality Management: an overview. En B. G. Dale (Ed.), *Managing Quality (2ª edición)*. Hertfordshire: Prentice Hall International, pp- 3-40.
- Dale, B.G., Elkjaer, M.B., van der Wiele, A. y Williams, A.R. (2001) Fad, fashion and fit: An examination of quality circles, business process re-engineering and statistical process control. *International Journal of Production Economics*, 73 (2): 137-152.
- Dale, B.G., Lascelles, D.M. y Boaden, J. (1994) Levels of Total Quality Management adoption. En B. G. Dale (Ed.), *Managing Quality (2ª edición)*. Hertfordshire: Prentice Hall International, pp. 117-126.
- Dalton, M. (1966) Changing staff-line relationships. *Personnel Administration*, 29 (2): 40-48.
- Daniels, T.D. y DeWine, S. (1991) Communication process as target and tool for consultancy intervention: Rethinking a hackneyed theme. *Journal of Educational & Psychological Consultation*, 2 (4): 303-332.
- Darling, J.R. (1992) Total quality management: The key role of leadership strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, 13 (4): 3-7.
- Davidson, S. (1986) Group excellence: A model for the application of Japanese management to mental health centers. *Journal of Mental Health Administration*, 13 (1): 8-13.
- Davis, L.E. (1979) Optimizing organization-plant design: A complementary structure for technical and social systems. *Organizational Dynamics*, 7 (3): 3-15.
- Davis, L.E. y Sullivan, C.S. (1980) A Labour-management contract and quality of working life. *Journal of occupational behaviour*, 1: 29-41.
- Davis, T.R. y Luthans, F. (1988) Service OD: Techniques for improving the delivery of quality service. *Organization Development Journal*, 6 (4): 76-80.
- Dawson, P. (1998) The rhetoric and bureaucracy of quality management: A totally questionable method?. *Personnel Review*, 27 (1): 5-19.
- De Bruyn, B. y Gelders, L. (2002) From TQM to BPR: Two case studies in personnel administration. *International Journal of Production Economics*, 50 (2-3): 169-181.
- De Cock, C. (1998) Organisational change and discourse: Hegemony, resistance and reconstitution. *M@n@gement*, 1 (1): NP.
- De Leonardis, O. (2001) El mercado social, la calidad social y la calidad de las instituciones sociales. *Desarrollo económico*, 41 (161): 3-15.
- De Long, D. y Seeman, P. (2000) Confronting conceptual confusion and conflict in knowledge management. *Organizational Dynamics*, 29 (1): 33-44.
- De Rudder, H. (1994) The quality issue in German higher education policy. *European Journal of Education*, 29 (2): 201 - 219.

- Dean, J.W. (1985) The decision to participate in quality circles. *Journal of Applied Behavioural Science*, 21 (3): 317-327.
- Dean, J.W. y Bowen, D.E. (1994) Management theory and total quality improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19 (3): 392 - 418.
- Dean, J.W. y Snell, S.A. (1991) Integrated manufacturing and job design: Moderating effects of organizational inertia. *Academy of Management Journal*, 34 (4): 776-804.
- del Pino, Agustín (1997) Empleabilidad y competencias ¿nuevas modas?. En M. Ordoñez Ordoñez, *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 104-118.
- Delbridge, R. (1995) Surviving JIT: Control and Resistance in Japanese Transplant. *Journal of Management Studies*, 32: (03-817).
- Delbridge, R. y Lowe, J. (1997) Manufacturing control: supervisory systems on the "New" shopfloor. *Sociology*, 31 (3): 409-426.
- Deming, W.E. (1989) *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Deming, W.E. (1998) *La nueva economía*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dennis, B.G. (1994) Organizational stesardship: A quality perspective. *Journal of Reality Therapy*, 14 (1): 37-48.
- Dennis, D. (1993) License and commodification: The birth of an information oligarchy. *Humanity and Society*, 17 (1): 48-69.
- Dess, G.G. y Picken, J.C. (2000) Changin roles: leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28 (3): 18-34.
- DeToro, I.J. (1987) Quality circles and the techniques of creativity: A case history. *Journal of creative Behavior*, 21 (2): 177-140.
- Dill, D.D. (1995) Through Deming's eyes: A cross-national analysis of quality assurance policies in higher education. *Quality in Higher Education*, 1 (2): 95-110.
- Dolinger, S. (1982) Work support team: Introducing the quality circle to the sheltered workshop. *Journal of Applied Rehabilitation Counselling*, 13 (4): 23-24.
- Donaldson, L. y Hilmer, F.G. (1998) Management redeemed: The case against fads that harm management. *Organizational Dynamics*, 26 (4): 7-20.
- Donaldson, S.I., Sussman, S., Dent, C.W., Severson, H.H. y Stoddard, J.L. (1999) Health behavior, quality of work life, and organizational effectiveness in the lumber industry. *Health Education & Behavior*, 26 (4): 579-591.
- Doucouliaagos, C. (1995) Worker participation and productivity in Labor-Managed and participatory capitalist firms: A meta-Analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 49 (1): 58-77.

- Doward, H. y Reynaud, J. (1975) Union-Management conflicts over quality of workin life issues. En L. E. Davis y A. B. Cherns (Eds.), *The Quality of Workinglife (Vol. 1). Problems, prospects, and the state of the art*. New York: The Free Press, pp. 393-404.
- Drago, R. (1997) Employee involvement in America: The 1930s and the 1980s. *Research in Social Movements, conflicts and changes*, 20: 61-101.
- Driscoll, J.W. (1981) Coping with role conflict: An exploratory field study of union-management cooperation. *International Review of Applied Psychology*, 30 (2): 177-198.
- Dumas, R.A., Cushing, N. y Laughlin, C. (1987) Making quality control theories workable. *Training & Development Journal*, 41 (2): 30-33.
- Dyer, J.S. y Hoffenberg, M (1975) Evaluating the quality of working life - Some reflections on production and cost and a method for problem definition. En L. E. Davis y A. B. Cherns (Eds.), *The Quality of Workinglife (Vol. 1). Problems, prospects, and the state of the art*. New York: The Free Press, pp. 134 - 149.
- Dykeman, B.F. (1985) Constructing the quality circle: A four-step process. *College Student Journal*, 10 (1): 51-56.
- Eaton, A.E., Gordon, M.E. y Keefe, J.F. (1992) The impact of quality of work life programs and grievance system effectiveness on union commitment. *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (3): 591-604.
- Eckert, P.A. (1994) Cost control through quality improvement: The new challenge for psychology. *Professional Psychology: Research & Practice*, 25 (1): 3-8.
- Edens, R.M. (1993) Strategies for quality physical education: The Glasser approach to pshysical education. *Journal of Reality Therapy*, 13 (1): 46-52.
- Edge, J. (1994) Quality improvement activities and techniques. En D. I. Lock, *Gower handbook of quality management (2ª edición)*. Hampshire: Gower Publishing, .
- Edwards, P., Collinson, M. y Rees, C. (1998) The determinats of employee responses to total quality management: Six case studies. *Organization Studies*, 19 (3): 449-475.
- Efraty, D. y Sirgy, M.J. (1990) The effects of quality of working life (QWL) on employee behavioral responses. *Social Indicators Research*, 22 (1): 31-47.
- Egermayer, F. et al. (1994) La calidad en los paises socialistas. En J. M. Juran y F.M. Gryna (Eds), *Manual de Control de calidad (Vol. II) 4ª Edic.* Madrid: McGraw-Hill / Interamericana, pp. 35H.1 - 35H.15.
- Ehn, P. y Sandberg, A. (1983) Local influence on technology and work organization. En U. Briefs, C. Ciborra y I. Schneider, *Systems design for, with, and by the users*. Amsterdam: North Holland, pp. 427-437.
- Ehn, P., Kyng, M., Sundblad, Y. et al. (1983) The Utopia Project. En U. Briefs, C. Ciborra y I. Schneider, *Systems design for, with, and by the users*. Amsterdam: North Holland, pp. 439-449.

- Elden, J.M. (1981) Political efficacy at work: The connection between more autonomous forms of workplace organization and a more participatory politics. *American Political Science Review*, 75 (1): 43-58.
- Elden, J.M. y Taylor, J.C. (1983) Participatory research at work: An introduction. *Journal of occupational behaviour*, 4 (1): 1-8.
- Elizur, D. y Shye, S. (1990) Quality of work life and its relation to quality of life. *Applied Psychology: An international Review*, 39 (3): 275-291.
- El-Khawas, E. (2001) Who's in charge of quality? The governance issues in quality assurance. *Tertiary Education and Management*, 7 (2): 111-119.
- Elmuti, D. y Kathawala, Y. (1997) Self-managing teams, quality of work life, and productivity: A field study. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 12 (1): 19-25.
- Else, B. y Fujiwara, A. (2000) Kaizen and technology transfer instructors as work-based learning facilitators in overseas transplants: A case study. *Journal of Workplace Learning*, 12 (8): 333-342.
- Emery, C.R., Summers, T.P. y Surak, J.G. (1996) The role of organizational climate in the implementation of total quality management. *Journal of Managerial Issues*, 8 (4): 484-496.
- Emery, F.E. y Thorsrud, E. (1969) *Form and content in industrial democracy*. London: Tavistock Publications Limited.
- Ezzy, D. (1997) Subjectivity and the labour process: conceptualising 'Good Work'. *Sociology*, 31(3):427-444.
- Fatchett, D. (1977) *Industrial Democracy: Prospects after Bullock*. London: Leeds/Nottingham.
- Feather, N.T. (1990) The effects of unemployment on work values and motivation. En U. Kleinbeck y H. Quast (Eds), *Work Motivation*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 201-229.
- Fedrau, R. y Balfe, K. (1986) The impact of technology on work: The factory of the future is here now. *Journal of Career Development*, 12 (4): 286-299.
- Feldman, D.C. y Arnold, H.J. (1983) *Managing individual and group behaviour in organizations*. New York: McGraw Hill.
- Ferguson, W. (1996) The impact of the ISO 9000 series standard on industrial marketing. *Journal Industrial Marketing Management*, 25 (4): 305-310.
- Fernández, R. (2001) *Glosario básico inglés-español para usuarios de Internet* (4ª Edición). Barcelona: Asociación de Técnicos de Informática.
- Ferris, G.R. y Wagner, J.A. (1985) Quality circles in the United States: A conceptual reevaluation. *Journal of Applied Behavioural Science*, 21 (2): 155-167.
- Ferris, S.P., Quint, R. y Sant, R. (1998) Financial theory and practice in the application of TQM: The case of IBM Rochester. *Journal of Managerial Issues*, 10 (1): 13-29.

- Fields, M.W. y Thacker, J.W. (1992) Influence of quality of work life on company and union commitment. *Academy of Management Journal*, 35 (2): 439-450.
- Filiatrault, P., Havey, J. y Chebat, J. (1996) Service quality and service productivity management practices. *Journal Industrial Marketing Management*, 25 (3): 243-255.
- Fisher, S.M. (1981) Work teams: A case study. *Personnel Journal*, 60 (1): 42-45.
- Flaherty, J.H., et al. (1998) Decreasing hospitalization rates for older home care patients with symptoms of depression. *Journal of the American Geriatrics society*, 46 (1): 31-38.
- Fleming P. y Spicer, A. (2003) Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10 (1): 157-179.
- Flynn, B.B., Sakakibara, S. y Schroeder, R.C. (1995) Relationship between JIT and TQM: Practices and performance. *Academy of Management Journal*, 38 (5): 1325-1360.
- Fok, L.Y., Harman, S.J., Patti, A.L. y Razek, J.R. (2000) The relationships between equity sensitivity, Growth need strength, organizational citizenship behavior and perceived outcomes in the quality environment: A study of accounting professionals. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 15 (1): 99-120.
- Forza, C. y Filippini, R. (1998) TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model. *International Journal of Production Economics*, 55 (1): 1-20.
- Foucault, M. (1986) *Vigilar y castigar*. Madrid: Siglo XXI.
- Fountain, D. L. (1992) . Avoiding the quality assurance boondoggle in drug treatment programs through Total Quality Management. *Journal of Substance abuse Treatment*, 9 (4): 355-364.
- Fowler, C.M. y Maes, J.D. (1998) O.D. and TQM in the public sector; Intervention in an INS facility. *Organization Development Journal*, 16 (1): 59-63.
- Fox, B. y Sugiman, P. (1999) Flexible work, flexible workers: The restructuring of clerical work in a large telecommunications company. *Studies in Political Economy*, 60: 59-84.
- Fredendall, L.D. y Robbins, T.L. (1995) Modeling the role of total quality management in the customer focused organization. *Journal of Managerial issues*, 7 (4): 403 - 419.
- Frederiks, M.M., Westerheiden, D.F. y Weusthof, P.J. (1994) Effects of quality assessment in Dutch higher education. *European Journal of Education*, 29 (2): 181 - 200.
- Freed, J.E. y Burack, E.H. (1996) Employee involvement and TQM: Clarifying the mixed messages. *Organization Development Journal*, 14 (2): 19-29.
- Frese, M., Teng E. Y Wijnen, C.J. (1999) Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behaviour*, 20 (7): 1139-1155.

- Frey, W.R. (1992) Quality management: Protecting and enhancing quality in brain injury rehabilitation. *Journal of Head Trauma Rehabilitation*, 7 (4): 1-10.
- Friedler, M.E., Cherniss, C. y Fishman, D.B. (1992) Quality circles and classroom teachers. *Special Services in the Schools*, 6 (3-4): 155-178.
- Fritzsche, K. et al. (1999) Psychosocial care by general practitioner: Where are the problems? Results of a demonstration project on quality management in psychosocial primary care. *International Journal of Psychiatry in Medicine*, 29 (4): 395-409.
- Furnham, A. y Coveney, R. (1996) Personality and customer service. *Psychological Reports*, 79 (2): 675-681.
- Gairín, J. (1999) La calidad, un concepto controvertido. *Educación*, 24: 11-45.
- Galgano, A. (1995) *Los 7 instrumentos de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Garrahan, P. y Stewart, P. (1992) *The Nissan Enigma*. London: Casell.
- Garvin, D.A. (1987) Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65 (6): 101-109.
- Garwood, W.R. y Hallen, G.L. (2001) Recursos humanos y calidad. En J. M. Juran y A. B. Godfrey, *Manual de calidad (Vol. I) 5ª Edic.* Madrid: McGraw-Hill / Interamericana, pp. 15.1-15.33.
- Geehr, J.L., Burke, M.J. y Sulzer, J.L. (1995) Quality circles: The effects of varying degrees of voluntary participation on employee attitudes and program efficacy. *Educational & Psychological Measurement*, 55 (1): 124-134.
- Geertz, C. (1988) *Work and lives. The anthropologist as author*. Cambridge: Polity Press.
- Geertz, C. (2002) *Reflexiones antropológicas sobre temas filosóficos*. Barcelona: Paidós.
- Gephart, R.P. (1996) Management, social issues, and the postmodern era. En D.M. Boje, R.P. Gephart, T.J. Thatchenkery, *Postmodern management and organization theory*. London: Sage, pp. 21- 44.
- Gephart, R.P., Boje, D.M. y Thatchenkery, T.J. (1996) Postmodern management and the coming crises of organizational analysis. En D.M. Boje, R.P. Gephart, T.J. Thatchenkery, *Postmodern management and organization theory*. London: Sage, pp. 1-18.
- Ghobadian, A. y Galleary, D. (1996) Total quality Management in SMEs. *Omega*, 24 (1): 83-106.
- Ghobadian, A. y Galleary, D. (2001) TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model. *Omega*, 29 (4): 343-359.
- Gilbert, B. (1989) The impact of union involvement on the design and introduction of Quality of Working Life. *Human relations*, 42 (12): 1057-1077.
- Glassop, L. (2002) The organizational benefits of teams. *Human relations*, 55 (2): 225-249.

- Glover, L. (2000) Neither poison nor panacea: Shopfloor responses to TQM. *Employee Relations*, 22 (2): 121-141.
- Godfrey, A.B. (2001) Gestión de la calidad total. En J. M. Juran y A. B. Godfrey, *Manual de calidad (Vol. I) 5ª Edic.* Madrid: McGraw-Hill / Interamericana, pp. 14.1-14.39.
- Goldstein, S.G. (1985) Organizational dualism and quality circles. *Academy of Management Review*, 10 (3): 504-517.
- Golomski, W.a. (1993) World Class quality and performance improvement. *Performance Improvement Quarterly*, 6 (3): 21-27.
- Gondles, J. (1996) A frontline view of the future of prisons. *Prision Journal*, 76 (4): 484-488.
- Gore, A. (2001) Servicios gubernamentales: rediseño del gobierno federal. En J. M. Juran y A. B. Godfrey, *Manual de calidad (Vol. II) 5ª Edic.* Madrid: McGraw-Hill / Interamericana, pp. 31.1-31.10.
- Govers, C.P. (2001) QFD not just a tool but a way of quality management. *International Journal of Production Economics*, 69 (2): 151-159.
- Gowen, C. R. (1986) Managing work group performance by individual goals and group goals for an interdependent group task. *Journal of Organizational Behaviour*, 7 (3-4): 5-27.
- Grant, R.M., Shani, R. y Krishnan, R. (1994) TQM's challenge to management theory and practice. *Sloan Management Review*, 35 (2): 25-35.
- Greenbaum, H.H., Kaplan, I.T. y Metlay, W. (1988) Evaluation of problem-solving groups: The case of quality circle programs. *Group & Organization Studies*, 13 (2): 133-147.
- Greenberg, P.D. y Glaser, E.M. (1981) Viewpoints of labor leaders regarding quality of worklife improvement programs. *International Review of Applied Psychology*, 30 (2): 157-175.
- Grenier, G. (1988) *Inhuman relations. Quality circles and anti-unionism in American industry.* Philadelphia, Pa: Temple University Press.
- Griffin, R.W. (1987) Consequences of quality circles in an industrial setting: A longitudinal assessment. *Academy of Management Journal*, 31(2): 338-358.
- Grönning, T. (1995) Recent developments at Toyota Motor Corporation: The emergence of a "Neo-Toyotism"=. En A. Sandeberg (Ed.), *Enriching production. Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production.* Aldershot: Avebury, pp. 405 - 425.
- Guest, R.H. (1979) Quality of work life - Learning from Tarrytown. *Harvard Business Review*, 57: 76-87.
- Guillén, M. y González, T.F. (2001) The ethical dimension of managerial leadership two illustrative case studies in TQM. *European Journal of Operational Research*, 34 (3-4): 175-189.

- Guiordano, L. (1988) Beyond taylorism: Computerisation and QWL Programmes in the production process. En D. Knights y H. Willmott (Eds.), *New Technology and the labour process*. London: The MacMillan Press, pp. 163 - 196.
- Guiot, J.M. (1985) *Organizaciones sociales y comportamientos*. Barcelona: Herder.
- Gummer, B. (1985) The bottom line: Current perspectives on organizacional productivity and performance. *Administration in Social Work*, 9 (1): 93-107.
- Gunn, S.W. (1998) The quality imperative: An answer to the chaos of the behavioural healthcare environment. *Residential Treatment for Children and Youth*, 16 (2) 35-65.
- Gur-Ze'ev, I. (1997) Total quality management and Power/Knowledge dialectics in the Israeli Army. *Journal of Thought*, 32 (1): 9-36.
- Gustavsen B. y Engelstad, P.H. (1986) The design of conferences and the evolving role of democratic dialogue in changing working life. *Human relations*, 39 (2): 101-116.
- Gustavsen, B. (1985) Work place reform and democratic dialogue. *Economic and Industrial Democracy*, 6: 461-479.
- Hackman, J.R. (1977) Work Design. En J. R. Hackman y J.L. Suttle (Eds), *Improving life at work. Behavioral Science approaches to organizational change*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company, pp. 96 - 162.
- Hackman, J.R. y Wageman, R. (1995) Total quality management: Empirical, conceptual and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2): 309-342.
- Hackman, R.J., Wageman, R. (1987) Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Journal of Organizational Behaviour*, 40 (2): 309-342.
- Hague, J. (2002) Work organisation: old wine in new bottles? Disponible en: <http://www.ukwon.net/site2002/library/Research/ResearchContent/UKWONCHAPTER%20ONE.pdf>
- Hammersley, M. y Atkinson, P. (1994) *Etnografía*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Hansen, T. (2001) Quality in the marketplace: A theoretical and empirical investigation. *European Management Journal*, 19 (2): 203-211.
- Harker, B. (1995) Postmodernism and quality. *Quality in Higher Education*, 1 (1): 31-39.
- Harker, D.F. y Miller, R. (1986) Idea banking and idea development groups: Maturing an organization's cognitures through participatory management. *Organization Development Journal*, 4 (4): 31-34.
- Harley, B. (1999) The myth of empowerment: work organisation, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces. *Work, Employment and Society*, 13 (1): 41-66.
- Harrisson, D., Laplante, N. y St-Cyr, L. (2001) Cooperation and resistance in work innovation networks. *Human relations*, 54 (2): 215-255.

- Hartensteins, A. y Huddleston, K.F. (1984) Values: The cornerstone of QWL. *Training & Development Journal*, 38 (10): 65-66.
- Hartline, M.D. y Ferrell, O.C. (1996) The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60 (4): 52-70.
- Hartline, M.D., Maxham, J.G. y McKee, D.O. (2000) Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64 (2): 35-50.
- Hartman, E.A. y Feinauer, D. (1994) Human resources for the next decade. *Administration & Policy in Mental Health*, 22 (1): 27-37.
- Hatcher, L. y Ross, T.L. (1991) From individual incentives to an organization-wide gainsharing plan: Effects on teamwork and product quality. *Journal of Organizational Behaviour*, 12 (3): 169-183.
- Havlovic, S. (1991) Quality of work life and human resource outcomes. *Industrial Relations*, 30 (3): 469-479.
- Hay, R. y Gray, E. (1974) Social responsibilities of business management. *Academy of Management Journal*, 17 (1): 135-143.
- Hayes, T.L., Roehm, H.A y Castellano, J.P. (1994) Personality correlates of success in total quality manufacturing. *Journal of Business & psychology*, 8 (4): 397-411.
- Head, T. y Sorensen, P.F. (1989) Contemporary trends in OD: 1988. *Organization Development Journal*, 7 (4): 13-24.
- Head, T.C., Gavin, C. y Sorensen, P.F. (1991) Contemporary trends in O.D.: 1989. *Organization Development Journal*, 9 (1): 11-32.
- Head, T.C., Molleston, J.L. Sorenson, P.F. y Gargano, J. (1986) The impact of implementing a Quality Circles intervention on employee task perceptions. *Group & Organization Studies*, 11 (4): 360-373.
- Heneman, H., Huett, D.L., Lavigna, R.J. y Ogsten, D. (1995) Assessing managers' satisfaction with staffing services. *Personnel Psychology*, 48 (1): 163-172.
- Henry, J. y Walker, D. (1991) *Managing innovation*. Bristol: Sage Publications.
- Herbst, P.G. (1974) *Socio-technical design*. London: Tavistock Publications Limited.
- Hermann, A., Huber, F. y Braunstein, C. (2000) Market-driven product and service design: Bridging the gap between customer needs, quality management and customer satisfaction. *International Journal of Production Economics*, 66 (1): 77-96.
- Herrick, N.Q. (1981) The means and end of work. *Human relations*, 34 (7): 611-632.
- Herrick, N.Q. (1985) Parallel organizations in unionized setting: Implications for organizational research. *Human relations*, 38 (10): 963-981.
- Herrick, N.Q. y Maccoby, M. (1975) Humanizing work: A priority goal of the 1970s. En L. E. Davis y A. B. Cherns (Eds.), *The Quality of Workinglife* (Vol. 1). Problems, prospects, and the state of the art. New York: The Free Press, pp. 63-90.

- Heshizer, B.P. y Martin, H.J. (1989) Union officer perspectives on quality of worklife. *Mid-American Journal of Business*, 4 (2): 35-43.
- Hill, S. (1991) Why quality circles failed but total quality management might succeed?. *British Journal of Industrial Relations*, 29 (4): 541-568.
- Hill, S. (1995) From quality circles to TQM. En A. Wilkinson y H. Willmott (Eds.), *Making quality critical: New perspectives on organizational change*. London: Routledge, pp. 33 - 53.
- Hipkin, I.B. y De Cock, C. (2000) TQM and BPR: lessons for maintenance management. *Omega*, 28 (3): 277-292.
- Hipple, J. y Ramsay, A. (1985) Consultation through quality circles. *Journal of College Student Personnel*, 26 (6): 556-558.
- Hirano, H. (1990) *El JIT. Revolución en las fábricas*. Madrid: Tecnologías de Gerencia y Producción.
- Hochner, A. et al. (1988) *Job-Saving strategies. Worker buyouts and QWL*. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for employment research.
- Hodgetts, R.M., Luthans, F. y Lee, S.M. (1993) From total quality to learning to world class. *Organizational Dynamics*, 64 (2): 370: 5-19.
- Hodge-Williams, J., Doub, N.H. y Busky, R. (1995) Total quality management (TQM) in the Non-Profit setting: The Woodbourne experience. *Residential Treatment for Children and Youth*, 12 (3): 19-30.
- Hodson, R. (1996) Dignity in the workplace under participative management: Alienation and freedom revisited. *American Sociological Review*, 61 (5): 719-738.
- Hoffman, D.L. (1984) "The application of Japanese management strategies to rehabilitation administration": Comment. *Journal of Rehabilitation Administration*, 8 (1): 10-11.
- Hoglund, R.G. (1994) What is a system?. *Journal of Reality Therapy*, 14 (1): 66-67.
- Holley, W.H., Feild, H.S. y Crowley, J.C. (1981) Negotiating quality of worklife, productivity and traditional issues: Union members' preferred roles for their union. *Personnel Psychology*, 34 (2): 309-328.
- Hoogvelt, a. y Yuasa, M. (1994) Going Lean or going native? The social regulation of "lean" production systems. *Review of International Political Economy*, 1 (2): 281-303.
- Hopkins, B.L. (1995) Applied behaviour analysis and statistical process control?. *Journal of Applied Behaviour Analysis*, 28 (3): 379-386.
- Howel, S.L., Carter, V.K. y Schied, F.M. (2001) Making workers visible: Unmasking learning in a work team. *Journal of Workplace Learning*, 13 (7-8): 326-333.
- Hui, C., Lam, S.S. y Schaubroeck, J. (2001) Can good citizens lead the way in providing quality service? A field quasi experiment. *Academy of Management Journal*, 44 (5): 988-995.

- Hull, F. y Azumi, K. (1988) Technology and participation in Japanese factories: The consequences for morale and productivity. *Work & Occupations*, 15 (4): 423-448.
- Hummel, R.P. (1987) Behind quality management: What workers and a few philosophers have always known and how it adds up to excellence in production. *Organizational Dynamics*, 16 (1): 71-78.
- Humphrey, J. (1995) Nuevas fuentes de competitividad manufacturera: Organización de la producción y relaciones interempresariales. *Revista Mexicana de Sociología*, 57 (4): 211-226.
- Humphreys, M., Brown, A.D. y Hatch, M.J. (2003) Is ethnography Jazz?. *Organization*, 10 (1): 5-31.
- Hunter, M.E. y Love, C.C. (1996) Total quality management and the reduction of inpatient violence and costs in a forensic psychiatric hospital. *Psychiatric Services*, 47 (7): 751-754.
- Huselid, R. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (4): 635 - 672.
- Huszczko, G.E. y Hoyer, D.T. (1994) Factors involved in constructive union-management relationships. *Human relations*, 47 (7): 847-866.
- Hyde, A.C. (1985) Productivity management for public sector organizations. *Public Personnel Management*, 14 (4): 319-332.
- Ibáñez, T. (1989) *El conocimiento de la realidad social*. Barcelona: Sendai.
- Ibáñez, T. (1993) La dimensión política de la psicología social. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25 (1): 19-34.
- Ibáñez, T. (2002) *Muníciones para disidentes*. Barcelona: Gedisa.
- Ibáñez, T. e Iñiguez, L. (1996) Aspectos metodológicos de la psicología social. En J.L. Alvaro, A. Garrido y J.R. Torregrosa (Eds.), *Psicología social aplicada*. McGraw-Hill: Madrid, .
- Ibáñez, T. e Iñiguez, L., (Eds) (1997) *Critical Social Psychology*. London: Sage.
- International Labour Organizations LO (1998a) Consultive and collaborative organizations with deal with selected field of labour administration, (1998). Disponible en:
<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/govlab/admitra/papers/1998/consult/canada/ch3.htm>
- International Labour Organizations (1998b) International Labour Organization Consultive and collaborative bodies in Sweden. Disponible en:
<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/govlab/admitra/papers/1998/consult/canada/ch3.htm>
- Industrial Democracy committee (1976) *Industrial Democracy. European Experience*. London: Her Majesty's Stationery Office.
- Ingle, S. (1982) How to avoid quality circle failure in your company. *Training & Development Journal*, 36 (6): 54-59.

- Íñiguez, L. (2002) Psicología social como crítica. En I. Piper (Comp.), *Políticas, sujetos y Resistencias. Debates y críticas en psicología social*. Santiago de Chile: Arcis, pp. 39-69.
- Íñiguez, L. (Dir.) (1995) Número monográfico: Métodos cualitativos en psicología social. *Revista de psicología social aplicada*, 5 (1/2).
- Ishikawa, K. (1989) *Introducción al control de calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ittner, C.D. y Larcker, D.F. (1997) Quality strategy, strategic control systems and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*, 22 (3-4): 293-314.
- Iverson, R.D. y Erwin, P.J. (1997) Predicting occupational injury: The role of affectivity. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70 (2): 113-128.
- Jacoby, S.M. (1983) Union-Management Cooperation in the united states: Lessons from the 1920s. *Industrial and Labor Relations Review*, 37(1): 18-33.
- Janes, R.W. (1993) Total Quality Management: Can it work in Federal probation?. *Federal Probation*, 57 (4): 28-33.
- Jansen, P. y Vloeberghs, D. (1999) Multi-rater feedback methods: Personal and organizational implications. *Journal of Managerial Psychology*, 14 (5-6): 455-476.
- Jenning, K.R. (1988) Testing a model of quality processes: Implications for practice and consultation. *Consultation: An international journal*, 7 (1): 19-28.
- Jermier, J.M., D. Knights y W.R. Nord. (2002) Introduction. En J.M. Jermier, D. Knights y W.R. Nord, *Resistance and power in organisations*. London: Routledge, pp.1-24.
- Johnson, W.R. (1992) The impact of quality circle participation on job satisfaction and organizational commitment. *Psychology: A journal of human behaviour*, 29 (1): 1-11.
- Jones, A.P., Glaman, J.M. y Johnson, D.S. (1993) Perceptions of a quality program and relationships with work perceptions and job attitudes. *Psychological Reports*, 72 (2): 619-624.
- Jonker, J. (1999) Some reflections of the emerging notion of personal quality management. *Journal of Workplace Learning*, 11 (4): 123-130.
- Jonsson, D. (1995) Lean production in the automobile industry: Second thoughts. En A. Sandeberg (Ed.), *Enriching production. Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production*. Aldershot: Avebury, pp. 367-381.
- Juran, J.M. (1992) *Juran y la calidad por el diseño*. Madrid: Díaz de Santos.
- Juran, J.M. (1994) Cómo pensar sobre la calidad. En J. M. Juran y F.M. Gryna (Eds), *Manual de Control de calidad* (Vol. I) 4ª Edic.. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana, pp. 2.1.-2.20.
- Juran, J.M. (2001) Calidad y sociedad. En J. M. Juran y A. B. Godfrey, *Manual de calidad* (Vol. II) 5ª Edic. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana, pp. 35.1-35.25.

- Jürgens, U. (1989) The transfer of Japanese management concepts in the international automobile industry. En S. Wood, *The transformation of work?*. London: Unwin Hyman Ltd, pp. 204-218.
- Kahan, B. y Goodstadt, M. (1999) Continuous quality improvement and health promotion: Can CQI lead to better outcomes?. *Health Promotion International*, 14 (1): 83-91.
- Kaluzny, A.D. y McLaughlin C.P. (1992) Managing transitions: Assuring the adoption and impact of TQM. *Quality Review Bulletin*, 18 (11): 380-384.
- Kamata, S. (1993) *Toyota i Nissan. L'altra cara de la productivitat japonesa*. Barcelona: Columna CONC.
- Kanter, R.M. (1999) Change is everyone's job: managing the extended enterprise in a globally connected world. *Organizational Dynamics*, 28 (1): 7-23.
- Kaplan, E.J. y Kies, D.A. (1995) Fostering critical thinking in the middle school by using a quality circle strategy. *Journal of Instructional Psychology*, 22 (2): 186-189.
- Karlton, J., Axelsson, J. y Eklund, J. (1998) Working conditions and effects of ISO 9000 in six furniture-making companies: Implementation and processes. *Applied - Ergonomics*, 29 (4): 225-232.
- Kasmir, S. (1999) The Mondragón Model as Post-fordist discourse: Considerations on the production of post-fordism. *Critique of Anthropology*, 19 (4): 379-400.
- Katz, H.C., Kochan, T.A. y Gobeille, K.R. (1983) Industrial relations performance, economic performance and quality of working life programs: An inter-plant analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 37: 3-17.
- Katz, H.C., Kochan, T.A. y Weber, M.R. (1985) Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*, 28 (3): 509-526.
- Katzan, H. (1986) *Principios de productividad, círculos de calidad y robótica*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Katzan, H. (1989) *Quality circle management. The human side of quality*. Blue Ridge Summit, PA: Tab Books.
- Katzell, R. y Guzzo, R.A. (1983) Psychological approaches to productivity improvement. *American Psychologist*, 38 (4): 468-472.
- Keating, E. et al. (1999) Overcoming the improvement paradox. *European Management Journal*, 17 (2): 120-134.
- Kekäle, J. (2000) Quality assessment in diverse disciplinary settings. *Higher Education*, 40 (4): 465-488.
- Kekäle, J. (2002) Conceptions of quality in four different disciplines. *Tertiary Education an Management*, 8 (1): 65-80.
- Kelly, J. (1985a) Management' redesigns of work: Labour process, labour markets and product markets. En D. Knights, H. Willmott y D. Collinson, *Job Redesign. Critical perspectives on the labour process*. Aldershot: Gower Publishing, pp: 30-51.

- Kelly, J. (1985b) Quality circles in Fort Collins: A municipal perspective and experience. *Public Personnel Management*, 14 (4): 401-408.
- Kerfoot, D. y Knights, D. (1995) Empowering the 'quality' worker?. En A. Wilkinson y H. Willmott (Eds.), *Making quality critical: New perspectives on organizational change*. London: Routledge, pp. 219-239.
- Kerr, N.L., Aronoff, J. y Mess L.A. (2000) Methods of small group research. En H.T. Reis (Ed), *Handbook of research methods in social and personality psychology*. New York: Cambridge University Press, pp. 160 - 189.
- Kerr, W.A. (1945) Experiments on the effects of music on factory production. *International Review of Applied Psychology*, 5: 40-46.
- Keys, J.B. y Miller, T.R. (1984) The Japanese management theory jungle. *Academy of Management Review*, 9 (2): 342-353.
- Kirkman, B.L. y Rosen, B. (2000) Powering up teams. *Organizational Dynamics*, 28 (3): 48-66.
- Kissler, L. (1994) Industrial modernisation by workers' participation. *Economic and Industrial Democracy*, 15 (2): 179-210.
- klein, k. J.; Ralls, R. S.; Smith-Major, V. y Douglas, C. (2000) Power and participation in the workplace: Implications for empowerment theory, research, and practice.. En J. Rappaport y E. Seidman, *Handbook of community psychology*. New York:: Kluwer Academic / Plenum Publishers, pp. 273 - 295.
- Knights D. y Collinson, D. (1985) Redesigning work on the shopfloor: A question of control or consent?. En D. Knights, H. Willmott y D. Collinson, *Job Redesign. Critical perspectives on the labour process*. Aldershot: Gower Publishing, pp. 197-226.
- Knights, D. (1985) Power and identity in theory and practice. *Sociological Review*, 33 (1): 22-46.
- Knights, D. (1990) Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique. *Organization Studies*, 12 (2): 252-273.
- Knights, D. (1992) Changing spaces: The disruptive impact of a new epistemological location for the study of management. *Academy of Management Review*, 17 (3): 514-536.
- Knights, D. ,Willmott, H. y Collinson, D. (1985) *Job redesign. Critical perspectives on the labour process*. Aldershot: Gower Publishing.
- Knights, D. y McCabe, D. (1998) Dreams and Designs on strategy: A critical analysis of TQM and management control. *Work, Employment and Society*, 12 (3): 433-456.
- Knights, D. y McCabe, D. (1999) Are there no limits to authority? TQM and organizational power. *Organization Studies*, 20 (2): 197-224.
- Knights, D. y McCabe, D. (2000) "Ain't Misbehaving"? Opportunities for resistance under new forms of "Quality" Management. *Sociology*, 34 (3): 421-436.

- Knights, D. y Vurdubakis, T. (2002) Foucault, power resistance and all that. En J.M. Jermier, D. Knights y W.R.Nord, *Resistance and power in organisations*. London: Routledge, pp. 167-198.
- Knights, D. y Willmot, H. (1993) "It's a very foreign discipline": The genesis of expenses control in a mutual life assurance company. *British Journal of Management*, 4(1): 1-18.
- Knudsen, H. (1995) *Employee participation in Europe*. London: Sage Publications.
- Kochan, T.A., Katz, H.C. y McKersie, R.B. (1993) *La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos*. Madrid: Centro Publicaciones. Ministerio de Trabajo y SS.
- Kochan, T.A., Katz, H.C. y Mower, N. (1984) *Worker participation and American unions: Threat or opportunity?*. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for employment research.
- Kondo Y. y Kano, N. (2001) La calidad en Japón. En J. M. Juran y A. B. Godfrey, *Manual de calidad (Vol. II) 5ª Edic.* Madrid: McGraw-Hill / Interamericana, pp. 41.1 - 41.38.
- Kondo, D. (1990) *Crafting selves: Power, discourse and identity in a Japanese factory*. Chicago: Chicago University Press.
- Kondo, Y. (1994) La calidad en Japón. En J. M. Juran y F.M. Gryna (Eds), *Manual de Control de calidad (Vol. II) 4ª Edic.* Madrid: McGraw-Hill / Interamericana, pp. 35F.1 - 35F.29.
- Koopman, P.L. y Wierdsma, A.F. (1998) Participative management. En P. Drenth y H. Thierry, *Handbook of work and organizational psychology*. Hove:: Psychology Press / Erlbaum, pp. 297 - 324.
- Kosower, E. (1987) The Shokuba Development Program: Japan's step beyond quality circles. *Organization Development Journal*, 5 (3): 18-21.
- Kossek, E.E. (1989) The acceptance of human resource innovation by multiple constituencies. *Personnel Psychology*, 42 (4): 263-281.
- Koys, D.J. (2000) Describing the elements of business and human resource strategy statements. *Journal of Business & psychology*, 15 (2): 265 -276.
- Krigsman, N. y O'brien, R.M. (1987) Quality circles, feedback and reinforcement: An experimental comparison and behavioural analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 9 (1): 67-82.
- Kurpius, D.J. (1985) Consultation interventions: Successes, failures, and proposals. *Counselling Psychology*, 13 (3): 368-389.
- Lammers, C. (1967) Power and participation in decision Making in Formal Organisations. *American Journal of Sociology*, 73 (2): 210-224.
- Landsbergis, P.A., Cahill, J. y Schnall, P. (1999) The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4 (2): 108-130.

- LaNuez, D. y Jermier, J.M. (2002) Sabotage by managers and technocrats: Neglected patterns of resistance at work. En J.M. Jermier, D. Knights y W.R.Nord, *Resistance and power in organisations*. London: Routledge, pp. 219-251.
- Lanza, M.L. (1997) Feminist leadership through total quality management. *Health Care for women international*, 18 (1): 95-106.
- Lapierre, J., Filiatrault, P y Chebat, J.C. (1999) Value strategy rather than quality strategy: A case of business-to-business professional services. *Journal of business Research*, 45 (2): 235-246.
- Larson, J.S. (1989) Employee participation in federal management. *Public Personnel Management*, 18 (4): 404-414.
- LaRusson, A.C. (1984) What have managers learned from the recession?. *Leadership & Organization Development Journal*, 5 (1): 8-10.
- Lawler, E.E. (1975) Measuring the psychological quality of working life: The why and how of it. En L. E. Davis y A. B. Cherns (Eds.), *The Quality of Workinglife (Vol. 1). Problems, prospects, and the state of the art*. New York: The Free Press, pp. 123 - 149.
- Lawler, E.E. (1991) The new paint approach: A second generation approach. *Organizational Dynamics*, 20 (1): 5-14.
- Lawler, E.E. (1994) Total quality management and employee involvement, Are they compatible?. *Academy of Management Executive*, 8: 68-76.
- Lawler, E.E. y Mohrman, S.A. (1985) Quality circles after the fad. *Harvard Business Review*, 63 (2): 65-71.
- Lawler, E.E. y Mohrman, S.A. (1987) Quality circles: After the honeymoon. *Organizational Dynamics*, 15 (4): 42-54.
- Lawler, E.E., (1982) Strategies for improving the quality of working life. *American Psychologist*, 37 (3):486-493.
- Lawler, E.E., Jackman, J.R. y Kaufman, S. (1973) Effects of job redesign: A field experiment. *Journal of Applied Social Psychology*, 3 (1): 49 - 62.
- Lawler, E.E., Nadler, D.A. y Cammann, C. (1980) *Organizational assessment: Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of working life*. New York: Wiley.
- Ledford, G.E., Lawler, E.E. y Mohrman, S.A. (1988) The quality circle and its variations. En J.P. Campbell y R.J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 255 - 294.
- Lee, S.M., Luthans, F. y Hodgetts, R.M. (1992) Total quality management: Implications for central and eastern Europe. *Organizational Dynamics*, 20 (4): 42 - 55.
- Lee-Ross, D. (2000) Development of the service predisposition instrument. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1-2): 148-160.
- Lehman, K. (1986) Japanese management: American style. *UMTRI Research Review*, 17 (2-3): 45-46.

- Lengnick-Hall, C.A. (1996) Customer contribution to quality: A different view of the customer-oriented firm. *Academy of Management Review*, 21 (3): 791-824.
- Leventhal, R.B. (1984) Working hard to make QWL look easy. *Training & Development Journal*, 38 (6): 59-60.
- Levie, H. y Williams, R. (1983) User involvement and industrial democracy: Problems and strategies in Britain. En U. Briefs, C. Ciborra y I. Schneider, *Systems design for, with, and by the users*. Amsterdam: North Holland, pp. 265-286.
- Levin, I.M. y Gotlieb, J.Z. (1993) Quality management: Practice risks and value-added roles for organization development practitioners. *Journal of Applied Behavioural Science*, 29 (3):296-310.
- Levine, M.F. (1983) Self-developed QWL measures. *Journal of occupational behaviour*, 4 (1): 35-46.
- Levner, E., Zuckerman, D. y Meirovich, G. (1998) Total quality management of a production-maintenance systems: A network approach. *International Journal of Production Economics*, 56-57: 407-421.
- Lillrank, P. (1995a) Social preconditions for lean management and its further development. En A. Sandeberg (Ed.), *Enriching production. Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production*. Aldershot: Avebury, pp. 427- 435.
- Lillrank, P. (1995b) The transfer of management innovations from Japan. *Organization Studies*, 16 (6): 971-989.
- Liverpool, P.R. (1990) Employee participation in decision-making: An analysis of the perceptions of members and nonmembers of quality circles. *Journal of Business & psychology*, 4 (4): 411-422.
- Loch, C. (1998) Operations management and reengineering. *European Management Journal*, 16 (3): 306-317.
- Locke, E.A. y Schweiger, D.M. (1979) Participation in decision-making: One more look. *Research in Organizational Behaviour*, 1: 265-239.
- Lombard, J. (1997) *Introducción a la etnología*. Madrid: Alianza Universidad.
- Long, C. K. (1986) Quality circles in the schools: Problems and solutions. *Education*, 107 (1): 55-57.
- Lucier, C. et al. (1992) Developing organizational trust Japanese style: Reconciling Japanese and American management practices. *Organization Development Journal*, 10 (2): 49-56.
- Lucier, C. et al. (1992) Exploring values of Japanese and American management systems. *Education*, 112 (4): 487-498.
- Luizzi, V.. (2000) Some dissatisfaction with satisfaction: Universities, values and quality. *European Journal of Operational Research*, 25 (4): 359-364.
- Luke, C. (1995) Quality assurance an women in higher in education. *Quality in Higher Education*, 33 (4): 433-451.

- Lumpkins, B., Parker, F. y Hall, H. (1991) Instructional equity for low achievers in elementary school mathematics. *Journal of Educational Research*, 84 (3): 135-139.
- Lurie, S.G. (1993) Inhuman relations: Quality circles and anti-unionism in American industry. *Anthropology of Work Review*, 13-14 (4-1) 23-24.
- Luthans, F., Rubach, M.J. y Marsnik, P. (1995) Going beyond total quality: The characteristics, techniques, and measures of learning organization. *International Journal of Organizational Analysis*, 3 (1): 24-44.
- Lx, L. (1997) Relationships between determinants of hospital quality management and service quality performance. A path analytic model. *Omega*, 25 (5): 535-545.
- MacLeod, A. y Baxter, L. (2001) The contribution of business excellence models in restoring failed improvement initiatives. *European Management Journal*, 19 (4): 392-403.
- Macy, B.A., Peterson, M.F. y Norton, L.W. (1989) A test of participation theory in a work re-design field setting: Degree of participation and comparison site contrasts. *Human relations*, 42 (12): 1095-1165.
- Maher, C.A. y Kruger, L.J. (1992) The quality circle approach and school psychological services: Description and application. *Special Services in the Schools*, 6 (3-4): 129-154.
- Maiden, R.P. (1993) Principles of total quality management and their application to employee assistance programas: A critical analysis. *Employee Assistance Quarterly*, 8 (4): 11-40.
- Makin, P. et al. (1991) The influence of member role preferences and leader characteristics on the effectiveness of quality circle. *International Journal of Human Resource Management*, 2 (2): 193- 211.
- Manley, J.E. (2000) Negotiating quality: Total quality management and the complexities of transforming professional organizations. *Sociological Forum*, 15 (3): 457-484.
- Manz, C.C. y Stewart, G.L. (1997) Attaining flexible stability by integrating total quality management and socio-technical systems theory. *Organization Science*, 8(1): 59-70.
- Marginsons, S. (1997) Steering form a distance: Power relations in Australian higher education. *Higher Education*, 34 (1): 63-80.
- Marks, M.L. (1986) The question of quality circles. *Psychology Today*, 20 (3): 36-46.
- Marks, M.L., Mirvis, P.H., Hackett, E.J. y Grady, J.F. (1986) Employee participation in a quality circle program: Impact on quality of work life, productivity and absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 71 (1): 61-69.
- Marquard, D.W. (2001) La familia de normas internacionales ISO 9000. En J. M. Juran y A. B. Godfrey, *Manual de calidad (Vol. I) 5ª Edic.* Madrid: McGraw-Hill / Interamericana, pp. 11.1-11.30.
- Marsden, D. (1996) Employment policy implications of new management systems. *Labour*, 10 (1): 17-61.

- Marshall, P.E. (1994) New and borrowed strategies for mental health systems in the decade of the 1990s. *Journal of Mental Health Administration*, 21 (1): 106-110.
- Martin, L. y Kettner, P.M. (1997) Performance measurement: The new accountability. *Administration in Social Work*, 21 (1): 17-29.
- Masi, D.A. (1997) Evaluating employee assistance programs. *Research on Social Work Practice*, 7 (3): 378-390.
- Mateu, M. (1984) *La nueva organización del trabajo. Alternativas empresariales desde una óptica psicosociológica*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Matsui, A. y Onglatco, M. (1990) Relationships between employee quality circle involvement and need fulfillment in work as moderated by work type: A compensatory or a spillover model?. En U. Kleinbeck y H. Quast (Eds), *Work Motivation*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 191-199.
- Mawhinney, T.C. (1986) OBM, SPC, and Theory D: A brief introduction. *Journal of Organizational Behaviour*, 8 (1): 89-105.
- Mawhinney, T.C. (1992) Total quality and management and organizational behaviour management: An integration for continual improvement. *Journal of Applied Behaviour Analysis*, 25 (3): 525-543.
- McArdle, L., Rowlinson, M., Procter, S., Hassard, J. y Forrester, P. (1995) TQM quality management and participation. En A. Wilkinson y H. Willmott (Eds.), *Making quality critical: New perspectives on organizational change*. London: Routledge, pp. 156 - 172.
- McCabe, D. (1999) Total quality management: Antiunion Trojan horse or management albatross?. *Work, Employment and Society*, 13 (4): 665-691.
- McClennen, J.C. y Ingersoll, D.M. (1997) Cultural change through quality process management. *College Student Journal*, 31 (1): 51-68.
- McCrehan, W.A. (1950) Incentives for quality. *Advanced Management Journal*, 15 (4): 8-10.
- McGuire, T.P. y Longo, W. (1993) Evaluating your mission: A practical approach to developing and assessing a facility's organizational culture. *Quality Review Bulletin*, 19 (2): 48-55.
- McNeely, R.L., Schultz, B. y Naatz, F. (1997) Quality circles, human service organizations, and the law. *Administration in Social Work*, 21 (1): 65-71.
- McStravic, R.S. (1986) Marketing circles in practice development. *Journal of professional Services Marketing*, 2 (1-2): 47-54.
- McTaggart, R. (1997) Revitalising management as a scientific activity. *Management Learning*, 28 (2): 177-195.
- Metz, E. J. (1982) Do your quality circle leaders need more training?. *Training & Development Journal*, 36 (12): 108-112.
- Metzen, H. (1996) The mess in the message: Why simple organisational models prevent radical changes. *Applied Psychology: An international Review*, 45 (2): 142-146.

- Meyer, G.W. y Scott, R.G. (1985) Quality circles: Panacea or Pandora's box?. *Organizational Dynamics*, 13 (4): 34-50.
- Milkman, R. (1997) The new american workplace: Good road or bad road?. *Sociología del trabajo*, 31: 37-55.
- Miller, C. Y Schuster, M. (1987) A decade's experience with the Scanlon Plan: A case study. *Journal of occupational behaviour*, 8 (2): 167-173.
- Mills, T. (1977) Quality of work: An international phenomenon. *Training & Development Journal*, 31 (7): 3-9.
- Mills, T. (1978) Europe's industrial democracy: An American response. *Harvard Business Review*, 35 (2):144-153.
- Mire, J. (1975) Trade unions and worker participation in management. En L. E. Davis y A. B. Cherns (Eds.), *The Quality of Workinglife (Vol. 1). Problems, prospects, and the state of the art*. New York: The Free Press, pp. 416-438.
- Mirvis, P.H. y Lawler, E.E. (1984) Accounting for the quality of work life. *Journal of occupational behaviour*, 5: 197-212.
- Miskin, V.D. y Gmelch, W.H. (1985) Quality leadership for quality teams. *Training & Development Journal*, 39 (5): 122-129.
- Mohr-Jackson, I. (1998) Conceptualizing total quality management. *European Journal of Marketing*, 32 (1-2): 13-22.
- Mohrman, S.A. (2001) Seize the day: Organizational studies can and should make a difference. *Human relations*, 54 (1): 57-65.
- Mohrman, S.A. y Novelli, L. (1985) Beyond testimonials: Learning form a quality circles programme. *Journal of occupational behaviour*, 6 (2): 93-110.
- Moldaschl, M. y Weber, W.G. (1998) The "three waves" of industrial group work: Historical reflections on current research on group work. *Human relations*, 51 (3): 347-387.
- Monden, Y. (1987) El sistema de producción de Toyota. Madrid: Price Waterhouse - IESE.
- Montmollin, M. (1977) Trends in industrial psychology in the United States in 1977. *Bulletin de Psychologie*, 31 (1-2): 12-15.
- Moore, S.T. y Kelly, M.J. (1996) Quality now: moving from human services organizations toward a consumer orientation to service quality. *Social Work*, 41 (1): 33-40.
- Morris, J. y Wilkinson, B. (1995) The transfer of Japanese management to alien institutional environments. Introduction. *Journal of Management Studies*, 32 (6): 719 - 729.
- Morrow, P.C. (1997) The measurement of TQM principles and work-related outcomes. *Journal of Organizational Behaviour*, 18 (4): 363-376.

- Munchus, G. (1983) Employer-employee based quality circles in Japan: Human resource policy implications for American firms. *Academy of Management Review*, 8 (2): 255-261.
- Munduata, L. (1993) Aportaciones de la perspectiva de la calidad de vida laboral a las relaciones laborales. En L. Munduata y M. Barón (Compil.), *Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral*. Sevilla: Eudema, pp. 209-220.
- Murray, B. y Raffaele, G.C. (1997) Single site, results-level evaluation of quality awareness training. *Human Resource Development Quarterly*, 8 (3): 229-245.
- Musselwhite, C.W. (1987) The just-in-time production challenge. *Training & Development Journal*, 41 (2): 27-29.
- Nagar, D. y Thakore, M. (2001) Effectiveness of quality circles in a large public sector. *Psychological Studies*, 46 (1-2): 63-68.
- Naidu, g.M., Prasad, V.K. (1994) Predictors of export strategy and performance of small and medium sized firms. *Journal of business Research*, 31 (2-3): 107-115.
- Neave, G. (1994) The politics of quality: developments in higher education in Western Europe 1992-1994. *European Journal of Education*, 29 (2): 115 - 134.
- Newton, T. (1998) Theorising subjectivity in Organizations: The failure of Foucauldian Studies. *Organization Studies*, 19 (3): 415-447.
- Ng, C.W. y Chiu, W. (1997) Women-friendly HRM good for QWL? The case of Hong Kong bases companies. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (5): 644-659.
- Noci, G. y Toletti, G. (2000) Selecting quality-based programmes in small firms: A comparison between the fuzzy linguistic approach and the analytic hierarchic process. *International Journal of Production Economics*, 67 (2): 113-133.
- Norris, D.R. y Cox, J.F. (1987) Quality circle programmes: Volunteering for participation. *Journal of occupational behaviour*, 8 (3): 209-217.
- Nurick, A.J. (1982) Participation in organizational change: A longitudinal field study. *Human relations*, 35 (5): 413-430.
- Nykodym, N., Ruud, W.N. y Liverpool, P.R. (1986) Quality circles: Will transactional analysis improve their effectiveness?. *Transactional Analysis Journal*, 16 (3): 182-187.
- O'Donnell, M. (1996) Into the Mystic: Cultural change and TQM teams in the NSW Public Sector. *Industrial Relations Journal*, 38 (2); 241-263.
- Ohno, T. (1991) *El sistema de producción Toyota*. Barcelona: Gestión 2000.
- Oliver, N. y Wilkinson B. (1992) *The japanization of British Industry* (2ª edición). Oxford: Blackwell Publishers.
- Oliver, S. (2000) Symmetrical communication: Does reality support rhetoric?. *Corporate Communications*, 5 (1): 26-33.

- Ondrack, D.A. y Evans, M.G. (1986) Job enrichment and job satisfaction in quality of working life and nonquality of working life work sites. *Human relations*, 39 (9): 871-889.
- Ondrack, D.A. y Evans, M.G. (1987) Job enrichment and job satisfaction in Greenfield and redesign QWL sites. *Group & Organization Studies*, 12 (1): 5-22.
- Osland, A. (1997) Impact of total quality management training and work context on attitudes toward supervisor. *International Journal of Organizational Analysis*, 5 (3): 291-301.
- Osterman, P. (1994) How common is workplace transformation and who adopts it?. *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (2): 173-188.
- Ouchi, W. (1982) *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Ovretveit, J. (1996) Quality in health promotion. *Health Promotion International*, 11 (1): 55-62.
- Pace, L.A. y Argona, D.R. (1991) Participatory action research: A view from Xerox. En W.F. Whyte (Ed.), *Participatory action research*. London: Sage, pp. 56-69.
- Pall, G.A. y Robustelli, P.J. (2001) Formación para la calidad. En J. M. Juran y A. B. Godfrey, *Manual de calidad (Vol. I) 5ª Edic.* Madrid: McGraw-Hill / Interamericana, pp. 16.1-16.26.
- Palom, F.J. (1987) *Círculos de calidad. Teoría y práctica*. Barcelona: Marcombo.
- Park, S. y Golembiewski, R.T. (1991) An examination of the determinants of successful QC programs: Testing the influence of eleven situational features. *Organization Development Journal*, 9 (4): 38-49.
- Parker, M. y Salughter, J. (1988) *Choosing sides: Unions ant the team concept*. Boston: South End Press.
- Parker, S.K., Wall, T.D. y Jackson, P.R. (1997) "That's no my job": Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40 (4): 899-929.
- Pasmore, W., Francis C., Haldeman, J., y Shani, A. (1982) A Sociotechnical systems: A North American reflection on empirical studies on the seventies. *Human relations*, 35 (12): 1179-1202.
- Pasmore, W.A. (1988) *Designing effective organizations*. New York: Jonh Wiley & sons.
- Pasmore, W.A. (1995) Social science transformed: The socio-technical perspective. *Human relations*, 48(1): 1-21.
- Pateman, (1970) *Participation and democratic theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pati, G., Salitore, R. y Brady, S. (1987) What went wrong with quality circles?. *Personnel Journal*, 66 (12): 82-87.
- Patton, K.R. y Daley, D.M. (1998) Gainsharing in Zebulon: What do workers want?. *Public Personnel Management*, 27 (1): 117-131.

- Payne, R.L. (2000) Eupshychian management and the millennium. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (3): 219-226.
- Pazer, H.L. y Priest, D.A. (1965) Human factor in total quality control. *Personnel Journal*, 44 (9): 469-471.
- Peiró, J.M. y González V. (1993) *Círculos de calidad*. Madrid: Eudema.
- Pelsma, D.M. et al. (1989) The quality of teacher work life survey: A measure of teacher stress and job satisfaction. *Measurement & Evaluation in Counseling & Development*, 21 (4): 165-76.
- Persico, J. y McLean, G.N. (1994) The evolving merger of socio-technical systems and quality improvement theories. *Human Systems Management*, 13 (1): 11-18.
- Peterson, M.F., Peterson, S.M. y Macy, B.A. (1982) Study of a quality of work life program: Organizational control, experience influence, and objective involvement. *Group & Organization Studies*, 18 (4): 404-414.
- Peterson, M.F., Peterson, S.M. y Macy, B.A. (1982) Study of a Quality of Work Life program: Organizational control, experience influence, and objective involvement. *Group & Organization Studies*, 7 (4): 476 - 484.
- Peterson, R.B. y Tracy, L. (1992) Assessing effectiveness of joint committees in a labor-management cooperation program. *Human relations*, 45 (5): 467-488.
- Pfadt, A. y Wheeler, D.J. (1995) Using statistical process control to make data-based clinical decisions. *Journal of Applied Behaviour Analysis*, 28 (3): 349-370.
- Podsakoff, P.M., Aherne, M. y MacKenzie, S.B. (1997) Organizational citizenship behaviour and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2): 262-270.
- Pollert, A. (1991) The Orthodoxy of Flexibility. En A. Pollert (Ed.), *Farewell to flexibility*. Oxford: Blackwell, .
- Potter, J. y Wetherell, M. (1987) *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. London: Sage.
- Powel, T.C. (1995) Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16: 15-37.
- Power, D. y Sohal, A.S. (2000) Human resource management strategies and practices in Just-in-Time environments: Australian case study evidence. *Technovation*, 20 (7): 373-387.
- Power, D.J. y Sohal, A.S. (1997) An examination of the literature relating to issues affecting the human variable in just-in-time environments. *Technovation*, 17 (11-12): 649-666.
- Prajogo, D.I. y Sohal, A.S. (2001) TQM and innovation: a literature review and research framework. *Technovation*, 21 (9): 539-558.
- Pratt, M. L. (1999) Arts of the contact zone. En D.Bartholomae y A. Petrosky, *Ways of Reading: An anthology for writers*. Boston: Bedford/St. Martin's, pp. 582-595.

- Precious, B. (1982) Flush doors to the 80's: A case study of action learning. *Management Education & Development*, 13 (2): 89-97.
- Press, I. (1997) The quality movement in U.S. health care: Implications for anthropology. *Human Organization*, 56 (1): 1-8.
- Priebe, S. (2000) Ensuring and improving quality in community mental health care. *International Review of Psychiatry*, 12 (3): 226-232.
- Procopio, A.J. y Fairfield-Sonn, J.W. (1996) Changing attitudes toward quality: An exploratory study. *Group & Organization Management*, 21 (2): 133-145.
- Quintanilla, M.A. (1999) The quality challenge for universities: A view from Spain. *Tertiary Education an Management*, 5 (4): 329-346.
- Rafaeli, A. (1985) Quality circles and employee attitudes. *Personnel Psychology*, 38 (3): 603-615.
- Rago, W.V. y Reid, W.H. (1991) Total quality management strategies in mental health systems. *Journal of Mental Health Administration*, 18 (3): 253-263.
- Raiborn, C. y Payne, D. (1996) TQM: Just the ethicist ordered. *European Journal of Operational Research*, 15 (9): 963-972.
- Ramsay, H. (1977) Cycles of control: Worker participation in sociological and historical perspective. *Sociology*, 11 (4): 481-506.
- Ramsay, H. (1985) What is participation for? A critical evaluation of "labour process" analyses of job reform. En D. Knights, H. Willmott y D. Collinson, *Job Redesign. Critical perspectives on the labour process*. Aldershot: Gower Publishing, pp. 30-80.
- Ranney, J.M. (1982) QWL in the office. *Training & Development Journal*, 36 (4): 74-84.
- Rasely, H.N. (1917) Improving business correspondence. *Journal of Applied Psychology*, 1 (3): 220-231.
- Redman, T. y Mathews, B.P. (1993) Service quality and human resource management: A review and research agenda. *Personnel Review*, 27 (1): 57-77.
- Redmon, W.K. (1992) Opportunities for applied behaviour analysis in the total quality movement. *Journal of Applied Behaviour Analysis*, 25(3): 545-550.
- Redmon, W.K. y Dickinson, A.M. (1987) A comparative analysis of statistical process control, Theory D, and behavioral analytic approaches to quality control. *Journal of Organizational Behaviour*, 9 (1): 47-65.
- Reed-Danahay, D.E. (1997) Introduction. En D.E. Reed-Danahay (Ed.), *Auto/Etnography: Rewriting the self and the social*. Oxford: Berg, pp. 1-17.
- Rees, C. (1999) Teamworking and service quality: The limits of employee involvement. *Personnel Review*, 28 (5-6): 455-473.
- Reeves, C.A. y Bednar, D.A. (1999) Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19 (3): 419-445.

- Reger, R.K., Gustafson, L.T., Demarie, S.M. y Mullane, J.V. (1994) Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management Review*, 19 (3): 565 - 584.
- Rhody, J.D., Tang, T.L. (1995) Learning from Japanese transplants and American corporations. *Public Personnel Management*, 24 (1): 19-32.
- Richards, B. (1984) White-collar quality circles and productivity. *Training & Development Journal*, 38 (10): 92-98.
- Rinehart, J. (1986) Improving the quality of working life through job redesign: Work humanization or work rationalization?. *Canadian Review of Sociology & Antropology*, 23 (4): 507-530.
- Rinehart, J., Huxley, C. y Robertson, D. (1991) The dialectics of team concept: A case study of japanese management in a unionized auto plant. *American Sociological Association (ASA)*, .
- Ritchie, L. y Dale, B.G. (2000) Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process. *International Journal of Production Economics*, 66 (3): 241-254.
- Robson, M. (1982) *Quality circles - A practical guide*. Aldershot: Gower.
- Rodríguez, A. (1992) *Psicología de las organizaciones: Teoría y Método*. Barcelona: PPU.
- Rodríguez, A. (2003) Racionalidades y discursos en psicología de las organizaciones. Ponencia presentada en el *VII Congreso Nacional de Psicología Social*, desarrollado en Málaga del 9 al 11 de abril de 2003.
- Roggema, J. y Smith, M.H. (1983) Organizational change in the shipping industry: Issues in the transformation of basic assumptions. *Human relations*, 36 (8): 765-790.
- Rojot, J.R. (1986) The development of French employers policy toward trade unions. *Labour and Society*, 11(1): 1-15.
- Roper, I., Prabhhu, V. y Van-Zwanenberg, N. (1997) (Only) Just-in-Time: Japanisation and the "Non-learning" Firm. *Work, Employment and Society*, 11 (1): 27-46.
- Rosenthal, P., Hill, S. y Peccei, R. (1997) Checking ourt service: Evaluating excellence, HRM and TQM in Retailing. *Work, Employment and Society*, 11 (3): 481-503.
- Rossman, A.B. (1993) Making connections: Organization development and total quality management process. *Organization Development Journal*, 11 (1): 51-56.
- Rothschild, J. y Ollilainen, M. (1999) Obscuring but not reducing managerial control: Does TQM measure up to democracy standards?. *Economic and Industrial Democracy*, 20 (4): 583-623.
- Rowley, J. (1996) Measuring quality in higher education. *Quality in Higher Education*, 2 (3): 237-255.
- Russell, R. (1988) Forms and extent of employee participation in the contemporary United States. *Work & Occupations*, 15 (4): 373-395.

- Sabatino, D.A., Paulson, D., Allen, D. y Sedlak, R. (1984) Integrating vocational education: Techniques. *Techniques*, 1 (1): 53-66.
- Salter, B. y Tapper, T. (2000) The politics of governance in Higher education: The case of quality assurance. *Political Studies*, 48 (1): 66-87.
- Sandberg, A. (1995) The Uddevalla experience in perspective. En A. Sandeberg (Ed.), *Enriching production. Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production*. Aldershot: Avebury, pp. 1 - 36.
- Sandberg, A. (1983) Trade union-orientated research for democratization of planning in work life -problems and potentials. *Journal of occupational behaviour*, 4 (1): 59-71.
- Sandholm, L. (2001) La calidad en los países en vías de desarrollo. En J. M. Juran y A. B. Godfrey, *Manual de calidad (Vol. II) 5ª Edic.* Madrid: McGraw-Hill / Interamericana, .
- Saunders, R.R. y Saunders, J.L. (1994) W. Edwards Deming, quality analysis, and total behaviour management. *Behaviour Analyst*, 17 (1): 115-125.
- Savolainen, T. (2000) Towards a new workplace culture: Development strategies for employer-employee relations. *Journal of Workplace Learning*, 12 (8): 318-326.
- Sayeed, O.B. y Sinha, P. (1981) The quality of working life (QWL) in relation to job satisfaction and performance in two organizations. *Managerial Psychology*, 2 (1): 15-30.
- Schatz, A.M. (1995) School reform and restructuring through the use of the "quality school" philosophy. *Journal of Reality Therapy*, 14 (2): 23-28.
- Schaubroeck, J. y Jennings, K.R. (1991) A longitudinal investigation of factors mediating the participative decision making job satisfaction linkage. *Multivariate Behavioural Research*, 26 (1): 49-68.
- Schay, B.W. (1993) In search of the Holy Grail: Lessons in performance management. *Public Personnel Management*, 22 (4): 649-668.
- Schelesinger, L.A. y Oshry, B. (1984) Quality of work life and the manager: Muddle in the middle. *Organizational Dynamics*, 13 (1): 5-19.
- Schneider, B., Gunnarson, S.K. y Niles-Jolly, K. (1993) Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23 (1): 17-29.
- Schneider, B. y Bowen, D.E. (1993) The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21 (4): 39-52.
- Schneider, B., Ashworth, S.D, Higgs, C.A. y Carr, L. (1996) Design, validity, and use of strategically focused employee attitude surveys. *Personnel Psychology*, 49 (3): 695-705.
- Schofield, R.G. (1986) Quality circles: Introducing change in educational systems. *Social Work in education*, 8(4): 220-230.
- Scholl, W. (1999) Restrictive control and information pathologies in organizations. *Journal of Social Issues*, 55 (1): 101-118.

- Schonberger, R.J. (1992) Total quality management cuts a broad swath: Through manufacturing and beyond. *Organizational Dynamics*, 20 (4): 16-28.
- Schuster, M. (1983) The impact of union-management cooperation on productivity and employment. *Industrial and Labor Relations Review*, 36 (3): 415-430.
- Scott, C., Arnold, E. y Odewahn, C. (1992) Raid elections: Another problem for unions?. *Public Personnel Management*, 21 (4): 555-564.
- Seashore, S.E. (1975) Defining and measuring the quality of working life. En L. E. Davis y A. B. Chermis (Eds.), *The Quality of Workinglife (Vol. 1). Problems, prospects, and the state of the art*. New York: The Free Press, pp. 105 - 118.
- Sechrest, L.B. (1987) Quality assurance: Going around in circles. *Clinical Psychologist*, 40 (1): 11-13.
- Sen, T.P. (1987) Participative group techniques. En G. Salvendy (Ed), *Handbook of human factors*. New York: John Wiley & Sons, pp. 453 - 469.
- Senlle, A. y Stoll, G.A. (1994) Calidad total y normalización. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Sewell, G. y Wilkinson, B. (1992) Someone to watch over me: Surveillance, discipline, and the Justintime labour process. *Sociology*, 26: 271-291.
- Shadur, M.A. (1995) Total quality-systems survive, cultures change. *Journal Long Range Planning*, 28 (2): 115-125.
- Shapiro, G. (2000) Employee involvement: Opening the diversity Pandora's box?. *Personnel Review*, 29 (3): 304-323.
- Shea, G.P. (1986) Quality circles: The danger of bottled change. *Sloan Management Review*, 27 (1): 33-46.
- Shea, G.P. (1991) Quality circles: The danger of bottled change. En J. Henry (Ed), *Managing Innovation*. Bristol: The open university, pp. 117-126.
- Sheil, A.J. (1993) Total quality management and the worker. *Journal of Reality Therapy*, 12 (2): 14-19.
- Sherman, R. (1990) The relationship between quality circles and teacher satisfaction. *Educational Research Quarterly*, 14 (2): 53-56.
- Shimizu, K. (1995) Humanization of the production system and work at Toyota Motor Co and Toyota Motor Kyushu. En A. Sandeberg (Ed.), *Enriching production. Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production*. Aldershot: Avebury, pp. 383 - 403.
- Shortell, S.M., Jones, R.J. y Rademaker, A.W. (2000) Assessing the impact of total quality management and organizational culture on multiple outcomes of care for coronary artery bypass graft surgery patients. *Medical Care*, 38 (2): 207-217.
- Sia, C.L., Tan, B.C., Teo, H.H. y Wel, K.K. (1997) Applying total quality concepts to continuous process redesign. *International Journal of Information Management*, 17 (2): 83-93.

- Sibley, S.D., Stano, M. y Moon, S. (1992) Using customer satisfaction in a business productivity model. *Journal of Managerial issues*, 4 (1): 106-129.
- Siegel, I.H. y Weinberg, E. (1982) *Labor-Management Cooperation: The American Experience*. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for employment research.
- Singh, J. (2000) performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64 (2): 15-34.
- Sirgi, M.J., Efraty, D., Siegel, P. y Lee, D. (2001) A New Measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55 (3) : 241-302.
- Sistecal (1998). *El camino de la calidad*. (Video). Sistecal: Barcelona.
- Sitkin, S.B., Sutcliffe, K.M. y Schroeder, R.G. (1994) Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19 (3): 537 - 564.
- Sluyter, G.V. y Evans, C.J. (1994) Total quality management: A survey of state mental health authorities. *Administration & Policy in Mental Health*, 21 (6): 545-547.
- Smergut, P. (1998) Total quality management and the Not-for-Profit. *Administration in Social Work*, 22 (3): 75-86.
- Smilor, R.W., Dietrich, G.B. y Gibson, D.V. (1993) The entrepreneurial university: The role of higher education in the United States in technology commercialization and economic development. *International Social Science Journal*, 45 (1): 1-11.
- Smith, A.J. (1950) Menstruation and industrial efficiency. II. Quality and quantity of production. *Journal of Applied Psychology*, 34: 148-152.
- Smith, H. (1992) Quality in community care: Moving beyond mediocrity. *Journal of Mental Health (UK)*, 1 (3): 207-216.
- Smith, H.L. y Doeing, C.P. (1985) Japanese management: A model for social work administration?. *Administration in Social Work*, 9 (1): 1-11.
- Smith, W.P. (1985) New in QWL: Employee involvement that's really productive. *Training & Development Journal*, 39 (11): 73-75.
- Snell, S.A. y Dean, J.W. (1992) Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35 (3): 467-504.
- Solomon, J.R. (1984) The application of Japanese management strategies to rehabilitation administration. *Journal of Rehabilitation Administration*, 8 (1): 4-9.
- Sorge, A. (1976) The evolution of industrial democracy in the countries of the European Community. *British Journal of Industrial Relations*, 14 (3): 276-297.
- Sosik, J.J. y Dionne, S.D. (1997) Leadership styles and Deming's behaviour factors. *Journal of Business & psychology*, 11 (4): 447-462.
- Sparks, B.A., Bradley, G.L. y Callan, V.J. (1997) The impact of staff empowerment and communication style on customer evaluation: The special case of service failure. *Psychology & Marketing*, 14 (5): 475-493.

- Sparrow, P.R. y Pettigrew, A.M. (1988) Strategic human resource management in the UK computer supplier industry. *Journal of Occupational Psychology*, 61 (1): 25-42.
- Spencer, B.A. (1994) Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*, 19 (3): 446-471.
- Spink, P. (1975) Some comments on the quality of working life. *Journal of Occupational Psychology*, 48 (3): 179-184.
- Steel, R.P. et al (1985) Factors influencing the success and failure of two quality circle programs. *Journal of Management*, 11 (1): 99-119.
- Steel, R.P. y Lloyd, R.F. (1988) Cognitive, affective, and behavioural outcomes of participation in quality circles: Conceptual and empirical findings. *Journal of Applied Behavioural Science*, 24 (1): 1-17.
- Steel, R.P. y Shane, G.S. (1986) Evaluation research on quality circles: Technical and analytical implications. *Human relations*, 39 (5): 449-466.
- Steel, R.P., Jennings, K.R. y Lindsey, J.T. (1990) Quality circle problem solving and common cents: Evaluation study findings from a United States federal mint. *Journal of Applied Behavioural Science*, 26 (3): 365-381.
- Steele, B.H., Rue, P., Clement, L. y Zamostny, K. (1987) Quality circles: A corporate strategy applied in a student services setting. *Journal of College Student Personnel*, 28 (2): 146-151.
- Steensma, H. y Erkel, D. (1999) Reactance to perceived external pressure to introduce quality assurance standards in organizations. *Psychological Reports*, 85 (3): 1077-1080.
- Stensaker, B. (2000) Quality as discourse: An analysis of external audit reports in Sweden. *Tertiary Education an Management*, 6 (4): 305-317.
- Stohl, C. y Jennings, K. (1988) Volunteerism and voice in quality circles. *Western Journal of Speech communication*, 52 (3): 238-251.
- Streeter, C.L., Brannen, S.J. y Frankling, C. (1994) Education reform in America: The Texas governor's conference on total quality management and the national education goals. *Social Work in education*, 16 (3): 193-198.
- Sundstrom, E., de Meuse, K.P. y Futrell, D. (1990) Work teams Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45 (2): 120-133.
- Sunivas, K. (1980) Humanization of worklife in Canada: Progress, perspectives, and prospects. *Journal of occupational behaviour*, 1 (2): 87-118.
- Suttle, J.L. (1977) improving life at Work. Problems and prospects. En J. R. Hackman y J.L. Suttle (Eds), *Improving life at work. Behavioral Science approaches to organizational change*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company, pp. 1-25.
- Svetlik, I. (2000) Some conceptual and operational considerations on the social quality of Europe. *European Journal of Social Quality*, 1 (1-2): 74-89.

- Swanson, B.L. (1992) Human resource development already embraces total quality management, or does it?. *Human Resource Development Quarterly*, 3 (2): 113-119.
- TaFleur, T. y Hyten, C. (1995) Improving the quality of hotel banquet staff performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 15 (1-2): 69-93.
- Taira, K. (1994) Capitalism and modes of production: Craftsmanship, mass and lean production, and beyond. *Research in international business and international relations*, 6: 103-121.
- Tang, T.L. y Butler, E.A. (1997) Attributios of quality circles' problem-solving failure: Differences among management, supporting staff, and quality circle members. *Public Personnel Management*, 26 (2): 203-225.
- Tang, T.L., Kim, J.K. y O'Donald, D.A. (2000) Perceptions of Japanese organizational culture: Employees in non-unionized Japanese-owned and unionized US-owned automobile plants. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (5-6): 535-555.
- Tang, T.L., Tollison, P.S y Whiteside, H.D. (1996) The case of active and inactive quality circles. *Journal of Social Psychology*, 136 (1): 57-67.
- Tang, T.L., Tollison, P.S. y Whiteside, H.D. (1991) Managers' attendance and the effectiveness of small work groups: The case of quality circles. *Journal of Social Psychology*, 131 (3): 335-344.
- Tang, T.L., Tollison, P.S. y Whiteside, H.D. (1993) Differences between active and inactive quality circles in attendance and performance. *Public Personnel Management*, 22 (4): 579-590.
- Tang, T.L., Tollison, P.S., Peggy, S. y Whiteside, H.D. (1987) The effect of quality circle initiation on motivation to attend quality circle meetings and on task performance. *Personnel Psychology*, 40 (4): 799-814.
- Tang, T.L., Tollison, P.S., Peggy, S. y Whiteside, H.D. (1989) Quality circle productivity as related to upper-management attendance, circle initiation, and collar colour. *Journal of Management*, 15 (1): 101-113.
- Tannenbaum, A. S. (1983) Empleado-owned companies. *Research in Organizational Behaviour*, 5: 235-268.
- Tata, J., Prasad, S. y Thorn, R. (1999) The influence of organizational structure on the effectiveness of TQM programs. *Journal of Managerial issues*, 11 (4): 440-453.
- Tausky, c. y Chelte, A.F. (1985) Worker's participation. *Work & Occupations*, 15(4): 363-373.
- Tausky, C. y Chelte, A.F. (1991) Employee involvement: A comment on Grenier and Hogler. *Work & Occupations*, 18 (3): 334- 342.
- Taylor, J.C. (1977) Job satisfaction and quality of working like: A reassessment. *Journal of Occupational Psychology*, 50 (4): 243-252.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1992) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

- Taylor, W.A. (1997) Leadership challenges for smaller organisations: self-perceptions of TQM implementation. *Omega*, 25 (5): 567-579.
- Taylor, W.A. (1998) TQM implementation: organisation practices and information infrastructures. *Omega*, 26 (6): 715-727.
- Terziovski, M. y Sohal, A.S. (2000) The adoption of continuous improvement and innovation strategies in Australian manufacturing firms. *Technovation*, 20 (10): 539-550.
- Thacker, J.W. y Fields, M.W. (1987) Union involvement in quality of worlife efforts:A longitudinal investigation. *Personnel Psychology*, 40 (1): 97-111.
- Thacker, J.W. y Fields, M.W. (1989) Assessing the effectiveness of sociotechnical interventions: Antidote or fad?. *Human relations*, 47: 877-897.
- Thacker, J.W. y Kulick, N. (1986) The use of consultants in joint union/management quality of work life efforts. *Consultation: An international journal*, 5 (2): 116-126.
- Thoburn, J. (1986) Quality control in child care. *British Journal of Social Work*, 16 (5): 543-556.
- Thomas, R.J. (1988) What is human resource management?. *Work, Employment and Society*, 2 (3): 392-402.
- Thompson, J.W. (1996) Quality improvement and performance appraisal. *Academy of Management Journal*, 4 (4): 401-407.
- Thompson, K.R. (1998) Confronting the paradoxes in the total quality environment. *Organizational Dynamics*, 26 (3): 62-74.
- Thompson, P. y Ackroyd, S. (1995) All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in British Industrial Sociology. *Sociology*, 29 (4): 615-633.
- Toch, H. (1983) Promoting form at the expense of content. *American Psychologist*, 38 (1): 125-126.
- Toch, H. (1994) Democratizing prisons. *Prison Journal*, 74 (1): 62-72.
- Torrance, E.P. (1982) Education for "Quality Circles" in Japanese schools. *Journal of Research & Development in Education*, 15 (2): 11-15.
- Townley, B. (1998) Beyond Good and Evil: Depth and division in the management of human resources. En Aa. McKinlay y K. Starkey (Eds.), *Managing Foucault*. London: Sage, .
- Townsend, P.L. (1986) Paul Revere Group forges new approaches in employee involvement. *Personnel Journal*, 65 (9): 26-31.
- Tribus, M. (1996) Quality in education according to the teachings of Deming and Feuerstein. *School Psychology International*, 17 (1): 93-112.
- Trist, E., Susman. G. y Brown C. (1977) An experiment in autonomous working in an American underground coal mine. *Human relations*, 30: 201-236.
- Trist, E.L. y Bamforth, K.W. (1951) Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human relations*, 4 (1): 3-38.

- Tuckman, A. (1994) The Yellow Brick Road: Total quality management and the restructuring of organizational culture. *Organization Studies*, 15 (5): 727-751.
- Turpin, D.V. (1995) Japanese approaches to customer satisfaction: some best practices. *Journal Long Range Planning*, 28 (3): 8-84.
- Tuttle, T.C. (1983) Organizational Productivity. A Challenge for Psychologists. *American Psychologist*, 38 (4): 479-493.
- Ty, C. (1995) Conceptualizing continuous improvement implications for organizational change. *Omega*, 23 (6): 607-624.
- Valecha, G.K. (1983) Quality control circles in Japan. *Managerial Psychology*, 4 (1-2): 69-74.
- Valentine, R. y Knights, D. (1998) TQM and BPR, can you spot the difference?. *Personnel Review*, 27 (1): 78-85.
- Välilmaa, J. (1994) A Trying game: experiments and reforms in Finnish higher education. *European Journal of Education*, 29 (2): 145 -161.
- Vallas, S. (1998) Manufacturing knowledge: Technology, culture, and social inequality at work. *Social Science Computer Review*, 16 (4): 353-369.
- Van Allen, G.H. (1994) Organizational performance and rigidity can act as impediments to TQM. *Journal of College Student Development*, 35 (2): 152-153.
- Van der Bij, J.D. y Broekhuis, H. (1998) The design of quality systems: A contingency approach. *International Journal of Production Economics*, 55 (3): 309-319.
- Van Fleet, D.D. y Griffin, R.W. (1989) Quality circles: A review and suggested research directions. En C. L. Cooper (Ed), *International review of industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons, pp. 213 - 233.
- Van Niekerk, H. (1998) Managing service quality in social work organisations. *Social Work*, 34 (3): 246-255.
- Vecchio, R.P. (1980) Worker alienation a moderator of the job quality-job satisfaction relationship: The case of racial differences. *Academy of Management Journal*, 23 (3): 479-486.
- Velasco, H. y Díaz de Rada, A. (1997) *La lógica de la investigación etnográfica*. Valladolid: Trotta.
- Velasco, J. (1997) *Gestión de calidad II. Mejora Competitiva*. Madrid: Piramide.
- Verma, A. (1989) Joint participation programs: Self-help or suicide for labor?. *Industrial Relations*, 28: 401-410.
- Verma, A. y McKersie, R.B. (1987) Employee involvement: The implications of noninvolvement by unions. *Industrial and Labor Relations Review*, 25 (4): 556-568.
- Victor, B., Boynton, A. y Stephens-Jahng, T. (2000) The effective design of work under total quality management. *Organization Science*, 11 (1): 102-117.

- Vloeberghs, D. y Bellens, J. (1996) ISO 9000 in Belgium: Experience of Belgian quality managers and HRM. *European Management Journal*, 14 (2): 207-211.
- Voss, K. y Sherman, R. (2000) Breaking the iron law of oligarchy: Union revitalization in the American labor movement. *American Journal of Sociology*, 103 (2): 303-349.
- Waddington, D. (1994) Participant observation. En C. Cassell y G. Symon (Eds.), *Qualitative methods in organizational research*. London: Sage, pp. 107-123.
- Waddington, J. (2001) Trade unions and labour relations in the United States. *Transfer*, 3: 396-405.
- Wageman, R. (1997) Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26 (1): 49-61.
- Waite, M.L., Newman, J.M. y Krzystofiak, F.J. (1994) Associations among performance appraisal, compensation, and total quality programs. *Psychological Reports*, 75 (1): 524-526.
- Wakhlu, B. (1988) Impediments to the functioning of quality circles in India. *Management & Labour Studies*, 13 (2): 130-133.
- Waldman, D.A. (1993) A Theoretical consideration of leadership and total quality management. *Leadership Quarterly*, 4 (1): 65-79.
- Waldman, D.A. (1994) The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19 (3): 510 - 536.
- Walgenbach, P. (2001) The production of distrust by means of producing trust. *Organization Studies*, 22 (4): 693-714.
- Walker, J.E. y Curt, T. (1982) An analysis of work incentives. *Journal of Social Psychology*, 116 (1): 27-39.
- Walsh, K. (1990) Managing quality in the public service. *Management Education & Development*, 21 (5): 394-400.
- Walton, R. E. (1975) Criteria for quality of Working life. En L. E. Davis y A. B. Chernes (Eds.), *The Quality of Workinglife (Vol. 1). Problems, prospects, and the state of the art*. New York: The Free Press, pp. 91 - 104.
- Walton, R. E. (1979) Work innovations in the United States. *Harvard Business Review*, 57: 88-98.
- Walton, R.E. (1972) How to counter alienation in the Plant. *Harvard Business Review*, Nov-dec.
- Walton, R.E. (1974) QWL indicators: prospects and problems. *Studies in Personnel Psychology*, 6 (1): 7-18.
- Walton, R.E. (1985) From control to commitment in the work place. *Harvard Business Review*, 63 (2): 77-84.
- Walton, R.E. (1986) A vision-lead approach to management restructuring. *Organizational Dynamics*, 14 (4): 5-16.

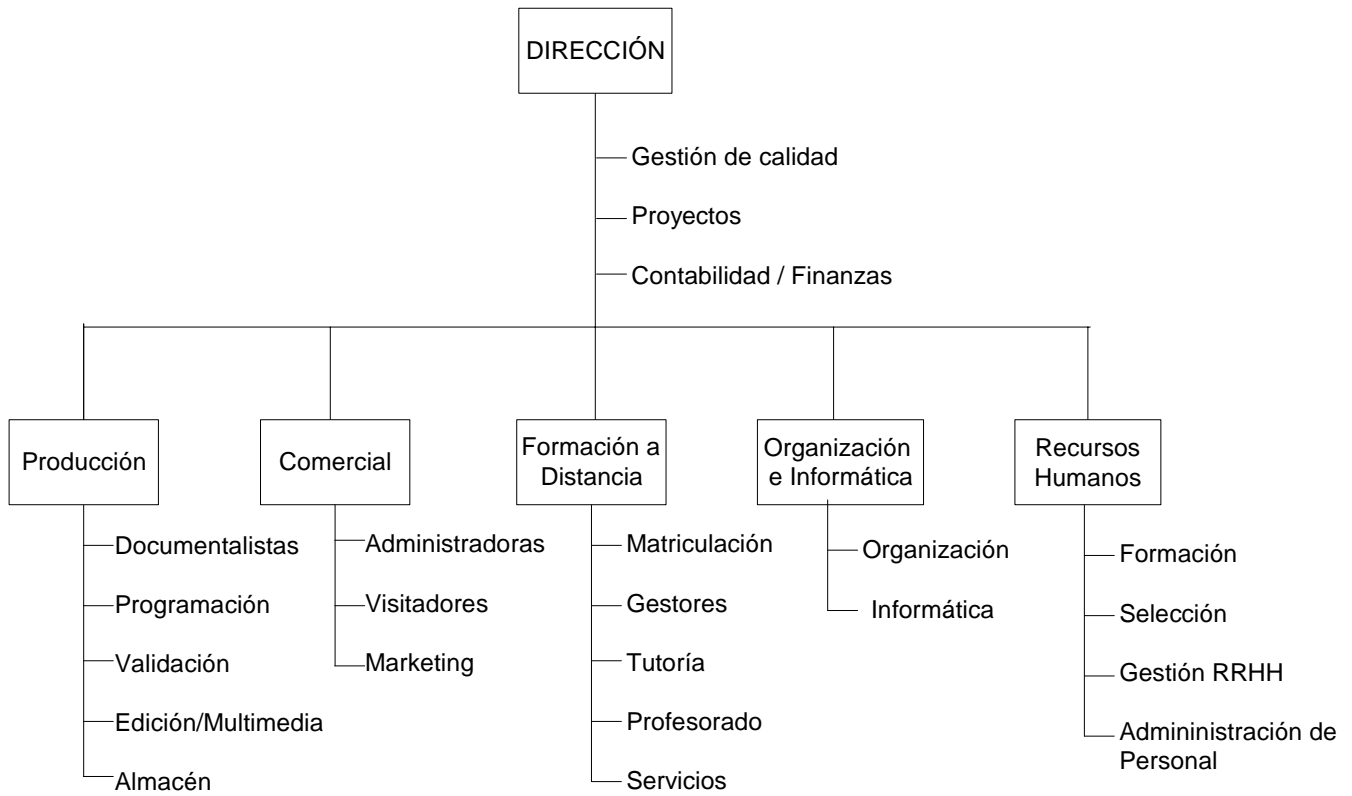
- Walton, R.E. y Schlesinger, L.A. (1979) Do supervisors thrive in participative work system?. *Organizational Dynamics*, 7 (3): 25-38.
- Walton, R.E. y Warwick, D.P. (1973) The ethics of organization development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 9 (6): 681-698.
- Wargo, M. J. (1994) The impact of the President's reinvention plan on evaluation. *Evaluation Practice*, 15 (1): 63-72.
- Wayne, S.J., Griffin, R.W. y Bateman, T.S. (1986) Improving the effectiveness of quality circles. *Personnel Administration*, 31 (3): 79-88.
- Webb, J. (1995) Quality management and the management of quality. En A. Wilkinson y H. Willmott (Eds.), *Making quality critical: New perspectives on organizational change*. London: Routledge, pp. 105-126.
- Webb, J. (1996) Vocabularies of Motive and the "New" Management. *Work, Employment and Society*, 10 (2): 251-271.
- Weiner, B.J., Alexander, J.A. y Shortell, S.M. (1996) Leadership for quality improvement in health care: Empirical evidence on hospital boards, managers, and physicians. *Medical Care Research & Review*, 53 (4): 397-416.
- Weiskopf, R. (2001) Organizing the body of labour-differently: form imposition to composition. Disponible en: <http://iol.uibk.ac.at/conference/weiskopf.pdf>
- Weiss, A. (1984) Simple truths of Japanese manufacturing. *Harvard Business Review*, 62 (4) : 119 - 125.
- Wendt, R.F. (1994) Learning to "Walk the talk": A critical tale of the micropolitics at a total quality university. *Management Communication Quarterly*, 8 (1): 5-45.
- Wesley, W.A. (1979) Problems and solutions in the quality of working life. *Human relations*, 32 (2): 113-123.
- Westerman, J.W. (1996) Rethinking the role of performance appraisal in total quality management: An argument for the use of peers as raters. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 9 (4): 273-284.
- Whatley, A.A. y Hoffman, W. (1987) Quality circles earn union respect. *Personnel Journal*, 66 (12): 89-93.
- Wickens, P. (1987) *The road to Nissan*. London: McMillan.
- Wiig, E.H. (1991) Lenguaje-learning disabilities: Paradigms for the nineties. *Annals of Dyslexia*, 41: 3-22.
- Wilkinson, A. (1994) Managing human resources for quality. En B. G. Dale (Ed.), *Managing Quality 2ª Ed*. Hertfordshire: Prentice Hall International, pp: 273-291.
- Wilkinson, A. (1998) Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27 (1): 40-56.
- Wilkinson, A. et al (1991) TQM and the management of labour. *Employee Relations*, 13 (1): 24-31.

- Wilkinson, A. et al (1992) TQM and the employee involvement. *Human Resource Management Journal*, 2 (4): 1-20.
- Wilkinson, A., Godfrey, G. y Marchington, M. (1997) Bouquets, brickbats and blinkers: Total quality management and employee involvement in practice. *Organization Studies*, 18 (5): 799-819.
- Wilkinson, B. y Oliver, N. (1989) Power, control and the Kanban. *Journal of Management Studies*, 26 (1): 47-58.
- Wilkinson, B., Morris, J. y Munday, M. (1995) The iron fist in the velvet glove: Management and organization in Japanese manufacturing transplants in Wales. *Journal of Management Studies*, 32 (6): 819-839.
- Wilkinson, A. y Willmott, H. (1995) Making quality critical: New perspectives on organizational change. London: Routledge.
- Willis, P. (1983) *Aprendiendo a trabajar*. Torrejón de Ardoz: Akal Universitaria.
- Willmott, H. (1993) Strength is ignorance: Slavery is freedom. Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30 (4): 515-553.
- Willmott, H. (1997) Rethinking management and managerial work: Capitalism, control and subjectivity. *Human relations*, (50): 1329-1359.
- Wilson, F. (1999) Cultural control within the virtual organisation. *Sociological Review*, 47 (4): 672-694.
- Witcher, B. y Butterworth, R. (1999) Honshin Kanri: how Xerox manages. *Journal Long Range Planning*, 32 (3): 323-332.
- Witham, D.C. y Glover, J.D. (1987) Recapturing commitment. *Training & Development Journal*, 41 (4): 42-45.
- Wither, B. y Ebrahimpour, M. (2000) Does ISO 9000 certification affect the dimensions of quality used for competitive advantage?. *European Management Journal*, 18 (4): 431-443.
- Withers, B.E., Ebrahimpour, M. y Hikmet, N. (1997) An exploration of the impact of TQM and JIT on ISO 9000 registered companies. *International Journal of Production Economics*, 53 (2): 209-216.
- Womack, J.P., Jones, D. y Roos, R. (1990) *The machine that changed the world*. New York: Ranson Associates.
- Wood, S. (1989) The transformation of work. En S. Wood (Ed.), *The transformation of Work*. London: Unwin Hyman, pp. 1-43.
- Wood, S. (1990) Tacit skills, the Japanese management model and new technology. *Applied Psychology: An international Review*, 39 (2): 169 - 190.
- Worrall, L., Cooper, C.L., Campbell-Jamison, F. (2000) The impact of organizational change on the work experiences and perceptions of public sector managers. *Personnel Review*, 29 (5-6): 613-636.
- Wycoff, M.A. y Skogan, W.G. (1994) The effect of a community policing management style on officer's attitudes. *Crime and delinquency*, 40 (3): 371-383.

- Xu, Q (1999) TQM as arbitrary sign for play: Discourse and transformation. *Organization Studies*, 20 (4): 659-681.
- Xu, Q. (2000) On the way to knowledge: Making a discourse at quality. *Organization*, 7 (3): 427-453.
- Yatani, C. (1989) American national character and Japanese management: Individualism and work ethic. *Organization Development Journal*, 8 (1): 75-79.
- Yildirim, E. (1999) Modern Management Techniques in the developing world: The case of TQM and its impact on workers in Turkey. *Work, Employment and Society*, 13 (4): 693-709.
- Yorke, M. (2000) Developing a quality culture in higher education. *Tertiary Education an Management*, 6 (1): 19-36.
- Zeffane, R. y Macdonald, D. (1993) Uncertainty, participation and alienation: lessons for workplace restructuring. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 13 (5-6): 22-52.
- Zeitz, G. (1996) Employee attitudes toward total quality management in an EPA Regional Office. *Administration and Society*, 28 (1): 120-143.
- Zeitz, G., Johannesson, R. y Ritchie, J.E. (1997) An employee survey measuring total quality management practices and culture: Development and validation. *Group & Organization Management*, 22 (4): 414-444.
- Zipple, A.M., Selden, D., Spaniol, L. y Bycoff, S. (1993) Leading for the future: Essential characteristics of successful psychosocial rehabilitation program managers. *Psychosocial Rehabilitation Journal*, 16 (4): 85-94.
- Zirkler, D. y Ballman, D.R. (1994) Usability testing in a competitive market: Lessons learned. *Behaviour & Information Technology*, 13 (1-2): 191-197.

Anexo 1

Organigrama de Formación Pautada



Anexo 2: Entrevista con María (13-5-99)

NA: La primera pregunta, las otras son un poco más interesantes, imagínate que alguien de fuera te pregunta, por FORMACIÓN PAUTADA pero en el sentido de la calidad de FORMACIÓN PAUTADA, tu como lo has vivido, tu piensas que se trata de una empresa de calidad, es una pregunta muy general, muy ...

María: ¿Pero por calidad qué entendemos?

NA: ¿Qué entiendes tu?

María: ¿En general?

NA: Si en general, como una empresa que hace calidad, tu novio que está en el mundo de la calidad, te pregunta, ¿FORMACIÓN PAUTADA tiene calidad?,

María: Yo diría que tiene el ánimo de serlo, o sea está muy ...todo el mundo tiene que hacer las cosas muy bien, por eso hay tantas validaciones y tantas correcciones, y no sé qué no sé cuantos, pero no sé, tiene mucho lío de organización, de procedimientos,... un poco de caos, o sea ... hay mucho caos de procedimientos, pero a lo mejor es porque está creciendo, y todavía no acaban de encajar las cosas, pero yo diría que es esto

NA: ¿Tiene el ánimo de serlo? Interesante

(Risas)

María: O sea las ganas están, pero creo que la realidad no.

NA: Tiene ganas de hacer calidad

María: Sí, yo creo que sí. Pero esto es una cosa que sé (¿??) la política de FORMACIÓN PAUTADA,

Na: La famosa cultura de FORMACIÓN PAUTADA

María: Sí, porque cuando llegas aquí, (--¿¿-). Les gustan personas que sepan recibir críticas. Porque cómo aquí, se machaca mucho lo que hacemos (---). Quieren personas que acepten las críticas, o sea que forma parte de la cultura, del trabajar en FORMACIÓN PAUTADA. O sea las ganas están, pero a lo mejor si se hiciera (-- se pierde mucho tiempo.

Na: Tú, por ejemplo, en tu trabajo, te has visto afectada por esa dinámica de validar, revalidar,

María: Sí, pero no, yo hacía algo y me lo validaba, sí me lo validaba, la Nuria y el Jordi, (--). No me han hecho hacer nada, ni todo esto.

Na: Pero tu puesto, por ejemplo, es un puesto un poco extraño dentro de FORMACIÓN PAUTADA.

María: Sí, sí porque es nuevo yo creo que, que quieres que te diga, esto, que es extraño, sí...

NA: No, no, digo que yo mismo lo veo como...

María: Un poco aislado, supongo porque es un trabajo así. La persona que me sustituya como ya encontrará algo más hecho, no sé. Y si crece...

Na: Tú, cuando entraste por ejemplo, no estaba muy claro...

María: Sí, sí, digamos que yo tenía que organizar todo esto, pero que yo no lo veo muy claro. Por que si es un servicio transversal a todo el mundo, pues vale, eso es una cosa, pero si quieren que la función primordial sea apoyar a documentalistas y programación, o si se quiere, que eso me lo dijo JP. Sí, que sea la mejor biblioteca en formación de España, como un servicio del Training club para los jefes de formación. Claro, puedes hacerlo todo, pero todo un poco, o algo mucho y bien, No sé. (--).

NA: ¿Cómo has visto FORMACIÓN PAUTADA que ha cambiado a lo largo de este año?

María: ¿Cómo he visto? Los cambios

NA: ¿Ha habido grandes cambios?

María: No creo, bueno la verdad es que en este año he visto dos organigramas.

Na: Afortunada tú, que has visto organigramas

María: Bueno, he conocido dos, sí,(...). Aunque no sé si es bueno, con tan poco tiempo cambiar así,

Na: ¿A qué te refieres? ¿Al cambio de producción?

María: Antes, yo entré y me enseñaron que había líneas de negocio, y ahora no. (Na dice que también hay) Pero antes eran más. No sé si será bueno (---). (---).

Na: A mí me pasa igual, siempre me han hablado de que FORMACIÓN PAUTADA siempre está cambiando, de que últimamente, pero luego dentro del devenir, no hay grandes cambios

María: Quizá es porque tú y yo vamos un poco más libres, pero la gente que forma parte de la cadena,

Na: De la estructura

María: Ahora sí que se nota, ay pero si antes lo hacíamos así, ahora nos dicen que lo hagamos así, luego se queja mucho programación, (---). (Comenta que antes le pasaba cosas a AR) Siempre lo comentaba a AR, pero ahora AR me dice, perdona María pero eso yo no lo puedo tocar, Serra claro, es su trabajo, pero no tiene tanta experiencia como AR, ni perspectiva y claro, AR que me va a decir, pues bueno, bueno, sí. Entre ellos, yo creo que sí están un poco cansados de tanto cambio, porque tampoco funciona. (---)

NA: Yo estoy de acuerdo, y sobre todo en el cambio que ha habido en producción, que habían un área, un departamento fuerte.

(Hablan del AR. Na comenta que los cambios son notables. Que ahora no tiene despacho. María dice que porque no ha querido. NA le cuenta que porque le ponían un despacho conjunto con Mamen y Serra. María se queda sorprendida)

María: Está resentido. Barrios lo dice, que a AR hay cosas que no les puedes creer, porque habla desde una postura muy quemada.

(María cuenta que AR no irá en el coche de JP. Se guardó una carta. Cuando vio con quien le tocaba ir, pues dijo que necesitaba su coche).

Na: Imagínate que entra alguien en tu puesto, ¿qué consejo le darías, eh, para que se adaptase fácilmente a FORMACIÓN PAUTADA?

María: Mira, mira lo que te voy a decir, que no se deje influir mucho por la psicosis ésta de...

NA: (RÍE), la psicosis de...

María: de insatisfacción que hay, yo creo que la gente está descontenta, vale, eso se alimenta, y se transmite, y a mí lo que me ha pasado mucho ha sido esto, yo creo que sí, porque si yo hubiera ido más aislada, como por ejemplo tú, a lo mejor no percibes tanta mala leche,

Na: Pero yo no, ... tampoco se percibe tanta mala leche.

María: Es que tú vas más solito, pero nosotros cuando comemos siempre sale algún tema, (habla de JC. Al principio decía que JC no es tan así, pobre chaval, y tú sabes que me decían, espérate, y ahora lo veo, jolín, a lo mejor es una percepción que se contagia de unos a otros, y que a lo mejor sin una base real, pero las cosas se deforman más, y entonces acabas tú con una mala leche. (...)) Pero que las cosas claro

NA: Entonces tu consejo sería que no se dejase llevar por... por lo negativo.

María: Un poco. Yo creo que sí.

NA: Y eso haría que se adaptase fácilmente. Tú estás perfectamente adaptada.

María: (habla de las características que ha de tener una buena bibliotecaria en FORMACIÓN PAUTADA. Ha de servir a la gente, ir detrás de ella. Ella piensa que eso es lo que le ha hecho que la valoren muy bien sin hacer nada del otro mundo) Yo le recomendaré, pues que vaya detrás de la gente, o sea que no le diga, ves tú a la biblioteca y mira, No, vamos los dos, y si quieres yo hago

una selección y tú te lo miras, no es como una biblioteca universitaria que lo que se busca es que lo usuarios sean autónomos, enseñar a los usuarios y que se muevan ellos solos, esto es una empresa, tienes que dar un servicio, no puedes decirle al JP, ves tú y míratelo, sabes, yo lo planteé así desde el principio, bueno estoy ayudando a esta gente, a parte del trabajo mío día a día normal, pues tengo que hacer algo más, de valor añadido, para servir. Y esto le diré. Que más le diré...

NA: Que no coma en la cocina, claro, si quiere estar bien adaptada.

María: ¿Que no coma en la cocinita?

NA: Bueno, te llevas algo importante de FORMACIÓN PAUTADA.

María: Me he llevado mucha experiencia, profesional, en plan (...) y mucha experiencia profesional de lo mío, porque me ha permitido tocar todas las especialidades que se hacen en una biblioteca grande, aquí se compran libros, en una biblioteca universitaria hay un departamento, que las personas sólo compran libros. (...) Yo lo he hecho todo a pequeña escala. Es una gran experiencia práctica.(...) Experiencia personal, pues también, he visto cómo se vive en una empresa, lo que se respira, lo, a lo mejor, no sé, los estamentos ...

(Risas)

María: No sé como decirte...

Na: Sí, sí los estamentos.

María: La manera de funcionar.

Na: Tú has tenido la ventaja que dentro de los estamentos, te mueves arriba, abajo...

María: Para mí todos son iguales, tanto si sean jefes como no, para mí ...

Na: ¿Cómo ves FORMACIÓN PAUTADA de aquí unos años?

María: Yo creo, la verdad, creo que se arreglará.

Na: ¿Arreglará, que?

María: Pues esta insatisfacción de la gente, a lo mejor es ... cuestión de procedimientos de tal o de cual...

NA: Pero cuando hablas de este procedimiento...

María: Bueno, procedimientos, no, digo esto que dicen, ahora para hacer esto vamos a llenar esta hoja, ahora esto no me lo entregues a mí, entrégaselo a Serra, es, es, la manera de funcionar...

Na: Sí, se arreglará, y ¿la insatisfacción de la gente también?

María: Se arreglará o sedimentará y ya se verá normal, creo yo. No sé, y a lo mejor también la parte de personas sí sirve para algo la nueva. (Ríe). A ver si ayuda.. (Na dice que lo que hace IG parece interesante). A ver, a ver si sirve para algo, porque a lo mejor le dicen, mira la gente opina esto, y pasan un huevo de la gente, que más. Cómo veo FORMACIÓN PAUTADA dentro de unos años, en un edificio nuevo, mucho más grande, con nuevos ordenadores mucha gente y no sé, que más.

Anexo 3: Entrevista con FE (26-5-99)

NA: La idea es de hablar de la calidad de Formación Pautada.

FE: (comenta que estaremos por lo menos de 8:30 a 11)

NA: (dice que No que estaremos antes)

NA: (comenta que no circulará la cinta). ¿Cómo definirías tú, a un cliente por ejemplo, la calidad de Formación, tu frase, “chico, esto es Formación Pautada”. ¿Qué es la calidad de Formación Pautada, famosa?

FE: El concepto de la calidad de Formación Pautada es sencillamente el hacer las cosas bien hechas, es ésta, las definiciones largas acostumbran a ser precisamente equivocadas, de tan prolijas, es decir, cuando una persona hace una definición por extensión, significa que estás enumerando las virtudes de la calidad, o las virtudes de Formación Pautada, con lo cual, siempre quedan algunas aparcadas y viene alguno y dice, hombre, ésta también es importante, naturalmente que sí, pero en este momento no he de escoger... (inaudible), por lo tanto, buscando la simplicidad, sería hacer las cosas bien hechas, si tuviésemos que buscar, digamos, una comparación, el estilo tradicional de la calidad de Formación Pautada siempre me ha recordado al estilo tradicional que tenían que hacer, para hacer las cosas bien, al menos por lo que yo sé, diríamos lo que serían los gremios de la edad media, si coges los gremios en un momento determinado, los pintores, toda esta gente, eran gente que hacían, o sea que su vida estaba enfocada a hacer bien las cosas, para ellos tenía un sentido que ultrapasaba el sentido del propio, digamos, del trabajo, que pasaba a la propia personalidad, dicho de otra manera, digamos el sentido de la calidad Formación Pautada no queda circunscrito a hacer las cosas bien exclusivamente al tema laboral, sino que entra en el tema personal, por lo tanto, para mí, una persona que solamente quiera hacer las cosas bien hechas en Formación Pautada, y que afuera pasa de la película, realmente no es fiel a este espíritu de persona Formación Pautada o chico Formación Pautada, por decirlo así, un chico Formación Pautada es una persona para quien la vida tiene un sentido unitario del cual, de alguna forma hay una faceta que es la laboral y una faceta que es la personal. Uno no puede ser ladrón en su vida personal y honrado en la vida laboral, poniendo un ejemplo...

NA: Ya, pero yo me refería cuando he dicho la frase que tu dices “chico, esto es Formación Pautada”, la cultura Formación Pautada.

FE: Sí, sí, sí, es que cuando uno comienza, entonces tú pides más, bien que quiere decir hacer el trabajo bien hecho. Entonces quiere decir primero, intentarlo hacer... trabajar para hacerlo... valorar como ha salidos. Esto que puede parecer una tontería es muy importante, porque si tú por ejemplo dices yo he venido aquí a hacer el trabajo, lo quiero bien hecho, sí, pero comienzas a trabajar sin más, lo más seguro es que aunque pongan intención, algo te salga mal, aunque pongas interés, algo te salga mal, las cosas se han de preparar, por lo tanto, querer hacer bien el trabajo, quiere decir querer preparársela por un lado y quiere decir espiar, planificar, es un tema de automotivación.

NA: (Ríe) Está bien eso.

FE: Yo comentándole eso a IG, que también me hizo preguntas de este estilo, yo le dije que uno de las principales diferencias entre la vieja escuela y la nueva escuela, con esto quiero decir, la gente como Turmo, el padre de JP, etc. eran gente totalmente auto motivados, la motivación no dependía de las circunstancias externas, era gente que tenía 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, tenía que aprender alemán, se cogía un libro y se aprendía alemán, si se tenía que estudiar no sé que, tal, si tenías que saber porque tú tenías que escribir algo, se hacía lo necesario para saber, Turmo salía a la calle, iba a preguntar a los grupos bancarios, cogía libros y leía, es decir y además era una visión, no muchas veces, no limitada a saber justo lo que tú tenías que saber para escribir algo, sino que querían realmente SABER, en el sentido que tiene la sabiduría, que era una palabra diferente que conocimiento, vale, por lo tanto, esta es una de las principales diferencias, la capacidad para au-to-motivarse [con 2 silencios en la palabra], de auto crítica, de auto superación, quiere decir que yo no espero que el jefe me diga, escucha estos, se

tendría que hacer mejor sino que soy yo primero digamos que busca eso, y observo, digamos, mirando a mi compañero y haciendo una mirada a mi vida, que hay poca gente, que digamos que tenga de una forma consistente esta capacidad de auto superación, lo que pasaba entonces en una época determinada es que había bastante gente de este estilo junta y esto daba un carisma especial, porque toda este serie de gente sin necesidad de que alguien fuera detrás de ellos, capaces de buscar la superación por ellos mismos, creaba un producto de mucha calidad.

(RE: El producto como resultado de la calidad de las personas

y este producto de la calidad, y esta forma de hacer consistentemente aplicada durante muchos años CREA una cultura que es la cultura de la calidad Formación Pautada, la cultura por ejemplo que lleva por ejemplo a cuestionar cosas, a plantearse todas las cosas, porque es la cultura del eterno insatisfecho en sí mismo, pero ¿por qué está insatisfecho? porque es una persona que está constantemente buscando, en palabras de la edad media el santo grial, o sea, un poco sería digamos, este “desideratum” que sabes que nunca llegarás pero que no por eso dejas de estar luchando, es decir, es un poco como una especie de idea, las ideas no se cogen, pero no obstante, tú luchas por ellas

NA: ¿Qué queda de eso en Formación Pautada ahora? ¿Queda alguna cosa?

FE: Hombre, yo diría que sí, yo diría que sí, mira, es un poco, es inevitable diríamos que las cosas cambien, es inevitable porque las mismas personas cambian con el transcurso de los años, por lo tanto, yo que tengo una visión ahora, la tengo más serena ahora que no cuando tenía 25 años, que era mucho más acelerada, y mucho más alocado, y lo mismo, si además hay cambios de personas, por fuerza el esquema tiene que cambiar, por ejemplo, qué quiero decir, que una de las cosas también es buscar un equilibrio, si tú por ejemplo eres una persona que eres muy autocrítica pero eres equilibrada, quiere decir que la autocrítica no pasa de rosca, pero con los años es posible que alguna de éstos, digamos, mecanismos se rompan y la autocrítica pase de rosca, entonces a partir de aquí ya no estás en la cultura Formación Pautada, pero tú puedes pensar que todavía estás, pero estás en un plan de hipercrítica, esto también ayuda a romper o sea

(RE: FE está hablando en clave interna. Está criticando al AR, como uno de los más críticos. Lo interesante, es como FE lo descalifica, diciendo que “se pasa de rosca” y deja de estar en la cultura Formación Pautada)

la cultura de Formación Pautada es una cultura que al menos en sus orígenes, ni pecaba por exceso, en el sentido de criticar todas las cosas, era muy, muy, muy si tú quieres era eterno un curso, pero el curso era eterno, pero lo que no hacías era criticar casi todas y cada una de las cosas que tú veías a tu alrededor, vale ahora si tú además de criticar el curso pasas por un lugar, escuchas y estás hipercrítico con todas las cosas de todo el mundo, eso está impidiendo otra esfera.

NA: Se me ocurre una cosa, el concepto éste que tú estas hablando de la cultura Formación Pautada, ¿es realmente, era realmente asumible en el mercado actual, es competitivo?

FE: Es una buena pregunta, mira, yo creo que no, no está de moda, si tú miras un poco la historia, de los lugares donde podía existir todavía de alguna forma el tema de oficio, es decir, si tú escuchas a AR, o escuchas a algún otro, escucharás hablar del oficio de programador, oficio es una palabra antigua, que viene de la edad media, y que era una época en que uno aprendía un oficio no de la universidad sino a través de una escuela que estaba ligada a un gremio y a unas prácticas, en versión modera, las grandes compañías tenían unos centros pilotos de formación donde entrabas de aprendiz y salías de oficial mayor, de los últimos que había en Barcelona, que fueron cerrados, fue La Maquinista, claro, desde este punto de vista sí, entonces, toda esta historia ha desaparecido, la de La Maquinista, la de la Mercedes Benz, que también existía, por lo tanto, nosotros aquí intentando de alguna forma, por decir esto, estamos luchando contra el tiempo, el tiempo nos cambia. Además también nos cambia otras cosas, es decir, es diferente cuando uno entra con un lugar que hay este tipo de cultura uno puede someterse a esto, por tanto con ganas, no a un sometimiento digamos de siervo, sino una aceptación de unas normas y una aceptación de un medio de superación, si tú aceptas entrar aquí dentro, perfecto, la gente hoy día no está dispuesta ni a aceptarlo ni a creerlo. La gente quiere llegar y moler, moler y que le den las normas de actuación, sí, llegar, damos todas las normas de trabajo que tengo que hacer yo, y mañana me pongo a hacer y es capaz de hacer, teóricamente cualquier cosa, es el esquema que tiene, ¿no?

Aquí el esquema tradicional era decir no, no, tú un mes mirando, un año mirando sin hacer nada, sólo para enterarte, éste era el esquema del texto, programación, no, no, dos años antes que no escriba, para comenzar a escribir, claro, ya que esto no tiene nada que ver, quién tendría paciencia hoy día, de la gente de tu quinta, y de los más jóvenes, para someterte a esto que, teóricamente es un placer, porque tu llegas a una empresa, usted durante un año no trabajará, y tú dices, OH que bien, pero aprenderá mucho, y tú al cabo de dos semanas dices que aburridísimo es esto, no, quiero marcha, quiero acción, quiero dinamismo, por tanto ya diríamos que el mundo avanza en una dirección opuesta, difícilmente nosotros podemos mantener exactamente el mismo esquema, entonces qué es lo que puede llegar a devaluar, bueno, nosotros creo yo, este es un tema peliagudo, porque no sé darte una respuesta, pero,...[silencio], nosotros lo que hemos de ser es de una calidad superior a la de nuestros competidores, esto es el mínimo que nosotros nos tendríamos que marcar, a partir de aquí podemos marcar más distancia si queremos.

(RE: Punto interesante a analizar. La calidad como algo solo ha tener en comparación con los competidores. No dar calidad porque sí..)

Pero el mínimo sería éste, eso si queremos ser fieles a la cultura de origen, que es hacer las cosas bien hechas, y

(RE: Contradicción flagrante)

NA: ¿Y se quiere eso?

FE: ¿Manda?

NA: Se quiere eso, continuar siendo...

FE: Yo creo que sí, al menos a nivel de dirección seguro que es eso, a nivel de, diríamos, responsable de área, yo también diría que sí, a nivel de jefes de departamento, yo no lo tengo tan claro que sepamos que estamos diciendo, no tengo tan claro que la gente lo entienda, pero es que no es cuestión de explicarlo, es vivirlo, yo te puedo explicar cómo se vive en Marruecos, pero cuando tú llegues allí, te darás cuenta que lo que significa, hasta entonces no harás una experiencia vital y no lo interiorizarás, por tanto yo te meteré un gran rollo, tú cuando hayas escuchado el rollo tres veces te aburrirás, y entonces eso es terrible, por tal que no conseguiré que tu interiorices eso, la mejor forma de interiorizar una cosa es inmersión total y aquí no podemos hacerlo.

Anexo 4: Entrevista con Joan Pau Ventosa (1-6-99)

NA: Te comenté lo del proyecto de doctorado y aprovecho lo que he hecho aquí, aprovecho toda la experiencia de la calidad FORMACIÓN PAUTADA para hacer un trabajo teórico.

JP: (Pide a la mujer de la limpieza una taza para toma agua)

NA: (continúa el etnógrafo) la idea era intentar aprovechar lo que he hecho aquí a la hora de hacer un trabajo teórico de cómo se construye la calidad en una organización... la universidad pide cuestiones muy teóricas y la idea es finalizar toda la experiencia con entrevistas, una técnica un poco más agresiva, yo he preparado pocas preguntas, se trata de hablar

JP: (Comenta lo del cualitativo, lo del cuantitativo, lo de los cuestionarios)

NA: (Dice que todo es cualitativo, explica que ha llevado un diario de campo paralelo, etnográfico)

NA: A ver, la primera pregunta, meteremos un poco de caña también, surgió cuando se colgó en el tablón "papeles de formación" la entrevista que te hicieron, al final de l'entrevista ponía "otras de nuestras preocupaciones constantes es mantener y mejorar la calidad de nuestros productos y servicios para lo cual hemos iniciado un proceso de certificación por las normas ISO", la pregunta sería, realmente ha aportado alguna cosa el proyecto ISO...

JP: ¿Qué quieres que te conteste, la pregunta... o lo que pienso?

NA: Lo que piensas

JP: Lo primero es un dato básico, vale, yo no hice aquella entrevista, esta entrevista me la tuvo que hacer un periodista, yo tenía prisa, marchaba de viaje al extranjero, y se contestó por FAX, no tengo la responsabilidad de la respuesta, no, bromas aparte, si yo creo que el tema o proceso de certificación ISO nos permite asegurar el tema de la calidad de FORMACIÓN PAUTADA... ni en coña.

NA: (Risas)

JP: Ahora bien, que creo que el proceso de certificación ISO es, tanto la ISO como el proceso de certificación nos aportan ventajas, sí, una la ISO, pues obviamente comercialmente y sobre todo como...barrera de entrada, es decir, quien no la tenga es que no es capaz de pasarla, ya que es un proceso que económicamente cuesta dinero, hace falta un método, una dedicación, es lo mismo que hacer un folleto corporativo, hay muchas empresas que lo hacen, pero cuando ves que el folleto corporativo cuesta un montón (futimé) de dinero, hay un montón de trabajo, pues el que no lo tiene es que no, me explico, la ISO en sí es una barrera de entrada, es una herramienta que cada vez será más imprescindible, pero para mi no es un tema que te garantice la calidad, los americanos se ríen un poco de la ISO aquí en Europa.

Dos, el proceso en mi impresión si es interesante, el proceso es francamente interesante, porque nos ha despertado ah... una conciencia crítica, es decir, esto no es calidad, por lo que está definiendo ya que es la calidad, lo que nos ha puesto las pilas para decir, aquí tenemos muchas cosas que se trabajan bien, no las medimos y, sobre todo no las documentamos, yo creo que estamos comenzando a hablar de documentar cosas, a raíz de que se ha comenzado a documentar cosas que no son exactamente de nuestro trabajo, por tanto creo que el proceso nos está aportando cosas, sobre todo el proceso de cuestionarse cosas, creo que podría haber dado más, si en lugar de tener un infiltrado en la organización que ha ido haciendo un poco el ..., hasta que se ha ido conociendo la organización, lo hubiésemos asumido no a través de los Joaquín y Joaquín.

NA: (risas)

(RE: JP postula, creo, haber desarrollado la ISO como el proyecto del catecismo, es decir liderándolo primero la dirección, y siendo asumido después por el resto de la organización. Yo creo que falla al pensar que la ISO es simplemente hacer procedimientos. Hay una metodología específica que hace necesario la existencia de un técnico que dispone del saber. En este caso yo. Y en caso de que no hubiera estado, tal vez hubiera sido posible, no sé, el asesoramiento de la consultora. Pero lo dudo)

JP: si no a través de Joaquim, con el equipo de dirección y los jefes de área, si esto ahora lo tuviésemos que volver a hacer, hacer presentaciones, habríamos implicado mucho más a los jefes de área y a los jefes de departamento en el proceso, la cosa habría cambiado un poco, si hubiéramos involucrado a los jefes de departamento y hubiéramos exigido que los jefes de área validase todo, me parece que tiramos la toalla al principio y dijimos pues mira, vamos a pasar la ISO, cuando inicialmente lo que queríamos era hacer más cosas y pero creo que el proceso es muy positivo y el premio, que será la ISO pues es una cosa que nos interesa, ahora bien, si eso es calidad, bueno, es un paso, es lo de que la felicidad no es un destino sino un viaje, pues con la calidad creo que pasa lo mismo, la ISO es un primer paso que creo que nos ha despertado mucho y que a todos se nos llena la boca hablando de calidad y creo que cuando vemos fallos, ahh, nos alarmamos más que antes, puede ser, puede ser, es bueno el proceso. ¿Te interesan más cortas las respuestas?

NA: No, no me van perfectas así y más así con claridad total, yo tampoco creo mucho en la ISO, estoy rodeado de gente que no cree aquí. ¿Cómo definirías a alguien que no conoce FORMACIÓN PAUTADA el concepto de calidad? es un concepto muy particular, y si hay alguna cosa que define FORMACIÓN PAUTADA, para la gente que está aquí dentro, es su convencimiento de que la calidad es intrínseca a FORMACIÓN PAUTADA

JP: ¿Que opinas tú?

NA (Risas) Sí, pero claro...

JP: Sí ya lo sé, pero ahora, bromas aparte, la calidad como tal sí que creo que todos hablamos de calidad... (habla de su peso y altura)... soy totalmente consciente de mis limitaciones, yo digo que el ballet clásico y yo no somos totalmente compatibles, ah, yo en broma digo, yo no es que sea superior, es que ellos son inferiores, yo para mí, no trabajamos con calidad, no trabajamos con calidad, creo que damos más de lo que los clientes nos están exigiendo, y que además damos más que los competidores, pero creo que hacemos menos de los que sabemos que nos gustaría. Esta es mi percepción, por tanto, por definición creo que trabajamos con calidad respecto a lo que nosotros queremos, las ideas, los proyectos, no. Respecto a lo que el mercado nos valora, el cliente y tal, sí. Por tanto viene a ser el tema del viaje y no el destino.

(RE: muy interesante la dicotomía que hace JP. Es decir, nosotros somos conscientes de que no hacemos calidad, porque no cumplimos nuestras expectativas, pero para el cliente sí que hacemos)

De la calidad FORMACIÓN PAUTADA para mí, ha sido hasta ahora una calidad muy centrada en producto, en producto y servicio, cada vez, perdón, ha pasado de percepción a cada vez hemos ido midiendo más las cosas, hemos estado hablando de éxitos, hemos de estar hablando de días en servir pedidos, estamos siendo más científicos y menos perceptivos o como tú quieras. Pero repito, para mí no estamos haciendo todo lo que me gustaría.

NA: No notas que, es una impresión, que ha podido decaer en el tiempo.

JP: ¿La calidad?

NA: La calidad

JP: Mi percepción es que yo entré en el año 1990 aquí y entonces había 3 categorías, los activistas, los "tiquismiquis" y los "tocacojones". Esta empresa era de las "tocacojones" en el sentido de que a lo mejor un documento lo validaban 22 personas, para mejorar la calidad, y que al final era eso de que el 2% de la perfección era más caro que el 98% de la eficacia, lo cual era una calidad, pero era un tema de ineficacia, era más de artesanía, una metodología que nos llevaba a hacer las cosas muy bien, arrastrando una capacidad de empatía importante, esto era una característica que en la casa funcionaba históricamente muy bien, y que es posible que PU es el que más lo trabaja. Entonces, yo en el año 90 cojo esta compañía, y lo que me interesa es salvarla, ventas y después producto y después no sé que, lo cual mi percepción es que las cosas que se hacían entonces, había algunas virguerías, que ahora no hacemos, pero ahora sí que estamos haciendo más cosas y respondiendo a clientes y a necesidades que antes les decíamos que no, pero si la definición de calidad es responder a las necesidades de los clientes en pos de la satisfacción, ahora la estamos haciendo, cosa que

antes no, si el tema es, la definición de la calidad en cuánto nos hemos acercado de la artesanía a la perfección absoluta, puesto me parece que éramos más, de mas calidad, mi percepción es de 1990 hasta ahora, en ciertas cosas hemos bajado de calidad, hemos pasado a incrementar volumen un 450% en inscritos, en facturación, en un 120% de la plantilla, y se ha notado, se ha notado que la gente habla de calidad pero no hay tanta perfección como antes, ahora bien, creo que todavía estamos por encima de los que el cliente nos pide, en nivel de satisfacción del cliente no se ha resentido, pero la sensación que a mí me da, es que estamos por debajo de lo que había antes. En percepciones, eh.

NA: Sí, sí, sí.

JP: De todas formas, esto es también se ve, el equipo directivo en 1990, quedan 2 personas de las 3 que eran hasta ahora, los 3 eran terriblemente puñeteros y perfeccionistas, en este momento, en el equipo directivo queda el que menos era del equipo de antes y los que han venido son mucho menos perfeccionistas que los del equipo directivo de antes.

NA: (...)

JP: si, PU era el que menos. Imagínatelos.

NA: (Risas)

JP: Sí, hablemos de Formación Pautada del futuro

Anexo 5: Entrevista con PU (26-5-99)

NA: (Explica a PU que el problema de la grabadora. La gente cambia, no habla con tanta libertad, AR no es AR, FE no es FE).

NA: ¿Cuál es el concepto de calidad en Formación Pautada? Aprovechando mi experiencia aquí, para hacer un trabajo teórico sobre la calidad, entonces mi primera pregunta, comenzaré con una pregunta un poco durilla, FE me dijo hace poco que dos personas le han hecho descreer de la ISO

PU: ¿Des qué?

NA: Descreer

PU: Ah, descreer, y uno de estos soy yo, ¿no?

NA: Sí, y otro, yo. Mi idea es ¿por qué tú, yo ya sé que tú no crees en esto de la ISO, pero por qué no?

PU: La ISO tal y como está puesta no creo. Creo en la calidad, creo en la normativa, la prueba es que estoy normalizando y codificándolo todo, lo que pasa es que la codificación tiene un objetivo, y la calidad ha de tener un objetivo que no lo hemos de perder, por tanto codificar por codificar y sin ningún tipo de objetivo no tiene ningún sentido, es como las personas que limpian la casa, puedes limpiar los fregaderos y dos veces al día, y es una obsesión tener el fregadero limpio, el fregadero es para obtener agua cuando tú lo necesitas, otra cosa es que sea una balsa de porquería, la ISO para mí está pensada para empresas industriales, por tanto pensada para talleres, para lugares donde el papel y el documento es casi inexistente, entonces aquí, dentro de Formación Pautada la norma ISO, muchas veces tenemos que estar hablando de la descripción que hay aquí, hay cosas que se agrietan, porque aquí no lo veo aplicable. Ahora, hay cosas que me sorprenden porque, aunque yo creo que todo el mundo las sabe, hace poco he estado aquí arriba, ha sonado el timbre general y un jefe de departamento me ha dicho qué es eso...

NA: (Ríe) Ya sé que jefe

PU: Cosas que se han de explicar. No sé si eso, aunque escrito en papeles, puedes estar tranquilo que te funcionará, su fuera así lo escribiríamos todos, pero dudo también de que la gente tenga una capacidad de interpretación de lo que está escrito, hay cosas que yo diría que tienen que ser chuletas, uno tiene que estudiar y le tienen que explicar las cosas, pero después tiene que tener un resumen o alguna cosa para ir recordando, como nuestros cursos, les explicamos y al final hay un resumen donde está la materia explicada, y hombre, si yo estudié tan sólo el resumen yo me enteraré de todo, tampoco es eso, a no ser que se tengan estos conocimientos, es como un recordatorio, de lo que ya sabías, de lo que alguna vez te han explicado, y aquí dentro de Formación Pautada yo diría que hay cosas de éstas que se han de documentar, evidentemente se han de hacer de una manera fácil como para que sean intuitivas y claras, que no se tenga que ir en cada momento a un manual procedimientos o como quieras decir, y cuando vengan personas nuevas, a parte de que puedas explicar como funciona, tengan un lugar donde ir mirando el detalle, eso es como la ayuda que hay en los programas informáticos, mucha gente tiene problemas y no se le ocurre mirar a la ayuda, entonces yo digo si tienen procedimientos de Formación Pautada, normas, cuando tengan un problema, ¿se les ocurrirá ir a mirar las normas estas? ¿Las encontrará? ¿La clasificación de cómo lo estoy poniendo en las normas será una forma clara e intuitiva...?

NA: [interrumpiendo la pregunta] ... ¿Y ayuda de alguna forma la ISO en eso? Es decir, un mínimo de estructura escrita o no, o puede ser que no. No estoy evaluando mi trabajo sino...

PU: Yo creo que la norma ISO, en este caso tú, has hecho un buen trabajo, pero si se acaba aquí, mal, tú has hecho eso que se dice mosca cojonera, cha, cha, cha, hasta conseguir unos manuales, estilo ISO, eso me parece bien, el estilo ISO este de aquí [señala un procedimiento ISO que tiene en la mesa] es lo que no me gusta

NA: ¿Y por qué no te gusta el estilo ISO? ¿Por poca claridad?

PU: No, porque no están pensadas para nuestro tipo de empresa, hay algunas genéricas, y como genéricas puede ir muy bien a todas pero a ninguna en concreto. Y la prueba de esto es que

estamos haciendo unos manuales paralelos a la ISO y muy posiblemente tengan muchas conexiones con la ISO

NA: Pero eso es un poco curioso, por un lado la ISO, para obtener el certificado, y por otro lado los manuales de verdad, no se podría haber hecho todo...

PU: No, tú mismo has dicho que no. Que no se hacía la ISO de todo Formación Pautada, tan sólo de una parte, por tanto no es el manual de todo, no me sirve la ISO.

NA: Pero de la parte que sí es ha hecho, ¿por qué repetirlo? ¿Por qué duplicar procedimientos de edición?

PU: Por que están explicados muy ligeramente, no está explicado el Know how de la empresa, los conocimientos de la empresa no los hemos redactado probablemente bien. Pero por otro lado, me sorprende que digas eso, [silencio] cuando muchas cosas tú has descubierto que estaban escritas, ya están hechos los manuales, lo que pasa es que no había un criterio, y estando Formación Pautada creciendo, hay muchas cosas escritas, por tanto esto no es nuevo para mí, la novedad será tenerlo todos ordenados y accesibles para cualquier persona, que la ISO tampoco lo consigue

NA: NO, no

PU: Tú das el manual ISO a una persona, aquí lo tiene, suponiendo que esté todo

NA: Pero eso es una tarea inmensa, es que la documentación que circula aquí es infinita

PU: O sea, es muy cambiante. Se ha de crear un sistema que sea cambiante, cuando cambias una cosa en la norma ISO, no lo he vivido todavía pero por lo que me has explicado, eh, firma eso, papeles arriba y abajo, y copias aquí y copias allá, y autorizaciones, eso me parece una cosa muy pasada de moda.

NA: Sí, sí

PU: Si yo no creyera nada en esto de la ISO, no te habría dedicado tanto tiempo como te he dedicado, habrían sido cinco minutos

NA: No, no, si yo soy el primero que reconoce que es un montaje para que nos den el certificado

PU: Sí, sí. El certificado a mí me parece bien, y hemos de ir un poco delante de esto, porque lo que nos marca una normativa o una cosa así yo diría que es como mínimo, nos marca unos mínimos...

NA: Me pregunto el por qué tener la ISO, o el por qué la dirección se planteó hacer el proyecto ISO.

PU: Eh.. porque todo el mundo va por aquí ahora

NA: Esta es una respuesta sincera. Porque se trata de una necesidad ¿no?

PU: Sí, porque en nuestro sector quien tiene la ISO...

Anexo 6: Definición de las diferentes validaciones

Se incluyen a continuación la definición simplificada de los diferentes tipos de validaciones oficiales existentes en “Formación Pautada” que se incluyeron en los procedimientos de la ISO que elaboró el etnógrafo. Cada una de estas validaciones tiene un desarrollo metodológico diferenciado. Asimismo, algunas de las validaciones “clásicas” existentes en la organización no quedaron recogidas por encontrarse en un proceso de fuerte cuestionamiento como es el caso de la validación de pre-impresión.

Durante la etapa de revisión del diseño se desarrollan en “Formación Pautada” las siguientes clases de validación:

- Validación técnica. Se verifica que el contenido del material es correcto, desde el punto de vista de su idoneidad, certeza, actualidad, suficiencia y adecuación de los ejemplos propuestos.
- Validación de estructura. Se verifica que la estructura desarrollada de un tema sea adecuada para conseguir los objetivos didácticos.
- Validación metodológica. Se verifica que la metodología utilizada para el desarrollo de los contenidos se ha aplicado correctamente.
- Validación didáctica. Se verifica que el diseño del material permite alcanzar los objetivos didácticos especificados.
- Validación de alumno. Se verifica que el material se ajusta al perfil del destinatario. Entre otras cosas, se detectan aquellas partes del texto que son de difícil comprensión o que podrían prestarse a diferentes interpretaciones durante el estudio del curso por parte del alumno.
- Validación de estilo. Se verifica que el estilo de redacción es el adecuado a un texto educativo, en el que debe primar la claridad sobre el lucimiento literario.

Se entiende por validación final en “Formación Pautada” el proceso verificación del diseño que trata de asegurar que el material que se ha diseñado es conforme con los requisitos definidos en la memoria de proyecto.

Anexo 7: Relación de documentos

- Doc. 1. Presentación de la nueva área comercial
- Doc. 2. ¿Y después de la formación qué?
- Doc. 3: NC: El buzón de sugerencias en la revista “Noticias – Formación Pautada”
- Doc. 4: Informe de Belén sobre ¿Por qué no se hacen sugerencias?
- Doc. 5: Comida con Mamen, RU, AR (10-12-02)
- Doc. 6. Correo electrónico de Isabelita con petición sobre el buzón. (11-5-99)
- Doc. 7. Correo de Belén al etnógrafo informando que los dos ganadores eran jefes (10-5-99)
- Doc. 8. Correo de Belén a la organización informando de la nueva aplicación informática (20-6-99)
- Doc. 9. Tríptico sobre el buzón de sugerencias (9-6-99)
- Doc. 10. Bústia. Plan de ataque
- Doc. 11. Misión del Gestor de cuentas
- Doc. 12. Incidencia de AR en la Libreta de Mejoras (XM ha desaparecido y nadie sabe como ha sido) (21-5-99)
- Doc. 13. Valoración del proyecto ISO 9000 por Mamen. (20-1-03)
- Doc. 14. Publicidad “Formación Pautada obtiene la ISO 9001”
- Doc. 15. Mail de FE agradeciendo la participación de los empleados
- Doc. 16. Boletín del Club gestión de calidad
- Doc. 17. Mail de SA con la inscripción del club gestión de calidad
- Doc. 18. Procedimiento “Evaluación de proveedores” (PG.06.02)
- Doc. 19. Mail del etnógrafo a María, para entrevistarla para trabajo de calidad (6-5-99)
- Doc. 20. Validación de OR al procedimiento del control del diseño (PG.04.01)
- Doc. 21. Inicio del diario de campo
- Doc. 22. Final del diario de campo
- Doc. 23. Validación de Fe al documento “La norma ISO para la elaboración de cursos”
- Doc. 24. Versión 0 del Procedimiento de diseño
- Doc. 25. Validación de FE, a la versión 0 del procedimiento de diseño
- Doc. 26. Versión 01 del procedimiento de diseño
- Doc. 27. Versión 1,5 del procedimiento de diseño (enviada al etnógrafo para discutirse en reunión con los jefes de departamento afectado)

- Doc. 28. Versión 1,5 resultante tras la validación de PB,FE, DU, AR, Mamen y Serra
- Doc. 29. Versión 2. Validación de FE al documento resultante de la reunión.
- Doc. 30. Comités – Informe de PB sobre los diferentes comités en Formación Pautada.
- Doc. 31. Versión 3. Procedimiento control diseño.
- Doc. 32. Versión 4. Procedimiento control diseño. Validación última de FE antes de la aprobación
- Doc. 33. Versión 0. Procedimiento revisión del sistema de calidad por la dirección
- Doc. 34. Validación de FE al Procedimiento revisión del sistema de calidad por la dirección – V0
- Doc. 35. Validación de SA al Procedimiento revisión del sistema de calidad por la dirección – V0
- Doc. 36. Validación de ECA al Procedimiento revisión del sistema de calidad por la dirección – V0
- Doc. 37. Versión 1. Procedimiento revisión del sistema de calidad por la dirección
- Doc. 38. Validación de FE al Procedimiento revisión del sistema de calidad por la dirección – V1
- Doc. 39. Validación de SA al Procedimiento revisión del sistema de calidad por la dirección – V1
- Doc. 40. Falsa acta mejorada, de la revisión del sistema de calidad por la dirección (2-7-99)
- Doc. 41. Material del curso “Auditores de Calidad” de AENOR
- Doc. 42. Validación de AN al procedimiento de Control del diseño – Versión 3
- Doc. 43. Validación de JP al procedimiento de Control del diseño – Versión 3
- Doc. 44. Informe de Observaciones de la Visita Previa de AENOR.
- Doc. 45. Epilogo. ISO en las patatas fritas (17-9-02)
- Doc. 46. Mail a María solicitándole entrevista e incluyendo objetivos del proyecto (6-5-99)
- Doc. 47. Tabla de contenidos del análisis
- Doc. 48. Boletín “Formación Pautada hacia la calidad total”
- Doc. 49. Presentación de los Valores de Formación Pautada, por JP (Comité de seguimiento)
- Doc. 50. Documento triangulación de Mamen.

Diario de Campo

Lunes 11 de enero de 1999

Me reúno con FE

“Formamos un equipo, si tú dices que la lista la ha dicho FE lo que haces es descalificar”

- Tal vez hubiéramos de haber hecho dos grupos:

. Uno, con una comunicación general

. Otro con la gente que más le afecta.

“Hemos de argumentarlo cómo les afecta”

“La gente se pregunta qué pinto? Eso es lo que están diciendo”

. Hemos de decir qué pinto. ¿Cómo lo ves? Fuera de lugar / Excesivo

Si la gente no dice nada cuando les envías esto, puede significar 2 cosas: - no piensan / - pasan

“Hemos de pedirle feedback a la MG → ya que es una usuaria de la película, hemos de hacerle preguntas”

“Lo que se ha de vender es que la ISO es una buena herramienta”.

“No hay que dar la idea de que la calidad va por un lado y la ISO por otro”.

(Toda esta explicación sale en la reunión como colación al mail recibido de MG el viernes 8 de enero)

Lunes 25 de enero de 1999

Reunión con FE

Tema:

Inscripción en el club Gestión de Calidad.

(Nota de Outlook: 22-1-99)

Fe comienza a explicarme que la inscripción comportará participar en grupos de trabajo. Y seguramente ese trabajo caerá en nosotros dos.

No todas las reuniones te caerán a ti.

“Cuando sean puras entelequias te caerán a ti”

Me río. Digo que tomo notas para mi proyecto, y FE matiza que él es un poco exagerado.

Luego que “cuando sean políticas, o haya que explicar que es la autoformación lógicamente no irás tú”. Pero “cuando se trate de temas de calidad total entonces sí”.

Tema: “Validaciones no acaban de hacerse caso”

Nota de correo electrónico : 22-1-99

En la reunión FE comenta que “hay la sensación de que las validaciones no acaban de ser respetadas”

Para FE se ha de conseguir que tengan “la sensación de que se hace caso”

Dice que esa idea quedó de manifiesto en la reunión y “es un dato”

Tema: “Implantación ISO”

Nota de Outlook

FE comienza a decirme que he de “romper la imagen” de que rehuyo el contacto “cuerpo a cuerpo”. Dice que eso no es así con toda la gente pero sí “con los pesos pesados” de “FORMACIÓN PAUTADA”. Joaquín tiene que romper esa imagen.

Por eso me propone que le entregue a la dirección las validaciones en mano y pida reunión para comentar los resultados.

Miércoles 27 de enero de 1999

9:40 Ayer tuve encuentro con Lupi. Enriquecedor (CO: sin peloteo). Operativamente:

- Elaborar un diario de campo, de forma rigurosa (anotando cada día)
- Delimitar el periodo de tiempo (en principio comienza desde ahora –etapa de validación final de los procedimientos ISO por la dirección de “FORMACIÓN PAUTADA”- hasta el proceso de presentación de la documentación a la entidad certificadora –y que incluirá lógicamente la etapa de implantación)
- Separar en el diario las observaciones de los CO (comentarios del observador).
- Tomar como regla de oro lo dicho por Lupi (lo no escrito es como si no hubiera sucedido)

A las 8 10 entro en el edificio de “FORMACIÓN PAUTADA”. Estaba cerrado. Esperaban en la puerta Lisa y Ana. Entramos a las 8:30.

De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación

En el correo tengo 2 mensajes más del club Gestión de la Calidad (los imprimo junto con el de ayer). El lunes llamé solicitando la información que me había solicitado FE. La reenvió a SA. Encuentro a SA en la máquina de café. Le comento el precio de inscripción. Dice que se le ha quitado la fiebre (antes había comentado que estaba con gripe y que apenas se aguantaba en pie).

A las 9:30 hablo con RU sobre el cuestionario de evaluación de proveedores. Me comenta que es muy relativo. Le digo que podemos adoptar el criterio que queramos, pero “si lo hacemos cuantitativo y riguroso” (textual mío, curioso) tal vez nos quedemos sin proveedores. Me da la razón. Llega FE. Habla con RU. Cuando marcha le abordo y le enseño las cuotas del club Gestión de Calidad. Estaba serio. Me dice que le haga un pequeño informe. Le digo que toda la información la tiene SA. Me dice que necesita ideas para convencer de las ventajas de pertenecer al club. De pasada al final me dice que no esperaba esa cuota.

A las 10:30 tengo entrevista con JP. Me la tengo que preparar. Voy a leer los procedimientos (procedimientos documentales de la ISO) validados por él.

10:30 Me acerco a la entrevista con JP. Está reunido con FE. Vuelvo a mi mesa.

10:45 Como miembro del comité de seguimiento (somos 23 personas) recibo un mail de AR en el cual reenvía unos consejos para el buen funcionamiento del grupo de trabajo.

11:00 RU habla con un proveedor. Se queja de un defecto. Pregunta “¿me encontraré mas?”. Dice “el problema es (...) si no es una hoja, si es un grupo de hojas”.

Me llama en ese momento PI diciéndome que JP ha salido de la reunión.

Voy a la entrevista con JP. Soy incapaz de tomar notas in situ.

Le explico cómo está el proyecto. Ya sabía que nuestro objetivo es tener la ISO antes del verano. Me pregunta que después qué. Se me anticipa si el objetivo es la EFQM, yo le digo hombre. Me pregunta a bocajarro ¿Si me pasaría la vida haciendo ISOs? Me río. No sé que contestarle (entiendo que me está preguntando que haré después). Comenta que organización tendrá mucho trabajo. La idea es fusionar organización con calidad. Yo le digo que en “FORMACIÓN PAUTADA” no hay departamento de calidad, que está el proyecto ISO pero no lo hay. Dice que no lo tiene tan claro. Insiste que una vez que tengamos la ISO la idea es trabajar en la calidad, en mejorarla.

Repasamos un poco los procedimientos ISO que me validó. Rápido. Sin contratiempo.

Al finalizar la entrevista me pregunta qué tal con la gente. Le digo que muy contento. Muy bien. Me dice que antes comía con proyectos y que luego con RIC y OS, y que últimamente ya no voy con ellos (hace tres semanas que no voy). Me sorprende por su conocimiento (control¿?) de con quién como. Le digo que he estado muy liado con los cursos de calidad.

Para acabar me dice que tenemos que pensar en objetivos para después del verano.

11:30 Desayuno con Belén, Lourdes y NM.

12:42 Le envío a FE un correo pidiéndole que alguien de la Dirección presente el seminario la semana que viene (pues él estará fuera).

12:53 Recibo de FE una copia del mensaje que ha enviado a la Dirección (AN y PU) para que presenten el curso ISO de la semana que viene.

15:05 Me preparo para el seminario de calidad (2 sesión). Grabaré la sesión y tomaré notas de campo.

(Los asistentes del tercer seminario de calidad son: Coronas, Vanesa, Cristian, Sánchez, Aura, Arantxa, Amparo, CV y PI).

18:30 Ojeo las puntuaciones al cuestionario de satisfacción, son medianas.

Encuentro los siguientes comentarios:

Observaciones

Me ha proporcionado más conocimientos sobre el tema / Me hubiera gustado haber concretado la explicación en “FORMACIÓN PAUTADA” / Dar más tiempo a los profesores para preparar el material con el estilo de los seminarios del training / el material impartido y el utilizado no eran iguales

Lo que más ha gustado

Conocer el tema de la ISO / Breve y conciso: adecuado para una primera idea de la ISO / Ambiente participativo / Las comparativas entre lo que pensaba cada persona / Disponer de una idea global de lo que es la calidad - normas ISO - calidad total y costes. Conocer técnicas y herramientas para la mejora de la calidad

Lo que menos ha gustado

Poco profundo. Muy por encima. Poca claridad para contestar las preguntas / El material / Algunas transparencias no se ven con claridad: Tienen mucha información con letra muy pequeña / Me hubiera gustado más ejemplos de empresas que tienen o quieren conseguir la certificación / Había ratos que la explicación se hacía pesada / Por las características del tema, a veces es difícil poder entender todo lo que engloba el tema. Poder saber en la práctica como afectará al puesto de trabajo concreto. Conocer más ejemplos concretos.

Jueves 28 de enero de 1999

9:10 Va llegando la gente al departamento. RU, CV, Amparo, el becario de informática. CV dice que viene preparada, aspirinas, gelocatiles. Dice “eso es del curso de calidad, me empezó a doler ayer”. Nadie ríe.

Navego por la red de “FORMACIÓN PAUTADA”. Ojeo actas. Nada sobre la ISO.

Viernes 29 de enero de 1999

Llego a las 8 menos cinco. No ha llegado todavía PU. Leo esperando “La lógica de la investigación etnográfica”.
Llega a las 8. Abro el ordenador

Me encuentro un mensaje de recepción que me extraña. Me han enviado información de un curso de ISO que intente hacer por Internet en septiembre, informándome que hacen otra convocatoria, me lo pasa Amparo diciéndome que lo reenvíe a quien crea conveniente. (NC) Me extraño. ¿Qué quiere decir con eso? ¿Hay más gente interesada con la ISO? ¿A quién habría de reenviarlo?.

9:35 Reunión breve con Belén para decidir los premios a las sugerencias de 1998. Decidimos un premio a la sugerencia aprobada más elaborada y a la sugerencia más metafórica.

11:30 La reunión que tenía a las 10 con PU para validar los procedimientos relacionados con edición me la ha cambiado a las 12:30 de hoy.

Alex se queja de los cursos de “FORMACIÓN PAUTADA”. Dice “me han engañado” quejándose de que le obliguen a terminarlos. Su tutora le ha enviado un mail a su jefa, MG, y ésta le ha pedido explicaciones. Él me había enseñado su contestación, pero al rato se ve que le han debido contestar pues es cuando me ha comentado lo del engaño. También me ha preguntado si yo tengo que hacer cursos de “FORMACIÓN PAUTADA”. Le he dicho que está en mis objetivos del año pero de momento no me los han dado.

He acabado de hacer la estadística del año 1998 respecto al “buzón de sugerencias”. Me voy a poner a trabajar con el procedimiento de control del diseño.

12:55 El PU ha terminado de su reunión con Amparo (Finanzas). Voy a su despacho. Está hablando con MM, su secretaria. Me espero. Me llama. Me dice: “me permites otro atraso”. Le digo que sí. Me dice que tendrá que ser por la tarde. Le digo “Ningún problema”.

13:50 RU a Mónica “nuestro trabajo es hacer correr a los otros”, una vez que ésta ha llamado a un proveedor y le ha metido prisa.

Al rato hablando de las actualizaciones dice lo siguiente: “las actualizaciones tienen una prioridad Absoluta sobre cualquier noticias, infoline...”

14:15 Oscar entra en Edición. Están RU y MG.

“Está en el hit parade de los fans de edición” a Oscar (Gestor comercial). “Diga joven (...)” (Inaudible el resto). Alex y yo estamos en nuestra mesa de trabajo.

Lunes 1 de febrero de 1999

El viernes por la tarde estuve 2 horas, validando el procedimiento con PU. (CO: Es una experiencia difícil. Siento que me evalúa, has de estar atento, porque la conversación la para, te hace preguntas para ver si comprendes y cómo comprendes).

Me explicó cómo funciona la impresión por *offset*, cómo funciona el cartucho de tinta de las impresoras. Me dibujó un organigrama en uno de los procedimientos (NC). (CO: Salí con una buena sensación. Creo que su percepción hacia mi ha variado. Lo noté en varios momentos de la entrevista incomodo. Tragaba mucha saliva, y no tenía el dominio sobre si mismo habitual)

Hoy llegue a las 8 de la mañana. Acababa de llegar PU (aún tenía puesta la chaqueta). Me he encontrado la mesa llena de validaciones, de AN (los tres procedimientos que validé con PU), de MG (Identificación y trazabilidad) y también todos los procedimientos de Almacén.

He navegado por Internet. Y ahora a las 8:50 estoy con ganas de empezar. (Aunque cuando pienso en Maribel se me van). Tengo la radio puesta.

Suena el teléfono. Contesto: “Hola soy Joaquín”. Recepción: “¿Sabes si ha llegado Mónica.?” / “No, no hay nadie de edición” / “Vale, gracias”.

Voy a empezar a analizar las validaciones que me han hecho.

Ve que MG ya no dice validación (“Joaquín, te dejo la revisión, MG”). Yo mismo marqué que tenían que “revisarlo”. Ver NC: del 26 de enero de 1999.

(CO: La validación de MG me parece un poco malintencionada. Es decir, algo así como llevar la contraria por llevarla. Me fastidia que cuando aquí se codifican módulos, ella se empeñe en preguntarme por qué no he explicado la codificación de temas. Anda ya)

De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación

9:05. Ya van llegando al departamento la gente. RU, Amparo, CV. RU llama a un proveedor nada mas llegar: - "Muy bien, ¿todo bien? ¿todo tranquilo? ¿todo normal? / Muy bien, venga. Sí, ahora voy a telefonar" Cuelga y sale.

9:06: Entra AL, jefe de informática. Se habla del tiempo.

Reviso la validación de AN. (CO. Me parece una buena validación. Entra en precisiones ISO, pero no siento las ganas de fastidiar que notaba con la de MG).

9:20 Entra Xavi (validación). Pregunta por Alex. CV: "No no está, viene siempre un poquito más tarde, ¿quieres que le diga algo?" / Xavi: " Sí, que cuando venga pase por producción, de parte de Xavi"

(CO. Curioso, ya existe un área de producción).

CV se levanta y le deja una nota a Alex encima de su mesa. (CO. Voy a ver si puedo ver qué es lo que pone)

Recibo una sugerencia para el "Buzón de sugerencias" de MM sobre ordenar el software de "FORMACIÓN PAUTADA" porque es "un poco caos" (NC).

Llegan los dossier del curso de calidad. Están encuadernados.

Le pregunto a Mónica cuándo va a asistir al seminario de calidad. Me dice que cuando tenga tiempo. Que le avisemos eso sí, con tiempo. (CO: curioso, tendría que ser ella la que lo decidiera. Jeta). (CO. No puedo ver la nota del Alex)

9:45 Acaba de llegar Alex. CV le informa que han preguntado por él.

CV: "Xavi, que vayas para programación" (CO: Vaya ha vuelto a desaparecer el área de producción). Alex, (al rato, dirigiéndose a mí). Voy a ver a Xavi.

Veo la nota que CV ha puesto a Alex. "Pasa a programación, de parte de Xavi." (CO: definitivamente, eso de producción es un poco difuso)

Recibo un mensaje de Oscar informándome de que la fecha para presentar el artículo para la revista noticias acaba el miércoles 3 de febrero (NC)

9:55. No encuentro los procedimientos que validé con PU. Sé que no me los dejé en su despacho. Pero acabo de pedírselos a MM que lo compruebe.

10:30 Alex y yo, nos hemos pasado antes media hora hablando de mujeres, me ha contado como va su hermano con la chica con la que está saliendo. Nos hemos reído. El resto del departamento tiene una actitud trabajadora. Cuando nos reímos nos miran disimuladamente. No nos privamos.

10:40 He desayunado solo. Voy a ponerme a revisar el procedimiento de Control del diseño.

18:20 Hemos dado (Edu, el auditor de ECA y yo) el curso de herramientas de calidad. Cuando salgo Mamen me pregunta si puedo hablar con ella. Voy a programación. Me enseña un temario, me dice que le han dicho que tiene muchas faltas y que si quiero que lo validen. Le digo que no es mío el temario. Dice que ya lo sabe. Le doy las gracias, le digo que no hace falta. Y me dice que bueno, como se trata de un curso de calidad, pues las faltas no quedan bien.

(CO. En fin, estoy cansado. Mi impresión es que el curso ha ido mejor de lo que esperaba. AN ha ayudado con su participación a hacerlo más ameno.)

El curso lo he grabado en vídeo.

Martes 2 de febrero de 1999

8:15. Entro a las 8. Me abre. PU. Me pregunta por cómo fue el curso. Le comento que un poco mejor, pero en la tónica, que no hay nada que hacer. Me comenta que le han llegado voces que ha sido desastroso. Le digo que en mi opinión, un poco mejor que los otros. Me da la razón diciendo que yo puedo comparar. Le digo que lo he grabado en vídeo, si lo quiere ver.... Dice que no. Ríe.

No hay nadie en la sala.

9:00 Entra Amparo. Estoy telefoneando. Corto enseguida.

Empieza a entrar la gente.

CV como cada día: "Voy a por un café, ¿queréis algo?" "No gracias" (yo), al momento "No gracias", también Amparo"

9:40 Media hora de reunión con PB. Hablamos de la empresa. Me dices, "en las empresas hay dos opciones, o entras por el aro, o te vas" Y al momento dice, "yo a mi edad, ya paso por el aro". Reímos.

Le enseño el organigrama que hizo PU. Él va a elaborar uno.

También me ha enseñado sus objetivos anuales. Ha hecho también los de calidad (organización, informática y calidad). Se ha fijado para calidad, la implantación de los procedimientos ISO y obtener el certificado ISO 9001 por AENOR.

Me voy a poner a integrar las validaciones del procedimiento de DFD.

10:25 Ha venido PB a traerme la validación del procedimiento de identificación y trazabilidad. Hace algunas precisiones entre candidato y participante (CO. Me parece muy correcta la validación, muy amistosa)

Toda la sala ha sido testigo de su validación o comentarios in situ.

Sigo trabajando en el procedimiento de DFD.

10:30 Entra XM.

Asun: "Hombre, yo a ti te quería ver"

XM: "Buenos días". Sonríe. Se tapa la boca

Se sienta con Asun. Hablan en un volumen flojo.

RU en su mesa lee (CO: Pero vigila la situación creo)

RU: "No, no queremos líos"

RU: "Las cosas se han de hacer con mucha más calma y bien hechas"

RU: "¿Tu hacías inglés el año pasado?" (dirigiéndose a Mónica)

Mónica: "No"

RU: "Me han pasado la formación que tenéis que hacer este año, que tenéis que firmar"

RU: "Lo único que no cuadra..." (no continua)

Alex se levanta, Dice algo del curso de multimedia, oigo algo de "cien mil".

RU: "...yo conozco el de El País, ABC, el del Avui"

XM hojea el manual de estilo de El país. Dice algo sobre que "es partidista"

RU: "Claro que es partidista. En este mundo se ha de ser partidista. No me fío de los neutrales".

Alex llama a XM. Habla de los simuladores (juegos).

RU: "Alex me lo tienes que firmar, por favor"

Alex se levanta. Lo coge. Sigue hablando con XM

(al rato)

Mónica: "Yo lo veo bien" (se levanta delante de la mesa de RU)

Mónica: "Nos darás uno de éstos"

RU: "No pensaba..."

Mónica: "¿Por qué no?"

RU: "¿Si os daré uno? Si os interesa sí, no tengo ninguno"

Mónica: "Una fotocopia"

RU: "Sí"

(CO: Creo que lo que han firmado es el plan de formación anual, al que el colaborador ha de dar el visto bueno. Su acuerdo)

Cuando Mónica salía para desayunar

RU: "Lo he de dar para firmar, pero tengo una copia para la memoria"

11:00 He desayunado con María, Mónica, Asun, Amparo, Lisa.

Se ha hablado del curso de calidad. Nos reímos. Se habla de la ISO.

Para Asun no nos la darán. Para el resto sí.

(CO. Yo he estado muy participativo.)

Mónica dice que la ISO está muy bien, pero que "si sólo se documenta, y todo queda como hasta ahora, pues entonces..."

María comenta que con mi cara iba controlando "al profe". Yo le critico. Digo que desbarra. Que tiene un guión de los conceptos que se han de tocar pero que "hace lo que le sale de los huevos".

(CO. Desayuno agradable. Me han preguntado por qué del vídeo y he estado a punto de comentar lo del proyecto pero finalmente el sentido común ha prevalecido. Creo.)

(11:34 Llamada personal. 8 o 10 minutos hablando, muy flojito eso sí, por teléfono. Soy, junto con Alex, el único que recibe llamadas personales en el trabajo. Creo que RU, Alex, y el resto del departamento de edición han sido conscientes de la llamada. En fin.)

11:48. Cambio en el procedimiento de DFD el concepto de matriculación. Le incluyo 4 objetivos a la matriculación Voy a ver a SP para que me lo valide. Me precisa que los dos únicos que se están cumpliendo son los dos primeros (- Comprobar el historial del candidato / Detectar si los cursos solicitados a "FORMACIÓN PAUTADA" son apropiados) los otros dos (diagnosticar las posibilidades de éxito y / establecer pautas sobre el tipo de seguimiento) no se hacen ni se harán en todo el año.

De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación

Coge el teléfono y llama a MG. Le dice que en la matriculación hay dos objetivos que no se van a hacer. Le argumenta diciendo que es mentira y que en la auditoría (CO. Jo, lo que ha aprendido del curso de ayer de calidad, en el que ella estuvo) pueden pillarnos.

No oigo lo que dice MG. Sigue hablando. SP dice “Una cosa es una verdad a medias y otra una mentira absoluta”.

Cuando cuelga me dice: “Dice MG que no es la única mentira que hay en los Procedimientos”

15:05 He comido con Alex. Ahora en la sala estamos él, yo, CV y Carles.

Voy a continuar con el procedimiento Evaluación del servicio.

Miércoles 3 de febrero de 1999

(CO: mala noche, a ver el día)

Llego a las 8 menos 5. PU me abre. Hola y hola. (CO. Creo que me sonrío.)

Navego por Internet.

Cojo del tablón de anuncios la entrevista que sale publicada en papeles de formación a JP, el director de “FORMACIÓN PAUTADA” (a la última pregunta, “Por último, ¿qué otros proyectos o actividades tenéis en cartera para el futuro inmediato”, JP habla del Training club, de la diplomatura y finalmente de la ISO “Otra de nuestras preocupaciones constantes es mantener y mejorar la calidad de nuestros productos y servicios, para lo cual hemos iniciado un proceso de certificación por las normas ISO 9000”)

8:30. (CO. Dos ideas me parecen interesantes en este trabajo. Por un lado sacado de la etnografía interpretativa y su descripción densa, todo este proceso lo estoy elaborando con mi descripción y será un texto sujeto a descripción. Por otro lado, cuando construya la interpretación del proceso, he de ser reflexivo. No puedo hacer un relato lineal, he de introducir otras voces discordantes.

Respecto a líneas de interpretación sugerentes: Creo que el curso de formación lo que está haciendo es dar tangibilidad a un proceso de certificación ISO, caracterizado creo por su poca afectación a los procesos reales de trabajo de la gente. Es interesante y tengo que ver la presentación que hizo OR el pasado lunes como tener conocimiento de un proceso que no sabe cómo se está desarrollando.

También es sugerente la idea que tiene MG del proceso como lleno de mentiras. La ISO como toda una construcción de mentiras. Es emblemático el caso de la Matriculación. Al final en el PG.09.01 se habla de matriculación, se omite la matriculación cuestionada, aunque finalmente he introducido una excepción de la matriculación que sería la matriculación dirección.

Finalmente, he de intentar superar el “cansancio etnográfico” que tengo a partir de media mañana, que hace que apenas registre nada por la tarde.)

(CO: Maribel y yo seguimos peleados)

9:03 He pedido a MG la validación del procedimiento ISO de seguimiento y trazabilidad.

La hemos validado en mi sitio.

Al finalizar le comento que a partir de ahora lo que haré una vez que integre todas las validaciones , a la gente que ha participado le daré copia antes de pasarlo a la dirección para que vea qué he hecho con su validación. Me dice que no lo cree necesario. Le digo que lo haría con motivo de comentarios que se hicieron en el comité estratégico y que FE me contó. Comenta que eso será problema de FE, pero que ella “sinceramente” cree que lo que hará la gente y también hará ella, es no volverse a mirar el documento.

También le hablo de la “libreta de mejoras”. Le digo que en las presentaciones yo quiero “coparticipar” para explicar a los jefes de departamento que son las acciones correctoras y que las acciones preventivas. MG me comenta que yo estaré aunque ya veré si “coparticiparé” o no.

(CO: Mi principal sospechosa era ella, es decir yo pensaba que era ella la que había “criticado” mis validaciones en el comité estratégico, y parece ser que no).

9:00 CV Vera me comenta si me voy a disfrazar en carnaval. Le digo que no. Al rato me comenta que yo me puedo disfrazar de ISO.

(CO: Me voy a poner a trabajar en el comentario sobre las sesiones de calidad para la revista Noticias. Veremos que me valida SA)

10:10 Hago una reseña de 125 palabras para el noticias “FORMACIÓN PAUTADA” del seminario de calidad. Se lo doy a SA para “validar”.

También he hablado con RIC y le he comentado que “hizo campana”. Se me disculpa. Le digo que no pasa nada. Dice que le han llegado comentarios. Le digo que no quiero saberlos. Me elogia, dice que después de una sesión desastrosa “yo he tomado las riendas y ha mejorado muchísimo”.

(CO. Joder, los elogios siempre saben bien. / COP. Maribel no llama)

11:15 He desayunado con Mónica y Lisa. Mónica ha comenzado a hablar del artículo de La Vanguardia sobre motivación en el trabajo, pero luego no ha dicho nada más. Lisa le preguntaba, y Mónica confirmaba que si lo ojeó, pero no ha comentado nada de él. (CO. Creo que se ha debido a mi presencia)

11:44: Mónica acaba de hablar con un proveedor. Cuelga. El Dpto. en silencio. Dice en voz fuerte

Mónica: "Es un imbécil"

RU: "No lo dejes"

Mónica: "Es un imbécil este tío, Son todos iguales. Sois todos iguales"

Risas del departamento (informática, contabilidad)

Mónica: "Cada día le tengo que llamar 4 veces. A mí me da igual lo que piense él. Lo me sabe peor es que salga mal y que no tenga tiempo"

RU: "No me has de convencer a mí"

Mónica: "Yo lo entiendo pero..." "Que se ponga un inalámbrico, es su problema" "La amararé a esta tía."

Al instante

CV: "Te vamos a echar más de menos"

Mónica: "¿Por qué?" (todo el departamento pendiente)

CV: "Estamos todos aquí pendiente de vosotros"

Mónica: "Tú haz broma, haz broma" (siguen las risas)

CV: "Yo te lo digo en serio"

11:50 Mónica tiene problemas con el ordenador.

RI: "Ciérralo y vuélvelo a abrir. Es lo que te diría AL".

(Risas. Yo también río)

12:07 (COP: Me llama Maribel. Hablo, mejor dicho susurro, 10 minutos. Todos pendientes. Creo.)

12:20 Viene Aura. Me da su feedback del curso de calidad. Dice que lo que no entiende es por qué ha de haber un formador externo, tratándose de un curso inicial de calidad. Le explico que es porque se les había ya contratado.

También me comenta que se nos ve muy descoordinados.

12:30 Le doy a MM la sugerencia de Belén para que la apruebe o rechace PU. Me dice flojito "que tontería". (CO. Está simpática conmigo)

18:30 (CO. La sesión de hoy ha ido fatal. Realmente fatal. Curioso porque hoy que me había felicitado, AN, a las 12:30, por mi actuación, pero creo que ha sido la de hoy bastante nefasta. Nefasta del todo. El de ECA (Edu) la verdad es que no da más de sí, es corto del todo, pero yo no he sabido planificarlo mejor.)

De los comentarios, en fin, que decir: (Fotocopias)

- Curso un poco improvisado
- A veces parece un pitorreo, con una lluvia de conocimientos de un lugar a otro, sin hacernos participar.
- Que los "profes" no estuvieran de acuerdo entre ellos.
- Falta coordinación de los ponentes en algunos aspectos
- Cierta desconexión percibida entre los objetivos de la ISO y los de la calidad. No genera una buena expectativa sobre el proceso de la ISO.
(CO: Este comentario, que por el estilo indudablemente es del OR, se lleva la palma. Es el único que se carga el proceso de la ISO. Creo que podría ser interesante preguntarle a este tío más sobre el curso)
- (-) materiales, actividades (algunas)
- Estaba poco estructurado el contenido (o como mínimo así lo he percibido) y que a ratos, parecía muy improvisado.
- Déficit de concreción en la casuística de casos particulares, (por limitaciones de tiempo, probablemente)
(CO: Este ha sido lógicamente el profesor Gascón)
- Considero que es muy interesante que vengan personas externas a dar cursos por su experiencia, pero creo que a menudo, y este seminario ha sido un ejemplo no se adecua a las características de nuestra empresa.
(CO. Le he dado copia de los comentarios al tío de ECA a ver si se despabila. Lo dudo. Es un impresentable. Aunque yo no he sabido conducir hoy el proceso)

Jueves 4 de febrero de 1999

830 He entrado a las 8. He estado navegando por Internet leyendo la prensa. No hay nadie en el departamento.

(CO: El libro de la lógica de la investigación etnográfica, está siendo muy ilustrador. Pero ahora mis dudas son sobre todo por mi necesidad de extrañamiento. La verdad es que creo que estoy muy, muy cogido, en

lo de la calidad. Muy cogido en mi día a día de “FORMACIÓN PAUTADA” como para poder “extrañarme”. Dudo. Voy a intentar potenciar el extrañamiento leyendo otros relatos etnográficos; hoy pasaré por la biblioteca de Terrassa a ver si puedo coger algo de Goffman o similar.

Pienso que también los videos que he grabado me pueden ayudar a “descontextualizarme”, es decir a que pueda observar un poco más desde fuera.

Lo curioso de está “investigación” es que estoy intentando hacer un estudio etnográfico de una empresa que está en proceso de certificación ISO desde una posición envidiable, como responsable de todo el proceso. No obstante, la investigación se puede entrecruzar con el objetivo Prioritario para mi de conseguir la certificación. Puedo ser crítico y reflexivo, pero no puedo fallar en lo que es el objetivo número uno de la ISO.)

(CO: Respecto al curso de calidad, en fin, solo falta un grupo, muy chungo eso si porque hay un alto nivel de pesos pesados de “FORMACIÓN PAUTADA”: JP, AR, DU, JT, FE (en la segunda sesión), PB, MG, MJ. La tira. Pero creo que he de analizar este fin de semana mi actuación que fue nefasta, en el sentido de que “descoordiné” totalmente la intervención con Edu. El segundo día he de conseguir pasar de puntillas)

(CO: Hoy planteo un día tranquilo en mi quehacer; quiero dedicarme a pulir los procedimientos de la ISO de auditorías, responsabilidades de la dirección y formación. Intentaré ir anotando en este diario las ideas que me surjan como consecuencia del contraste entre las diversas validaciones que he de integrar)

8:50 Leo el noticias “FORMACIÓN PAUTADA” de Febrero

(CO: me parece de una excelente calidad. Bien cuidado y escrito. Me ha producido la misma sensación de empresa seria, rigurosa y de calidad que los primeros noticias que leí)

9:09 He hablado con CV de la libreta de mejora. Me informa que seguramente ya estará, hoy ella y AL revisarán los últimos retoques. Dice que ella particularmente “lo hubiera hecho más gráfico”.

Comienza a llegar gente.

Oscar me llama para darme las gracias por la reseña que he elaborado para la revista Noticias. Me acerco. Último el cambio de una palabra (objetivos salía 2 veces, me lo hizo notar María, ayer por la noche) y le digo que hoy me avise cuando salgan a comer. Le digo “a ver si vuelvo a la normalidad”. Él me dice que también hace tiempo que no sale a comer.

9:17 Me levanto a pedir una hoja de solicitud de reposición de material para hacer más juegos de material para el curso de ECA. Voy a la mesa de MM. Le pregunto y me comenta que ayer no le pudo dar la sugerencia a PU, porque tuvo el curso de calidad. Le digo “el pitorreo” (su comentario). Sonríe. Dice al momento “casi os peleáis”. Le digo “NO. Estaba preparado”, Ella dice: “Casi llega la sangre al río”

Al momento dice “MJ está (...)”. (MJ se encuentra en el fondo de la otra sala del área de formación a distancia, DFD). Le digo “Tienes buena vista desde aquí”. No contesta.

9:37 Llevo a Edición para que me hagan el juego de copias para el curso de calidad. Me pregunta Asun que cómo llegó el material, “¿con el espiral? Le digo que sí. Mónica corrige “ No, vino con el canutillo”. Quedamos que vendrá igual. Asun insiste en lo del canutillo y Mónica dice “Para lo que es, ya está bien”. Luego matiza que el curso a ella le gustó. Pero qué se puede pedir, si no se recuperan las horas, si ella tiene un trabajo que ha de salir.

Le digo: “El otro curso no se tendrá que recuperar”. Continúa diciendo que aunque no se recupere, si ella tiene un trabajo urgente no lo puede dejar.

9:40 Llega el Alex. Me pregunta por el curso. Le digo que pregunte a la gente. Dice que cierta persona ya le ha dicho que nos peleemos.

9:48 Un apagón de dos segundos.

Yo: “Y no se hunde el sistema”

(CO: Me refiero a la burla que teníamos con el sistema informático cuando se venía abajo)

AL ríe. También Carles.

CV: “Eso es el estabilizador ASI”

Carles: “Nosotros hemos pasado la ISO hace tiempo”

9:53 Pocas validaciones devueltas del procedimiento de auditorías y pocos comentarios al respecto. Pujol, jefe de Almacén nada. Ángel solo un cambio de preposición. Mamen, del centro de validación, hace cambios sintácticos y alguno ortográfico (anexos en catalán) .

(CO. Me elimina la tira de comas, y utiliza las flechitas típicas de los validadores de “FORMACIÓN PAUTADA”. Una gran pijadita de validación)

10:37 Estoy integrando las diversas y pocas validaciones del procedimiento de revisión del sistema. Escasos comentarios.

(CO: Me parece interesante la exclamación de AL a la frase “el original será custodiado por el responsable de gestión de calidad”. Hace un círculo sobre la palabra custodiado y señala “Madre de Dios!”)

(CO: También me parece muy interesante la coincidencia entre el comentario de AN y la validación técnica que han hecho los de ECA

-("Se considera correcto siempre y cuando la libreta de mejora contenga los registros de reclamaciones de clientes (y devoluciones en su caso).

- AN en el apartado del desarrollo de la revisión, en la lista que indico que es lo que analizará la dirección de "FORMACIÓN PAUTADA" hace la siguiente pregunta: "¿y los clientes?")

11:02 (CO. Solo me falta llevar una grabadora. Desayuno interesante)

He ha hablado del curso con Amparo y María. María ha dicho "Ya he quemado el curso"

Broma. Para Amparo el curso no estuvo mal. Alguna cosa se aprendió.

Comento que en el próximo será duro. Digo quien estará. María dice "todos los capos". Digo que yo el segundo día no iré. Amparo comenta que JP se lo "comerá" cuando diga que las empresas pequeñas no hacen calidad total.

Entra Mamen. Paramos de hablar del curso. Entra Mónica y Asun. Hablan de fruta y vitamina. El Kiwi tiene más vitaminas C que la naranja. Que la manzana estriñe. De repente María pregunta por el "Buzón de sugerencias". Qué pasará esta convocatoria. Digo lo del sorteo y 2 premios especiales. Mónica dice en broma que los premios especiales serán para ellas porque no hacen ninguna sugerencia. María dice que hay gente que se pasa las semanas haciendo sugerencias. Mónica dice que ellas no tienen tiempo de pensar. María dice que ella las sugerencias que hace son debidas a cosas que ve que se pueden mejorar. Amparo comenta que ella e Inma no hacen nunca sugerencias en el "buzón de sugerencias", que cuando tienen alguna se la dicen a PU y la hacen. Dice que así han hecho muchas sugerencias.

Me preguntan por los premios. Todas pendientes. Hablamos de que a veces se han de descambiar. Me preguntan nombres concretos. No digo que el libro (ultimo regalo hecho y devuelto) fue de RP. Recuerdan que ella ganó. Digo que fue culpa mía, que compré un libro muy extraño.

Entro a la sala después del desayuno.

Encuentro el mensaje de AL (NC) que ahora los antivirus informáticos se instalarán automáticamente. Digo "Que tecnología, eh, AL". Empieza la broma. Se acaba hablando de calidad

Alex: "la calidad es virtual". CV "virtuosa"

11:17 Vuelvo a la integración de validaciones del procedimiento Auditorias. En consideración a los comentarios de AN y de ECA añado la siguiente frase "En la libreta de mejoras se encuentran registradas las reclamaciones de clientes"

11:34 Valido el procedimiento de formación.

Voy a ver a Aura. Le digo que se olvido de darme los cuestionarios y la hoja de firmas. Se me disculpa muy sinceramente. Le pregunto por el registro de formación, no lo sabe. Dice que eso lo lleva DU, su jefa.

Voy a ver a DU. Le pregunto si en el registro individual se señala tanto la formación interna como la externa. Se me muestra sorprendida. (CO. Como si la respuesta fuera evidente, pues hace tiempo me enseñó el registro de formación). Contesta que sí (CO: muy secamente).

11:37 (CO: Veo a XM desde mi mesa deambulando por DFD. Me hace gracia. Es un tío que va deambulando como yo por todo "FORMACIÓN PAUTADA". Pienso que tal vez sería interesante entrevistarle sobre su visión de "FORMACIÓN PAUTADA" y de la Calidad de ésta)

11:43 CV "lo que Joaquim no debe conocer son el modelo ISO de la OSI"

Yo: "¿el qué?"

Me explica que es un modelo informático. Hablan entre ellos los informáticos

11:49 (CO: pienso que es interesante ver la evolución de procedimiento de formación desde sus orígenes. Al principio el departamento ficticio de Gestión de la calidad tenía la responsabilidad de pasar al departamento de formación un plan de formación en calidad. Eso fue anulado de la versión cero a la versión cero-uno)

12: 00 Llamo por teléfono a DU para que me "valide" la definición de evaluación del desempeño. Le digo: "*la sistemática seguida por "FORMACIÓN PAUTADA" para evaluar el rendimiento anual de sus colaboradores*"

Me dice: que evaluación del desempeño "es un concepto más amplio". Que ella no citaría e "FORMACIÓN PAUTADA", a no ser que fuera obligatorio. Me matiza también lo del año. Me añade también que sirve para fijar objetivos:

La definición queda: "*la sistemática para evaluar periódicamente el rendimiento de los colaboradores y fijar objetivos para el siguiente período de tiempo*"

12:23 Empiezo a trabajar con el procedimiento de Identificación y trazabilidad

13:50 MM me trae la sugerencia del "Buzón de sugerencias" de Belén que ha aprobado PU.

MM: "Sí, Bien. Vaya chorrada". Yo sonrío.

Vaya chorrada. Es de doble filo, por lo que pasará el mes que no se den, dirán por qué no hacéis cursos “FORMACIÓN PAUTADA”. “Sí, es de doble filo”

(CO. Es curioso, siendo la secretaria de PU, subdirector de la empresa, y se permite criticar / ironizar los cursos “FORMACIÓN PAUTADA”)

14:00 en punto. Nadie se mueve. Todo el mundo sigue trabajando igual. Es la hora oficial de comer.

Entra XM a edición.

15:30 He comido con Oscar, SA, Roca, XM y OR.

Oscar me ha constado que RU estuvo hasta las 3 de la mañana el viernes en una imprenta porque había un pedido que tenía que salir.

Yo: “¿Qué RU? ¿Cómo fue el viernes? ¿de marcha?”

RU: “Yo siempre salgo de marcha”. (No comenta nada más)

(CO. No es textual, pero casi)

17:47 Voy a ver a Mamen, a programación, para pedirle definiciones del concepto “validar” y sus diferentes acepciones.

Pregunto a Páez, me dice que no está, que piensa que en proyectos y añade: “por aquí aparece de vez en cuando, no te creas”

Hablo con Mamen. Consigo copia de una validación que le ha hecho JP de sus definiciones de validación.

(CO: validación antológica. Tengo copia)

También consigo copia del (famoso) glosario de definiciones que hizo Teresa, en su día..

(CO. Estoy llegando a la conclusión de que este diario es peligroso. Es decir, que si alguien me lo pudiera ver, primero diría, tío que haces tú en el trabajo. Segundo hay información relevante que afecta a muchas personas. Voy a tomar medidas de seguridad. Algo así como ir grabando por días, e ir uniendo en un documento maestro guardado en disquete. Sí.)

Viernes 5 de febrero de 1999

Llego a las 8 menos 5. AL está en la puerta. Abre PU.

(CO. Viniendo me acordaba de una conversación que tuve con OS. Le dije que qué pasaría con el traslado a la 4 planta. A ver quien entraría en la sala de edición. Y el me dijo que los gestores estaban bien donde estaban. Si no, entonces no pararía de darse caminatas o paseos a DFD. O sea que el rumor de que los gestores pueden entrar en la sala es cierto.)

9:00 Me pongo a mirar el apartado 4 de la norma. Concretamente los datos finales del diseño.

Hago una consulta por Internet y la publico en la Sociedad latinoamericana de la calidad (NC).

(CO. Técnicamente tengo una “pequeña” complicación en el apartado 4.4 de la norma, en lo que respecta a los datos finales del diseño.

Por otro lado, es muy interesante el desacuerdo que tengo con los de ECA con respecto al concepto de “VALIDACIÓN”. Validación para “FORMACIÓN PAUTADA” es un Fetiche. Es toda una cultura. La palabra validación es un sinónimo de calidad, de rigurosidad. Que algo ha sido validado es una muestra de su fortaleza. Y se aplica a todo, no solo a textos o en el departamento de programación sino que está totalmente extendido por “FORMACIÓN PAUTADA” (en cualquier departamento hablan de validar).

Para la ISO, lo que hace el departamento de programación con las validaciones es (considero yo) una verificación del diseño. Y así lo he hecho en el procedimiento que he enviado a ECA. Y resulta paradójico cómo en su validación me envían una larga aclaración de los conceptos: revisión, verificación y validación.

Creo que no tiene desperdicio la frase de la NC del procedimiento 4.4. “...debería indicarse claramente verificación para los módulos, pues se utiliza en muchos casos la palabra validación ...”

9:47 Acabo de hablar con los de ECA. He explicado el concepto de validar. También hemos quedado que vendrá el día 29 todo el día para revisar toda la documentación del sistema.

9:48 Acaba de entrar la DU. Detrás de ella un chico y una chica. Pregunta por RU. Todos observamos a los dos “intrusos”. Los chicos quedan en el medio. DU se acerca a Mónica. Salen.

9:50 Entra Serra. Le pregunto si tiene un momento. Me dice que sí. Voy a ver si me explica un poco la labor del documentalista.

10:05 Me explica en mi sitio la labor del documentalista. Mi objetivo era ver si hay un documento que recoja todos los requisitos legales de un módulo. No. Me habla que está en proyecto la elaboración de una base de datos.

(CO. Es un tío campechano, accesible y muy atento)

Me ejemplifica la labor del documentalista con el ejemplo de la “cocinita” tibetana. Lo que obtengo finalmente es que la labor del documentalista, una vez aprobada la memoria de proyecto es la elaboración de todos los contenidos “sin programar” , o sea “un libro” que posibilite que la persona que lo lea, pueda hacer el “examen final”.

11:30 Desayuno solo a las 10:30. Me encuentro con Asun. (CO. Está simpática). Me pregunta si ya he acabado los cursos. Le digo que queda uno. Sabe que es el del JP. Dice al menos no lo has tenido en el primero. Luego dice que PU en el primer curso se paso criticándome en público (CO. Yo no encuentro que me criticara). Dice Asun que así él quedó como “el personajillo” que sabía.

Doy paseos por “FORMACIÓN PAUTADA” con la cabeza puesta el procedimiento 4 de diseño.

Voy a ver a Barrios para asegurarme que el documento sobre “tipos de validación” es el que se da todavía a los validadores externos. Me comenta que no lo sabe , que eso se lo pregunte a Mamen. (Mamen se encuentra al lado)

(CO. Sonriendo y escéptico, interpreto algo así como, no lo sé, tantos cambios hay ahora y está el centro de validación que vete a saber)

Luego añade Barrios, que pregunte a ver si lo conocen.

(CO: Me da la sensación que está diciendo que no se enteran)

Mamen me dice que sí lo conoce. Pero que ella lo va a cambiar. Me explica que hay cosas que no son claras.

11:24 Alex me enseña una carta de solicitud de trabajo que está haciendo.

Me comenta que se siente como un futbolista que está en el banquillo. Le doy la razón y digo que sólo se aprovecha un 2% de él.

11:25 Voy a concentrarme en el procedimiento del diseño.

11:50 Hablo con Mamen. Me explica las diferentes validaciones.

Le comento que la validación de JP es una pasada y me precisa además se ha de considerar que el texto ya fue validado por AR y Barrios, así como integrado. (CO: Joder, que pasada)

11:55 Me llama DU. Me pregunta por la memoria técnica del proyecto de la ISO. Le comento que no sé donde para. Que lo di, que figuraba su nombre. Ríe. Dice que en su mesa seguro que no está, que ya lo averiguará. De “regalo” me comenta que tengo que hacer una Memoria de proyecto para el tema de las actualizaciones.

(CO: El maldito tema de las actualizaciones. Hoy también me ha reclamado SA, por orden de FE)

12:10 Me llama DU. Me dice “la memoria está aprobada y archivada en su sitio”. Le digo que si puedo verla. Y se ríe. Voy y efectivamente está allí. Aprovecho para preguntar quien es responsable durante un proyecto de almacenar las validaciones. Se queda pensativa. Dice que es una buena pregunta. Contesta que no lo sabe, pero añade que el departamento de validación.

(CO: JT no participa, aunque oye los comentarios. Los dos son responsables del área de proyectos)

13:42 (CO. Los auditores de calidad son gilipollas. Por lo menos los que conozco, estos de ECA. / Se empernan en que los datos del diseño tienen que ser cuantitativos (y por qué). / Y además que la validación “sólo es posible durante y después del primer envío y utilización del nuevo curso por un cliente o usuario”).

15:30 He comido con Alex en la cocinita. A media comida ha entrado Isabelita, la secretaria del director general, o sea JP. Se ha hablado de gatos, perros. También de Parkinson y abuelos. (CO. Yo no estaba cómodo)

(CO. Estoy cansado de escribir en el diario. También de observar).

Lo que resta de tarde lo voy a dedicar a replantear el proyecto ISO, objetivos para la próxima semana, ordenar la mesa, y leer algo.

16:26 RU hablando con un proveedor.

“Me he ahorrado 300.000. ... yo había mirado.. y había quedado espantado”

17:21 He acabado de hacer el informe de revisión de la semana y del estado del proyecto para FE. (CO. Estoy cansado)

Domingo 7 de febrero de 1999

(RE: El proceso de certificación como una gran construcción ficticia. Mi trabajo en “FORMACIÓN PAUTADA” puede ser visto como una gran redacción conforme a como ha de ser la calidad. Mi trabajo no tiene apenas incidencia en las diversas cadenas productivas, soy un agente externo que no lo afecta, que se limita a describir los procesos de forma que esta descripción se ajuste a los criterios “marcados” por la ISO (interpretablemente, pues la norma marca, realmente, muy poca cosa)

Contrasta fuertemente esta visión con la que tienen los de ECA, donde la calidad de “FORMACIÓN PAUTADA” vendría marcada por el sistema de calidad descrito en la ISO.

(RE: como objetivos inmediatos están los de acabarme el libro de etnografía. Volver a Fairclough Conseguir algo de Goffman. Empezar a trabajar en la evolución histórica del concepto de calidad.)

(RE: Y sobre todo continuar con el diario de campo de forma rigurosa)

Lunes 8 de febrero de 1999

Llego a las 8 menos 5. Llamo al timbre 4 ó 5 veces. PU no abre hasta las 8. Serio. Buenos días, buenos días.

(CO. Lógicamente creo que no ha abierto porque no le ha dado la real gana.)

(CO: Este fin de semana he llegado a la conclusión de crear otra categoría en el diario aparte de estos comentarios, y que será la de RE, más ligada a ideas, reflexiones, elucubraciones teóricas. Mientras que CO: hará más referencia a impresiones personales, subjetivas de los hechos)

Encima de la mesa tengo las validaciones de los procedimientos de Edición de JP.

8:45 He navegado por Internet. No encuentro respuesta a mi pregunta sobre los datos de entrada del diseño en los foros. No hay nadie en la sala-departamento.

9:17 Está Carles resolviendo un “problema” en edición.

De pronto oigo a Mónica casi gritando: “Alex está enfermo?” Callan todos las personas de edición.

9:25 Miro la validación de JP al procedimiento de edición del material formativo.

En la portada figura el siguiente comentario

“Revisado JP (subrayado)

No sé qué puedo / aportar por qué no lo / conozco suficientemente”

También se cuestiona el objeto del procedimiento, que tan sólo afecte a los cursos de autoformación, de forma que señale “¿y los presenciales?”

Y ante la categoría de material de servicio dice “¿quién se ha inventado esto?” (con dos signos de interrogación grandes)

Finalmente duda ante la palabra “ozálidas” y dice “¿seguro?”, así como que la imprenta se quede con los fotolitos.

9:30 Tengo entrevista con FE. Justo cuando voy para allá, entra a “FORMACIÓN PAUTADA”. Le digo que si quiere 5 minutos y me dice que sí.

10:10 Todavía no he hecho la reunión con FE (CO. Me resulta molesto)

10:27 Viene PB a decirme si quiero un cortado. Digo que le acompaño. Vamos a la máquina. Veo a FE y SA reunidos. No lo podemos tomar porque está el técnico de la máquina cargándola. PB me comenta que un amigo suyo le ha dicho que cambian las normas ISO. Me pregunta si nos afectará. Le digo que no. Le explico el cambio que hubo en el 94 y que fue muy gradual. Me dice que si había entonces empresas certificadas, le digo que sí.

No tomamos el cortado. En la entrada a edición, (es decir en DFD) comentamos un poco los cambios de la ISO.

10:37 Llamo al consultor de ECA para informarle que le envío por FAX copia del procedimiento Identificación y seguimiento y procedimiento Formación. No está. Me toman nota.

11:44 He realizado media hora de entrevista con FE. CO (Siempre es interesante.)

Respecto a los Procedimientos de la ISO comenta que desde mi punto de vista las validaciones de la Dirección pueden ser como marías, pero que he de tener en cuenta que aunque marías he de aprobarlas para aprobar el curso. Me explica que las validaciones “cara a cara” eran las originarias de la organización.

También dice que se ha de negociar el procedimiento con la Dirección y con los jefes de departamento afectados.

Hablamos del tema del “buzón de sugerencias”. Cambiamos los premios y el montaje que íbamos a hacer esta tarde. No le gusta lo de sorteo porque sí. Dice que hagamos algo con “mensaje”. Propone por ejemplo, el jefe de departamento con más implantaciones.

12:55 En la mesa de SA. Sale JP. Llevo una caja de cartón, me dice: qué tal, cómo va el buzón de sugerencias. (CO: Simpático)

13:00 Mañana muy atareada. Preparando lo del “buzón de sugerencias”.

Sobre las 12:30 Fe viene. Yo estaba hablando con Belén. Dice que si el de ECA dice algo de Calidad total, que vaya en contra de nuestra filosofía, yo lo maticé. Diga que esto es a título personal. Le comento que nos peleamos. Damos mala imagen. Dice que le diga eso antes de entrar.

He ido también al despacho de PU a llevarle los procedimientos de formación y de identificación. Le explico. No dice nada. Asiente cuando digo de pedirle hora. (CO: enigmático y sonriente)

(CO: Resulta que he descubierto que está afónico)

18:53 (CO: El curso de calidad no ha ido mal del todo. Lo he grabado en vídeo)

La asistencia ha sido la siguiente: Vicens, Roca, XM, JT, Belén, PB, Marisa, Elena, Cati, AR, Carles, Páez, Cristina, Serra, Ana, una chica nueva del centro de validación, Mamen, y Pujol.

(CO: destacable que nos hemos entendido mejor Edu y yo. También que la actitud de JT no ha sido participativa ni colaboradora. Más bien al contrario)

A las 6 ha sido la reunión de TODO-FORMACIÓN PAUTADA.

La han dirigido PU y AN. (PU está afónico). Yo me he sentado en primera fila, tan sólo quedaba una silla.

AN ha hecho una mención clara al curso de calidad.

Ha dicho que todos hemos pasado por el curso de calidad. Que la calidad es algo muy importante en “FORMACIÓN PAUTADA”, que la calidad no es responsabilidad de una persona ni de un departamento, y que puede haber parecido muy superficial, pero “lo que se ha querido” es que todo el mundo tuviera una visión global.

(CO: No se ha hecho mención explícita al proyecto ISO, ni al propio concepto ISO 9000).

Cuando le iba a tocar el tema del “Buzón de sugerencias” ha llegado FE. Le ha pasado el papel de los ganadores. FE ha comentado la experiencia (JP y FE) en el congreso de Training en Chicago.

Respecto al buzón de sugerencias, ha dicho que se comentó en la última convocatoria de hacer los premios de 1998. Pero que no ha habido tiempo de “preparar algo serio”. Comenta que se quiere combinar la “generosidad” con “el mensaje” (¿).

(CO: He tenido muy claramente la sensación de que hablaba para mí. De que no ha sido sería mi preparación)

19:03 Viene Sara. Me da las papeletas que yo había preparado para el sorteo.

SA: “Toma caballero” (me da en la mano las papeletas)

SA: “Mañana FE ya hablará contigo”

le respondo: “Muy bien”

20:10 Cristian cuando está marchándose a casa. Sólo queda una sesión Yo le doy la razón.

Dice que todo el mundo dice que si no fuera por mí, la sesión nada. Disculpo a Edu. Le digo que los dos hacemos el “payasete”. Y que sabe mucha ISO pero no sabe explicarse.

(CO: no, si al final el curso no habrá ido tan mal)

Martes 9 de febrero de 1999

Llego a las 8 menos 5. PU me abre a las 8 y 2 minutos. Estoy sentado en la escalera. Me pregunta “¿Has estado llamando hace tiempo?” le digo “sí, cinco minutitos”.

Navego por Internet.

8:55 Llega CV. Le pido que me instale por defecto la impresora que tenía.

9:00 Todavía no hay nadie en la sala - departamento.

9:04 CV: “Que me han contado del curso de calidad, que casi os peleáis”

Yo: “No”

CV: “De vuestra actitud se da cuenta el grupo, intuye vuestra rivalidad. O sea, que algo de eso habrá”

(CO: Tomo nota in situ)

9:15 CV me pregunta “qué urgencia corre lo de la Libreta de mejoras”. Yo le digo que para mí es prioritaria. Que ya se lo he dicho a AL. Ella dice que no puede avanzar hasta que se definan los listados. Le pregunto si va a venir AL. Me dice que sí. Me repito comentando que yo ya le he dicho que es prioritario. Entra AL por la puerta. Ella dice que también se lo ha dicho. Y se separa.

(CO: Esta chica es un poco rara. No soy yo quien ha de darle trabajo sino AL. ¿Algo falla en informática?)

9:26 Viene SA. Trae la hoja de Outlook de la AEC –Asociación española de calidad- donde informan de la guía interpretativa de la ISO 9004 para centros de formación. Me dice que qué pasa con eso. Le digo que ya se lo expliqué. Que era para adquirirla. Le digo que ya se lo comentaré yo a FE. Me dice que está “espesa” como ayer. Que se lo comentó a FE, pero que no le quedó claro.

(CO: ¿Habló con FE de esto? Si es así, ¿qué dijo FE?)

9:40 Estoy trabajando con la versión 0-1 del procedimiento de control de la documentación.

11:03 Sobre la 10 vino PB a mi mesa, para ver si podíamos ver el organigrama. Aprovecho para sacar el tema de control de la documentación. Tuvimos una duda sobre quien asigna el código a los proyectos. Llamamos a DU y entro en el despacho de PB.

DU comento que era un buen momento para hacer la pregunta, porque en la reunión de proyectos de hoy, el área va a proponer que “nos la quedemos nosotros”. Dice que van a dar un “golpe de estado” y van a proponer llevarlas ellos.

Hasta ahora lo lleva Barrios (de programación). Respecto a la forma de codificar no se meten en ello. Dice que en el “corto plazo continuará igual”

PB comenta el trabajo y la de cosas que hay para hacer en temas de organización, que todo es un mundo. Y DU se ríe y dice “AH, si fuera fácil...”

(CO: no lo dice pero la continuación lógica sería decir, si fuera fácil no estarías tú)

De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación

Para DU una de las cuestiones pendientes es definir qué se entiende por proyecto, “qué llamamos proyecto”. Para ella, si todo es un proyecto, no todo ha de ir al área de proyectos. Sólo cuando “se haya de coger recursos de distintos departamentos” tendría sentido la figura del jefe de proyecto.

PB, le pregunta si va a seguir el área con dos responsables, y ella contesta que cree que sí. Precisa que el tipo de área lo permite.

Desayuno. Cuando salgo del desayuno voy a ver a EC para reclamarle las instrucciones de DFD.

(CO: Se pone un pelín borde)

Dice que tienen mucha faena. Que estarán a final de mes. Digo que a final de mes esperaba que estuvieran validadas. Dice que hay gente nueva, que hay otras prioridades, que lo que puede hacer es dármelas como están y decir que están bien).

12:55 Llamo a DU para preguntar si hay una lista de control de los proyectos de “FORMACIÓN PAUTADA”. Me dice que sí. Es el “project 22”. Le pregunto por el nombre. No me sabe dar el origen. Sí que dice que se podría cambiar. Digo que ya me sirve. Dice que es verdad, que yo me limito a “dejar constancia”, que los cambios serían para PB. Digo que algún cambio sí que me toca hacer. Dice “que sea para bien” (CO: lo dice de buen humor)

(CO: El de la ISO como notario de lo que pasa en “FORMACIÓN PAUTADA”)

13:50 He llamado a SA para ver si sale a comer.

(CO. La mañana ha sido tranquila. Tengo ya casi listo el procedimiento de control de documentación. Enviaré una copia a ECA y otra para validar a FE y SA)

Me llama MJ para decirme que ya hay un grupo suficiente de profesores para el curso de calidad. Le digo que no podrá ser en las fechas previstas. Me comenta que reduciremos las sesiones y que las diera yo solo.

AL envía un e-mail para informar que la aplicación del “Buzón de sugerencias” se retrasará (NC)

15:09 He comido con SA, OR, JC, y MJ, en el Restaurante Ancares.

(CO. Pienso que tal vez sería interesante llevar un bloc de notas en el bolsillo para tomar apuntes en el lavabo)

17:59 PU me ha validado los procedimientos de Identificación y seguimiento, así como el procedimiento de formación.

(CO: Difícil poder hacer una observación reflexiva. Hago solo de participante, desaparece el observador)

(CO: Hemos hablado de códigos. Ha estado simpático)

Incluso ha dicho a algunas replicas mías “te hago muchas concesiones”

Destacar que el procedimiento de Formación apenas le ha interesado. Que cuando le he dicho que el registro de Formación era una hoja de cálculo, ha puesto cara de escéptico (CO: medio soplando).

Cuando he salido, le he dado las gracias. Y le he dicho que le he intentado decir que le daré una copia una vez integrada las validaciones, y se lo ha interpretado de forma divertida, diciendo que sí que ya lo verá cuando esté hecho. Le he dicho que no, que antes, y él ha dicho “presentarlo con plástico, que se mire pero no se toque”

Luego ha venido PB, y hemos estado comentado el procedimiento de auditorías y el procedimiento de edición (resulta que tenía una versión muy antigua)

Me voy a ir ya de “FORMACIÓN PAUTADA”.

Miércoles 10 de febrero de 1999

Llego a las 8 menos 5. Me abre al momento PU.

A las 8 llega Lisa.

Lisa: "¿Abres tú ahora?"

Yo: "¿Qué?"

Lisa: "¿Que si abres tú ahora?"

Yo: "No, que va"

Lisa: "Es que como estoy llegando puntual ahora, ...y ya estás tú"

Yo: "Yo acabo de llegar"

A las 8:15 llega PI. Le abro.

Navego un poco por Internet. Voy a los foros de calidad

(RE: Tengo que ir releendo este diario, con objeto de obtener ideas)

9:12 Entra a informática Carles y Oscar.

Carles: "Buenas" (a todos)

Al rato, todavía de pie

Carles: (con voz fuerte) "JOAQUIM"

Yo: "¿Qué?"

Carles: "¿Tu estabas en la UOC, no?"

Yo: "Sí" (extrañado)

Carles: "Esto es tuyo" (y me da un mensaje que imprimí yo y me dejaría en la impresora) (CO: No sé, creo que en este departamento la discreción brilla por su ausencia)

9:15 Entra Mónica y no dice nada.

9:51 Comienzo a leer la ISO 10013 (Guidelines for developing quality manuals)

(RE: La 150 10013 dice que el orden de desarrollo del sistema de documentación de la calidad (los tres niveles jerárquicos) depende de las circunstancias de la organización, pero "usualmente empieza con el desarrollo de la política y objetivos de la calidad")

(CO: En el seminario del miércoles pasado, AR hizo una pregunta maliciosa sobre cuando se debería hacer la política de calidad, y yo la respondí como buenamente pude)

10:11 Mónica se queja de que le ha entrado un tema ahora y tiene que estar para el viernes.

Dice "me ha entrado".

Está en la mesa de RU (que está ausente unos días), trabajando con el ordenador de éste, a la vez que tiene fotolitos (estará revisando fotolitos, supongo)

(CO: Mi impresión es que ha adoptado el mando del departamento)

10:20 Falla la red informática.

Viene a verme PB. No estoy. Me lo encuentro en el lavabo.

Me comenta que ya le han dado el esquema de su presentación del viernes, en el comité de seguimiento. Pregunto si lo ha visto JP. Dice que sí, que se lo ha enseñado a "mi jefe, y al jefe de mi jefe" (o sea JP y PU)

20:05 (CO: Tengo la sensación de que por la tarde se me escapa todo lo que pasa delante de mis narices. No he estado muy ágil para anotar, y eso que pienso que han sucedido cosas interesantes)

El seminario de 3 a 6. He grabado en vídeo, aunque ha habido poca participación de la gente.

(CO: Como de costumbre. Es decir, creo que ha sido un fracaso, salvado in extremis. Edu puede saber mucha ISO pero no es un formador)

Lo más destacable creo que ha sido la intervención última de AR, diciendo que se ha de tener cuidado con los registros. También ha comentado que los procedimientos no pueden entrar mucho en detalle porque todo cambia. (O algo así) (CO: He de ver con detalle la parte final del vídeo)

Luego tenía reunión con FE para discutir los procedimientos de edición.

(CO: No he captado mucho. He sido más participante que observador).

Nos hemos sentado. Hemos puesto en la mesa las validaciones de los procedimientos de la Dirección. Como destacable creo que ante la alternativa de:

- Material de servicio (yo, y recogido de una observación hecha por PU) 1 - Material de administración a distancia (AN)

se para. Piensa. No habla. Está un par de minutos decidiendo. Y dice que "no querría hacer una guerra" por una "tontería" como ésta.

Finalmente queda que pondremos "material diverso" y que si alguien de la Dirección tiene algo con argumento que entonces lo pondremos.

Le comento al final que el manual de calidad lo aprobaremos con fecha de enero. Duda. No le convence la idea. Dice que el no es partidario de esas cosas.

Le argumento de la urgencia de la política de calidad (le expongo la pregunta de AR a la sesión del lunes). Dice que para la política de calidad "tendremos que sentarnos".

Quedamos para el viernes por la tarde con los procedimientos que yo considere (seguramente compras y comercial)

Vuelvo a entrar a su despacho y le llevo la propuesta de compra de la interpretación de la AEC de la ISO 9004-2 para centros de formación (CO: también puede servir para el proyecto). La firma sin dudar.

Le pregunto por la inscripción al "Club de la gestión de la calidad" y me dice que "tendremos que sentarnos". Me explica que JP no está convencido. Pero que probaremos un año. Se trata de hablar claro con ellos y ver si estaremos en los "grupos experimentales". Me dice que "son los negocios".

Son las 20:21 y estoy exhausto. Marcho.

Respecto a la valoración del seminario de calidad destacar como:

Observaciones:

- Creo que se tendría que ampliar el tiempo del curso (CO: lo ha puesto Vicente de almacén, porque él mismo me lo comentó al finalizar el curso)
- Apuntes con poca cohesión interna (son una amalgama) .Actividades de poco nivel (Juraría que es la valoración del AR)
- Diferenciar actitud Joaquín Navajas de la de Edu. Mas claro el primero.
- Me esperaba un seminario más aplicado a la realidad de "FORMACIÓN PAUTADA" (un poco de introducción teórica, sí, pero aplicándola a nuestra organización)

Lo que más ha gustado:

- la parte participativa
- A mi me ha clarificado mucho los conceptos de ISO y de calidad / He visto la utilidad de la misma y como se puede aplicar en casos concretos.
- Ejercicios para fijar ideas
- La buena disposición de los profesores para aclarar dudas y hacer la materia mas entendedora
- Conocer qué son las normas ISO y cómo afectará su aplicación a la empresa en general y a los distintos departamentos en concreto (más o menos)
- La claridad de las explicaciones esquemáticas junto con las transparencias
- El interés y la voluntad de Joaquín para resumir, aclarar conceptos, etc.

Lo que menos ha gustado:

- Concretar los supuestos en relación a la empresa.
- Creo que tendría que haber sido más didáctico. La explicación era muy "catedrática" y "poco didáctica"
- Mucho tiempo para poco concepto
- La materia en sí, que resulta poco atractiva y a veces, un poco engorrosa.
- Algunas de las transparencias usadas no estaban en el dossier, por lo que a veces te perdías./ Algunas explicaciones no eran muy claras.
- Creo que se ha alargado demasiado la duración del curso. En lugar de 6 horas, a mi parecer, podría haberse dado en tres horas.

La asistencia fue de: Roca, XM, JT, Marisa, PB, EC, Ana, Cati, Bonell, Páez, Cristina, Mamen (no estuvo en la 2 parte), Carles, Vicente, Pujol, y en la segunda parte entro AR

(CO: Como paradójico, resaltar que el ítem más destacado es el de la puntualidad.)

Antes de hacer la reunión con FE sobre las validaciones, FE me comenta que le ha preguntado a AR sobre el curso y -esté le ha contestado que bien. Me dice que él ha insistido "venga hombre" y AR le ha dicho que "ya hablaremos".

Dice FE "este hombre es muy político".

Jueves 11 de febrero de 1999

Llego a las 8.

Leo por Internet los diarios y entro en las Webs de calidad.

Obtengo el borrador de la norma ISO en revisión y bastantes artículos que no tenía de la sociedad latinoamericana de la calidad.

9:00 Recibo por mail el orden del día de la reunión de mañana del "comité de seguimiento" (NC) (parece ser que no durará toda la tarde, solo de 3 a 6)

(CO: Creo que podrá ser una buena oportunidad para poder avanzar etnográficamente).

Ahora me voy a poner a ordenar un poco mi mesa y definir prioridades. Esta tarde quiero dedicarla a ordenar los artículos de calidad, UOC, y proyecto.

(RE: Respecto a la disyuntiva entre "material de servicio" el cual me lo he sacado yo de la manga "le he tomado la palabra a PU" (eso le digo a FE), y "material de administración a distancia" de AN, creo que resulta totalmente magistral la alternativa de FE con su etiqueta de "material diverso". Sobre todo porque lo que hace es descategorizar la categoría (o quitarle toda su carga categórica), no dándole ninguna etiqueta identificativa. Realmente es una buena descripción. Para apoyar su posición FE dice "nosotros no hemos de inventarnos nada"

9:15 Mónica se queja de que se hundirán las mesas, señalando todo el trabajo que tiene el departamento de edición.

Al dice: "Os pondrán nuevas, si hace falta"

(CO: Son las 9:47. Hoy he venido en plan hippy, es decir sin afeitarse y con una casaca por jersey)

Le he dado a María que ha entrado en el departamento la "orden de compra" de FE para adquirir la guía de la AEC sobre la ISO9004-2 para formación.

10:17 Ordeno los apuntes del curso. Actualizo en la hoja de control la entrada de validaciones de SA.

Me voy a poner a revisar los procedimientos de DFD y de evaluación del servicio, para dárselo a la Dirección ahora que parece que están todos (hoy han entrado al departamento FE y JP)

11:03 Desayuno con Mónica, Amparo, EC. Hablan de películas. Como rápido.

12:32 PB me ha enseñado las transparencias del PowerPoint que expondrá mañana en el "comité de seguimiento", donde expone qué es organización y sus objetivos en "FORMACIÓN PAUTADA".

Ya ha venido RU. Se encontraba con conjuntivitis.

Mónica no para de quejarse.

Esta ordenando el archivo. Dice que tiene que hacer un examen y no se encuentran.

Dice que tal como está todo no hay forma de encontrar nada.

RU dice que tendrían que controlar el "todo pendiente"

13:02 RU y Mónica llevan media hora repasando faena por faena.

RU: "el 601 que"

Mónica: "ayer obligue a ...".

RU: "OBLIGAR A quién?"

Mónica: "a Mamen y a XM"

RU: "¿Todavía no ha entrado?"

Van tema por tema. Mónica va justificándose. Se queja de que todo son prisas. Que Fausto ayer estaba aquí cada 5 minutos y no paraba de hacer modificaciones. Y que encima no paraba de preguntar cuándo estaría.

RU esta sacando la información debido a que "me lo preguntaran esta tarde en la reunión"

(esta frase la ha citado como 2 veces)

RU: "el 536"

Mónica: "Nada, una pasada a limpio ya estará"

RU: "El 571 que"

Mónica: "Está como lo dejaste tu"

Mónica se justifica de por qué no sabe los días en que entraron los temas del módulo al departamento de edición:

Mónica: "me entran millones de cosas a la vez" Dice que si encima lo tiene que apuntar todo "no ganaremos para apuntar cosas" "si encima tengo que controlar el trabajo de los demás"

RU: "no de los demás, no, el nuestro"

Mónica: "Bien" (CO: como diciendo no quiero discutirme)

Llama por teléfono al departamento de programación

Mónica: "Están todos aquí"

RU le pregunta por más cosas.

Mónica: "No lo sé de memoria, NO LO SÉ" (se queja)

RU: "Acordamos que estas actualizaciones..."

Mónica: "Se apunta cuando entra, pero no cuando entra, cuando la primera validación, cuando se lo mira XM, AR"

Mónica: "Si queréis que me dedique, planto todo y me dedico"

RU: continua preguntando por el material de presentación. "¿Tiene este código?"

Mónica: "No lo sé"

Asun: "¿Lo cogiste tú?"

Mónica: "No lo he cogido todavía, es que no lo he podido coger"

RU: (Continua preguntando por la revista INFOLINE y la revista PERSPECTIVAS) "la perspectivas, ¿tiene alguna fecha?"

RU: "el 25"

Asun: "NO estará el 25"

Mónica: "No nos dejan margen" "Además es no lo soporto, cuando estará?" "Si te lo doy ahora, estará" "Habíamos pactado el tema 1 el lunes, el 2 el viernes..."pero como se ha retrasado el tema 3..."

Terminan. RU da por concluida la reunión dándole las gracias.

(CO: Mi impresión de que había adoptado el mando del departamento tenía fundamento. Realmente RU ha revisado con ella todo el tema de faenas pendientes de EDC)

Envío a SP la información que me pide. Se trata de ver el número de sugerencias que cada una de las personas del área de formación a distancia han realizado durante el año pasado.

16:23 A eso de las 2:15 estaba yo solo en la sala. Rosa Carles entraba al lavabo. Me vio y dijo: "la calidad aislada"

He comido con MM, Ana y también con Elisenda.

Se habla de quien irá a la sala cuando el departamento de edición suba a la cuarta planta. Se critica a la ex-mujer de Roca.

Voy a ver a SA para enseñarle el esquema del manual de calidad. Justo cuando paso por la puerta de FE (que está reunido con RU) oigo que le pregunta que es el alzado (ayer salió en la integración de los procedimientos de edición) (CO: Realmente FE es una persona que lo retiene todo)

Viernes 12 de febrero de 1999

9:14 (CO. Voy a intentar ser más reflexivo en este diario. Las notas de conversaciones intentaré anotarlas en papel, y pasarlas posteriormente. Asimismo cada día pasaré el corrector al diario. Es que si no, finalmente será algo ilegible)

(También voy a intentar releerme, sino, ¿qué sentido tiene el diario?)

Hoy he llegado a las 8 menos cinco. Isabelita estaba en la puerta. Me ha preguntado si vengo de Terrassa. Le he dicho que sí, y le he comentado lo difícil que es aparcar en el barrio. Ella me ha dicho que de 8 a 8 y cuarto hay movimiento.

Navego por Internet.

Sara entra a las 8:20 y me comenta que AL está enfermo con la conjuntivitis. Me dice que tenga cuidado. (CO: está simpática)

A las 9 llega la gente al departamento.

Hablamos de la conjuntivitis. La mujer de Carles, tiene neumonía. El marido de Amparo está con gripe de estomago.

(RE: Recuerdo ahora que el miércoles, cuando estábamos en proceso de integración de validaciones, le comenté a FE, que lo estábamos haciendo de libro. Y el me dijo, "chico, esto es "FORMACIÓN PAUTADA"" (como diciendo, aquí las cosas se han de hacer bien hechas))

(RE: Es curioso, por un lado, FE me dice que "no hemos de inventar nada", y por el otro lado, lo que yo creo que estoy haciendo es la invención / construcción del "sistema de calidad". (Suena interesante). Con los documentos, (procedimientos, Manual de calidad y demás) lo que se está haciendo es la descripción - elaboración, para los auditores, del sistema de calidad de "FORMACIÓN PAUTADA")

(RE: Parece que el concepto "inventar" es algo que se ha de evitar. Por ejemplo, en la validación de JP al PU. 10.02, al lado de la categoría "Material de servicio" dice "quien se lo ha inventado")

(RE: Realmente, empiezo a comprender el sentido de "las validaciones no son respetadas" que me dijo FE. Es decir, no soy más que un redactor de procesos, que sabe que es la ISO. Pero en cuanto se trata de integrar validaciones, he de respetarlas, o sea, anotar lo que me dicen. Mi margen de maniobra es limitado)

(RE: Veo el comentario que me hizo JT cuando le envié los PU de edición. Para el la ISO ha de reflejar claramente lo que hace "FORMACIÓN PAUTADA". "Realmente, no he encontrado nada relevante para cambiar. Me parece que refleja los procedimientos reales que se están llevando a cabo en la actualidad"

9:24 Suena el teléfono en edición. Lo cojo. Me dicen si puedo decirle a Mónica que llama RU. Se lo digo. Me dice de malos modos que "un momento". Le respondo igual de antipático "vale". Cuando acaba, me dice que me estaba diciendo que "un momento" porque no podía hablar en ese momento. (CO: no acaba de disculparse).

9:54: Me pongo a trabajar con el PG.09.02 (Edición). Voy a integrar las validaciones de la Dirección .

11:02 Antes de desayunar he estado con PB. Le he enseñado las nuevas definiciones del PU de edición. Hablamos de "FORMACIÓN PAUTADA". Dice que todo va lento por el "lingüismo". El considera que la empresa está muy bien organizada, que lo único que no lo está es programación, "que son artesanos". Que no se hacen "churros", pero que para él "estaría bien que hubiera un circuito para hacer churros". Que no estaría mal hacer churros de vez en cuando. Dice que "no saben hacer churros, hacen pastas artesanales".

11:16. Voy a consultarle a SA las nuevas definiciones (original y manuscrito). (CO: SA es muy precisa. Realmente aporta cuando valida)

Le hago notar la última categoría "material diverso". No le gusta. Reímos. Ella dice que "antes pondría - otros materiales -"

11:56: Veo un comentario de SA al PG.09.02 (Edición). Dice "Cuanto más avanzamos, menos explicaciones"
(CO: Realmente, es cierto. Se depuran y se hacen tan generales los párrafos que no se dice nada)

12:43 JC en Edición. Dice "date prisa que tenemos una reunión en proyectos a las 12". A continuación dice "cuando llegue el juicio final seguro que en esta casa nos encontrarán reunidos"

13:06. Acabo de hablar con Edu. Al final nos dará el curso él. (CO: Al final nos caemos bien)
(CO: No me da la gana de cambiar el término "disposición" del PG.12.01
(Estado de inspección). Disposición quiere decir "aptitud de decidir algo". Si no lo entiende (AN) que se coja un diccionario)

Reunión comité departamentos.

Falta de puntualidad de los asistentes. Para María "sólo estamos los pringados". Estamos la mitad. MG decide empezar aunque falta toda la Dirección .

Orden de disposición: Lado derecho: RU, MG, OS, AB, EC, Amparo. Lado central: María, PB, yo mismo, RIC, SP, JT, DU, OR / Lado izquierdo: Serra, Mamen, AR, FE, PU, JP, Isabelita

Lunes 15 de febrero de 1999

Llego a las 8 menos 10. No abre PU. Llega PB. Bajamos mientras se fuma el cigarro.

Baja a las 8 PU a avisarnos.

En el correo tengo 2 mensajes: Los dos para el comité de seguimiento: uno (NC) de JP reclamando las memorias. Otro (NC), el acta de la reunión del viernes realizado por la MG. (CO: En la reunión tome notas, que luego pasaré al diario)

9:00 Viene Belén. Me pide la lista de sugerencias del "Buzón de sugerencias" del año pasado. Le digo para qué. Me dice que se lo ha pedido SP. Le digo que ya se la di. Dice que quiere la total. (CO: Me pregunto para qué querrá toda la lista de sugerencias)

Entro a las 9:30 al despacho de FE. No lo veo. Voy a SA. Resulta que estaba colgando en su percha la chaqueta.

La reunión ha sido rápida. Apenas 25 minutos.

Me pasa todos los procedimientos que tiene, para que le indique el estado. Dice que cuando vio todos los que había "me acojoné".

Me comenta que del tema de Edición quedó con PU para hacer una reunión los dos, y posiblemente yo. Le digo al rato, que más que yo, que también podría estar por lo de la ISO, habría de estar el jefe de EDC, ya que 'yo puedo decir misa, pero quien ha de estar es el jefe del departamento que es el que la tiene que hacer. Además, yo la misa ya la he dicho en los procedimientos". Quedamos que lo pensaría.

Le enseño el procedimiento de Edición y le enseño la categoría "material diverso". Dice que por categorías se han hecho muchas tonterías. Continúa diciendo que él lo que no quiere es definir nada. Y dice: "sacralizar palabras me da miedo".

Luego continúa argumentando que realmente es un material de muchos tipos, es diverso.

El tema del Buzón. Haremos una reunión, Belén, FE y yo mismo. Para trabajar. Sugiere que la Belén que es la que tiene un poco la memoria histórica del "Buzón de sugerencias" puede que haya recogido "la idea socializadora" de Teresa. Le digo que el concepto suyo de "democracia absoluta" es un poco redundante. Me argumenta con el ejemplo de "libertad" y "libertad absoluta"

Vamos el resto de la reunión por trabajo. Le digo que de un "toque" a informática para la "libreta de mejoras".

10:10 Entra FE al departamento. Habla con CV. Le pide el manual del superproject. Luego oigo que le pregunta por la "Libreta". Debe equivocarse y citar la "libreta de Errores" porque CV le dice que "de Mejora". CV le dice que "estoy en ello". Me mira. Y le dice que hable con Miquel.

(CO: Recuerdo que el otro día me dijo que había otras prioridades bruscamente).

FE se acerca a AL. Se pone de pie. Y no oigo nada porque hablan casi en susurros.

19:37 Hoy no he estado nada fino. Nada observador

He hecho inglés. He trabajado en el manual de calidad.

Por la tarde de 5 a 6 aproximadamente he tenido una reunión con PB para definir en el manual de calidad las responsabilidades.

Me cuenta que la AB le envía un comentario de una ponencia del congreso que estuvo en Madrid, y se lo envía a MG, FE, AN y él (PB) explicitando que lo envía en calidad de jefes de área. Dice que poca gente se entera de la estructura. Duda incluso que MG y AN se enteren de que él no sea jefe de área.

Marcho.

Martes 16 de febrero de 1999

Curso de ISO 9000:2000

Asisto a un seminario de las nuevas ISO 9000 en el Palau de les Heures. Llego a las 9:10 justo cuando están empezando a hacer las presentaciones.

La que da el seminario es Vidal. Una de las 2 personas españolas que están en los grupos de trabajo de la ISO y ha participado y vivido el proceso de elaboración de las nuevas normas. (Yo la conozco de nombre porque lleva la comunidad virtual de la ISO del ICT, en la cual estoy inscrito)

Toma notas de campo así como muchos apuntes. También nos dan un material que corresponde a las transparencias que va poniendo.

A la entrada del desayuno, la profesora Vidal se dirige a la camarera "somos del curso de calidad" (cuando tan sólo figura el nombre de la ISO en el título).

Uno de los temas que salen en el desayuno por parte de una persona si se puede "prostituir la norma". Vidal responde que se pueden hacer "verdaderas viguerías".

El cambio de la estructura de la ISO para Vidal (apuntes del curso fotocopiados) "no debería obligar a las organizaciones a revisar demasiado la documentación del sistema./ La documentación del sistema es único para cada organización".

Y a continuación comenta que siempre que la documentación sea "real" y no esté hecha sólo para pasar la auditoría

(CO. El tema de la ISO siempre tiene presente la realidad / ficción del sistema ¿?)

Explicando las diferencias entre la nueva 9001 y la 9004 dice que sólo la primera será certificable. Pero especifica que puede que otros sectores, como la automoción, los más adelantados, puede que la nueva VDA sea la ISO 9004)

Cuando salga la nueva forma, o el DIS (el último borrador; el draft iso = DIS) saldrá también un paquete de información, es decir "herramientas" para ayudar a entender la norma.

También uno de los objetivos de las nuevas normas es que sean "simples y claras de entender". (Transparencia 5 del curso).

Una vez aprobada, cuando el usuario tenga dudas podrá dirigirse al:

- organismo de certificación (primero)
- organismo de normalización (cuando las preguntas tengan relación con la interpretación o traducción de la norma)

Vidal comenta que "se pretende que no todo el mundo pueda decir la ISO dice. No. No. La ISO dice". Es decir se pretende crear un base documental, con las dudas y preguntas de los usuarios, que evite la libertad interpretativa de la norma. El objetivo es evitar interpretaciones.

Un alemán de la Nutrexp, de la división internacional (muy joven) comenta que actualmente hay diversas interpretaciones de la ISO 9000:94, depende de los países. No tiene nada que ver la ISO europea con la ISO china. Vidal contesta que "se pretende que haya una fuente oficial de interpretación". El alemán replica y pregunta si habrá "voluntad de aplicarla". Y Vidal contesta que eso "va ligado a los organismos de certificación. Hay mucha política metida dentro"

Y vuelve a comentar que será muy útil "que haya un núcleo que diga lo que dice la norma".

A continuación dice que "La ISO son mínimos". "Todo lo que se da de más, es porque la empresa quiere"

Entramos a continuación a ver las novedades en los requisitos de la norma:

Una de las novedades es que se tendrá que determinar las necesidades y requisitos de los cliente. Una de las cuestiones que podrán ser auditables es cómo se entera de lo que quiere el cliente?. Vidal dice que ahora el tópico de que tenemos la ISO y hacemos "ruedas cuadradas" será un poco más difícil.

(CO. Esto de las ruedas cuadradas es un argumento que repite bastante Vidal)

En la política de calidad hay pocos cambios. Se mantiene igual.

Vuelve a salir la idea de que la norma dice el qué, pero no el cómo. Para Vidal la norma "contiene cierto sentido común, mínimos, y que sirve para todo el mundo."

Cuando comenta que la nueva norma, en el apartado de formación exigirá que haya evaluación de la formación, no sólo detección de necesidades de formación, dice Vidal "se intenta que esta norma sirva para alguna cosa"

Cuando tocamos el apartado de "procesos relacionados con el cliente", la norma exige que ha de haber un proceso para identificar los requisitos del cliente (que podría ser un input del diseño).

El alemán de Nutrexp contesta que el sector de la moda sería un sector que hace ruedas cuadradas. Que las necesidades de los clientes no existen. Se crean.

Y Vidal contesta que está claro que todas las cosas son subjetivas, pero se ha de intentar que sean objetivas.

(CO: La hostia. Aquí la experta reconoce que la subjetividad nos envuelve. Pero hemos de superarla)

También se comenta que "la norma se ha de acoplar a la empresa". Dice Vidal "la que manda es mi empresa". La norma "se ha de interpretar".

Vidal comenta que como es una norma internacional; es una norma inglesa pero para los no ingleses. Es decir se ha redactado con un inglés claro (comenta que incluso se han puestos artículos)

Y dice "es una norma internacional, y tiene muy claro que es a mínimos"

Otro participante del seminario dice que la impresión que tiene es que la nueva norma tiene una "redacción más implícita en cosas". Vidal le contesta "sí, sí, sí".

El famoso "tailoring" de adaptar la norma a la empresa, es decir, justificar apartados que no se han de cumplir o cubrir por que no se adaptan a la realidad de mi empresa, sólo queda para el apartado de procesos de la nueva norma.

Vidal piensa que no ha de haber un responsable de calidad de la empresa para todos los temas. El delegado de la Dirección para el sistema ha de "coordinar y gestionar alguna cosa". Pero no controlar.

Para Vidal lo que se ha hecho con la nueva norma es una "coctelera y una presentación mucho más coherente".

Casi al finalizar la clase, argumenta el por qué se cambia el concepto de "aseguramiento de la calidad" por el de "gestión de la calidad". Y es debido a que el aseguramiento no puede introducir la idea de mejora.

(CO. Interesante. Aseguramiento es control. Gestión es más cosas)

Ya para finalizar la clase, propone hacer una especie de ejemplo. Coge una empresa de servicios y dice vamos a intentar ver cómo proceder para implantar el sistema.

Intervengo yo. Digo será para documentar el sistema de calidad. Calla. Dice bueno documentar y implantar si algo no está.

(RE. Pienso que los conceptos de documentar versus implantar pueden ser muy ricos para el proyecto. Esta dicotomía junto con la de realidad y ficción de la documentación a la vez que la idea de norma interpretable que no te dice lo que has de hacer. Pero sin embargo te exige.)

(CO. Tengo que hablar con DU para ver qué pasa con los otros seminarios de calidad. Es decir intentar ver si puedo ir. Interesante como formación recibida. Y se come gratis y de muerte)

(CO: Mi sensación es que hoy ha sido un día muy fructífero para el proyecto)

Miércoles 17 de febrero de 1999

Llego a las 8. Está SA. Le comento lo del curso. Le explico que nuestros procedimientos ISO sí se entienden.

Ve lógico que sea así.

Hablo a las 8:40 con MG sobre la "libreta de mejora". Me explica un poco las vicisitudes últimas.

Ya está, de hecho, hace tiempo. Ella dijo a AL que no se tocan los informes. Luego resulta que CV ha trabajado en los listados. Parece ser que hoy nos lo enviarán ya.

MG comenta que tiene ganas de entregar el proyecto y que hagamos luego lo que queramos con él, organización, FE y la ISO.

Aprovecho también para decirle que meta prisa a EC sobre las instrucciones de DFD.

9:36: Ojeo actas .

Veo en una reunión de tutoría (MG, SP y PR del 10 de febrero que se comenta el tema de matriculación y se expone lo siguiente):

"Cómo queda matriculación?

Los proyectos más "filosóficos" de momento quedan parados, lo que se quiere comenzar a trabajar son los temas de más fácil implantación como la reclamación de los cuestionarios iniciales, la reducción de los días que se tarda en servir los pedidos"

Decido trabajar en el manual de calidad.

10:45 Desayuno yo solo. Cuando estoy acabando entra María. Muy cordial como siempre. Hablamos del tiempo que llevamos en "FORMACIÓN PAUTADA". Le pregunto "qué tal, ¿bien?". Me dice sin entusiasmo, bien. Y tú. Yo le digo que bien. Entonces le comento que como empresa el ambiente es muy bueno. Me mira toda dudosa. Pone cara de circunstancias. Y me comenta que si yo estoy en el comité de seguimiento. Cae en que sí estoy. Y me pregunta que me pareció la exposición del tema de valores que hizo JP. Le digo que no tuve tiempo de anotarlos. Y ella me dice que no se los cree. Dice por ejemplo el tema de "transparencia de la información". Y a continuación dice que hay un grupo de gente que vive muy bien y el resto está mal. Que no hay conflictos (yo mencioné que no hay conflictos) porque la gente no se atreve a decir nada. Estamos en esto cuando entra más gente en la cocinita y marchó.

(CO. Muy interesante la opinión de María la cual lógicamente es representa de una visión de un grupo considerable de la organización).

17:02 Imprimo el organigrama de "FORMACIÓN PAUTADA". JC está con Alex. Ve el organigrama pues se lo enseño al Alex para que vea el resultado (me ha ayudado a escanearlo). JC dice "cada uno arrima el ascua a su molino". Y comenta que "si cueula, cueula". Dice que gestión de calidad cuelgue directamente de dirección no lo ve claro.

Jueves 18 de febrero de 1999

Vengo leyendo en el tren el libro de la lógica de la investigación etnográfica. Me surgen ideas.

(RE: Pienso que en el trabajo una línea a considerar es la contraposición de la organización que se hace desde el campo de la calidad, a la organización entendida como un conjunto de grupos con intereses contrapuestos (más marxista). Por ejemplo, podría contraponerse el departamento de Edición (los que ejecutan en última instancia el trabajo, o sea los que realizan todos los procesos de edición) y por ejemplo el área de Proyectos, y ver el diferente significado de calidad para estas dos grupos)

(CO: Es como si me hubiera caído de la higuera con la conversación de María y los que viven bien y los que no)

(RE: También creo que otra línea de análisis muy ligada a lo anterior podría ser el concepto de consenso y conflicto. Puedo tomar como elementos lo discutido en el debate de la UOC, el cual sería la voz de los "expertos" en calidad. Para este grupo el concepto de consenso es fundamental. Es casi Dios)

Llego a las 8:05.

Está SA en "FORMACIÓN PAUTADA". Le digo que es la primera. Dice que claro, tiene que abrir, y me pregunta que quién más tiene llaves. Le digo que MG, y me dice que no.

Le enseño el organigrama de "FORMACIÓN PAUTADA". No me comenta nada de gestión de calidad, sino del número elevado de departamentos. (CO: de lo que ha crecido "FORMACIÓN PAUTADA"). Comienza a hablarme un poco de la evolución de "FORMACIÓN PAUTADA". Comentamos departamento por departamento y cuando llega a "administración de personal" comenta que son Amparo e Inma, y yo digo que también están en contabilidad. Inmediatamente me precisa que en administración de personal hay poco trabajo, que en la empresa "no hay conflictos" y matiza que ya veremos porque ahora está entrando mucha gente. Que somos muchos. Me explica que hace tiempo había una par de personas que estaban totalmente sindicalizadas. Querían hacer elecciones y no veas. Le pregunto si eran las de programación y me lo corrobora. Hablamos de los diferentes departamentos de "FORMACIÓN PAUTADA". Que hay diferente clima. Que en comercial es diferente y me dice porque están continuamente hablando con los clientes. Respecto al clima de "FORMACIÓN PAUTADA" dice que es bueno, que aquí es una empresa pero si alguien habla con alguien nadie dice nada. Pero dice, de todas formas esto es una empresa "Y como dice JP, una empresa no es una casa de caridad. Se ha de currar duro".

(CO: El tema del conflicto estaba fuera de mi punto de vista, y de repente aparece por todos lados)

(CO: Pienso que puede ser muy fructífero hacer unas entrevistas en profundidad a gente que lleva mucho tiempo en la empresa, y ver como conciben el concepto de calidad. Como ha evolucionado la calidad de "FORMACIÓN PAUTADA" con los años. Excelentes candidatos creo que serían JP, PU, SA, AR) (Tendría que pedir permiso a FE)

9:00 Viene Edu de ECA. Me trae las fotocopias para el curso de auditorías.

10:20 Hablo con AN para ver si podríamos hacer la auditoría de prueba del curso que haremos, en el departamento comercial. Lo ve bien, pero el problema es que no podrá ser el viernes, tendría que ser el miércoles. Hablaré con Edu.

10:30 Desayuno solo. Me voy a poner con el manual de calidad.

14:00 Viene OR a ver si salgo a comer. Luego entra JC (CO. Curioso) No salgo. Como en la "cocinita".

Estoy acabando de actualizar el estado del proyecto. SA me ha devuelto el procedimiento de auditorías y en la portada de éste pone el siguiente comentario "Me parece que nos dará más trabajo que eficacia"

15:12 Salgo por primera vez a tomar café con el grupo de DFD de Lourdes, AB, Ana y otro chica nueva. Vamos al café (CO: Creo que distorsiono el grupo. Poca naturalidad)

Hablo con RU solicitándole permiso para auditar el departamento de edición. Me comenta en broma que yo lo que quiero es dejar el departamento en evidencia. Acepta. Pone como "requisito" que no participe en la auditoría Mónica

(CO: Muy inteligente. Es la que conoce todo lo mal que puede ir o va el departamento. Y esto no demuestra nada de confianza hacia ella)

15:40 Estoy revisando la corrección que me ha hecho SA al procedimiento de revisión del sistema por parte de la dirección. Al comentario de que la reunión de revisión se celebrará preferiblemente en diciembre, ella

comenta "esto lo impone la norma UNE? Es que en diciembre es muy difícil hacer esta valoración. Hay cosas más importantes, o si más no, más prioritarias"

(RE: La norma ISO como un impedimento y en consonancia con su comentario al procedimiento de auditorías de que dará más trabajo que eficacia)

Viernes 19 de febrero de 1999

Llego a las 8 menos cinco. Me encuentro en la calle (casi entrando) a SA.

En el correo electrónico me encuentro una copia del mensaje que MG ha enviado a los profesores sobre el curso de calidad (NC).

10:10 He estado revisando con PB el capítulo 1 del manual de calidad (CO: Divertido como siempre)

11:10 Acabo de desayunar y entro en el departamento Está Kirkpatrick con JP firmando un libro a RU. Estamos de broma en el departamento. Mónica comenta que si ella también puede firmar un libro. Decimos de hacer un libro. Carles dice de escribir "Maritrini y yo". (CO. Buen ambiente)

Antes de desayunar hablo con DU sobre el requisito de formación (hace falta un acta de formación interna, según los de ECA). Dice que ella pensaba hacerlo y que aprovechara para pedirlo ahora como una mejora.

11:30 Mónica está quejándose a RU. Dice que las empresas no hacen caso de los albaranes y las etiquetas. Mónica dice que hará lo que quiera RU. Si dice que no le pague, no le pagaremos.

(CO. Creo que se trata de un problema de etiquetas. El material mal etiquetado no entra en el almacén)

Mónica dice que si RU quiere se dedicará 3 horas al día a controlar los trabajos

17:53: Estoy muy cansado. Esta tarde en teoría tenía reunión con FE, y después otra con PU. No he hecho ninguna. He tenido eso si una con MG, AL y Lourdes para la libreta de la mejora. Como significativo decir que MG dice que ella no se siente la madre del producto tras las modificaciones por la ISO y las modificaciones por los problemas informáticos.

He hablado con María cuando le he pedido el libro de AENOR. Hemos hablado de pisos (ella y su novio están buscando uno). Me comenta que la dirección está reunida decidiendo nuestros sueldos. Le digo que si va según convenio. Se ríe. Dice que el convenio aquí está prohibido. Y me recuerda que hace tiempo hubo problemas sindicales. Me ha comentado que cree que se originaron con el tema de la "cocinita".

Estoy recogiendo. Este fin de semana he de releer el diario y reorientar la estrategia de investigación.

Martes 23 de febrero de 1999 (y lunes 22 de febrero de 1999)

Intentaré reconstruir un poco estos dos días en los cuales he estado del todo descolocado.

Ayer lunes paso por delante de la puerta de FE. Me hace pasar. Me dice que luego quiere hablar con PB y conmigo y comienza a comentarme el procedimiento de elaboración de cursos. Estaba comentándome que validar no es hacer mejoras sino "propuestas de mejora" y me comenta que a veces una versión es peor que su precedente antes del proceso de validación. A continuación me hace una precisión de que el curso no ha de cumplir los requisitos del usuario sino del cliente.

Justo en esto pasa por delante PB. Lo hace entrar. Pero sigue comentando el tema. Y dice que el problema es que muchas veces se trata con el cliente, pero éste no está solo en la organización. Y puede que no sea el verdadero cliente. Y el problema nuestro es saber qué es lo que necesita realmente el cliente. Y continua FE precisando que en la organización se dan luchas de poder" (CO: este tío realmente se cree que he nacido ayer).

A continuación dice que de todas formas ha hecho entrar a PB por otro tema. Yo río, digo que sí, que estará alucinando. FE sigue diciendo que cierre la puerta (me alucino) que parece una rambla (CO: Fe solo cierra la puerta para cosas excepcionales, evaluación del desempeño y entrevistas de trabajo –validadores-).

Sigue o comienza diciendo que nosotros (FE y yo) habíamos hablado muchas veces del futuro. Y dice que el futuro ya ha llegado (yo aún de buen humor estoy por decirles una cita de Valery que dice aproximadamente "lo malo de nuestro tiempo es que el futuro ya no es lo que era"). Y luego lo enlaza con el tema de los aumentos de sueldo. Dice que PB tenía que saberlo. Que se me subirá el IPC. Que como cobro 3.000.0000 quedará como unas 40.000 Pts. mas al año. Que cuando acabe el proyecto, ya se volverá a hablar. Que él no cree que deba subírseme más y difícilmente podrá así convencer al resto de la dirección . Luego dice que él está dispuesto a hablar con la certificación en la mano.

(CO: Yo ya no estaba nada contento. No por el sueldo, que era lo pactado, sino por esa delegación a pelo, sin preámbulos me hace ver que mi jefe es PB)

Continua diciendo que yo ante la alternativa de temas de calidad o temas de proyectos, había preferido continuar siendo "técnico", y dejado de lado temas de proyectos, "Venezuela" con puestos de gestión y "dirección".

A continuación vino a decir que estaba muy ocupado y que PB se encargaría de hacerle de filtro. Así como se trataba de que la documentación llegará a la Dirección para la aprobación con la implicación de PU.

(CO: Yo no digo ni mu)

Me sugirió preguntas. (CO: supongo que mi cara cantaba. Muy serio)

Pregunté que significaba en lo de la sistemática de trabajo. PB intervino. Dijo que se trataba de que el trabajo le llegara maduro a FE (CO: Fe le miraba con incredulidad y expectación. Totalmente descoordinados). Luego hablo FE utilizando una de sus estrategias de hablar sin mostrar para nada que es lo que quiere decir. (CO. No dijo nada)

Y ahí más o menos se acabó

(CO. Estaba totalmente cabreado. 9 meses trabajando y despachando con él, y el cabrón no es capaz de decir como una persona civilizada que ahora mi jefe será PB, que él me supervisara el proyecto)

Me reuní con PB. Le explique a grandes modos el estado del proyecto

Más tarde le pregunte a SA que pasaba con la reunión de los lunes. Me llamo FE. No estaba. Le llame. Me dijo que estaba hablando con PB y que me llamaría. Me llamó me dijo que como iba a despachar con PB los martes ya le informaríamos. Que lo que sí haría con él, sería la integración de los procedimientos una vez validados por la Dirección .

Bien el resto de día fue variado. Comentar que en el desayuno Alex, los nuevos validadores y yo estuvimos fuertemente críticos con que en la empresa no se pueda comer dignamente (CO: Sí, ¿ahora ya soy crítico?)

Por la tarde el curso de calidad de ECA. Lo presentó FE. Su discurso fue totalmente deslucido. Vino a decir que lo de la ISO estaba muy bien, pero que se trataba de lo que viéramos allí pudiéramos utilizarlo en el “mundo real”.

(CO. Acojonante. FE. El impulsor de la ISO en “FORMACIÓN PAUTADA” separando la ISO de la calidad real)

También vino a decir que los que estaban haciendo el curso debían dar ejemplo en su trabajo de calidad ante sus compañeros (CO: realmente no fue uno de sus grandes días. Desbarro del todo)

Por la noche en mi casa comencé a actualizar mi curriculum (hacia 9 meses que no lo tocaba)

Hoy he estado toda la mañana reunido (hasta las 14 con PB). Digamos que se ha adueñado del proyecto. Lo está dirigiendo totalmente él. Yo me dejo llevar. Quiere poner fechas para todo. He pasado de un jefe que no controla nada a otro que dirige todo. (CO: Adaptabilidad)

En el descanso, en la máquina de café, se acerca DU. PB le pregunta por mi condición en la ISO, (CO: descaradamente o como él me comentó una vez, con su falta de inteligencia emocional). DU dice que soy uno de los que tienen placa de sheriff repartida por “FORMACIÓN PAUTADA”. Es decir, que soy jefe de proyecto sin pertenecer al área. PB le informa que FE le ha encargado que haga de filtro.

Interesante comentar que por la mañana hemos (ha) convocado entrevistas con la tira de gente. Con RU, con Pujol, con MG para la “libreta de mejoras”, con FE para la política.

Por la tarde no hago (por cambios de su agenda) la reunión de validación con PU sobre los procedimientos del área de DFD.

(RE: La cuestión no metafísica de ¿qué soy? ¿jefe de proyecto? ¿y por qué?. No deja de ser altamente significativa . Es decir, como jefe de proyecto mi categoría es, en principio, más simbólica que otra cosa. Es decir, no tengo poder ejecutivo, carezco de poder para hacer cambios de procesos. Mi sueldo es bajo (queda claro por la conversación con FE del lunes). Bajo sueldo. Baja responsabilidad. O de forma más precisa, menos autoridad.

Además mi trabajo tiene tanta connotación de calidad como de financiera (es decir, nada). Increíble. La calidad de “FORMACIÓN PAUTADA” como resultado para los clientes, no tiene nada que ver conmigo

Simplemente documento. Escribo procedimientos de cómo funciona “FORMACIÓN PAUTADA”. Creo que ya ni siquiera dirijo el proyecto. Entonces ¿por qué sigo como jefe de proyecto de la ISO?

Y creo que está claro. Por la dificultad en saber / entender qué pide la norma. Soy algo así como el gran chamán que habla con los espíritus de la norma UNE-EN-ISO 9001:94. Soy el único de “FORMACIÓN PAUTADA” (y lo digo con cierto retintín) que puede determinar cómo se han de elaborar los procedimientos para cumplir la norma. Incluso PB con conocimientos de organización (expertísimo), y algo de ISO, no conoce ni de lejos la norma, y mucho menos sería capaz de hacer los procedimientos para cubrir los requisitos.

Por tanto, para todos está claro que la ISO y los procedimientos deben describir “FORMACIÓN PAUTADA” de forma “real” pero no saben qué es lo que debo describir de “FORMACIÓN PAUTADA”. Qué procesos son los fundamentales. Para la gran mayoría mi trabajo es invisible, y para los que es visible, éstos son incapaces de preguntarse por qué debe ser así. Incluso FE, que es el que ha validado los PG, y los ha validado tanto en un sentido semántico (como SA) como de proceso, no se ha metido en el número de procedimientos que hago ni por qué los hago.

(CO. Por tanto creo que está claro cual es lo que me aguanta hoy por hoy. De todas formas, mi relación con FE, espero que se mantenga cordial, pero no será lo mismo. Por mi lado pasaré todo lo posible de él. Comunicación cero. Cordialmente).

Miércoles 24 de febrero de 1999

Llego a las 8. Me espero a la puerta leyendo que venga PU.

Me entrevisto a las 8:30 con PU para su validación de los PG's de DFD hasta las 10:15

(CO. Muy interesante) (Ver procedimiento de administración a distancia validado por PU)

Comienza diciendo que la ISO "encorseta". Que él me va dejando pasar muchas pero no le gustaría que eso se interpretara erróneamente. Luego pone el ejemplo de la empresa que nos (a "FORMACIÓN PAUTADA") está haciendo la instalación. Que los trabajadores estaban sentados esperando órdenes. Que cuando habló con el encargado, PU le comentó que tenían la ISO y éste les dijo que era una porquería.

Respecto el proceso de matriculación de "FORMACIÓN PAUTADA" dice que no se entiende. Le digo que si se ha dado cuenta de que no sale la palabra cuestionada y dice "enhorabuena" y me da la mano. Se la doy. Dice que el objetivo de matriculación es clasificar a la gente. Pone el ejemplo de un hospital que dice, enfermo, desahuciado (si te estás muriendo, lo siento pero tú no necesitas un hospital).

Me clarifica que el concepto de profesor de "FORMACIÓN PAUTADA" no es mas que un corrector. No es un educador. Polemizamos con que el profesor no puede ser proactivo, siempre será reactivo. Muy lógico, porque no podrá actuar más que una vez que ya haya acabado el curso.

Me explica el porqué del actual proceso de cancelación, el cual es debido a su soporte técnico. Es decir la informática está determinando que sea como es. Me explica la estructura de las bases de datos. En un momento dado dice que tenemos "clientes que no nos merecemos" y explica que podrían exigirnos más. Si les garantizamos una % de éxitos, después tendríamos que darles esta información (Por eso en el futuro registro de pedidos en el que está trabajando el departamento de informática habrá una casilla para señalar el porcentaje de cancelaciones y poder calcular los éxitos)

En la clasificación del tipo de material de curso, le hago ver que no está material de servicio sino material diverso. Y plantea "¿quién manda aquí?" Yo me río. Le digo lo que está claro es que yo no mando nada y que es muy buena pregunta. Y le explico el proceso. Digo que integra FE. Me dice que entonces si quiere cambiarlo ha de telefonar a FE. Le digo que no. Que yo lo marco ahora y queda registrado (anula el bolígrafo y la tapa respuesta de ésta material)

En el apartado de responsabilidades dice que eliminemos informática. Que no tiene sentido. Y precisa que no incluimos el departamento de matriculación. Le digo que es él único que lo ha comentado. Se sonríe. Y en el desarrollo del procedimiento nada más entrar, chocamos con quién realiza el proceso de matriculación. Yo le digo que aquí hay la tensión entre realidad y ficción. Que el proceso de matriculación lo realiza servicios y que eso es lo que verá un auditor cuando venga. Coge el teléfono y llama a MG. Le dice en broma que me quiere liquidar: Le pregunta por la jefe de servicios (CO: todas las veces que ha hecho esto, con RU, con Marisa de comercial, siempre ha puesto el interfono en voz alta para que pueda oír la conversación. Hoy con MG no.)

Después de un par de minutos donde parece concluirse que la jefe del departamento de servicios es SP, me dice a mí que sí, que hay departamento de matriculación y que MG es la que hace las magnitudes. No cedo. Le digo que las magnitudes no prueban que haya matriculación y me reafirmo que en el proceso de matriculación no intervine el ficticio departamento de matriculación.

(CO: Realmente siento que le he puesto contra las cuerdas. Estoy contento)

(CO: A mitad de entrevista me iba a enseñar la lista de curso de Les Heures. Ve que no estoy y no me la enseña. Me cabreo. Le pregunto quien va a los cursos de la ISO. Se lo mira y con tono humilde me informa que RU se ha apuntado a uno de mejora continua) (CO: me apunto en la libreta de notas para hablar con FE)

Concluimos la entrevista cuando MM, su secretaria, viene a informarle que le están esperando. Le digo que continuaremos. Que pediré más horas. No dice que sí. (CO: interpreto que sí, aunque manifiesta más resignación pasiva que otra cosa)

(RE: Me parece muy interesante la dicotomía ficción – realidad.

Por un lado he de documentar los procesos tal y como son. Por otro lado la propia dirección se muestra partidaria de poner cosas que no son, pero deberían ser, como muestra "para que no se pierdan en el olvido" (PU) o para "meter cuñas" (FE). También MG más de una vez ha comunicado que lo que estamos haciendo es mentira.

Una posible línea por tanto podría ser: ISO documentación de una realidad o de una ficción)

Reunión del "Buzón de sugerencias" sobre los premios extraordinarios de 1998 con Belén y FE. Habíamos quedado a las 12. La reunión comienza a las 12:30. Nos lleva a la sala de reuniones de la dirección (es la primera vez que entro en ella desde que trabajo aquí. La conozco sólo de las 2 entrevistas de selección). Preside FE, y haciendo triángulo Belén y yo. FE comienza diciendo que el "buzón de sugerencias" no ha de ser "democrático". Plantea que hemos de tener claro cual es el mensaje que queremos transmitir. Se pone de pie y dice que él está acostumbrado a utilizar la pizarra. Escribe que el primer elemento que queremos transmitir es el de la participación. Que la gente haga sugerencias. Y escribe "participación". Luego nos pide ideas a transmitir.

Por la tarde: Curso de auditorías con el grupo. Reunión de control de proyecto con Lupi.

Jueves 25 de febrero de 1999

Bien el día se presenta movido. Nada más llegar hablo con SA sobre el curso. Dice que bien. Me cuenta que el profesor cuando yo no estaba dijo delante de todos que no nos ponemos de acuerdo.

PB me viene con la planificación suya del proyecto. Cambio fechas, dice que antes. Modifico mis cambios.

(CO: Tengo previsto plantear / cuestionar ante FE cual es mi posición en el proyecto. ¿No puedo planificar?. ¿Solamente escribo?. También le pediré / me quejaré sobre los cursos de la fundación Bosch i Gimpera. Y si se presenta la ocasión le preguntaré cual es mi relación con la calidad).

Entramos PB y yo en el despacho de FE. PB le enseña la planificación (su planificación). Me ausento con toda la idea de que sea PB el que hable con FE. Estoy un par de minutos haciendo el tonto en mi mesa.

Vuelvo a entrar. FE está cordial. Yo no. Concluye que envíe PB el resto a la Dirección con copia. PB añade también en la lista de envíos a DU (CO: creo que FE se extraña pero no dice nada) (CO: FE no ha hecho apenas caso a la planificación)

Cuando quedamos solos le digo que antes de la integración quería tratar un par de cuestiones. Saco a colación el tema de qué soy, así como quién es el jefe del proyecto. Se enrolla. Me habla de organizaciones matriciales, de dos jefes. De tipos de organizaciones matriciales. Le corto. Le digo que sea concreto. Tras muchas vueltas (CO: Yo también me he suavizado. Le he dicho que entiendo lo de los 2 jefes, pero que han de quedar claras las reglas del juego) FE acaba reconociendo que tal vez PB se ha metido de lleno porque se trata de un proyecto tangible, concreto (y yo añado que tiene fin). Y añade que también quiere colgarse las medallas. También reconoce que es culpa suya el que no haya quedado claro. Y que intentará lanzarle mensajes para clarificarlo. Yo le insinúo que no le diga nada. Que se lo puedo decir yo. Él dice que si a continuación le llama y habla eso podría generar problemas.

A continuación también le comento que me llamo la atención que me catalogara como técnico y me descartara de proyectos. Le digo que yo nunca me he manifestado claramente. El dice que no ha parado de lanzarme tiros aunque no podía decírmelo claro. Le hago ver que yo no descarto proyectos. Pero que no aceptaría es marchar al extranjero. Dice que hablando claro tengo los mismos números para marchar a Venezuela que él.

A continuación le comento lo de los cursos en la Bosch i Gimpera. Me explica el sistema de apuntar a los cursos. Y que no funciona. Que verá que se hace.

(CO: Me he quedado totalmente descansado con la conversación. Realmente estoy mucho más motivado con el proyecto que el resto de semana)

Cuando salgo de la reunión le pido nueva hora a SA para FE. Ella me pregunta 2 veces si en esta reunión no ha de estar PB)

9:52 Recibo copia del correo que PB envía a la Dirección + DU con la planificación (NC)

10:30 CV viene con el becario de informática y me pregunta en que departamento estoy. Le digo que eso es muy complicado. Que se lo pregunte a FE. Dice que tan solo es para ponerlo en la lista. Veo que en la lista está puesto ISO. Le digo que ponga ISO

(CO. Realmente esta chica es un poco idiota o cotilla. O ambas cosas. Me inclino por esto último. Para qué coño le hacia falta saber en que departamento estoy si ya lo tenia. ¿Quería ver la relación ISO – Organización?)

10:46 Le envío un mensaje a SA para FE sobre la prioridad de su validación de los Procedimientos referentes al control de la documentación y elaboración de cursos (NC)

11:20 CV comenta que como nos pongan al Sr. Gascón al lado estamos arreglados. Reímos todos. (CO: está sordo y grita por teléfono). Alex comenta que podría ser el Speaker de “FORMACIÓN PAUTADA” y decir, atención en programación se está haciendo una validación. (Todos reímos)

11:25 Viene PB y me pregunta que cómo ha ido con FE. Le digo que bien. No le cuento nada más. Me comenta que me ha enviado la programación. Le digo que ya la he visto. Me dice que ha visto un par de cosas en los procedimientos de Edición y que ya me lo comentará.

Sábado 27 de febrero de 1999 (y viernes)

Bien ayer fue un día muy movido en “FORMACIÓN PAUTADA”. Día en el que Joaquín “el etnógrafo” desapareció y dejó paso a Joaquín “el jefe de proyecto”.

(RE: Mi trabajo de analista va a ser duro, muy duro, básicamente porque “pilotar” el proyecto ISO no es fácil. No me permite que me abstraiga, me extraña y tome notas. Que va. Estoy concentrado. Polemizo en las reuniones. Intervengo como agente activo en el departamento, en las comidas, y el etnógrafo duerme el sueño de los justos)

(Re: he de encontrar un método para poder registrar las reuniones tan interesante como la de ayer con RU, PB y Pujol)

Por la mañana a las 10 hicimos una reunión PB, RU y Pujol. Discutimos sobre los PG's del proceso de edición (PG.09.02/ PG.10.02 y PG.12.02). Lo interesante de esa reunión son tanto las conclusiones como el desarrollo.

Vamos leyendo el procedimiento y cuando algo no está claro se habla, y se intenta que se cumpla la norma como encontrar un modo sencillo. Yo intento dejar claro cuál es mi sitio, creo que lo he encontrado. Manifiesto que yo como jefe de proyecto de la ISO lo único que estoy haciendo es documentar los procesos. Que es el jefe del departamento y organización los que deben determinar la forma de hacerlo. No yo.

El clima es distendido, aunque por momentos hay encontronazos. Yo me siento molesto porque PB se mete en temas de la ISO. Las conclusiones más relevantes son:

- Decidimos que la inspección final del proceso de edición será compartida por el departamento de Edición y por el almacén. Almacén hará inspección final de material auto instructivo y material de control Mientras que edición tan sólo inspeccionará el material de presentación. (Almacén lo registrará en el diario del almacén. (CO. Por momento Pujol se pone borde conmigo y también algo con el resto).
- Se buscará un sistema provisional para registrar todas las inspecciones durante el proceso del departamento de edición. (PU está elaborando todo un sistema informatizado, pero no sabemos cuándo estará)
- Se controlarán todas las normas que existen en el departamento de edición.

En el punto de las normas, tenemos un gran encontronazo PB y yo. El se empeña en que tendría que darle un formato de norma a RU para así homologar el formato con todas las normas de "FORMACIÓN PAUTADA". Yo le digo que no hace falta y que no puedo. Que el único requisito es la identificación. Levantamos la voz. Él llega a gritar. Nos enfadamos. Concluimos la reunión.

Me voy al departamento. Veo a FE hablando con AN. Cojo el teléfono y llamo a FE y le digo que si tiene 2 minutos. Me dice que está reunido, pero que sí los tiene y ya hablaremos

PB viene a verme al departamento. Estoy ocupando el ordenador de los de informática porque CV (siempre CV) está utilizando mi ausencia para no se qué de mis enchufes y mi ordenador.

Me dice que no le he entendido. Yo le digo que es él el que no me ha entendido. Le digo que hay cosas que no quedan claras. Que tendríamos que definir mi papel como jefe de proyecto. Como veo que la gente está pendiente de nuestra conversación (que no es precisamente silenciosa) le digo que vayamos a su despacho.

Allí la verdad es que aclaramos cosas. (CO: Es un muy buen tío. Claro y diáfano).

Le digo que entiendo que en una organización matricial uno tiene más de un jefe (el rollo que me contó FE). Él me dice que no es mi jefe. Yo sigo diciéndole que mi papel en la reunión ha sido la de jefe de proyecto de la ISO y el suyo de organización. Y que tenemos que aclarar cuando me pide algo como organización y cuando como ISO, que es competencia mía. Él está de acuerdo y dice que en la reunión él estaba como organización.

(CO: Total que llegamos a un acuerdo. Yo realmente me quedo tranquilo y confiado. Nos sinceramos. Nos decimos que no nos picamos, que no somos rencorosos y que si nos levantamos la voz pues no pasa nada).

Me dice que ha recibido un mensaje de FE para hablar de lo mismo nuestra comunicación entre los tres.

También me enseña el acta de la reunión que hemos desarrollado (NC).

Salgo a comer con OS y RIC. Buen rollo. Criticamos la cultura de "FORMACIÓN PAUTADA". Cuando íbamos al restaurante Barona, RIC cuenta sus problemas para hacer una propuesta. Que ha leído el Report y no se ha enterado. Que habló con MJ que estuvo en la reunión con JP y el cliente y ella no se enteró de nada. Y que la tenía que haber hecho ya, pero que MG y RU no le han dado lo que le pedían (incluso MG se puso borde). Yo le digo que porque no llama a la cliente. Y RIC dice que en esta empresa hablar con los clientes es motivo de despido directo. La comida fue bien. Nos contamos anécdotas motivadas por la cultura de "FORMACIÓN PAUTADA" y nuestra adaptación. Oscar cuenta que como jefe de proyecto de CAM (proyecto de oposiciones) le llamó FE a su despacho y estaba PU y RU. Él de pie. Y recibió algo así como una bronca.

RIC dice que PU no le genera nada de confianza. Que parece que quiera engañarle. OS y yo reímos y le confirmamos esta hipótesis. Buena comida si señor.

El curso de auditorías fue también estresante para mí.

(CO: La experiencia que he tenido es que han ido a validar mis procedimientos. Realmente para mí ha sido muy sorprendente ver como todos han adoptado el rol de auditor de manera total.)

Vamos al departamento comercial. Pedimos propuestas a RIC que es el único que está. Allí me quedo sorprendido de ver que no sabe ni dónde están las propuestas, ni cómo están clasificadas. Le pregunto a Neus, está dice que no sabe si RIC sabe. (CO: Es como si me dijera con sus gestos, no tengo ni idea de si lo sabe).

A mitad de auditoría entra la Dirección (JP va de paisano). FE me dice que luego hablamos. También le dice a PB que quiere hablar con él. (CO: creo que se lo dice para que yo lo sepa). Le digo que ya no hace falta. También le digo que estamos destrozando "FORMACIÓN PAUTADA". Se sonríe. Dice que sea para mejorarlo.

AN viene para ser auditada. Nos comenta que las propuestas no las firma nunca la dirección (aunque alguna sí que lo está). Y cuando leen el procedimiento y AN reconoce que está equivocado, todos lo celebran. Gritan entusiasmados.

(CO: Impresionante. No entiendo nada. Nada. Me han pillado en una frase. ¿Es para tanto?)

El resto de auditoría bien. No reflexiono mucho. No estoy para ello. Estoy agotado. En el área de DFD cuando Edu se muestra insatisfecho con el proceso de modificación de las propuestas de cursos de catalogo en la “hoja de pedido de servicios” yo intento defenderlo. No sirve. El propio grupo de auditores internos de “FORMACIÓN PAUTADA” y AN se sinceran ante Edu y le piden que les asesore sobre cómo se tendría que hacer.

(CO: como reconociendo que no se hace bien y que es algo a mejorar)

RU perfecto. En su papel de jefe simpático y con dominio.

Al final, en los comentarios de la clase hay un momento que defendiendo el procedimiento auditado de comercial y se me vuelve a tirar el grupo. Opto por no intervenir mucho más. Me siento agotado.

Como interesante decir que Edu ha valorado la auditoría como satisfactoria, cuando se han detectado la tira de no conformidades, entre otras:

- las “hojas de solicitud ” de edición no están firmadas. (Aquí algunos del grupo optaban por cambiar el procedimiento, pero RU se mostró firme. Quería que se firmaran)
- Las propuestas no se firman como yo lo digo.
- Las modificaciones no se realizan en las memorias de proyecto

Pero Edu me dice que yo tenía razón. Que lo fundamental se hace. Se documentan los pedidos. Incluso el artefacto conceptual que he elaborado para la revisión de las propuestas de curso de catálogo (el pedido es la propia memoria de proyecto) para él sirve.

En fin. Incluso el grupo ha valorado bien el curso.

Porque cuando me iba, tras hablar con PB (éste me contó que había ido bien). Para RU también había ido bien (pues se lo comentó Mónica). (CO. La hostia. “FORMACIÓN PAUTADA” es la hostia) (Incluso para FE el curso fue bien)

Mientras recogía mi mesa, PB vino a verme para decirme que quería contarme su conversación con FE.

Me dice que han llegado a la conclusión de que mi jefe es FE. Que él colabora conmigo y hace de Controller. (CO: ¿Mande?). Yo le digo que bien. Me reafirmo que no me importa el número de jefes pero si tener claro las atribuciones de cada uno. También le digo que para mí es fundamental su colaboración en las reuniones y en el proceso de implantación.

(CO: Creo que es fundamental. Además no se trabaja mal con él si no va de jefe)

Cuando me voy, entro en el despacho de FE. Esta cordial pero serio. Le digo que la auditoría ha ido desastrosa. Él me dice que piensa que ha ido bien (CO: ha debido hablar con SA). Le digo que “FORMACIÓN PAUTADA” no tiene la ISO por culpa de “FORMACIÓN PAUTADA”. Que cumplimos básicamente todos los requisitos. Y que el énfasis en validar y hacer la perfección hace que no la tengamos ya. Me dice que eso qué es. Le digo que es un hecho. Se sonríe. Y luego (dispara) dice que “FORMACIÓN PAUTADA” es el único centro de formación del mundo que hace enseñanza programada. Y que encima nos ganamos la vida. Le digo que sí. También me dice que lo que no sabe es lo que tiene que hacer con los procedimientos que tiene. Se los reviso. Le tiro todos los que tiene (que son los que han llegado a la Dirección). Y le imprimo, pues no tiene, los de control del diseño y control de la documentación. Le digo que son prioritarios.

(CO: Realmente fue un día, mil por mil movido)

Hoy sábado, no he ido a trabajar a mi piso (CO: gran pelea con Maribel). Entro en “FORMACIÓN PAUTADA” a las 9:30. Le digo a PU que estaba en la entrada si se puede trabajar los sábados. Me dice que sí de broma, y que estamos solos él y yo.

Entro. Aparece más tarde CV y AL. Y a eso de las 11 un colaborador externo de informática.

Trabajo en la planificación del proyecto. Objetivos semanales. Poco más. Imprimo mensajes de mi correo de calidad. Y envío un mensaje a FE para ver si sigo con lo de las actualizaciones (NC) y otro mensaje (NC) a JP solicitándole urgentemente dos procedimientos (los dos de DFD).

Lunes 1 de marzo de 1999

Entro a las 8 menos 5. Abro la puerta a las 8 y 5 a PB. Tengo semana movida.

8:30 Me llama PU. Están PB y PU. Me pregunta PB sobre la norma ISO y la inspección final.

La cuestión es que para PU no tiene sentido que almacén haga una inspección final del proceso de edición. Hay un punto de la entrevista sobrevenida que PU dice que lo que tiene que hacer el departamento de edición es trabajar de una forma profesional (CO: casi textual). Pone ejemplo de la pruebas de “capellas” como revisiones y pruebas que se pierden y siguen sin saber por qué.

El resultado de la reunión es que se ha de reelaborar el procedimiento. Para PB hemos de buscar un mínimo que permita cumplir la ISO y luego ya se buscará la forma de trabajar bien. Queda pendiente.

9:00 Reunión con FE y PB sobre la política de calidad. Interesante los comentarios de FE respecto:

- Las precauciones que muestra JP con el proyecto las argumenta como “qué van a hacer estos chicos con mi empresa”
- En un momento dado critica la ISO y dice (increíble pero textual) “si el día de mañana deja de estar de moda la ISO, la mataremos y pondremos lo que sea”

11:41 Recibo un mail (NC) dirigido al comité de seguimiento de la MG en el que se incluye un acceso directo a un archivo de listado de temas posibles a tocar. Abro el archivo (NC) y veo que el tema de la ISO y Calidad es uno de los interesantes.

12:30 Hacemos reunión Belén y yo para determinar los premios del “buzón de sugerencias”. Ella me dice que lo que interpretó de la reunión con FE es que no importan las categorías sino las personas. Le doy la razón y operativamente otorgamos premios. Intento al final quitar el premio de Elisenda y ella dice que no, que ella se lo daría. Yo digo que sí, que tiene razón, que está pasando un mal momento y me da la razón (CO: Su madre está muy enferma)

15:40 Intentó incluir en el diario los sucesos de la mañana. Mentar que JP ha respondido automáticamente al mensaje de prioridad en las validaciones. Me ha validado los de DFD y Evaluación del servicio. Entré en su despacho y le solicité también los de formación y de identificación y trazabilidad.

Destacar que me comentó que estamos elaborando muchos procedimientos. Que según él tendremos 2 manuales muy voluminosos. Le digo que no. Que estamos yendo a mínimos.

(CO: Me ojeo las validaciones realizadas por JP y veo que no ha validado ni leído el procedimiento de evaluación del servicio)

Con FE tras la reunión de la Política de calidad, entramos en el tema de validación del documento de Control del diseño. (CO: Luego resulta que SA me entrega la mitad del procedimiento validado, mientras que él lo está volviendo a validar). Discutimos teóricamente sobre el sentido de revisión y verificación del diseño.

16:31 Ha llegado la revista “Noticias-FORMACIÓN PAUTADA”. El artículo con los tres párrafos sobre los cursos de calidad ha sido publicado en la primera página. (Exactamente como yo lo hice, creo)

16:35 Llamo a SA para ver que pasa con el procedimiento de control del diseño. Le digo que FE “está en todos los fregaos” y me da totalmente la razón. Y me dice que “en esta casa somos un poco caracoles”, queremos tanto la perfección que somos muy lentos. Le digo que estoy de acuerdo (CO: Todo esto sale porque yo le digo que “no tendremos la ISO ni en el 2000”).

18:00 Reunión con PU para validar el procedimiento de Evaluación del servicio. También validamos los procedimientos de Auditoría y de Revisión del sistema. En un momento dado, cuando sale el “departamento de gestión de calidad” dice esto qué es. De dónde sale. Le digo que él había aprobado el organigrama de PB. Insiste en que no ponía departamento. Yo le digo que no lo ponía en ninguno. Y dice al rato “tranquilo, que no te quedarás sin trabajo”.

(CO: Es decir para el, mi interés es que la ISO tenga rango de departamento obedece a mi preocupación por qué pasará una vez que acabe el proyecto)

El próximo procedimiento a validar es el de la Evaluación de proveedores. Le digo que sería interesante que estuviese RU y dice que sí. Invito a RU a la entrevista de validación.

Martes 2 de marzo de 1999

Entro a las 8. A las 8:50 hablo con SA. Le pido hora para integración de procedimientos con FE. Vuelvo a comentarle a SA que no tendremos la ISO. Me justifica que esto es la cultura de “FORMACIÓN PAUTADA”. Que no salgan las cosas hasta que estén perfectas. Le digo que el proyecto “no es prioritario”. Ella me lo confirma. Y me dice que la prioridad para JP son las líneas de negocio. Que es normal que esto “es una ese a (S.A.)” y al final del año los accionistas (CO: creo que dice la sociedad) quieren pasar la mano. Y eso muy lógico para ella.

Le pregunto por México. Me dice que bien. Pero que hay diferencias de funcionamiento. Que JP quiere que se trabaje allí como aquí.

9:15 Voy a despachar con PB

Me dice que deberíamos cada semana ir reportando a la dirección. Le digo que yo controlo perfectamente el estado de los procedimientos. Él me dice que a JP le “encantó” el informe del estado de la situación. Dice que tenemos que hacerlo “para que estén tranquilos”. Y dice que se debería hacer porque ellos no ven que salga nada de faena. También me dice que no me lo dirá que lo haga, pero que no estaría mal el que yo llevara un diario.

(CO: Realmente creo que me dice que la intranquilidad de la Dirección se debe a lo poco visible de su trabajo, y el coste económico que está suponiendo a la empresa)

El tema de inspección final queda que él lo hablará con RU y PU (también hablará con PU el tema de los registros del proceso de edición)

10:50 Comparo lo publicado en el noticias "FORMACIÓN PAUTADA" con el comentario que yo hice. Realmente no veo cambios significativos. Si que han cambiado el orden del primer párrafo, pero el sentido es el mismo.(CO: Podría decirse que es un orden gramaticalmente más correcto).

13:36 Me siento cansado. He hecho una reunión de integración con FE de los procedimientos de comercial y de compras. (CO: Buen ambiente. Ha estado cordial). Me ha comentado que el que la dirección esté en todo es debido a que se trata de una empresa con un único accionista, mas que al tamaño.

He hablado con PB para ver cuando convocamos la reunión. PB dice que cuando envíe el procedimiento para la reunión envíe un diagrama de flujo (CO: Ni de coña). He hablado con AN para ver a quién convoco a la reunión. Me ha dicho que de proyectos uno sólo. Y que a MG le consulte si quiere asistir. Se lo he consultado. Y sí, sí que está interesada. He convocados 2 reuniones seguidas. Una para el procedimiento de comercial de una hora de duración, y otra de ½ hora para el procedimiento de compras.

17:23 Recibo un correo electrónico (NC) de AR comentando que ha leído los procedimientos de Auditorias y de Revisión del sistema. (CO: Es un mensaje muy interesante que creo que habrá de estudiarse a fondo)

Miércoles 3 de marzo de 1999

8:25. Tengo a las 8:39 reunión con PU y RU para el tema de proveedores. Hoy intentaré poner al día el diario.

(RE: He de intentar organizar mucho mejor mi tiempo. He intentar reflejar lo significativo. He de imprimir el diario y ordenarlo)

(RE: Hoy he soñado que un fragmento del diario se divulgaba por error informático a todo "FORMACIÓN PAUTADA". Realmente angustioso.)

(RE: Cuando esté cansado he de plantearme que es mejor registrar poco que no registrar nada)

He impreso una copia del procedimiento de evaluación de proveedores para RU y voy a llevar también las objeciones de ECA.

11:30 Reunión con PU y RU en el despacho de PU.

Cuando íbamos para allá RU dice que creía que la reunión se haría en la sala de reuniones.

(CO: En un momento que sale PU al despacho de MG, me dice RU que lo llevo muy bien. Cuando entra nos dice que se ha muerto el padre de JT)

Uno de las cosas que PU cuestiona del procedimiento son las categorías respecto a los proveedores. Se decide que el alcance del procedimiento será para todos los proveedores (CO: Yo he intentado defenderme diciendo que quería dejar solo a proveedores tipo empresas y ha sido peor)

Otro de los puntos de discusión es que PU no le ve sentido que a un proveedor se le pueda evaluar y no aprobar. Para él todos estarán aprobados. Finalmente parece que le medio convengo con una evaluación que proporcione categorías (A, B, C)

Cuando repasamos el cuestionario se muestra entre crítico y burlón.

Hay en un punto de la reunión que me dice que si la visita de inspección es lo que hicimos en el curso de auditorías. Le digo que sí y me pregunta que por qué no lo ha hecho todo el departamento de edición. Le pillo. Le digo que yo ya lo propuse pero fue la Dirección la que dijo que sólo una persona y no el jefe del departamento.

Finalmente PU habla de los controles que se están diseñando. Que tienen que poder dar toda la información de costes y proveedores que genera un demanda interna de trabajo. Y dice que todo se controla, que el problema es que RU no sabe obtener la información, que esta información ya está, y que además no vende bien su departamento. Explica el chiste de uno que vende un caballo diciendo que lee y cuando el comprador se le queja le dice que así no venderá el caballo.

Me dice que hay información en la "hoja de horas". Me pregunta si he visto los informes. Le digo que no. Llama a MM. Le dice que por qué no me lo ha enseñado (CO: Resulta que sí los había visto, cuando le pedí a MM información de actualizaciones)

Cuando vengo a mi mesa está MM. Me hace ver que yo ya había visto los informes que proporciona la hoja de horas. Y dice que ha mentido a PU para no dejarme mal.

Alex me comenta cual es la frase de "FORMACIÓN PAUTADA", y es "Deja para mañana, lo que puedas hacer hoy porque es para ayer"

11:45 Viene PB. Le doy muy poca explicación de la reunión. Nos acercamos a RU. Queda PB con RU que le explicará a PU esta tarde la inspección mínima de almacén y también los registros detrás de la hoja de solicitud.

(RE: Es interesante ver cómo soy el chamán de la ISO. PB en el tema de la evaluación de proveedores desbarra. Yo digo que eso es obligatorio.)

12:20 Voy a ordenar un poco mi mesa. Y a prepararme el curso de profesorado de la tarde.

12:36 Decido ponerme hasta la hora de inglés con el capítulo del manual de calidad de control de la documentación.

16:20 Voy a prepararme el curso /charla de calidad para los profesores. Todavía no ha llegado el material.

16:58 Voy al despacho de MG y le digo (CO: de buen rollo) que participe y dinamice el curso. Dice que acaba de descubrir que tenemos el curso y que no está nada inspirada). Me advierte que hay profesores que pueden ir a pillar. Que les gusta. Yo le digo que peor que programación no puede ser y ella me dice que sí.

20:05 Realmente ha sido peor que programación. Al principio fatal y luego nos hemos dedicado a criticar la norma ISO. Muy deconstructivo. Cuando marchaba un profesor me dice que no puede ser tan etéreo eso de la norma. Le digo que sí.

Cuando he entrado en el departamento estaba RU. Le comento que PB con PU no ha conseguido nada en la reunión. Se ríe. Le llama. Dice que si ha sudado la camiseta. Viene al departamento PB. Nos dice que no va a hacer falta la inspección final. Que bastara con la prueba de “capellas”. Respecto a los registros y el propósito de PB de ponerlos por escrito detrás de la “hoja de solicitud” dice que no lo ve bien PU y que lo que deberíamos hacer es esperarnos. Que estará para la ISO (CO: más o menos palabras textuales). Yo estoy con el pelotazo del curso (CO: es decir un poco exaltado).

Hablo con MG por teléfono para ver cuando estará la “libreta de mejoras”. Me dice que se presentará en la reunión del comité de seguimiento de la semana que viernes. También me dice que yo me explico mucho mejor en castellano.

(CO: Sigo con la sensación de que se me escapan muchas cosas. No extraño y no registro cosas significativas. He de ser más riguroso)

Jueves 4 de marzo de 1999

Son las 9. A las 8:30 ha entrado MG y ha hablado con RU sobre el funeral del padre de JT. Ha comentado que DU lo está organizando como si se tratara de un seminario. Que ella piensa ir.

También me comenta lo del curso ayer con los profesores. Me dice que fue mejor de lo que ella pensaba. Pregunto por quién los selecciona (a los profesores de “FORMACIÓN PAUTADA”), que están todos cortados por el mismo patrón. Se ríen.

Acaba de entrar PU con cinta métrica y ha estado midiendo las mesas del departamento de edición. Mañana es el traslado (me lo ha comentado RU).

El día de hoy quiero dedicarlo a planificar y ordenar un poco mi mesa. Tengo entrevista con PU para el procedimiento de almacén.

Ayer cuando vine del curso me encontré con la política de calidad encima de mi mesa. Es de FE supongo (NC). Está el nombre de JP con interrogantes (CO: Supongo que quiere decir que si realmente la tiene que firmar JP o él mismo).

9:17 Recibo un mail (NC) de la Belén en el que me envía el mail que ha recibido de JC sobre una consulta que quiere realizar al “Buzón de sugerencias” para la codificación de las OT (Órdenes de trabajo). (CO: JC cuando se dirige al “Buzón de sugerencias” siempre lo hace a la Belén, nunca a mí. Curioso)

Ayer JC envió un mail a todo el comité de seguimiento sobre las codificaciones de las Órdenes de Trabajo.

9:49. Buzón de sugerencias. Voy a la mesa de MJ a pedirle sus sugerencias. Se piensa que voy a por la puntuación del curso. Le digo que no. Respecto a la sugerencia dice que primero tiene que hablarla con Elisenda (que es la sugeridora).

Le pido a AL sus sugerencias. Las ha aprobado las dos. Pero la referente a las actas, dice que no depende sólo del departamento de informática. Que es organización quien tal vez tendría que decidir.

Hablo con Pujol. Me comenta que ahora por ahora no puede hacer lo de incluir en los listados de los cursos que salen los datos que se pide en la sugerencia de RP. Me dice que el programa es antiguo, en D-Base, y se habría de crear uno nuevo. También me dice que si tuvieran que escribir los datos de forma manual estarían toda la mañana haciéndolo.

16:45. Viene AR a edición a traer algo. Cuando se va se me acerca. Me comenta que si vi el mensaje. (CO: salgo de Internet). Le digo que sí. Me dice que cuando algo sea prioritario se lo diga. También me dice que hay cosas que cambian de hoy para mañana. O que no están claras ni para “la cúpula”. Por que son 4 personas. Yo asiento. Y dice que “ya los sabes tú, a que sí”

Esta tarde estoy bastante KO. Tengo la mesa desordenada.

He preparado las votaciones del “buzón de sugerencias”. Le he dicho a MM que no se ha aprobado su sugerencia (informar a la gente de los envíos a México). He hablado previamente con Isabelita que me ha dicho que no tiene sentido. MM me ha dicho que no está de acuerdo.

Al mediodía he comido con RU, MJ, JC y el nuevo de marketing (Mauricio). La comida ha ido bien. Mauricio ha hablado de mí como de calidad. (CO: como dice Lupi; calidad e ISO son una metonimia).

Por la tarde también he visitado proyectos llevando las sugerencia para votar y he hablado con María. Le he preguntado que cuándo se casa y se ha reído. Hemos comenzado a hablar. (CO: la verdad es que conspiramos). Dice que la gente que cobra más “se entrega a la empresa”. Y que no es su objetivo ése.

De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación

Cuando le he dicho que aquí lo que no cumple la ISO se documenta de forma que se cumpla, se ha quedado un poco extrañada. Y me ha preguntado que si entonces no van a cambiar las cosas. Le he dicho que no. También me ha dicho que cuando yo entré se hablaba de a ver cuánto iba a durar éste, porque los anteriores marchaban debido a que no les dejaban hacer nada (CO: supongo que se refería al antiguo de organización y mi predecesora en la ISO)

Viene OS al departamento. Le pregunta a AL si funciona el AS 400. Miquel le dice que “no funciona del todo” (CV me había comentado antes que ya había muerto). Se ve que se puede introducir pedidos pero no funciona para el proceso de matriculación. (CO: Miquel habla muy flojo. Es muy difícil oírlo)

Viernes 5 de marzo de 1999.

Llego a las 8 menos 5. Está MG llamando al timbre. Le pregunto por la presentación de la libreta de mejoras. Me dice que en la reunión del “comité de seguimiento” se explicará un poco. También me dice que cuando se explique la libreta a todo el mundo se insistirá en las funciones de anotador ya que el 90% será anotador y que se hará una sesión conjunta para los receptores.

8:30 Viene PB a la sala. Estamos AL y yo mismo. PB pregunta a AL si el AS 400 funciona, y AL dice que funciona de aquella manera. Resulta que informática va a hacer un programa o una aplicación que permita introducir los pedidos. Algo provisional. PB dice que lo demás que “lo tenemos paralizado”. AL dice que sí.

Más tarde AL hablando con su equipo dice que se le ha de decir a MG que hoy “servicios mínimos”

9:14 Veo a AN en el despacho de PB con los brazos cruzados y en pie. PB no se pone de pie. Ahora gesticula. Sonríe.

(RE: Continuo releendo Etnografía de Hammersley y veo que ahora mismo estoy sufriendo el síndrome de que “todo está ocurriendo en todos los sitios”. He de comenzar a analizar los registros y a ir avanzando en el planteamiento teórico (191)).

9:51 Ha entrado DU al departamento. A medio camino ha parado. Ha ojeado el tríptico de los cursos de Les Heures y ha dado media vuelta (CO: ¿Venía hacia mi? / ¿Hacia RU? De todas formas tengo apuntado decirle que qué pasa con el curso de “ISO 9000 y gestión de compras” del próximo martes.)

Al minuto vuelve a entrar. (CO: Sí. Viene hacia mi). Me enseña el tríptico del curso. Me dice que cómo lo veo. Le digo que bien. Dice que irá. También dice que tengo asignado “casi todos los de calidad”. (CO: Buena noticia)

10:35 Entra PU a la sala. Saluda seriamente. RU y Amparo están empaquetando. RU copia el chiste que antes había hecho Amparo sobre que los americanos lo empaquetan todo en una caja y se lo dice a PU

(CO: realmente se ha apropiado del chiste)

13:39 Están de traslado todos los departamentos.

Recibo un correo de PB diciéndome que ha ideado un informe para reportar a la dirección del estado del proyecto (NC).

(CO: Unos trabajamos y otros hacen como que trabajan. Controller. Controller de los cojones.)

13:55 Viene PB a decirme que qué me ha parecido el reporting. Dice que había hecho uno previo pero que no le convenía. Le digo que me parece bien. Me dice que lo que tengo que hacer es ir anotando ahí lo que haga. Le digo que no, que ya lo anoto. No le miro a los ojos. Me muestro un poco torpe y borde. Dice que bueno que si yo llevo el control ya vale. Que en la reunión lo pondremos en común.

(CO. Me da la impresión que FE no ha hablado claramente con él. Que hacer de controller es algo así como hacer de jefe de proyecto encubierto.)

15:27 Recibo un mail como miembro del comité de seguimiento en el que se nos invita a ir a las 4 de la tarde a la 4 planta de visita (NC).

16:00 A las 4 subimos arriba todo el comité de seguimiento a ver la nueva planta. PU nos explica a todos en una sala la futura distribución. Menciona los departamentos que suben a esta planta y cómo quedará distribuida “FORMACIÓN PAUTADA” en las 2 plantas. Para él, arriba queda producción, entendiéndolo por documentalistas, programación y validación. También sube edición, dividido el departamento en dos salas. Contabilidad en otra sala y FE como dirección (CO: el despacho de FE es muy grande). Nos explica que la experiencia que ya vivió “FORMACIÓN PAUTADA” cuando estuvo en la calle Muntaner fue que era “indeseable” la separación en dos ubicaciones físicas. Son dos culturas. Dos maneras diferentes de todo. Dice que por ello, se han dejado 3 salas de reuniones para facilitar el intercambio entre los de arriba y los de abajo.

Dice que abajo quedará informática, el área de formación a distancia y proyectos (que cambiará a la sala que antes ocupaba de programación). Pregunta si ha citado a todos los departamentos (nadie dice nada)

(CO: Curiosamente no ha citado ni a organización (¿?) ni a calidad (¿?). Recuerdo que el miércoles con una visita de fuera, cuando AN explicaba quienes estábamos en la sala sí que mencionó la palabra CALIDAD, refiriéndose a mi)

Sobre las 17:00 Alex me pregunta por quién va a sustituir a la nueva recepcionista. Le digo que no lo sé. RU dice que a Amparo, que pasará a líneas de negocio (como comercial). Amparo dice, algo así como, anda que dicen algo.

Lunes 8 de marzo de 1998

9:02 He llegado a las 8 y 10. Me ha abierto Isabelita (PU está de viaje)

Cerca de las 9 me llama PB y me dice que ya tiene leídos los procedimientos para la reunión de compras y comercial. Me hace que vaya a su despacho.

(CO: No hay nada de química ahora entre nosotros. Este tío va de jefe)

Allí veo que hay un error en el procedimiento de compras (Material de presentación). Luego respecto a las responsabilidades de comercial no le queda claro que la propuesta sea responsabilidad de la administradora y no de proyectos.

También me dice que el circuito de la documentación de los pedidos no será así. La AS400 ha muerto. Le pregunto por ello y me dice que no sabe como está el tema (CO: será de organización pero no controla nada). Respecto al circuito de documentar en la "hoja de pedido" dice "mi idea es cargármelo" porque según él, no tiene sentido que la hoja circule por ahí.

Son las 9:12 y la gente va entrando al departamento.

9:21 Recibo un mail de MG dirigido a todo "FORMACIÓN PAUTADA" respecto a que la SP ya ha dado a luz (NC) (CO: No tiene desperdicio el mensaje. Parece que la SP sea la que pide un regalo)

10:42 He tenido reunión con FE para integrar los procedimientos de DFD y de Evaluación del servicio. No hemos pasado de las definiciones de DFD. Hemos charlado del estado del proyecto y en general del rol del jefe de proyecto de la ISO. Respecto a los procedimientos de elaboración de cursos su sensación es que "te has complicado mucho la vida". Para él, entro mucho al detalle.

Respecto a la política de calidad, le digo que sería interesante que lo discutiese toda la Dirección. Lo ve bien y me remite a Isabelita.

17:53. Regreso. (CO: He comido con Maribel y hemos estado toda la tarde juntos) Ahora hay el "Todo-FORMACIÓN PAUTADA".

Martes 9 de marzo de 1999

He estado en un curso (asco de curso) de Gestión de compras según ISO 9000. La verdad es que el profesor ha sido un asco. Nada interesante para el proyecto. Creo.

Mañana quiero ponerme con la re-elaboración del procedimiento del control del diseño a partir de la validación de FE.

Miércoles 10 de marzo de 1999

8: 50. Tengo una copia del mensaje que FE ha enviado a AL para saber como está la aplicación del "buzón de sugerencias".

9:48 Comienzo la reelaboración del procedimiento del diseño a partir de la validación de FE

(CO: Creo que FE hace un cambio en su forma de validar y que está relacionado con su pase de la responsabilidad del proyecto a organización. Hasta ahora el principio era describir los procesos, pero creo que ahora aprovecha el procedimiento para crear herramientas. Esto lo saco de su rechazo al "registro de conformidad" el cual yo me invento pero él propone una "hoja de ruta" para chequear. Que tampoco existe y que encima es más complicado de implantar)

12:35 Cuando no tenga notas de campo, lo más práctico es ir a ver a AR.

(CO: La hostia de entrevista. Ha puesto marcando a todo el mundo. Conmigo es clarísimo. Clarísimo y supongo que peligroso como la dinamita)

Le pido un par de minutos para hablar de la figura del jefe de modulo y me hace toda una exhibición de su sabiduría. Toda su humor negro y corrosivo

Me cuenta que ha habido en "FORMACIÓN PAUTADA" 3 etapas. Del 65 al 90. La época del fundador. Del 90 al 97, una época de intento de cambio. Del 97 a la actualidad, donde hay dos cambios fundamentales ("estructuralmente, no operativamente"):

- el departamento de programación queda escindido en 3 bloques
- Las funciones se redistribuyen por departamentos y las cogen personas nuevas.

Para AR en esta última etapa se "acentúa el divorcio entre el discurso oficial ... y la realidad". Hay divergencias. La dirección dice: "esto lo hace éste". Pero no lo hace. Pasa el tiempo. Esto lo hace éste. Pero resulta que nunca lo ha hecho. Eso sí. Lleva la chapa. Trabajamos con "figuras etéreas" que no existen.

Para AR el control de la calidad "estándar", el máximo responsable, es el jefe de programación. Por lo menos hasta el año 97

El jefe de módulo es un delegado del jefe de programación. El jefe de proyecto no tiene conocimientos técnicos. Es un gestor de recursos, pero únicamente de dinero y fechas.

AR tiene una teoría: “La estructura matricial aparece por incapacidad de la estructura funcional”.

En un momento hablando de la entrevista, sale el tema de los congresos. Que nadie le hace llegar a programación las tendencias en formación que se detectan en los congresos. Es decir, para AR es como si el jefe de correos se quedase con las postales que le gustan.

Su opinión respecto al crecimiento de “FORMACIÓN PAUTADA” es limitado. Pone el ejemplo del saltador con pértiga Bubka, cuyo record esta en los 6 metros y 10 centímetros. Por mucho que mejore, o supere su record, tan solo será de centímetros.

En un momento de la entrevista me comenta que la política es deshacerse de la gente que lleva tiempo. Le digo que no del todo. Que AN es subdirectora. Entonces argumenta que siempre que digas que sí a todo no pasa nada. Dice que adaptarse no es lo mismo que tener inteligencia.

Cuando le explico el proceso de elaboración y validación de los procedimientos llega a decirme que a SA se le puso como secretaria de FE con el objetivo de que éste se la cargase. También me llega a precisar que OR esta en “FORMACIÓN PAUTADA” porque su padre es un jefe de formación de una empresa cliente. (CO: La hostia)

Respecto a la figura del jefe de módulo, AR llega a decir que la figura del jefe de proyecto nace en programación. Cuando se extrapola al resto de “FORMACIÓN PAUTADA”, y se crea el área de proyectos, y se institucionaliza la figura del jefe de proyecto, el antiguo jefe de proyectos de programación pasa a denominarse jefe de módulo, el cual pierde toda su capacidad de gestor de recursos. Y es un técnico.

Respecto a la validación final, me explica que antes había la separación entre validación pre-impresión y validación de calidad. Cuando la persona que hacia la validación pre-impresión fue “invitada a marchar” (CO: esta expresión la repite a menudo) paso a realizarla él. Su validación final para él tiene un criterio “ multifuncional”.

Le doy el código de la OT para imputar la entrevista. Me pregunta que cuánto tiempo hemos estado. Le digo que 2 horas. (CO: creo que casi 2 horas y media). También me explica que de hecho, antiguamente la validación pre-impresión se hacia en el departamento de edición. Pero desde que lo dejó PU, y paso a personas no técnicas se ha perdido.

(CO. Una joya de entrevista. Realmente es un crítico a la dirección actual)

Respecto su actitud a la dirección la impresión que da, o deja entrever, es que está enfrentado a JP. Que se lleva bien con FE, pero que éste no manda mucho dentro de la Dirección .

Cuando le explico el proceso de la ISO le digo que aparentemente hay mucho cambio pero que cuesta mucho cambiar las cosas. Y él me dice, que aquí no se cambia nada.

15:44 He hecho inglés.

Antes de ir a inglés he realizado una invitación (NC) para una reunión a FE, AR, DU, Mamen, Sierra, y PB. Para dilucidar el procedimiento de elaboración de cursos. (Por ahora tan solo han aceptado FE y Mamen)

17:40 Vengo de ver a MG por lo de la “libreta de mejoras”. Me dice que ayer hablo con PB y él le pasará la lista de a quien se puede reportar o enviar mensajes. Que en principio sólo estará los jefe de departamento, los jefes de área y organización. No se podrá enviar a la Dirección . También PB tendrá acceso a todos los listados.

(CO: Gestión de calidad es un ente ficticio y virtual)

Jueves 11 de marzo de 1999

9:17. Acabo de navegar por Internet. Hemos recibido, los de comité de seguimiento, el plan de trabajo del viernes (ver NC) (casi 3 horas de coaching).

El día se presenta tranquilo. Voy a ver si acabo el procedimiento de diseño.

(RE: Esta mañana he estado releendo algo de este diario. Y la verdad, ahora mismo se me hace insufrible el tono optimista y risueño en general. Y sigo pensando que se me escapan la tira de cosas. Me falta un plan general de investigación. Voy a ver si esta tarde resumo algo del libro de Etnografía).

9:32: He entrado en el documento compartido de propuestas de temas para las reuniones de comité de seguimiento (NC) He propuesto tocar el tema del jefe de proyecto.

(CO: He intentado ser sarcástico (“¿una invitación hacia el suicidio?”). Veremos como reacciona la peña. Veo que JP propone también que se hable del “buzón de sugerencias”. En caso de que me tocara hacer una exposición sería interesante enfocarlo desde el punto de vista de la participación. O sea, ¿objetivos del “buzón de sugerencias”? ¿participación de la gente? ¿otros métodos?. En fin, espero que no me toque exponer.)

10:36 He acabado de pulir el procedimiento de control del diseño. Se lo he enviado a PB, indicándole “a ver qué te parece” por correo electrónico. Este procedimiento será la base de la reunión prevista para el lunes 22.

11:00 Desayuno con gente. Un conocido de Mónica (su novio creo) estuvo viendo ayer las instalaciones. Ésta le pregunta qué tal. Dice que bien. Que quedó impactado. Y alguien dice (creo que María) que esto “da el pego”. Todos estamos de acuerdo.

12:32 PB viene a decirme si bajo a tomar un cortado. Bajamos

Luego hacemos la reunión que no hicimos el lunes. Pasamos lista al proyecto. Finalmente decide enviarle copia de su “control” solo a FE. Me envía con copia a mí. (CO: Actúa como jefe de proyecto).

Me da su revisión del manual de calidad. Casi ninguna observación. Quedamos que vuelvo a enviar la Instrucción operativa de montaje de cursos al almacén para que validen tras integrar sus propuestas (lo propongo yo). Quedamos que le envío a Isabelita para que de copia a la Dirección de los objetivos de calidad, de forma que lo discutan cuando la política.

Ahora estoy pensando que también voy a elaborar el programa anual de auditorías y me lo quito igualmente de en medio.

En el bar PB me comenta que ahora mismo tiene empezado una docena de trabajos pero no acaba ninguno. Igualmente me dice que quiere aprovechar ahora que no esta PU para ver si liquida el tema del AS-400. Pero a continuación me precisa que no lo ve posible por el departamento de informática (dice algo así como, “éstos no lo harán”, refiriéndose a informática).

12:52 Llamo a Pujol diciéndole que le envío la instrucción operativa y que se la revise. He introducido las propuestas de PB indicando antes del desarrollo las 4 etapas de la instrucción.

12:53 Voy a ponerme con los objetivos de calidad.

13:12 Elaboro los objetivos. Se los enseño a PB. Le parece bien. Llamo a Isabelita. Le digo que le voy a enviar, al igual que la política de calidad, los objetivos de calidad, me pregunta: “los objetivos del departamento”. Le digo que no, que los generales. Dice que de acuerdo. Me da las gracias. Le envío los objetivos de calidad (NC)

(CO: ¿Los objetivos del departamento? ¿qué departamento?/ Se refiere al departamento fantasma de gestión de calidad?)

Cerca de las 2 me llama JC. Me pregunta “nos cortamos las venas o qué”. Resulta que ha visto lo que he apuntado en el documento del comité de seguimiento y le ha parecido impactante. Me pregunta si hablaría yo o que. Le digo que tan sólo me gustaría que se hablase.

Almuerzo con Alex. Estaban también Amparo y Mamen. Buen ambiente.

15:44 Vuelvo a entrar en el documento del comité de seguimiento. Hago otra propuesta relacionada con la mejora de la calidad (NC). Voy a ponerme a re-elaborar el procedimiento de control de los documentos, partiendo de la validación de FE (PG 01).

16:40 Acabo el procedimiento de documentación. Hago copias para la Dirección. Se lo llevo a AN. Le comento que tiene algunos pendientes. Dice que no. Vuelvo a la mesa dispuesto a hacerle copias y me llama por teléfono: AN: “se me habían quedado enterrados”. Nos damos las gracias mutuamente.

19:42 El resto de la tarde ha sido tranquilo. He navegado por Internet. Cuestiones de calidad.

AL me envía copia de la aplicación de la “libreta de mejoras”. (NC) (CO: bueno, con copia a mí y a todo cristo. A todo el departamento de informática, a PU, y a PB. Incluida DU. La hostia)

Viernes 12 de marzo de 1999

Son las 9. Estamos CV, Amparo y yo. CV cuenta que se levanta a las 6 de la mañana porque su marido se despierta a esa hora también y que ella está segura que se debe levantar el bloque entero.

Viene PB. Minimizo el diario. Viene hacia mí. Qué tal. Qué tal. Lleva un papel en la mano que pensaba que era el procedimiento de control del diseño. Resulta que no me busca a mí, sino a los informáticos. Me pregunta “ya les has enviado eso?” Yo le pregunto el qué. (CO: Pienso que se trata del procedimiento de control de la documentación.) . Los objetivos. Le digo que sí. Pero le digo que tranquilo, que eso va para largo, el dice que sí. Que ya lo sabe.

(CO: El jefe del proyecto. Ahí va.)

(RE: He buscado por Internet “Etnometodología”. He encontrado cosas interesantes. Me doy cuenta de que he de administrar mejor el tiempo. Abuso de Internet. No dispongo de suficiente tiempo para leer. He de ser estricto.)

(RE: Estoy leyendo el libro de “La etnometodología” de Coudon. Muy interesante.)

9:21 Creo que he solucionado el problema del “Buzón de sugerencias”. La cuestión es que Belén y yo decidimos comprar una entrada para el teatro a PI. Pero el día que le hemos sacado no le iba bien. Total que nos hemos quedado con una entrada en la mano. Y hemos de justificar el dinero. He decidido regalárselo a alguien. Belén me sugiere a Lisa. Le hago la propuesta. Le parece bien el regalo. Entiende que no ha de circular la información. Falta explicárselo a FE

De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación

9:24 AL y CV están con la libreta. PB ha venido a reclamar que a AL que tenían reunión pendiente. Al la ha pospuesto media hora. CV me explica el problema que les está dando la “libreta de mejoras”. Que fue diseñada para una cosa, y que ahora se pide otra. Le pregunto si el problema es el Acces y me dice que no es eso. Que es como si decimos me compro un coche potente porque me voy de safari.

10:25. He desayunado temprano y solo porque tengo reunión con FE, para la integración de los procedimientos de DFD y Evaluación del servicio. Luego a las 12 tengo reunión con RU para la Evaluación de los proveedores. Y por la tarde de nuevo el famoso comité de seguimiento.

10:58 FE sigue en su despacho con JC. Me ha visto. Le he hecho señas. Me ha respondido imitándome de manera burlona.

He hablado también con Lourdes. Va a hacer la presentación esta tarde de la “libreta de mejoras”. Le he pedido copia en papel de sus transparencias, donde explica qué es la libreta. Puede ser interesante. A ver si tomo notas de campo. (CO: Y las paso. Aún tengo pendientes las otras).

Lunes 15 de marzo de 1999

Llego a las 9:10. He ido a la caja de ahorros por cuestiones del carné de estudiante.

En el correo tengo la tira de mensajes. La mayoría de ellos relacionados con el “buzón de sugerencias”. También está el acta de la reunión del viertes, acta elaborada por MG (NC)

Me encuentro a PB en el lavabo. Me dice que se ha mirado el procedimiento de control del diseño y que ha encontrado cosas. Saco un café en la máquina y voy a su despacho.

Lo primero que comenta PB es que faltan validaciones. Le enseño la validación que hizo JP al documento de Mamen. Discrepamos en si se envía las memorias de proyecto a todos los intervinientes en el proceso de diseño de cursos. Llama a Mamen. Le dice que está conmigo. Y resulta que dependiendo de la validación se entrega o no la memoria. También le dice, que una de las cosas de la reunión del lunes es ver si conseguimos hacer o definir “un circuito como dios manda”. Le pregunta a Mamen si tendrá para el lunes integrado las definiciones de validación (a partir del documento validado por JP).

Cuando salgo y le pido su validación para integrarla en la mía, hace que me espere. Anota cuándo lo ha comentado. Y me dice que “es que como reporto a JP”. (CO: unos reportando y otros trabajando).

11:09 Viene PB a la sala. Se dirige a AL. Le dice: Hola buenos días. “Has hecho esto”. Al le dice que todavía no. Sale PB

(CO: da la impresión de que este tío es totalmente directivo. Supongo que le va el cuello en ello. Se tiene que ver que aporta algo. No que vive de los demás).

15:27. Tengo reunión con AL y Belén respecto a la nueva aplicación del “buzón de sugerencias”.

Ahora estoy integrando las validaciones de la Dirección al procedimiento de DFD. Como hecho significativo comentar la desaparición del concepto de matriculación directa

(CO: JP ante la definición de matriculación directa, la tacha y pone “NI EN COÑA”. Pues fuera. Pues no, no lo he eliminado. He optado por poner que matriculación directa es “*el proceso abreviado de matriculación en el que tan sólo se comprueba el historial del candidato en “FORMACIÓN PAUTADA”*”. Veremos qué pasa

Martes 16 de marzo de 1999

Llego a las 8 y 10. No hay nadie. Al rato llegan Roca e Isabelita.

Navego un rato por Internet. A las 9 llega el consultor de ECA. Decido que el etnógrafo se vaya a paseo. Y decido concentrarme totalmente en la ISO.

Vamos a la sala Ribas. Se lo comento a SA.

El trabajo del día es el siguiente: Revisión del procedimiento de elaboración de propuestas. Vemos memorias de proyecto. Hablamos con FE. Vamos al área de DFD. Hablamos primero con MG y posteriormente un poco con RP y MJ. (CO: Creo que el consultor de ECA queda gratamente sorprendido de “FORMACIÓN PAUTADA”, como diría alguien, “da el pego”). Le enseño también cursos de cataloga y cursos a medida (el de calidad en las oficinas bancarias). Luego nos dirigimos a la libreta de mejoras. CV está trabajando en ella. Como no podemos verla en mi ordenador nos ponemos en el ordenador de CV.

Comemos con OS, ES, OR y Mauricio.

(CO: La verdad es que el grupo no se muestra nada integrador. En la comida el consultor de ECA me comenta de forma inconcreta e informal que posiblemente cambie de puesto dentro de ECA. Un ascenso)

Veo después de comer el mensaje (NC) que me envía MG respecto a la visita de la mañana.

Por la tarde primero nos vamos a un aula a ver el procedimiento del diseño. Hemos vuelto a analizar la “libreta de mejoras”. Hemos introducido un cambio mínimo en el campo de las acciones preventivas.

(CO. Lo más sorprendente es que por la mañana Domenech se mostraba extremadamente crítico con las opciones de la aplicación respecto a las acciones preventivas y por la tarde cuando lo discutíamos con AL y CV y parecía que AL era reacio a realizar modificaciones, el de ECA estaba muy posibilista. Hasta el punto de aceptar no realizar ningún cambio en la aplicación).

Tras la “libreta” subimos al departamento de edición. Antes le he solicitado permiso a RU.

(CO: RU genial como siempre que lo está. Es un relaciones públicas total. Igual que FE, por cierto).

Quedo totalmente sorprendido porque RU ya ha confeccionado la lista de proveedores homologados y ha ideado un sistema de evaluación continua con puntuaciones (A, B, etc.) y ha clasificado los proveedores por familias. (CO: La hostia Supongo que lo ha hecho MG, por que creo que RU no domina el Acces)

Hablamos del proceso de evaluación de proveedores. El consultor de ECA no está convencido del sistema de categorías, pero finalmente acepta.

También hablamos bastante del sistema de registros, del proceso de inspección, de albaranes y demás posibilidades de registro. (CO: Creo que RU comprende que lo que propone el consultor de ECA no es lo más práctico. Y que tal vez lo más fácil sea la hoja de ruta).

Finalmente salimos del departamento de Edición. Vamos a la sala donde habíamos dejados sus cosas (maleta y chaqueta) y revisamos sus objeciones al procedimiento de almacén. El consultor de ECA vuelve a sugerir la creación de un nuevo registro. Incluso lo diseña. Y lo copia.

(RE: Lo más cojonudo es que el consultor de ECA no se ha dado cuenta de que gestión de calidad curiosamente no ha creado ningún registro. Ninguno. Que se dice rápido. He conseguido el objetivo utópico de cero papeles. Sí. Porque curiosamente gestión de calidad crea registros. En efecto, resulta llamativo cómo el consultor de ECA dice frecuentemente “lo que has de hacer” cuando yo realmente no he hecho, ni pienso hacer, porque simplemente no puedo. No. Ni siquiera creo que organización tendría valor en “Formación Pautada” de crear ningún nuevo documento. Ni uno solo se ha creado con la ISO. Bueno falso. Los de control de la documentación. Y basta)

En la entrevista de la mañana el consultor le comenta a FE que hemos hecho un buen trabajo. Y que hemos logrado adaptar la norma a la empresa. Y tanto que lo hemos hecho.

Cuando coge la chaqueta, el consultor entra al despacho de FE a despedirse. Acudo. Y FE le pregunta que si nos da la ISO y éste responde que por él si. Buena despedida.

Cuando se va el consultor entro a ver a FE. Le brillan los ojos. Parece contento. Le digo que el consultor de ECA se ha llevado una muy buena impresión. Y me dice que no sabe si pasa porque lo encuentran limpio, pero que eso pasa siempre.

6:40 Cuando marchó SA está en la puerta con Roca y un hombre joven. Por lo que oigo parece que es un viejo conocido de “FORMACIÓN PAUTADA”. Tengo que pasar por medio. Digo adiós y SA “Hala, adiós Joaquín, ¡Que has trabajado mucho hoy!” (CO: Realmente no menos que otros días. ¿A qué esa ironía?).

(RE: Creo que otra idea fructífera puede ser ver como el concepto de calidad no deja de estar asociado en “FORMACIÓN PAUTADA” al de producto. Calidad es algo bien hecho. Y eso de la satisfacción del cliente es otra cosa)

Lourdes me ha dado copia de las transparencias que utilizó para presentar la “libreta de mejoras” en el comité de seguimiento. (NC)

Cuando marchaba PB (simpático) viene hacia mí y me dice que AL le ha informado que se ha de modificar la libreta. Le explico cuales son esos cambios, que considero mínimos y discutibles pero que, para curarme en salud, pienso que sería mejor hacer. PB pide corroboración a AL el cual dice que ya veremos (CO: Mi impresión es que realmente no tiene coste, como ha confirmado CV, pero que AL está aprovechando las circunstancias para justificar retrasos en general. Me parece bien)

Miércoles 17 de marzo de 1999

Día que parece a priori interesante. (He llegado a las 8. No había nadie. A las 8 y 10 ha abierto Roca).

Decía que interesante por la reunión con Comercial y con Edición (en realidad 2 reuniones) para tratar de dejar listos para su aprobación los 2 procedimientos pertinentes (el de compras y el de elaboración de propuestas)

9:05 Ya está casi todo el mundo en la sala. Falta AL.

9:29. Navego un poco por la unidad U. Entro a mirar las actas de comercial. Veo que en la reunión a las administradoras RIC explica lo que se hizo en el comité de seguimiento:

Reunió Comité Seguimiento

RIC comenta como fue la 3ª reunión viernes a la tarde. AN hizo una presentación del área comercial. Lourdes presentó la libreta de “pequeñas mejoras” en el Outlook. Rosita hizo una pequeña explicación del término “coaching” en contraposición al termino “mentoring”. En la biblioteca habrá un ejemplar de la documentación de los ponentes.

(CO: Creo que queda claro que no quedó claro qué es la “libreta de mejoras”).

Reunión para validar el procedimiento comercial. Reunión con el procedimiento de compras.

Envío un mensaje a PB informándole del desarrollo de la reunión (NC)

Recibo el mensaje de Aura respecto a los grupos para la presentación de la “libreta de mejoras”. (NC). Veo en el tablón que han sido incluidos los jefes de proyecto.

Hablo con MG de por qué están también los jefes de proyecto. Me cuenta que PB le pasó una lista. Ella lo paso a los jefes de área. También se dio cuenta de que faltaba Dirección. Total, que llegó a la conclusión de por qué no introducir a los jefes de proyecto. (CO: Me dice que FE le hizo la propuesta de incluir México. Y dice que FE desbarra. Reímos. Le doy la razón.). Ella concluye que de todas formas es provisional. Que quien lo tiene que hacer es PB que “para ello le pagan”. (CO: Lo dice sin tono crítico, pero me sorprende su comentario)

AL me pasa los listados del “buzón de sugerencias”. Aprovecharemos Belén y yo para depurar el estado de las sugerencias.

Informática está acabando de depurar la “libreta de mejoras”.

Me voy a ir a clase Inglés. (CO: Está tarde espero re-elaborar el procedimiento de la reunión de hoy)

La tarde la dedico a introducir en la base de datos las sugerencias no aprobadas de 1999. Lo hago porque lo necesita AL para la nueva aplicación del “buzón de sugerencias”.

También trabajo en el procedimiento de comercial. Introduzco las modificaciones que hemos determinado en la reunión de la mañana. Creo que las modificaciones son poco significativas: se acaba de precisar en área y departamento comercial (son entidades diferentes). Se pide que defina curso de catálogo (por aquello de la simetría, es decir debido a que defino curso a medida). También se cambia el concepto de memoria técnica por memoria de proyecto. En síntesis, creo que se trata de cambios menores.

Envío el procedimiento a todos los de la reunión, mas a PB, con mensaje explicativo de lo que significa una aprobación de prueba (NC)

La reunión de la mañana ha sido distendida. Hemos seguido el guión que preparé (NC) y se ha ajustado el tiempo.

(CO: Cómo significativo comentar las dudas de AN sobre que el jefe de departamento o de área debería firmar como revisor o aprobador del procedimiento y las instrucciones).

Por último, mentar como significativo que como receptor de la libreta de mejoras me han colocado el epígrafe – etiqueta “Calidad”. (CO: De puta madre)

Cuando Alex se despide (acostumbra últimamente a bajar a la 2ª planta antes de marcharse) dice que le va a tocar la primitiva, porque hoy le ha llamado AN. (Resulta que va a haber un equipo de trabajo para la página web y él estará en el equipo)

Jueves 18 de marzo de 1999

Llego a las 8 y 10. Está Roca. Me explica su sistema de aprendizaje de Ingles (CO: Buen hombre).

AL me comenta que como veo el aprovechar las sesiones de la presentación de la “libreta de mejoras” para presentar la aplicación del “buzón de sugerencias”. Le digo que bien. Además le digo que como puede estar relacionado con la libreta, pues puede servir para diferenciar conceptos. Dice que es un buen argumento. Le digo que lo consulte a (no me da tiempo a decir a nadie), y el dice que si que lo consultará a FE. Yo le digo que yo quería decir que lo consultara a MG, como jefe de proyecto. Parece que no había caído. Dice que es verdad. Le preciso que creo que FE dirá que sí, pero que MG es imprevisible. Me da la razón.

Más tarde me dice que se nota que MG ha tenido como mentor a PU. Yo le digo que sí, que ha hecho coaching, que ha sido su coach, y él dice que no sabe si coacho o mentor pero que se le ha pegado.

9:14 Viene Roca. Le ha comentado a PI lo del libro de Inglés (que como su marido trabaja en una distribuidora me lo puede conseguir más barato). Voy a la sala comercial. Le doy a las gracias a PI. También le doy las gracias a Roca y el me dice que “todo por los amigos”. (CO. Realmente increíble. Hemos sintonizado.)

(RE: Realmente uno de los problemas que presenta el diario de campo es que está totalmente sometido a mis vaivenes anímicos. Y no se trata del argumento de que es subjetivo, no es esa la idea que argumento, sino que es una aparato de construcción teórica que exige una total disciplina. Lo que no registras no existe. No hay constancia.

Por otra banda, creo que tiene la ventaja de que si te obligas a escribir diariamente como hábito, puedes tener mucho ganado)

9:22 Voy a ponerme a modificar el procedimiento de gestión de compras (el de la reunión de ayer).

9:28 Lllaman preguntado por AL. Carles dice que está reunido con FE. (CO: Veremos que pasa. Interesante)

10:07. Cuento el desarrollo de lo que ha pasado. Al momento me llama FE. Me paso por su despacho. Está, como yo ya sabia, con AL. Me comenta que AL le ha explicado la idea de la divulgación del “Buzón de sugerencias” y a continuación explica FE como él lo ve. Dice que tenemos que hacer como Microsoft. Hacer un lanzamiento por fases. Dice que yo, como la cara del “Buzón de sugerencias” en las sesiones de la presentación de la “libreta” lo que

debería es decir que ya casi tenemos lista la nueva aplicación del “buzón de sugerencias”. Que tenemos las pruebas Beta.. Y crear expectativa. Explicar en “dos minutos” que las pruebas Beta las harán 2 ó 3 personas, y una vez que ya esté terminado se hará una presentación pública tras la cual se hará la instalación definitiva.

Dice que estas personas de las pruebas Beta, sean antes consultadas por sus jefes, pero dice que sean “del pueblo llano”. Es decir gente que pase por la “cocinita” y de las que más hablen. Comenta que lo que pasará es que estas personas la probarán y además habrá cola de gente por sus mesas. Cuando le insisto en si los elegimos nosotros, vuelve a insistir en la idea de la “cocinita”, que cogería a alguien de DFD, también a alguien de la otra ala, como validación o por ahí, y yo digo que de comercial. Me dice que la idea es que sea gente que lo cuente, que levante expectativa, por ejemplo de comercial me dice que RIC no, porque es “demasiado pulcro” y lo reventaría de verdad pero no diría nada. Dice que a gente como Neus o PI.

(CO: Realmente genial. Este tío es un genio)

Me pregunta que como lo veo. Le digo que bien, que muy “maquiavélico” pero bien. Me dice que eso es marketing. Que si es maquiavélico entonces el marketing es maquiavélico.

Cuando salimos, aprovecho que está AL y le digo a FE que falta definir la lista de votantes y aprobadores. Me dice en Inglés que no es el momento. No lo entiendo. Me dice que qué me pasa con el inglés. Le digo que me cuesta entenderlo. (CO. Yo que en las entrevistas tenía, eso decía yo, el nivel first. No sé si es esto lo que me está insinuando)

Más tarde aprovecho que entra María en la sala para hablar con Amparo y le hago la propuesta de que ella participe en la prueba Beta. Al principio no sabía que hay una aplicación, pero luego resulta que algo había oído. Se muestra crítica cuando dice que se ha creado una aplicación cuando para ella hay otras cosas más importantes pendientes. Le digo que es informal.

Hablo con BE. Le explico las etapas de implantación y le pregunto por qué persona de DFD podría hacerlo. Me propone RP. La descarto. Me propone Cristina. Y acepto. Me falta comunicárselo a PI, y después comunicárselo a sus jefes.

(CO: Creo que pueden considerarse “pueblo llano”)

11:04 Vengo de desayunar. Estaban NM, María, Ana. Hablamos de la sugerencia que ha hecho NM respecto al título o diploma para los seminarios internos. Le digo que yo también lo había pensado. Resulta que la sugerencia no es suya, salió en una reunión de departamento (en la que también se dijo que no se tendrían que recuperar las horas de formación interna).RP no quiso enviarla, y al final se ha atrevido ella. Todos decimos que así se puede demostrar si lo ponemos en el curriculum.

Antes de desayunar me ha llamado DU, me dice que ha enseñado el procedimiento a la gente de su departamento y que quiere comentarme alguna cosa. Voy después de desayunar, están solo JC y OR, pues DU está reunida en la sala de programación. Quedamos que me llamarán (Ahora caigo que no le he enviado el procedimiento a JT. Voy a enviárselo con el mismo mensaje que al resto de personas).

13:18. He hablado con DU. Nos metemos en un aula. Lleva las validaciones de JC y OR (“mi gente”) (CO: me pregunto por qué no ha participado XM)

Había muchas cosas. Realmente han intentado reventar el procedimiento (CO: mi impresión es que han ido a por él). Algunas de las cosas más significativas son las siguientes:

Para JC respecto al objeto del procedimiento “se dispone de la capacidad para cumplir con los requisitos de los pedidos” dice que “yo no lo firmaría”. Y luego se pregunta “¿Qué pasa con las propuestas compuestas “estilo CR Almería” en las que hay medida, catálogo, autoformación y presencial?”. Y por último de relevante viene a decir lo que ya sabía, que los cursos a medida generan posteriormente la “hoja de pedido y servicios”

Para OR, lo más preocupante es la diferencia entre curso de catálogo y curso en catálogo. Y DU dice que en “la casa” hay: cursos de catálogo; cursos hechos para clientes y que pasan al catálogo y; cursos para un solo cliente. El quid de la cuestión es que para ella habría que definir mejor qué se entiende por curso de catálogo. Es decir, curso de catálogo cuando se hace para él catálogo y curso en catálogo cuando se ha hecho por indicaciones de un cliente y es para nuestro cliente (véase atención al cliente).

Como veo que no resolvemos nada, y DU adopta un tono duro, le digo de ir a ver a AN. Acepta. Vamos. Apenas hablo. DU explica nuestra divergencia pero AN dice que esto es un matiz.

(CO: Curioso como DU no entra en la definición. ¿No decía que la utilizaba en un sentido diferente al de “la casa”?)

AN dice, “pues bueno ponemos”, y DU contesta que no se trata de poner para que ella se quede conforme. AN le da la razón y propone su cambio el cual es el siguiente:

- Cambio: “donde el cliente solicite la realización de un curso del que no se dispone en catálogo y que implique su elaboración por parte de “FORMACIÓN PAUTADA”, el departamento comercial . . .”
- Por: “donde el cliente solicite la realización de un curso a medida de sus necesidades, el departamento comercial. . .”

(CO: Realmente sí que creo que AN ha considerado que la polémica era una chorrada menor)

(CO: No sé por qué pero me parece que DU defiende más a OR que a JC)

(CO: También es significativo como hace de portavoz DU de “mi gente”. ¿No hubiera sido igual de práctico que nos hubiéramos reunido todos?)

17:00 He almorzado con RU, MJ, JC.

He enviado el procedimiento de compras. He convocado reunión de DFD (ahora he de enviar el procedimiento). Y ahora acabo de estar “discutiendo” las instrucciones de usuario de la “libreta de mejoras” con Lourdes (CO: la verdad es que es un poco burra. Y va de lista) Ahora se ha empeñado en que un posible problema tiene que poder generar más de una acción preventiva. Y se lo ha comentado a MG. En fin. Santa paciencia.

19:07 Salgo de 5 a 6:30. Voy a la consultora Optar Me entrevisto con una tal Polo. Psicóloga. Simpática. He estado regular, tirando a bien. Hemos concretado que con 4 kilos tal vez me lo pensaría. Si en 3 semanas no dicen nada, quedo en su archivo. Veremos.

Entro. Está FE en su despacho ocupado. Me ve. También SA. En la sala está AL con la chica (informática externa) que está haciendo el “buzón de sugerencias”.

(CO: Es gracioso que me haya dicho si tengo experiencia de trabajo de campo. Uno de los requisitos del responsable de calidad de esa empresa de artes gráficas sería la ha de hacer trabajo de campo y estar con la gente de fábrica. Una de sus funciones sería la de “educar entre comillas” a la gente de la importancia de la calidad. Según la psicóloga, los manuales están hechos, pero la gente hace las cosas a su modo. El caso es que ella no tenía ni puñetera idea de calidad)

Voy a ponerme a hacer algo de inglés o del doctorado. No se puede navegar por Internet. Está colapsado.

19:50 He ido a la “cocinita”. Me llama SA. Saluda a gente que se va. Me pregunta si pertenecemos a alguna asociación de calidad. Le digo que no. Le digo que no sé que pasó con lo del club de gestión de la calidad. Me dice que se trata de eso. Que ella está preparando los papeles.

20:00 Recibo un envío (NC) de FE sobre acuerdos del área de producción. (CO. Me lo envía a mí, y sin copia a PB.). Yo envío una copia a PB.

Viernes 19 de marzo de 1999

9:00 Viene PB. Nos saludamos. Le explico que estoy aprovechando la primera hora para Internet. Quedamos que luego hablamos. Me dice no sé que sobre que soy su primer proveedor. (CO: Esta relajado. Yo también)

Me llama MG para ver si me quedará en la presentación de la “libreta de mejoras” para ver qué tal respecto a la ISO. Aprovecho para ir a su despacho. Está Lourdes. Le comento lo de la posible grabación en vídeo. Parece que no hay ningún problema. MG previamente había dicho que lo que dijera Lourdes y ésta no pone objeción. Quedo que hablaré con FE.

Voy a preguntarle a SA cómo FE tiene la mañana. Justo llega. Aprovecho y le explico la idea. Dice que sí con la condición de que una copia quede para “FORMACIÓN PAUTADA”. Le digo que sí

(CO: He argumentado la idea del vídeo diciendo que es para mi trabajo sobre “cómo se construye la calidad”. Parece perfectamente inocuo)

9:35 Me pongo a trabajar en el procedimiento de DFD (integrando las validaciones de PU, JP y AN)

9:57 Voy a hablar con MM para el tema del vídeo. Está telefoneando, así que nada. Me encuentro con MG. Le digo que “tenemos la bendición de FE para lo del vídeo”. Como no me entiende le digo que lo aprueba.. Y ella dice “sí, la palabra es ésta, la bendición” Le digo que ha de quedar una copia para la biblioteca. Y sonrío.

PB se ha reunido de 9:30 a 10 con AL. Ahora (10:15) está reunido con Mamen (¿de qué hablarán?) (CO: Creo que PB también ha logrado el milagro de cero papeles. Tanto en su mesa como en su armario. Y diría que también cero carpetas, en su ordenador)

Cuestiones interesantes de la integración del procedimiento de DFD:

- Resulta curioso como el “incrementar de los resultados” lo cambia PU por “incrementar los éxitos”
- PU se carga el “seguimiento académico” por “seguimiento del profesor”.
- JP Elimina “En caso de que el cliente lo indique, podrá omitirse el envío de cartas”.

10:34 PB me llama por teléfono. Me dice que en el procedimiento de elaboración de propuestas, cuando una propuesta lleve presupuesto y la firme comercial, yo no he incluido la coletilla “o en su defecto dirección”. Cierto. Le digo que se fije que no hay responsabilidades de la Dirección en el procedimiento, y también reconozco que se me pasó esa coletilla. Le digo que él se lo comunique a AN. No pone objeciones.

11:08 Desayuno. Hay overbooking. Está, como novedosa Isabelita. Vengo. Llama PB. Hablamos telefónicamente. Me argumenta de la necesidad de introducir en el procedimiento de compra la definición de solicitud. Le argumento el porqué no (CO: Me muestro flexible y suave en los modos, pero duro en la

posición). Le pido una propuesta de definición. Me la da. Pero finalmente parece que reconoce que es una tontería. (CO: Realmente la validitis es una grave enfermedad que se pega)

El resto de la mañana es tranquilo. Despachando finalmente con PB de 1 a 2.

16:37 Por la tarde me pongo con el procedimiento de evaluación del servicio. Lo envío a MG, MJ, RP, EC, y PB con una nota bien clara diciendo que pasen copia a sus colaboradores (NC). Seguro que ninguno pasa copia a nadie. (CO: En fin, cosas de jefes supongo)

A las 5:30 acudo a la sesión de presentación de la “libreta de mejoras”. Ahora retrospectivamente sigo viéndolo como entonces, una gran payasada. Para empezar poca gente. MG se dedica a buscar a los asistentes. Están Barrios, Lisa, Judit, Xavier, Bonell, 2 programadores y Amparo.

No digo nada del “buzón de sugerencias”. Se embala Lourdes. La verdad es que su presentación, bajo mi punto de vista (o sea CO) es bastante patética. Hay hasta una botella de agua en la mesa. De ponente. Adopta una postura distanciada yo / vosotros, que realmente implica cortedad de miras. Patética. No explica el significado de las categorías. Cuando pide feedback dice “¿Tenéis alguna duda de aquellas pantallas?” Para colmo, MG sorprendentemente argumenta que las categorías de registro están adaptadas a la ISO “Las características están adaptadas a la ISO, así como la estructura”. Al final de la explicación, MG pide ver la libreta desde el punto de vista del receptor muy rápidamente (CO: Manda huevos la separación; anotador y receptor). Y aprovecha para precisar que los receptores también son jefes de proyecto. Y también explica que cuando no se sepa a quien enviar la incidencia, se envíe a Organización “se encargaría de arbitrarlo”. Igualmente si uno recibe una incidencia y no se siente responsable, el receptor puede reenviarlo a organización. Respecto a los listados, para MG “Organización ya tiene los listados que necesita de cara a sus estadísticas”

MG pregunta que cómo lo ven. Si la utilizarán. Barrios dice que “en principio sí, después ya veremos”. MG aprovecha para decir que la aplicación se evaluará en un par de meses. Y dice que “la gracia está en el receptor”. Todo el mundo asiente. Y vuelve a decir que “Organización está en medio de todo y nos hará de árbitro”; “tú envía todo lo que puedas”

En medio de la sesión, uno de los programadores hace una pregunta que creo que era la siguiente, que por qué el receptor no recibe la posible solución del anotador (CO: Que origina una posterior discusión entre MG y yo al final)

Al final MG me dice que yo tenía que haber hecho la presentación del “buzón de sugerencias”. La hago. Fatal. Sin ganas. Sin fe. Y aprovecho para decir que la “libreta” es un registro informático de incidencias.

Cuando la gente se va, me llama MG. Me dice que lo que he dicho va en contra de la aplicación de la libreta. Entra FE. Yo le digo que tampoco estoy de acuerdo en cosas que ha dicho ella. FE le pregunta como ha ido. Ésta dice que bien. Se enrolla un rato. Cuando marcha discutimos (agriamente). Yo le reprocho que se ha basado en la ISO para vender la “libreta” cuando quedamos que no se metería por medio la ISO. Ella lo niega. Asimismo ella me reprocha que se ha cambiado la estructura de la libreta por la ISO y por eso ahora no funciona para cosas como las que proponía uno de los programadores. En fin. Discutimos. Ella marcha antes que yo. A las 6 casi y media marchó.

Lunes 22 de marzo de 1999

9:22. PB, de organización, me ha pedido que le vuelva a imprimir el procedimiento de Control de diseño (a las 9:30 hay la reunión), ya que no lo encuentra.

(CO: Mi humor es bastante nefasto, qué le vamos a hacer)

13:25. La reunión de validación del procedimiento de control del diseño ha durado 3 horas y media. Hasta la una de la tarde. Hemos estado FE, AR, DU, PB, Serra, Mamen, y yo. Ha estado bien, es decir, el procedimiento se ha defendido dignamente, y creo que yo lo he hecho bien.

Ahora voy a elaborar mis objetivos semanales y después integraré todos los cambios al procedimiento e intentaré enviarlo a los asistentes de la reunión.

13:35. Voy a ver a FE. Le digo que hay un par de procedimientos que están ya para aprobar. Le explico que haremos como que se aprueban. Para acabar le digo que “jugaremos al juego de la ISO”. A SA le hace gracia y lo repite. Quedamos que se lo enviaré y él lo firmará, y me lo entregará.

Envío (mensaje NC) el procedimiento de elaboración de propuestas y el procedimiento de compras a FE para su aprobación, (vía SA).

15:31. He hecho campana de Inglés. Como en la “cocinita” con Alex, RP, y más gente del área de DFD. Cabemos justos. Alex dice que arriba hay mucho más espacio. Sale el tema de las condiciones de la “cocinita”. Alex dice que la “cocinita” “no es política de empresa”, que por eso no mejoran las condiciones de ella. Dice que la empresa no quiere que nos quedemos a comer aquí. Le pregunto quien le ha dicho eso, y él dice que una persona con influencias (CO: supongo que se refiere a MG).

Me pongo a modificar el procedimiento de control del diseño de acuerdo a lo acordado en la reunión de esta mañana.:

- Incluyo las definiciones de prueba de conocimiento y pretest (requerimiento de AR).
- Descubro que el significado de participante “estaba reservado para cursos no administrados” (AR) lo cual era un acepción del término que ninguno conocíamos excepto AR.
- Indico que el master es del área de DFD (CO: estoy seguro que esto me lo van a machacar)

17:11 Recibo las diferentes definiciones de validación de Mamen. (NC)

Mencionar que he hablado con el consultor de ECA esta tarde para preguntarle si he de anexar un mismo registro en diferentes PG, y me ha dicho que siempre que la persona no tenga el otro procedimiento y por tanto no sepa a que registro se refiere sí que es recomendable.

El consultor me notifica que pasa al gabinete técnico de ECA (le pregunto si es un ascenso y me dice que sí). Por lo que ahora el consultor que tenemos es Edu.

18:58. Envío el procedimiento de control del diseño una vez consideradas todas las modificaciones. (NC)

Martes 23 de marzo de 1999

Asisto a “Les Heures” al curso de Calidad total y EFQM. Tomo notas de campo.

El profesor Rubio se presenta como evaluador del EFQM, que hizo el curso en Bruselas. Luego presenta el centro de formación ICT.

Explica que en abril saldrá la última versión del EFQM, en la cual casi no se habla de calidad, sino que se cambia el término por excelencia: “la palabra calidad ha desaparecido del EFQM”. El EFQM es “un modelo de gestión de la excelencia”

Más adelante dice que el EFQM es “una propuesta de modelo de organización” que “está aceptado por los gobiernos como modelo de calidad de la excelencia en la gestión”

El EFQM se creo en el año 1988 y los fundadores fueran 14 grandes empresas europeas , cuyos directivos se reunieron en Bruselas y analizaron que tenían en común para ser líderes. Y para motivar su difusión, se creo el premio (a partir de 1992)

Hay dos tipos de gratificaciones: los nominados, que llegan a la final y tienen opción de premio y los ganadores.

EL EFQM es una “propuesta de cómo una empresa se tiene que organizar para continuar estando en el mercado” (Transparencia) “Es una propuesta para una organización, concreta y determinada, en el camino a seguir hacia la competitividad y permanencia en el mercado”

Y dice que otros modelos, como por ejemplo la ISO, nada más tienen una parte interesada de la organización (hacerlo bien para tener satisfecho al cliente). Y tienen gran difusión (ISO).

Pero el EFQM es “más exigente, mas amplio, porque están todos los aspectos de la organización” “incorpora de una manera directa o indirecta todos los principios de la calidad total”

Transparencia de “aspectos o líneas básicas de la calidad total”:

- Estilo de gestión empresarial centrado en la calidad
- Participación de todos sus miembros
- Orientado a la rentabilidad a largo término
- Para el beneficio de sus miembros y de la sociedad..

El EFQM cuando habla de Dirección no habla sólo del director general, sino que “es todo aquél que tiene mando”

El modelo tiene 2 conceptos: 1. Agentes “todo aquello que la empresa gestiona, que puede actuar” y 2. Resultados “el conjunto de elementos que la empresa mide”,

Para Rubio, “el modelo EFQM permite medirse” “es una herramienta para evaluarte” “para autoevaluarte”. Detecta los puntos fuertes y “los puntos más débiles, es decir, las áreas de mejora”

(Ver Esquema del modelo) (NC)

Lo más importante del modelo es la satisfacción del cliente, 20% sobre 1000 puntos, después “evidentemente, tener buenos resultados de negocio”

(CO: Cuando una persona le pregunta a Rubio el porqué de la ponderación dice que la decidieron directivos de grandes empresas, y que no sabe exactamente el porqué. Luego dice que el Malcom Baldrige tiene una puntuación parecida)

Dice que para que nos hagamos una idea, las empresas que han ganado tiene sobre 600 puntos y dice que “hay mucho camino por recorrer” “incluso los que ganan” “hay muchísimo por hacer, muchísimo donde llegar”

Dice que él, como evaluador del premio de la Generalitat de Catalunya, se ha encontrado con “empresas bonitas, con 350 puntos y estirando, 400” .

“Llegar a conseguir todos los puntos y aspectos, es mucho que hacer”, “es una utopía”. Luego también dice que la finalidad del seminario es “darnos un barniz”. Saber qué es, por encima, el EFQM.

Para Rubio, el EFQM se enfrenta con la mentalidad de resultado a corto plazo.

Cuando habla sobre “política y estrategia” dice que el modelo “te hace reflexionar profundamente sobre estos aspectos”

En un momento un asistente del seminario le preguntan por el cuestionario de evaluación. Pues él tiene un cuestionario en la mano, con el que nos ilustra qué items cuestionar de cada categoría. Pero él elude totalmente la pregunta y no dice dónde se puede obtener. Más adelante, otra persona dice que si nos puede pasar copia del cuestionario que tiene, y dice que a él se lo ha dado la EFQM y remite la gente a la página web y dice que se ha de pagar. También dice que se puede obtener por el club gestión de calidad. Yo digo que se puede obtener en el Centre Català de la Qualitat. Lo reconoce.

Explica la forma de puntuar. Se puntúa distinto a los agentes que a los resultados

- De los Agentes se evalúa el enfoque (al planteamiento) y el despliegue (a lo que se aplica)
- De los resultados se evalúan tanto los resultados como el alcance

(CO: Mi impresión es que es una sistemática de evaluación compleja)

Cuando Rubio explica el tema de la puesta en marcha del modelo dice como anécdota que en el curso sólo hay gente de calidad, que faltarían directores, gerentes. Y dice que como en el programa han visto calidad, pues nos han enviado a nosotros.

(CO: Veo al tío muy preocupado porque el modelo sólo afecta a calidad. A él le hubiera gustado un curso lleno de directores generales. Se le nota despreciativo para la calidad. Vuelve a remarcar que es un modelo de gestión organizacional no de calidad)

El hace una propuesta de aplicación consistente en dos equipos. Uno, compuesto por parte de la dirección, con el director general, es el equipo que “reflexiona sobre la bondad de la organización” . Es el equipo que “construye la memoria” “Construirá la memoria de la empresa” la cual dirá “lo que somos de buenos”

El otro equipo, con otra parte de la Dirección , más algunos mandos, es el que puntúa esta memoria. Es el equipo que detecta los puntos fuertes y los débiles “o áreas de mejora”. Y es también el equipo responsable de hacer el informe de la evaluación.

Para Rubio, el responsable de calidad hace de puente entre los dos equipos.

(CO: Le pregunto por si hay criterios para construir la memoria, y de nuevo no dice nada. Se remite al curso de formación en EFQM)

Dice que es condición indispensable formar a la gente en el modelo

(CO: Se le ve el plumero cuando dice que el ICT hace cursos para forma en evaluación del EFQM de 12 horas más profundo. Curiosamente aquí en 7 horas no sabemos, según él, nada)

Finalmente viene a decir que este modelo, el EFQM “introduce la cultura de la medida”

(RE: Paradójico. Introduce la medida de la cultura, como diciendo somos objetivos, controlamos, pero por el otro lado, todo se basa en la construcción que se haga en la memoria de la organización)

También dice que lo bueno del EFQM es que te permite compararte con un modelo. Es decir “encontrar deficiencias en referencia a un modelo ideal de calidad total”. Esa “es la ventaja”

(RE: Muy buena esta idea. El EFQM es un modelo ideal es empresa basada en los principios de la calidad total. Y seguir este modelo permite comparar tu organización con este modelo ideal de excelencia, y encontrar puntos débiles que te proporcionen líneas de acción para acercarte a éste modelo. Aunque por otro lado reconoce que acercarte al modelo es una “utopía”. El EFQM como excelencia, como idea platónica que no obstante, “se concreta”.)

Finalmente Rubio pasa unas transparencias (ver NC) con las que según él, son las ventajas de utilizar el modelo EFQM. Y lo que según su experiencia son puntos fuertes y débiles de las empresas catalanas.

(CO. Como mínimo resulta curioso que la primera razón para auto evaluarse sea “ir más lejos de la ISO 9000”. Es decir, queda claro que el EFQM es aquello que empieza donde termina la ISO)

El resto del curso desmerece. Su compañero hace actividades prácticas por la tarde pero no logra conectar nada con la audiencia del seminario.

6:20. Llego a “FORMACIÓN PAUTADA” sobre las 17:40. Me encuentro en la mesa un recorte de diario del centro de formación CPD que ha obtenido la ISO 9002 (NC) Me lo ha dejado JP. Hago fotocopia. Me lo encuentro cuando va a ver a PU y éste no estaba (que ya ha vuelto). Me dice que me ha dejado una nota. Le digo que ya le he enviado un mensaje. Me da las gracias. Le digo que no son los primeros, que está por delante CEAC. El pregunta que si también con la 9002. Y le digo que sí. (CO: Realmente la diferencia entre 9001 y 9002 tiene un significado diferenciador)

MG me llama nada más llegar. (Tengo un mensaje suyo en el Outlook (NC) pidiendo información sobre el estado de los procedimientos que han de validar).

Tengo con MG una reunión breve. El procedimiento de diseño se mantiene. Me dice que me da el resultado suyo y el de MJ, pues lo han discutido juntas. Bien. Incluso me facilita una cosa, que DFD guarda el resultado del diseño y le llama “manuscrito”.

(CO: Genial. Ayer me faltó argumentar que el resultado del diseño es el manuscrito).

Me encuentro también sobre la mesa la validación de Mamen con una nota “Hay muy pocas observaciones”.

19:38 Estoy navegando por Internet y por la U de “FORMACIÓN PAUTADA”. Descubro en un acta de tutoría, que la RP ha pasado el procedimiento a las otras dos tutoras: NM y Lourdes:

1. Revisión documentación ISO:

Estamos revisando los manuales de procedimientos:

- Administración a distancia de la formación
- Evaluación del servicio

Miércoles 24 de marzo de 1999

Llego a las 8. Navego por Internet. Reunión con PB sobre el manual de calidad. Buen ambiente. Le cuento lo de mi entrevista en Optar (CO: no sé si he hecho bien). Me ha dado la validación del manual. Integraré y pasaré a la dirección.

Cómo sabroso me cuenta que JP le ha comentado a él (PB) que AN trabaja muy bien individual pero no tanto en equipo.

A las 11 tenemos reunión en Ribas sobre los procedimientos de DFD.

PI me ha dado el libro de Inglés. Muy bien de precio (un 25% de descuento)

Vuelvo a desayunar. Me compro una pasta y entro en la “cocinita”. Están María, Amparo y RP. Se habla de que en Mayo iremos a Portaventura. María también informa que se volverán a hacer cursos de informática. Yo, inocentemente, pregunto si es obligatorio. Se ríen todas. Amparo (sí, Amparo de contabilidad) me dice que eso no se pregunta. (CO: me sorprende de Amparo).

A las 11 tenemos la reunión MG, MJ, RP, EC, PB y yo.

15:40 La reunión ha sido un destroz para el procedimiento. Los resultados más llamativos son los siguientes:

- Se decide eliminar la definición de “calendario de estudio” porque no es relevante.
- Se modifican las definiciones de pretest y prueba de conocimiento.
- Las responsabilidades genéricas del tutor se redefinen. Pasan a ser
“El tutor es el responsable de dar atención y servicio personalizado al participante, para que éste finalice el curso con éxito. También es responsable de velar por la idoneidad del material de servicio”,
en vez de lo que yo había puesto “
“El tutor es responsable de orientar al participante, de acuerdo a las condiciones pactadas por el gestor con el cliente, con el objetivo de ayudarlo a finalizar con éxito el curso”
- Las responsabilidades genéricas del profesor se redefinen. Pasan a ser:
“El profesor es responsable de dar atención y servicio personalizado al participante en la vertiente técnica, apoyándose en la corrección de ejercicios y en la resolución de las dudas de los participantes”
en vez de
“el responsable de la corrección de los exámenes de los participantes y de la resolución de las dudas académicas que estos manifiesten”
- Me cambian la frase “con el objetivo de incrementar el éxito de la formación a distancia” por “con el objetivo de conseguir la finalización satisfactoria”
- En el seguimiento del tutor se cambia la palabra “cartas” por “comunicaciones”.
- Se simplifica la cancelación. Se dice:
“Finalizado el periodo de estudio se procederá a la cancelación de los participantes”

En vez de:

- “Expedidos todos los diplomas, se procede a la cancelación del grupo. A pesar de ello, si algún participante no ha finalizado el estudio, no se cancelará sin la conformidad del cliente”
- Se añade el siguiente párrafo en el proceso de matriculación:
“El departamento de matriculación es responsable de la realización del seguimiento de los procesos de envío, recepción e información del cliente, durante el tiempo que dura la matriculación”

Respecto al resultado de la reunión, la verdad es que salgo bastante cabreado. Me han molestado las risas idiotas de MJ y MG. Así como las precisiones críticas a mi procedimiento de EC (cuando no es más que una administrativa). Como estoy muy cabreado antes de dar por finalizada la reunión digo que una de las implicaciones de la aprobación será el que todo el mundo tendrá que conocer el procedimiento y le pregunto a MJ con todo descaro si ha pasado el procedimiento (Y pongo como ejemplo a RP que si lo ha pasado a las

tutoras) para que participen al resto de gestores. Dice que no. EC contraataca diciendo que no lo va a pasar a gente que lleva 4 días, y yo digo que sí a la que lleva 4 años. Mal ambiente. Mal rollo. Se levanta la sesión.

Jueves 25 de marzo de 1999

Llego a las 8 menos 5 (CO: He conseguido aparcar enfrente de "FORMACIÓN PAUTADA". Un record. Está lloviendo). Me abre Isabelita. Enciendo el ordenador. Le doy el procedimiento del Control de Diseño para JP. Le digo que le diga que es muy importante. Que explica cómo hacemos los cursos. Que marca la diferencia entre la 9001 y la 9002. También le digo que ha salido a partir de una reunión que hicimos el otro día.

(CO: Ayer fui a la UAB. Hablé con Lupi. Hemos quedado que cuando presentemos la documentación a AENOR cerraremos el periodo de observación (aunque no el diario) e iniciaré el periodo de análisis. Éste análisis estará guiado por la formulación de preguntas simples como pueden ser, por ejemplo: "qué es la calidad")

9:34 Me voy a poner a integrar las validaciones de PB en el manual de calidad a ver si se lo puedo dar hoy a la Dirección .

De las validaciones propuestas por PB encuentro como significativo lo siguiente:

- Me hace eliminar de responsabilidades de la Dirección "Distribuir la documentación necesaria para la correcta realización de los trabajos", porque según él no queda claro. Cuando le explico que me refiero a los procedimientos y a las instrucciones operativas de trabajo dice que lo especifique.
La frase queda así ahora: "Distribuir los procedimientos operativos e instrucciones operativas al resto de la organización".
- Organización e informática es un área y se denomina "organización y sistemas de información"
- En el capítulo del manual de calidad referente a las acciones correctoras y control de no conformidades, PB cuando hablo de "responsables de departamento o equivalentes" el cita a "organización".

(Validación FE al procedimiento del diseño)

Reunión con PU:

Como resultado de la reunión con PU vuelvo a introducir en el glosario y en los procedimientos correspondientes (DFD) el concepto de calendario de estudio. Le comento a PU que en las reuniones hay ideas que ya están validadas que no se pueden defender. Él me dice que aunque estén equivocadas yo no me mueva. Me pone ejemplos que podríamos denominar representantes de la ineptitud o falta de conocimiento de la gente.

Recibo de JC una validación al procedimiento del diseño (NC)

Comentario FE (Cuando le digo que el cambio de la "hoja de reposición" es atribución de PU, dice que si PU lo cambio para él, también incluya su sugerencia)

(CO: Curiosamente lo noto como quejándose de PU. Pues le comento que se está planteando un formato informático para la documentación, y dice que él lo piense, pero que nosotros seguimos con lo nuestro)

16:30. Ahora hay la presentación pública de la "libreta de mejoras". Tomaré notas de campo.

Viernes 26 de marzo de 1999

Llego a las 8. Me abre PU. Tengo reunión con él a las 8:30. Luego enlace con una entrevista con FE. Y dentro de mis objetivos de hoy está poder entregar a PB y MG los procedimientos de la "libreta de mejoras".

Reunión con PU. Desarrollo:

- Empezamos con la definición de "módulo". Quitamos "que puede estudiarse con independencia de otros módulos". Es el momento en el que empieza a explicarme la separación entre módulo y tema. Y que en el futuro, con la impresión digital todo on-line se podrán coger partes de un módulo, de otro módulo y construir diversos módulos. Le argumento que no podrá ser tan ágil porque se tendrá que validar y revalidar.
- El tema de las definiciones cambia radicalmente. Reconoce el estilo de AR en la definición de glosario. (Ver cambio de definiciones - NC)
- Cuando le hablo del organigrama, me dice que por qué no he puesto gestión de calidad por encima de la Dirección .
- Dice que el manual de calidad lo meterá dentro de un armario con "vidrios antibalas" (Es decir no será operativo)
- Cuando le digo que después se valida, dice claro que lo que valide la Dirección no lo puede tocar nadie "¿Quién manda aquí?"

Salgo a las 10:30. Llego y me encuentro con un mensaje de RP sobre modificaciones en el procedimiento de DFD (NC).

Cuando me reunía con FE, le llama SA porque tiene una llamada importante. Son las 11 y todavía no ha salido de su despacho.

Recibo de (RP) un mail con propuesta de modificación última al procedimiento de DFD (NC)

Reunión con PB. Empezamos a completar su esquema (CO: realmente su esquema es todo menos operativo. Lo único que le preocupa del proyecto es ir poniendo fechas. Cumpliéndolas. Cuando no aporta nada)

Viene FE al despacho de PB. Voy con él a un aula. Hacemos la integración de los procedimientos de codificación, formación, revisión del sistema y auditoría. Le explico el enfoque de la reunión del miércoles con DFD y que se me fue de las manos.

(RE: Construyo una explicación que me deja totalmente convencido. Sí. Ahora estoy totalmente convencido de que no debía haber permitido ninguna eliminación de párrafos)

Cuando le digo a FE lo de mis vacaciones, me dice que se lo diga a PB (CO: realmente el cambio de jefe es ya operativo).

FE y yo acordamos que cuando determinemos, la documentación se presentará como esté. Que podríamos estar infinitamente mejorándola. Y no avanzar nada. La validación eterna.

Le vuelvo a pedir a FE los valores de “FORMACIÓN PAUTADA”. No me los da. Dice que no están acabados.

Salgo bastante atribulado. Voy a EDC. Hablo con Alex y RU. Divertido. Le pregunto a RU si ya ha hecho una “hoja de ruta” del proceso de edición. Se queda sorprendido. Dice que no. Sabe que lo sé por PB. Dice que vaya gente hay aquí. También me cuenta que ayer despacho con FE y PU. Y los dos le atacaban. Y él como Gandhi. Que cuando le preguntaron por qué no reaccionaba, él simplemente dijo que no. Y dice lo que yo voy constantemente diciendo “Santa Paciencia”.

(También yo le critico a MJ, diciendo que “una amiga tuya” que no ha participado hasta ahora empezó a validar hasta el concepto de cliente)

Lunes 29 de marzo de 1999

Bueno, principio arrollador. Son las 8:20 del nuevo horario de verano.

2 mensajes en el Outlook de FE. La política de calidad y los procedimientos (NC). Respecto a la política, lo lógico (ya lo comento Lupi respecto a la sintaxis). Enviar al centro de validación. Respecto a los procedimientos, FE los aprobará y antes tendrá el permiso tácito de PU.

8:59 Envío a Mamen la política de calidad para validar (NC)

9:09 Viene Isabelita. Me dice “Toma” y me da la validación de JP del procedimiento de diseño. Como significativo señalar que en la portada escribe “Me siento incapaz de validar cosas que desconozco”. Las definiciones creo que no se las ha mirado. Cambia la terminología de “diseño instructivo” por “diseño formativo”. Y hay una frase en la que se muestra claramente disconforme: “En caso de que no hubiera ninguna persona asignada en la memoria de proyecto, el jefe de programación designará al responsable de la validación final” y pone “NO !”.

También pone un gran interrogante ante la “hoja de ruta del diseño”.

9:30 Han colgado un mapa de toda la planta (del entresuelo) de “FORMACIÓN PAUTADA”. Novedades: Han bautizado todas las salas de juntas disponibles como sala Barcelona (antigua sala de juntas), Bogotá (Ribas) Brasilia, y Buenos Aires. Luego han señalado los departamentos en el mapa. Mi actual sala es, toda ella, Informática. Lo novedoso es que yo no salgo por ningún lado. Sale el despacho de PB como organización. El actual despacho de FE será el futuro despacho del de RRHH. Y yo supongo quedo en la sala de informática o me envían a proyectos. En fin, veremos. (Creo que quedaré en la sala de informática, dentro de la OSI).

11:21 Hemos hecho media hora de reunión DU, PB y yo para formalizar la pre-aprobación del procedimiento de formación. Acuerdo en todo. Falta enviar el procedimiento a FE.

12:06 Recibo copia del acta de la reunión de Dirección en la que se habla de la ISO (NC). No tiene desperdicio.

12:58 Envío a FE la política de calidad, una vez validadas por el centro de validación (NC). Los cambios creo que no alteran la significación de la política, pero sí que la mejoran estilísticamente. En este mensaje requiero a FE sobre la divulgación de la política. Veremos que contesta.

También he enviado a PB los procedimientos de control de no conformidades y acciones correctoras.

13:00 Cuando voy a la clase de Inglés me encuentro con FE. Está afectuoso. Hablamos. Me explica que la discusión con PU en la reunión de Dirección se centró en qué hacer con los procedimientos y con toda la documentación. Que no está claro si están “dentro del armario” o no. También me dice que el objetivo es lo de la ISO y que ya se irá trabajando en hacer procedimientos más del estilo “FORMACIÓN PAUTADA”.

(CO: También me echa flores. Me dice que PU está contento conmigo)

15:37. Vengo de Inglés. Me encuentro la validación al procedimiento del diseño que ha hecho OR (NC: ver comentarios del documento)

(CO: En fin, parece que éste va de artista)

15:49 Actualizo el procedimiento de compras. He incluido las nuevas definiciones de material formativo. (CO: Ha sido FE quien me ha hecho ver que las definiciones quedaban obsoletas)

16:48 Viene JC a pedirme si tengo algún informe del circuito de actualizaciones. (Tras dudas y decirle que no lo enseñe por ahí, le envío por correo, borrando mis comentarios más críticos, el informe que yo había hecho en Noviembre)

17:00 CV nos envía la “libreta de mejoras”. (CO: Veremos qué pasa) Comentan que JC ya esta utilizando la libreta. Que esta mañana tenía 4 incidencias para anotar. CV también dice que SA está utilizándola.

17:28 Envío a SA el procedimiento de formación para aprobar.

18:15 Viene PB a la Sala. Habla con CV. Me dice que se ha impreso los procedimiento de la “libreta” pero no se los ha leído. Le digo que falta su “hoja de ruta” para el procedimiento del diseño. Impulsivamente decide que vayamos a hablar con FE. Le acompaño. Esta DU. Allí le propone a FE hacer una reunión hoy mismo. FE le dice que puede ser una prioridad de PB pero para él la prioridad es que salgan los módulos. Quedan que PB hará la “hoja de ruta” y lo pasará a validar.

18:29 Voy a marchar. ya

Martes 30 de marzo de 1999

Entro a las 8:10. Casi 15 minutos llamando a la puerta. Abre PU. Problemas con los ordenadores. No va el Outlook ni Internet.

Reunión con PU sobre el procedimiento del diseño. Lo acabamos. Como significativo señalar:

- Me cuenta que ha hablado con FE del tema del armario. Que han llegado a la conclusión de que estos procedimientos no son los que necesitan los usuarios para hacer los procesos (“no sirve para el usuario”), por lo que no se divulgarán a todo el mundo.)
- El concepto de validación final no le gusta nada. Discutimos. Cedo. Ofrezco alternativas. Pasa de ellas. Veo que se puede avanzar. El quid de la cuestión es que para él hacemos más validaciones que las que pueda pedir la norma. Y que hay una validación de alumno en la última versión. Para PU la validación final no tiene sentido si funcionan las otras validaciones.
- El documento “hoja de ruta del diseño”. Pone una cara rara cuando ve que lo está elaborando PB. Dice que sólo lleva 8 meses y que no acaban de verse resultados. También dice que no tiene sentido que haya un “diario de proyectos” y aparte una “hoja de ruta”. Cuenta que el concepto de “hoja de ruta” es lo que hay en DFD, que permite que esté todo centralizado y permita saberse todo el proceso formativo del participante. Añade que profesorado en el proceso de elaboración de materiales de control tiene una herramienta, una especie de “hoja de ruta”. Quedamos que se lo comentaré a PB (CO: Más que comentar se lo comento yo)
- La figura del jefe de proyecto de actualizaciones, para PU ha de tener sentido. Es decir cuando el documentalista detecta obsolescencia de un módulo informaría al jefe de actualizaciones y no al área de proyectos.
- Le señalo las modificaciones que propone FE en la “hoja de solicitud de reposición-A” y busca en su ordenador el documento. Tarda. El que ha buscado es el que él está modificando. Le propongo que estas modificaciones las incluya en la hoja (A) actualmente en activo. Lo anota. Le comento que también se me informe, le digo que “yo estoy fuera de los procesos” y que para enterarme tendría que estar al acecho. Sonríe. Y dice de muy buen humor “me das pena” (CO: Realmente doy pena).

Salgo de la reunión. Voy a ver a PB. Bajamos a tomar un cortado. Me explica por encima que no le gusta el desarrollo del procedimiento de la “libreta de mejoras”. (CO: Ya veremos qué cosas propone)

12:55 (CO: Lo último que se puede hacer es tomar un cortado. Joder. Estoy totalmente descentrado)

Sobre las 12:30 hablo con FE. Me llama él. Se trata del tema de aprobación de PG. Respecto al procedimiento de compras, dice que no queda claro el concepto de aprobador en el pedido. (Cambio la explicación del anexo, donde pone la persona de contacto de “FORMACIÓN PAUTADA”, explico que se trata de la persona responsable de la aprobación del pedido). También me dice que él firmará cuando le pasemos el documento firmado. Me doy cuenta de que no está claro quién ha de firmar en las primeras casillas. Es decir, creo que yo firmaré como elaborador, pero la figura del revisor parece poco clara todavía (En teoría parece que será PB, pero AN alegaba en su validación que debía participar el jefe de departamento o el jefe de área).

En el ordenador del PB veo, está él conmigo, que tiene anulada una entrevista de selección del jefe de informático. (CO: Joder. Va a realizar junto con PU la entrevista del futuro jefe de informática).

13:52 Integro las alegaciones de PB al procedimiento de control de no conformidades y voy a hacer una copia para toda la Dirección .

Miércoles 31 de marzo de 1999

Llego a las 8 menos 5. PU me dice que madrugo. Le digo que siempre llego a esta hora. Que es fácil aparcar. Me encuentro sobre la mesa la validación del procedimiento de acciones correctoras de PB.

8:30 Tengo reunión con PU

11:30. Reunión con PU. Teóricamente validamos el procedimiento de control de la documentación. Lo más destacado:

- El área de proyectos no es un área. Es dirección de proyectos. Cuando le pregunto que pasará con dirección de proyectos y los proyectos de organización reconoce que “no sé como acabará”.
- Dice que el jefe de proyecto de la ISO es FE. Entramos también en una polémica sobre si el jefe de proyecto puede o no participar en la ejecución del proyecto. Para PU no puede ser juez y parte.
- Las firmas de elaboración, revisión y aprobación. Queda que la elaboración es por parte del departamento y gestión de calidad / en la revisión constará el jefe de área y también organización (No estoy de acuerdo en que hayan 4 firmas o 4 casillas.)

Cuando le comento a PB esta última cuestión, PB muestra mucho interés en lo de que él ha de figurar en la parte de revisión. Se queja de que “no tienen nada claro” la función de organización.

Marcho de vacaciones. Y descanso en él diario.

Martes 6 de abril de 1999

Llego a las 8:10. Abre rápido PU. Me pregunta por las vacaciones. Le digo que “normal”.

Se sorprende. Le preciso que trabajando en mi piso. Le pregunto “¿y usted qué tal?” Me sorprende. Le he tratado de usted. (CO: Curioso)

Abro el ordenador cuando PU me llama diciendo que ya funcionan. Encuentro sobre todo mensajes generales: “Buzón de sugerencias” y un correo de RU al comité de seguimiento.

La reunión con PU ha ido muy bien. Ha sido distendida (CO: Realmente PU es un hombre serio pero atento cuando quiere. Se ve buena persona). Hemos divagado los dos juntos:

- Incidencia y “libreta de mejoras”. Para PU en “FORMACIÓN PAUTADA” ya hay otros lugares aparte de la “libreta de mejoras” donde se anotan las incidencias. Además la “libreta” presenta el inconveniente de “que si no anotamos, no hay problemas y es falso”. Asimismo, el concepto incidencia, que yo planteo, puede ser problemático por su confusión con el concepto de comunicación de DFD (pues toda comunicación es una incidencia) para él no tiene porque ser problemático la repetición del término (Y pone el ejemplo del concepto “pedido” en comercial y en edición)
- Hablamos del catalán – castellano. Le explico a PU que yo no vi el catalán hasta sexto de EGB. Él antes ha criticado el idioma de los procedimientos. Le digo que yo comencé a hacerlos en castellano y nadie me ha dicho nada. Él me precisa que él y FE han discutido bastantes veces.
- Me explica también que la estructura del departamento comercial (administradoras) totalmente típico de “FORMACIÓN PAUTADA” se debe a que su fundador, el padre de JP, era un convencido de su producto y no vendía. También llega a decir que también se intentó en su día poner un departamento comercial pero no funcionó.

(CO: A mitad de entrevista entra RA, que ha venido de México. Me pongo de pie cuando éste entra al despacho de PU, pero no me saluda. Me vuelvo a sentar. PU al momento hace de puente y me presenta a RA, muy educadamente).

(CO: Parece que PU está un poco saturado de validación de los procedimientos. Lo mira muy por encima y con menos desconfianza)

11:15 Hablo con PB en su despacho. Vacaciones. Le comento que PU está muy bien, destensado. Me comenta el tema de la “Hoja de ruta del diseño”. Resultados de su hoja de ruta: No le gustó a PU, quiere que sea un registro informático. PU propone que para pasar la ISO, “el Navajas se coja la hoja con los proyectos que se están haciendo y consiga las firmas”. O sea, simular que existe la hoja de ruta. Trampa total. Le digo a PB que eso es una barbaridad. Está de acuerdo. Quedamos que hablaremos con FE a ver que pasa. Me dice que a FE no podemos ir quejándonos.

(CO: La rehostia)

12:28 Alex ha pasado por aquí después del desayuno y hemos estado hablando de las vacaciones.

Miércoles 7 de abril de 1999

10:19 He despachado con PU el procedimiento de almacén. (CO: La verdad es que es uno de los peores procedimientos. Me lo ha desbaratado, porque se podía. No ha sido nada cruel. Podía haber hecho sangre. Y lo hubiera hecho si se lo hubiera dado en otro momento de nuestra relación)

Ya tenemos tres Procedimientos firmados. El de comercial, el de Compras y el de Formación interna.

(CO: Ayer fue un show lo que hizo PB con la “hoja de ruta del diseño”. Primero estuvimos con FE. A FE no le gustó su propuesta, eso creo, y le dijo que lo hiciera más simplificado. Fuimos a proyectos y al contrario. PB no se entera de nada)

(CO: Luego, delante de RU, PB intentó mostrar su autoridad. Hubo roce. No cedí. Quería poner en U los procedimientos que estuvieran acabados. Quiso ordenar la forma de distribuir la documentación ISO)

El resto de la mañana me voy a dedicar a ver cómo está el tema del “buzón de sugerencias”, pues JP se ha quejado (ver nota de campo)

11:31 No avanzo mucho en las sugerencias del “buzón”. Hablo con AN para la sugerencias de formación. Con AR y Mamen.

El origen de mi fuerte interés en el seguimiento se debe a que ayer JP nos puso por escrito en su hoja de aprobación de sugerencias:

“No leeré ni aprobaré sugerencias hasta que conozca cuáles y cuántas se aplican de entre las aprobadas. El fin último es implantarlas y no aprobarlas”

Respecto a la sugerencia de la SA y la “libreta de mejoras” (propone que en las reuniones generales mensuales “se informe del resultado de esta nueva herramienta”, dice JP que “Sí, en cuanto me la expliquen”

Y la sugerencia del AR proponiendo incluso un cambio en la misión:

Hay documento de “Formación Pautada” donde se hace referencia al desarrollo profesional y personal mediante la formación.

“Personal” se puede interpretar como “individual” y como “particular” En el primer caso, la interpretación se correspondería con “aquello que no es colectivo”; en el segundo, en aquello que es privado y que tiene un ámbito más amplio que el meramente profesional (al ser éste un subconjunto del otro, su crecimiento incide consecuentemente en el “todo” que conforma el ámbito personal)

Volviendo a la primera interpretación, me pregunto si no valdría la pena que incidiésemos más explícitamente en destacar la función colectiva que incardina nuestra formación:

“Ofrecer respuestas de calidad a las necesidades de formación continuada de las empresas para contribuir al desarrollo profesional y, en consecuencia, personal de su gente”

Pese la referencia a “empresas”, la “gente” que se mienta parece implícitamente una suma de individuos.

El matiz en que se substanciaría mi sugerencia sería esta otra (o cualquier otra que incidiera en dar cohesión explícita a la “gente” de las empresas):

“Ofrecer respuestas de calidad a las necesidades de formación continuada de las empresas para contribuir al desarrollo profesional de sus colaboradores y, en consecuencia, al crecimiento del capital intelectual colectivo que se deriva”

JP simplemente se limita a decir que NO.

11:40 Voy a ponerme a ordenar la mesa y mis objetivos.

Jueves 8 de abril de 1999

Son las 8. Hoy parece que estoy más activo que ayer. Mis objetivos son sacar trabajo. Y rigor. Ayer por la tarde me dediqué a preparar para su firma los procedimientos de auditorías y de revisión del sistema. Hoy voy a continuar con los dos de DFD.

El día se presenta un poco más interesante que ayer. Reunión con PU. Reunión con FE. Con FE quiero hablar de la política de calidad. También quiero convocar reunión para cerrar el procedimiento del diseño. Así como voy a intentar distribuir de forma controlada la documentación ISO a los varios departamentos afectados. También voy a hablar con MG para poder exponer en el comité de seguimiento el tema del “buzón de sugerencias”.

(CO: Comentar que el lunes MG ha convocado una reunión para tratar el tema de la “libreta”. Que no chuta. Por cierto yo he hecho una anotación a Isabelita sobre un curso manchado de la vitrina. Y aún no me ha contestado)

(CO: Parece que me he levantado muy activo. Así que... tranquilidad tío)

(CO: Comentar como impresiones que no anoté ayer, que PB está haciendo sus procedimientos con el mismo formato que los “míos”, los de la ISO, y con la intención de firmarlos, por lo menos hay 2 casillas

(Ayer PB tuvo reunión con informática. Informática por cierto lleva unos días, semanas más bien, muy seria. Creo que AL tampoco puede estar muy contento con el estilo de dirección de PB, el cual se muestra con una gran impaciencia por que salgan resultados)

(Por cierto, mi intención, es que venga conmigo FE a llevar la documentación a AENOR, y no PB)

8: 55 He hablado con MG para poder hablar en el comité de seguimiento del “buzón de sugerencias”. Le he explicado que JP está interesado en saber cómo va. Le he pedido sólo 15 minutos. Me ha dicho que sí. Que reordenará el planning porque se ve que mucha gente le está pidiendo 15 minutos)

9:35 A las 10 teóricamente tengo reunión con PU. Respecto al “buzón de sugerencias”, decir que PU no ha aprobado la sugerencia de PI sobre poner la fotografía de las nuevas incorporaciones en el tablón de anuncios, porque “Los hay feos”. (CO: Socarrón el tío)

10:23. Le llevo a PB el procedimiento de administración a distancia para que lo firme. Le comento que la “hoja de ruta del diseño” sería interesante que estuviera separada de la “hoja de edición”, porque la primera es herramienta del jefe de proyecto y la otra del jefe de edición. Chocamos. Finalmente parece entender que a mi tanto me da, que en los procedimientos pondré la herramienta que él diseñe.

(CO: Encuentro a PB muy tenso. Por lo menos conmigo. Además veo que la famosa “hoja de ruta del diseño” va a ser un churro total. Por lo que voy a pasar de implicarme)

11:29 La reunión que tenía con PU todavía no la he comenzado. A las 12 teóricamente tengo otra con FE que veremos si la haré. (En fin, paciencia). He estado trabajando con el procedimiento de evaluación del servicio. He cambiado los anexos y se lo he pasado a PB (ha estado reunido como media hora con MG y RP en la pecera de MG). Cuando han salido le he dado a MG el procedimiento de administración de la formación. Le he dicho que se lo mire. Me ha preguntado si se lo tiene que mirar todo. Yo le he dicho que hay gente que se fía y otra que se lo mira. Ella ha dicho que es de las que se fían y lo ha firmado sin mirar.

Me voy a preparar la hoja de las sugerencias para el proceso de aprobación.

11:54 Volviendo a las sugerencias del “Buzón de sugerencias” de este mes. Resaltar que:

- DU aprueba la sugerencia de dar diploma a los trabajadores (colaboradores) de “FORMACIÓN PAUTADA” en los seminarios del Training.
- PU no aprueba la sugerencia de SA de que las actas de las reuniones estén en el servidor. Para PU el motivo es que “Primero se ha de proteger el acceso al servidor de acuerdo a los privilegios” (Cuando se lo he comentado a SA está me ha dicho que con su experiencia de 19 años ya sabe que eso no se hará en la vida)

11:58 PU ha entrado en su despacho. Ahora MM está llamando a Inma (CO: Para PU es sagrado su despacho diario con contabilidad)

13:34 Con FE sólo hecho 5 minutos de reunión. Hemos revisado los resultados de la validación de PU y de AN y JP.

- Ha hecho una pequeña precisión en la definición de tema.
- Ante la objeción de JP (“NO”) de que sea el jefe de programación el que designe en caso de que no esté señalado en la memoria técnica quién ha de hacer la validación final, FE decide introducir la figura del acabador y eliminar el conflicto. Es decir el párrafo:

“Esta validación final será realizada por la persona asignada en la memoria de proyecto. En caso de que no hubiera ninguna persona asignada en la memoria de proyecto, el jefe de programación designará al responsable de la validación final”.

Queda en

“Esta validación final será realizada por un acabador”

(CO: Fuera problemas. Este tío es un súper político)

He convocado una reunión para la pre-aprobación del procedimiento de diseño (he invitado (convocado) a FE, PB, JT, DU, Mamen y sierra.

Con FE lo tengo crudo para reunirme hasta el jueves que viene Así que he convocado una reunión con él.

15:11 He comido con SA, RIC y Mauricio. Ahora me voy a dedicar a ver la estadística del “buzón de sugerencias”, más que nada porque mañana hay la reunión del comité de seguimiento y está planteado que al final hable 10 minutos sobre el “buzón de sugerencias”.

16:31 Me llama SA y me dice que si quiero reunión con FE a las 6:30. Acepto encantado. (Repetimos) (Me he encontrado a PU en DFD. Se me ha disculpado. Dice que “me he olvidado de ti”. Ha sonreído. Milagro.)

16:41 Me llama por teléfono JT para explicarme porqué no podrá estar a la reunión de pre-aprobación del procedimiento ISO de diseño: Estará toda la semana fuera. (CO: Muy agradable conmigo)

18:02 Navegando por la red pública entro en un acta de tutoría. Reunión del 7 de abril. Asistentes RP y MG: Uno de los puntos es el info y dice:

“Info. Comentados con el equipo de la revista las sugerencias dadas por Dirección. Haremos nuevo planteamiento en el momento de redactar los textos y colaboraremos más estrechamente con la persona que nos hace las validaciones”

Me voy a poner con los ejercicios de la UOC.

Viernes 9 de abril de 1999

Por la mañana tomo café con Lupi y Félix.

Llego a “FORMACIÓN PAUTADA” a las 9:30. El resto de la mañana no aprieto. Estoy bastante tranquilo. Despacho con PB y ponemos fechas. Le encanta que vayamos aprobando procedimientos. Dice que esto marcha.

Por la tarde reunión del comité de seguimiento. Temas

- JC habla del tema de tropicalizaciones (NC: ver transparencias de su exposición) . Precisa que no hablara de “cosas técnicas”.

(CO: La dirección de “FORMACIÓN PAUTADA” para JC es “Dirección General”, que es quien decide las tropicalizaciones)

(CO: A mi se me ocurre la pregunta, que no formulo, de si el concepto de tropicalización sólo se aplica a productos y no a servicios (por ejemplo a DFD).

- OR habla del área de proyectos. (NC Pedir materiales)

La visión del área de proyectos es “grupo de profesionales que se hacen responsables, con una actitud proactiva, de los proyectos . “. ver NC (CO. La hostia)

La misión:

- obtener un producto o prestar un servicio con un resultado óptimo y demostrable en calidad, coste y tiempo (ver NC)
- “mediante la gestión integrada . . .”
- El perfil del jefe de proyecto: socrático “la pregunta es su principal herramienta”, Indiana Jones, Camaleón, Cicerón (“conozca los intrínquilis de la organización”), Mario Bros, Meteosat, quarterback (como en el fútbol americano: es el que marca la jugada)
(CO: Realmente es de lo más pedante que he visto y oído en tiempo. Realmente vergonzoso)
(RE. Ante la duda que tenía PU de que no era un área sino dirección de proyectos, tanto el ponente como las posteriores intervenciones de DU y JT ponen de manifiesto la creencia de que proyectos no es un departamento, es un área, que además se puede subdividir en áreas)
- Funciones del área de proyectos: (“- Coordina el conjunto de proyectos / - Proporciona herramientas para la gestión de dichos proyectos / - Centraliza y transmite la información / - Selecciona y forma a nuevos jefes de proyecto / - Establece y difunde sus pautas de actuación (“provee de formación” a otros jefes de proyecto)

Realmente lo más interesante fue el debate que se generó posteriormente.

- Ante la pregunta de JP de quién es el cliente, que para JP era una cosa que no se había mencionado (pues entró a mitad de la exposición) OR volvió a precisar que era el comité de proyectos).
- Para AN en la transparencia de responsabilidades del área de proyectos venía la omisión, que si estaba en la misión, que son cosas tangibles como los resultados (calidad, coste y eficacia)
- Para DU, “el área existe en tanto que es un elemento de ayuda a los jefes de proyecto. No por sí misma” (y justifica que por eso ahora es un área y no un departamento).
- PU pregunta si la exposición se ha coordinado con otra gente implicada y también pregunta si el área se centra sólo en proyectos formativos. Más adelante también precisa que le había parecido que había una “intención paternalista con las reuniones”

A partir de aquí se lió un buen debate. Se concreto que el área daba “apoyo” a todos los proyectos, y se citó el proyecto de la ISO. La polémica giró en que para PU había más gente “organización” tocando el tema de la figura del jefe de proyecto. En mi opinión DU y JT por un lado y PU por otro. Al finalizar ya el debate, se concreto que se volvería otro día a hablar con más calma, DU, sorprendentemente se quejo a PU de que “tu no nos has dado información”.

(CO; Como nota curiosa citar que OR cuando contestaba andaba por las mesas (estábamos distribuidos en 5 mesas, tipo seminarios) y una buena parte del debate estaba de cara a la dirección dando la espalda al resto del comité. OR además iba de estrella, pero mi impresión es que PU le dio un buen repaso)

- La siguiente intervención es de JP que habla de México. Luego RU, que habla de edición. (CO: lo hace en mi opinión de puta madre). Y finalmente hablo yo del “Buzón de sugerencias” (lo hago bastante nervioso y poco suelto). Expongo mis transparencias (ver NC).

Lunes 12 de abril de 1999

Llego a las 8 menos 5. Me abre PU. Cordial. Entra conmigo a la sala. Está liado con los traslados. Le saco el tema del viernes (su crítica a la exposición de OR). Me lo viene a justificar diciendo que hay otras áreas trabajando sobre la figura del jefe de proyecto, y me cita organización y el proyecto ISO. Yo le digo que estoy de acuerdo con él, en que la exposición de OR fue “paternalista”. El me lo corrobora, diciendo que dio la impresión de que el resto de gente no haga nada. También me dice que bueno, porque lo dijo OR que lleva 4 días en el área, que si lo hubieran dicho otros, entonces su crítica hubiera sido distinta (más radical).

8:30 Imprimo el acta del comité de seguimiento del viernes.

8:50 Imprimo en la fotocopidora del servidor. PB me llama. Hablamos. Le digo que voy a cambiar la fecha de la auditoría. Se enfada. Dice que eso no puede ser. Que quedamos mal, que hemos de tener cuidado. Le digo que aprieta. El niega que apriete en las fechas. Me precisa que no me lo dice como jefe sino como compañero. Me dice también que habló el sábado con JP y éste le comento a PB que íbamos muy bien. (También le recuerdo a PB que tiene pendiente las “hojas de ruta” de diseño y edición)

9:30 Acabo de hablar con Edu. Está amable. Me llamó el viernes para comentarme cuestiones de los procedimientos. En síntesis:

- Los procedimientos y los documentos han de tener la fecha de cada firma.
- El programa anual de auditorías no es creíble por tener la fecha demasiado precisa.
- El procedimientos general de auditorías se puede optimizar o hacer menos exigente. Por ejemplo, no hace falta precisar que la convocatoria de auditoría se hará con 15 días de antelación.

(Con Edu quedamos que mañana acabaremos de precisar, pues viene por la tarde)

10:43 Hoy ha entrado el nuevo de RRHH. Veo que AN lo presenta a PB. Supongo que ella está haciendo de cicerone. A nuestra sala de momento no ha llegado.

11:10 Voy a preparar la llamada a AENOR a J. Rius. Finalmente como me vuelven a pedir el teléfono, opto por enviar un FAX pidiendo entrevista. Veremos los resultados.

16:25 Finalmente no he salido a El corte inglés para el regalo del “Buzón de sugerencias” (lo compraré a las 5 en una papelería). Ahora estoy integrando el procedimiento de identificación y trazabilidad. Como interesante destacar:

- No queda nada claro quién otorga los códigos a los nuevos cursos. En la validación de PU, para éste lo otorga el área de producción. Pero voy a dejar en el procedimiento a la Dirección como responsable.

17:30 he comprado el regalo del “buzón de sugerencias”. AN me ha pedido la lista de los premiados. También me ha pedido que le dé copia de la estadística que pasé en el comité de seguimiento (le he comprado a OS un bolígrafo).

18:30 Se ha hecho la sesión de “Todo-FORMACIÓN PAUTADA”. La han presentado AN y PU.

- AN ha hablado de nuevos clientes. Luego ha anunciado la novedad de la sugerencia ganadora diciendo que ha partir de ahora se hará mención a la “libreta de mejoras”, a los resultados. También ha pedido que los jefes de departamento hagan lo mismo en su reuniones semanales. Ha hablado también del “buzón de sugerencias”. Ha dado las cifras generales que yo preparé.
- PU explica la nueva ubicación. Se detiene en las normas de seguridad del piso de arriba (que no se abra a extraños). El código de entrada de la puerta es el año de fundación de “FORMACIÓN PAUTADA”. Habla también de la nueva ubicación. Dice que el siguiente paso es el cambio de proyectos a la sala donde estaba programación. También comenta que a la sala de informática podrán ir gente de aquellos departamentos que estén estrechos (no cita DFD). Me hace una mención específica cuando habla de informática, dice y “el de la ISO” y pregunta donde estoy. Me identifico. Y curioso como AN dice “calidad” como una recriminación cariñosa. También explica el porqué de los nombres.

(CO: Curioso. Estoy pensando que lo que aclara PU en su explicación, es lo que yo expliqué a FE que era lo que se hablaba en la “cocinita”. El nombre de las salas y la gran cantidad de espacio que tendrá informática)

- PU también cita al de RRHH en las nuevas incorporaciones. Dice que es el de “relaciones humanas”. Genera risas (CO: para mí que lo ha dicho con un cierto tono despectivo). Explica PU que éste hará algo así como equipos de trabajo, que ya veremos qué es lo que hace, y que él (PU) no lo tiene muy claro. A continuación el nuevo de RRHH se presenta, ha dicho que más que respuestas tiene preguntas, que el suyo es un departamento de servicios y que se irá configurando a partir de las necesidades. Aprovecha para disculparse por las futuras interrogaciones (CO: Tope moderno, si señor)

(CO: Mencionar que PB pasa de estos actos. Él a lo suyo. A sus negocietes. También marchó a mitad de la sesión del comité de seguimiento)

Martes 13 de abril de 1999

Llego a las 8. A las 8:30 tenía reunión con PU, pero éste parece ser que está por lo del traslado a la segunda planta.

Voy a ver si aprovecho la mañana bien.

11:10 Estoy en la maquina de cafés. Me encuentro a María. Le pregunto por el nuevo de RRHH. Le digo qué tal. Me dice que bien. Que habla poco, que es serio, pero se ve que dicen que no va de jefe. Yo le digo que las impresiones engañan. También le recuerdo la presentación de ayer de PU en el "Todo-FORMACIÓN PAUTADA". Me dice que no estaba, pero que en la "cocinita" ya le han contado que "fue despectivo".

11:57 He tenido mini reunión para los listados de la "libreta de mejoras" que quiero. Dice que lo comentará a MG porque también se han de introducir cambios y aprovechará para hacerlos todos juntos.

Estoy trabajando con el procedimiento de almacén:

- Llamo al almacén, hablo con Pujol, le pido un plano de almacén como me había dicho PU que existía. No lo tiene. Hablo con MM, y me dice que a ella no le suena.
- Para el consultor de ECA era fundamental un registro de la evaluación de los productos almacenados. Miro la norma ISO y veo que por ningún lado exige registros.
- Estoy re-elaborando el procedimiento de acuerdo a las indicaciones de PU.

12:15 CV comenta que "vuelvo a tener problemas con la libreta de mejoras". Habla con AL. Dice que no se trata de problemas de instalación.

15:36 Estoy esperando a Edu de ECA, tenemos sesión de trabajo.

(escrito el martes) El resto de la tarde fue fructífero.

- Llamo a la secretaria de J. Rius (AENOR) para darnos entrevista. Nos lo daba la semana que viene, pero he puesto el 29 de abril (con FE). En un primer intento puse el 26, pero tuve que llamar y cambiarlo al 29 a las 9 de la mañana (por la agenda de FE).
- La tarde con Edu ha sido interesante. Hemos tocado los procedimientos de almacén, de auditorías y el de evaluación de proveedores. Como interesante decir que Edu me explica que la separación entre procedimiento general y específico que hace o hacía ECA, tiene su lógica en las condiciones contractuales de ECA y sus clientes. Los procedimientos generales los hacía ECA y los específicos el cliente. Y me dice que no hay mucha diferencia entre procedimiento específico e instrucción.

(CO: Mi impresión es que este hombre, como dice PB, no es muy ágil de mente. En fin. Lo que está claro, es que la fecha del 29 es la fecha tope para tener toda la documentación liquidada)

Miércoles 14 de abril de 1999

8:55. He hablado con MG y le he pedido un indicador cuantitativo de satisfacción para los objetivos de calidad anuales. Lo ha comprendido. No ha puesto objeción en que el indicador global de satisfacción de los participantes sea también de calidad (por tanto pondré el indicador de 4 sobre 5). También me ha comentado que faltan de cliente (lo que yo pensaba) y me ha pedido que le pida al departamento comercial algún indicador.

9:16 Hablo con AN sobre los indicadores cuantitativos de clientes. Me comenta lo de los objetivos para elaborar un cuestionario a clientes. Y que se podría ligar con las quejas o reclamaciones de la "libreta de mejoras". (CO: Me parece buena idea)

Hablo con CV. Hablamos de organización. Le digo qué tal era el anterior. Me dice que antes de que marchara estaban muy contento con él. Marchó porque no tenía margen de maniobra. También me dice que para ella PB gusta a la Dirección, "es del agrado". Yo le matizo que se han de ver resultados. Y ella me dice que parece que tiene más margen que el anterior. También me comenta que tenemos que intercambiar información, ella y yo (¿?).

11:15 He comido en la "cocinita", con gente. María se ha quejado de que DU le está haciendo vaciar los armarios de la gente que falta de su área. Páez, que también estaba, ha comentado que es su último día.

Voy a acabar de pulir el procedimiento de almacén:

- He introducido todas las sugerencias de Edu. He creado un registro para el estado de revisión anual (inventario) y he copiado palabras textuales de la norma, que según él "gustan a los auditores" (por ejemplo en el apartado de almacenamiento y conservación he añadido la coletilla "de forma que se prevengan posibles daños o deterioros").
- He convocado una reunión Pre-aprobación para el lunes a las 10 de la mañana (he llamado al Almacén y he hablado con Pujol. A la reunión he convocado a PB, FE, RU, y Pujol). Ahora voy a enviar el procedimiento.

15:34 Viene OR por la sala. (Estoy yo y Carles). Dice "que sólo que te han dejado" y ha continuado "parece el GULAG". Reímos. (CO. Realmente muy bueno)

Voy a preparar el procedimiento de evaluación de proveedores. A las 4 tengo reunión con RU: Índice "Q"

Jueves 15 de abril de 1999

8: Decido cambiar (ampliando) las reuniones previstas del procedimiento de diseño. Envío una ampliación a todos. SA me llama preguntándome de qué se trata. No sé como sale el tema del nuevo de RRHH. Dice que “le ha faltado tiempo para ocupar el despacho de FE”. Le digo que ya irá conociendo “FORMACIÓN PAUTADA” y ya se enterará. Me dice que el problema es que “está muy por encima mío” pero que de todas formas ya irá conociendo “mi veteranía y mi mala hostia”

9:00 PB me llama. Me pregunta a quién envía la “hoja de ruta” y qué procedimientos (CO: Realmente ...) Le digo que procedimiento el de edición no, y que sólo envíe el de proyectos.

9:15 Empezamos bien el día. Tengo que cambiar la carátula de los procedimientos

La reunión ha durado de 10 a 13 horas. Los resultados han sido los siguientes:

- Nueva modificación de las definiciones de material formativo. En el material de control MG propone cambiar “hace referencia a los exámenes de material instructivo”, por “hace referencia a los ejercicios de material instructivo”. DU no está de acuerdo, el concepto no queda claro. Después de media hora de discusión se acepta quitar la frase entera y enumerar los conceptos que engloban el material formativo.
- De la definición de “prueba de conocimientos” se quita la coletilla “de forma que se pueda sugerir el plan de formación más adecuado” que la había propuesto el PU. Todos de acuerdo menos yo (y eso que digo que PU me comentó que me mantuviese firme).
- El cambio de “Dirección de proyectos” en vez de “área de proyectos” parece ser que no presenta una gran objeción. FE se muestra de acuerdo en que de momento se ponga esto y cuando se clarifique ya veremos. DU pese a que tiene claro que no es un departamento, sino más bien un área, no muestra grandes reticencias. (CO: Se acepta).
- Yo propongo cambiar “diario de proyecto” por “cuaderno de bitácora” que es como se viene ahora nombrando. DU se muestra contraria. FE acepta su alegación a favor de DU, aunque con uno de sus discursos (CO: que no acabo de coger) creo que viene a justificar que los conceptos significan lo que queremos que signifiquen (CO: termina su discurso diciendo que aquí ninguno estamos muy relacionados con la mar ((pues todo vino porque para AR el cuaderno de bitácora viene de los capitanes de barco, y tal como lo interpretamos aquí sería el diario)).
- Mamen pregunta por el cambio en el subtítulo de “6.2.1.2. Diseño formativo” en vez de “6.2.1.2. Diseño instructivo”. Entramos en una polémica. De partida digo que lo propone JP. Mamen se muestra contraria y polemiza con DU. Dudamos. Finalmente no se quita.
- Lo más interesante de la reunión, puede decirse que es la discusión agria que tiene PB conmigo delante de todos. Resulta que cuando empezamos a discutir su famosa “hoja de ruta”, cuando PB se justifica que se trata por la ISO, yo muy seriamente le corto que para la ISO vamos a mínimos, y él se pone en plan “autoritario del todo” y opto por estar la mayor parte de este trozo de reunión callado. Como resultado final, comentar que su “hoja de ruta” sufre forzosamente un gran cambio. FE no deja al final de la reunión de mostrar su convicción de que ha sido muy general, y que todos los pasos no tienen por qué salir.
- Finalmente yo propongo cambiar el nombre de “hoja de ruta del diseño” (propuesto por mi) o “hoja de ruta de producción” (propuesto por PB) y nombrarlo como “hoja de ruta del proyecto”. DU acepta entusiasmada y PB también lo ve lógico.

14:0 MM reparte la guía de los nuevos teléfonos internos. (NC) Es interesante, porque lo ha elaborado la secretaria de PU, es decir, este ha participado en su elaboración. Y lo que viene, es ni más ni menos que un organigrama de “FORMACIÓN PAUTADA”. (CO: interesantísimo)

- Yo estoy bajo el epígrafe de Organización / Calidad (es decir la famosa área OSI, no existe). Después, hay 4 columnas, una la de Dirección, y las otras tres cada una de las 3 áreas: COM, PROD, y DFD (sí, Dfd)
- Debajo de la columna de Dirección aparecen, creo (pues es interpretación mía), lo que para PU son departamentos staff de la Dirección (Organización / Calidad, Informática, Recursos Humanos, y Contabilidad)
- El ¿área? de proyectos está bajo la columna de comercial y lo encabeza DU, por encima de JT. Y por el contrario, no sale ni formación, ni selección.
- No figura el departamento de matriculación. El departamento de Servicios lo encabeza Elena. AN, sale 2 veces, como Dirección, y como jefe de área de comercial (CO: Por tanto, sí que podría salir, si existiese claro, (pues ésa es la cuestión) el departamento de matriculación.

(CO: Por ciento, de los nuevos cambios que ha habido en la planta de arriba, para mí uno de los más llamativos ha sido el de la pérdida de despacho de AR. Le han quitado, sin miramientos todos sus galones).

- No sale almacén (CO: yo creo que ha sido una omisión sin intención)
- No sale en el área de proyectos XM.

14:45 Subimos de la “cocinita” Alex y yo. En su área de trabajo ya está RU. Hablamos distendidamente. Le explico mi teoría del organigrama oficial (es antropólogo). También comenta que no entiende eso de la ISO. Le

digo el qué, y dice que no entiende eso de ir firmando ahora un procedimiento y luego otro. Comenta que no ve vinculación entre “FORMACIÓN PAUTADA” y la ISO. Dice que la vinculación soy yo.

(CO: Muy interesante. Sí señor. No se puede omitir su visión, creo que también sería interesante entrevistarle)

15:33 (CO: Una de las ventajas de salir en el organigrama oficial (guía de teléfonos) es que te relacionan con lo que pone) Cuando subía a la planta de arriba, Recepción, (Verónica dice a Raquel, “mira aquí está”) me da el programa del ICT que pone “Gestión empresarial y calidad”

15:38 Me voy a poner a integrar el procedimiento resultante de la reunión de esta mañana (PG Control del diseño).

17:32 Voy al despacho de AN para que me firme el procedimiento de elaboración de propuestas comerciales (por tercera vez, pues esta segunda vez se debe a que en la portada PB me ha hecho cambiar “manual de procedimientos” por “Procedimiento general ISO 9000”). Está muy cordial. Me dice que seguro que se lo llevo a ella la primera. Le digo que no. Que la he dejado para la última. Entra FE. Me cuenta AN que le ha dado el procedimiento de comercial a validar a RIC y éste no sólo ha hecho la tira de comentarios sino que le ha dicho que “se nota que no ha sido validado”.

(CO: De verdad, genial / Yo pensaba que FE venía a hablar conmigo y resulta que se ha quedado en el despacho de AN).

Cuando salgo del despacho de AN me llama RIC. Me dice que se ha comprado un diccionario “de la RAE, real academia de la lengua” para buscar el significado de la palabra “emblemático” y poder hacer mi sugerencia (CO: Parece que está más distendido; últimamente estaba que parecía que estaba a punto de sufrir un infarto o a punto de suicidarse). Se ríe. Le comento que me ha dicho AN que ha validado el procedimiento de comercial y ha encontrado cosas. Me especifica que sobre todo hay cosas que le parece que quedan “muy ambiguas” pero antes que pueda matizarle yo dice que ya AN le ha comentado que de eso se trata. Le he pedido sus comentarios.

(CO: Creo que se podría incluso hacer una versión 2 del procedimiento comercial antes de llevarlo a AENOR).

17:54 Cuando voy a llevar a DU el procedimiento de formación para que me lo vuelva a firmar (sobre las 5 de la tarde) me dice que lo de la reunión, aunque pueda parecer poco importante, sí que lo es. Yo le digo que sí, que me ha parecido muy interesante y me dice que debo ser el que mejor conozco “FORMACIÓN PAUTADA”. Yo le digo que no, que está PU. Pero ella dice que después de PU estoy yo.

(CO: Me encuentro muy descentrado. Será la valeriana de ayer noche, o la falta de deanxit)

Viernes 16 de abril de 1999

8:08 (Vuelta al deanxit) Hay 2 mensajes de AR en el Outlook, que ha enviado a todo “FORMACIÓN PAUTADA”. De direcciones de Webs para consultas en catalán y consultas en castellano (CO: Creo que puede ser significativo, como toda comunicación lo es, que no lo haya enviado al comité de seguimiento).

CO: Por cierto, también he pensado, respecto mi relación con PB, que este tío aparte de ser un inútil, claramente un inútil, no fomenta el trabajo en equipo. A ver, él ha hecho un procedimiento para que los de informática hagan memorias técnicas, pues bien, yo no lo he visto ni he participado)

9:02 Llega CV. Me pregunta cómo fue ayer. Le digo que tranquilo. Que por lo menos para mí que estuve solo. Me comenta (sin venir a cuento) que “ojo con las llamadas”. Me explica que ahora pueden controlar a quién llamamos y cuánto tiempo.

9:29 Voy a convocar reunión para el control de la documentación. Me asalta una duda (¿DU como formación, depende ahora del nuevo de RRHH?) No lo sé. Llamo a DU. Vendrá cerca de las 10 (me lo dice JC). He convocado finalmente la reunión para el miércoles que viene (y tan solo PB tenía en su agenda marcado como ocupado). He invitado a los jefes de área (MG, FE, AN), Proyectos (DU, JT), Formación (también DU), y Mamen y RU (por las normas de edición y de validación), más mi apreciado PB.

10:20 Hablo con DU para el tema del plan de formación. Mi pregunta es si lo ha de firmar el jefe de área. (Se lo formulo, lógicamente de forma más indirecta, diciendo que el circuito de los documentos es jefe de departamento, jefe de área, Dirección . Le digo si el circuito del plan de formación es el mismo. Me dice que no lo sabe. Que lo tendría que hablar con JP. Me precisa que no sabe si el nuevo de RRHH va a tocar temas de formación. Cuando le digo que lo preguntaré a PU, se espanta me dice que no, que eso lo pregunte a JP Finalmente, opto por decirle que en el procedimiento de momento no lo incluiré (al de RRHH) y le parece bien.

(CO: Creo que PU y DU no hacen precisamente buenas migas)

Al rato voy a solicitarle un curso de “FORMACIÓN PAUTADA” (el de dirigiendo personas).

El resto de la mañana ha sido movido:

- He comenzado la divulgación de procedimientos ISO. Cuando le he dado la copia a AN, le he dicho que esto es la burocracia que comporta, y ella me ha comentado (cordial eso sí) que no transmita esa impresión.

- Cuando acuerdo entrevista con PU, cuando me pregunta qué tenemos que validar, le digo que no todo el manual de calidad, sino el tema del organigrama y responsabilidades, PU me señala la nueva guía telefónica (CO: como suponía, es más que evidente que RU le ha comentado nuestra conversación de ayer). Le digo que ése es el verdadero organigrama. Él matiza que es provisional, cuando le digo que falta el almacén, él me dice que también México.
- Conversación con CV (CO: He de tener cuidado, me dejo llevar y hablo demasiado). Me dice que JP le ha hablado despectivamente de AL. Y también PU. Que se ve que PU y AL no congenian Yo le hablo un poco mal de PB pero ella lo defiende.

16:10 Día movido. Me llama RU. Me dice que está llamando a proveedores pidiendo el certificado de la ISO, y le han dicho que vaya modelo de ISO que tendremos. Le han pedido que se dirija a ellos por escrito, y le piden la siguiente información: Qué es lo que queremos, por qué lo queremos, y a quién se ha de dirigir. Yo digo que el responsable de hacer eso es él, y él me contesta que “tú, como responsable de calidad de FORMACIÓN PAUTADA, lo has de saber”. Quedamos que le haré un borrador de carátula de FAX.

16:19 He distribuido ya el procedimiento de comercial a AN, MG, DU, MJ, RIC y también tiene una copia SA para que la firme FE.

Voy a continuar trabajando en la base de datos de control de la documentación y haciendo impresiones de la nota de transmisión de documentos.

17:56 Voy a ir recogiendo.

(RE: Pienso que estoy haciendo una distribución de los documentos ISO bastante jerárquica. Me explico. Los jefes de área tendrán una copia de casi todos los procedimientos, (es decir 3 personas tendrán una visión bastante global del asunto, (los jefes). Luego cada departamento tendrá una copia de los procedimientos que les afecten (pocos). / Otra posibilidad, que no creo que haga, sería limitar la distribución a los jefes de área, pero que estos permitieran el acceso de todos los procedimientos de que disponen.)

Estoy cansado. Marcho.

Lunes 19 de abril de 1999

Llego a las 8 menos 10. Espero a PU en la puerta. Nos decimos buenos días y a trabajar. En la mesa me encuentro las validaciones de AN al procedimiento de control de no conformidades y procedimiento de acciones correctoras. Con el sello de la casa en el de Control de no conformidades “Me parece que este procedimiento está muy verde” (luego me lo miraré mas a fondo. Voy a navegar por Internet. (También me encuentro con la política de calidad firmada por JP)

8:10 Acaba de llegar a su despacho PB. (CO: Y eso que despacha de 8 a 9. En fin, si se lo consienten) No nos decimos nada, porque no nos miramos.

9:20 Envío al comité de seguimiento una nota informativa del proyecto ISO 900 (presentación de la documentación y auditoría interna (NC)

9:31 Estoy imprimiendo la instrucción operativa de montaje de cursos de almacén. Ahora tengo reunión pre-aprobación de procedimiento de evaluación de proveedores y almacén. (En teoría PB la canceló, pero creo que no tiene nada que hacer)

Reunión de Evaluación de proveedores y procedimiento Almacén.

12:15 Viene JP y me vuelve a dar un recorte de “El País” informando de las ISO de 2 centros de formación a distancia (NC). Me dice que curiosamente ambos dicen ser los primeros.

(CO: Me desmoraliza ver que Master-D ya tiene la ISO 9001. No seremos los primeros).

12:43 Estoy integrando los cambios en el procedimiento de proveedores, como consecuencia de la reunión. Lo más interesante:

- A RU no le gusta el concepto de “evidencias objetivas” en el apartado 6.2.3 respecto a la evaluación del sistema de calidad del proveedor. FE se muestra de acuerdo. Se elimina.
- Se elimina la siguiente frase “De no recibir respuesta y/o de persistir las no conformidades, será retirado de la lista de proveedores evaluados”. (CO. He de recordar que el concepto es que todos los proveedores estarán evaluados y en la lista. Filosofía de PU)
- A RU no le gusta la idea de que un proveedor deje de estar en la lista tan sólo porque esté 2 años sin ser proveedor. El mismo RU lo soluciona, poniendo la “frase en positivo”, que yo digo. (CO: cuando digo esto FE lo remarca que “la ISO es bastante negativa”) de la siguiente manera: “se volverá a iniciar el proceso de evaluación del sistema de calidad”.
- Para RU no quedaba clara la utilidad de la libreta de mejoras. Él considera que no todo lo anotado en ella y que afecte al departamento de edición, se tiene que traspasar al registro de proveedores. Se matiza el punto 6.3.1. explicitando “departamento de edición las señalará, en caso de considerarlo procedente, en el registro del proveedor”

- PB propone cambiar “código de proveedor” por “categoría de proveedor”. Se cambia.

17:20 He hecho reunión con RU para la “hoja de ruta” del proceso de edición. En teoría la teníamos PB, RU y yo. Pero PB no ha ido porque está de reunión con PU, AL y CV (con la famosa OSI). De todas formas RU y yo hemos hablado para ver qué soluciones encontramos para la ISO. El problema (para mí) es que no queda constancia del proceso de revisión señalado en el procedimiento. Es decir, lo interesante es que lo hacen, pero no lo registran. En teoría la “hoja de ruta” además de servir para la ISO, tendrá utilidad de control para el propio departamento.

La solución que yo propongo es que añadan un campo con la fecha en la que hacen la revisión. Pero RU no está de acuerdo porque no le ve la utilidad. Hemos re-convocado la reunión para mañana por la tarde.

(CO: De todas formas, una de las soluciones que yo veo, es aprobar el procedimiento de Edición, en el estado en que se encuentran ahora, como revisión 0, y cuando se elabore y apruebe el famoso full de ruta de edición, incluirlo en el procedimiento como revisión 1)

17:26 Teóricamente tengo reunión con PU para el tema del manual de calidad. Sigue reunido con la OSI.

Me pongo a repasar la validación de AN al manual de calidad:

- No entra en la presentación de la empresa (pues es del bussines profile). Como contraste señalar que JP entra en ello.
- En las definiciones sí que entra. Precisa los conceptos siguientes: Baja: “también podemos hablar de baja de un material, y seguramente de otras bajas”; Cancelación: AN subraya lo que yo digo de que “FORMACIÓN PAUTADA” “no informa al cliente” y ella dice “ni hace otras muchas cosas”. Precisa la definición de “curso de catálogo” donde ponía “que se adapte a cualquier tipo de cliente” ella pone “que se adapta a distintos clientes”
- La definición de “observación” (constatación de hechos realizada en el marco de la auditoría) dice que “me parece una definición poco ajustada a la realidad”
- En el capítulo de las responsabilidades de la Dirección , cuando digo “registrar las no conformidades detectadas”, dice “en relación a qué”
- También señala (CO: creo que con razón) que el área de producción no “realiza” los materiales de control.
- Del área de RRHH, yo había señalado como responsabilidad “selección del personal adecuado para los diferentes puestos de trabajo” y ella comenta que “esto no es responsabilidad de RRHH, que actúa como “consultor” y facilitador”
- Respecto al área de proyectos yo había puesto que asignaba “conjuntamente” con el comité de proyectos un jefe de proyecto, y ella dice que “No. Comité de proyectos aprueba”
- Cuando acaba el apartado de responsabilidades dice “Creo que, en general, son unas responsabilidades muy “limitadas” (comillas suyas) “
- Respecto al desarrollo, donde yo pongo que cada departamento “es responsable de identificar y asignar los recursos necesarios” ella comenta “¿Eso quiere decir que cada jefe decide los recursos que necesita?”
- Finalmente ante el organigrama dice “no estoy de acuerdo con este organigrama”. (ver NC)

Comentar que en la reunión de la mañana, antes de empezar FE me ha dado su manual de calidad y me dice que ha señalado las definiciones que “políticamente no interesan” ya que es un documento que sale fuera: Los cambios / comentarios son los siguientes:

- En la presentación de la empresa dice “poco énfasis en: -metodologías ; -materias /segmentos donde estamos presentes”. También se pregunta si los datos de edad por sexos son ciertos: “es actual?”
- Curso de catálogo: cambia “que se adapte a cualquier tipo de cliente” por “que se adapte a varios tipos de clientes”
(RE: Resulta curioso como las validaciones de FE y de AN han precisado en esta definición. Puede ser muy interesante sacar conclusiones).
- Lo definición de cursos no administrados la tacha diciendo “no queremos que se sepa que lo hacemos!” (También elimina la definición de inscrito diciendo que “si es interna, no darla afuera”)
- También elimina la definición de matriculación directa (“proceso abreviado de matriculación . . .”) diciendo “si no queremos hacerlo, no decirlo”.
- Las definiciones de los diferentes tipos de validación las deja más escuetas.
 - Validación técnica: “Se verifica que el contenido del material es técnicamente correcto (añade “técnicamente” y elimina “desde el punto de vista de su idoneidad, certeza, actualidad, suficiencia y adecuación de los ejemplos propuestos”
 - Validación de alumno. Deja el inicio “se verifica que el material se ajusta al perfil del destinatario” y elimina “Entre otras cosas, se detectan aquellas partes del texto que son de difícil comprensión o que podrían prestarse a diferentes interpretaciones durante el estudio del curso por parte del alumno” (es decir, creo que quita toda la connotación negativa)

17:49 Sale PB y CV de la reunión. PB me llama para comentarme lo de las firmas. Cuando viene, le digo lo del organigrama. Digo que la culpa fue nuestra por no haberlo pactado con ella. Él dice que eso es porque entonces ella no era subdirectora (CO. Eso es falso. Pero no le digo nada). También le enseño la frase que me ha puesto al procedimiento de control de no conformidades de que esta verde y me dice que eso es una frase suya. Yo le digo que es de aquí, pues FE también la dice.

17:59 PU está aún reunido con AL. CV me dice “PB ya se ha ido” sonriendo. Yo le digo serio que si se lo puede combinar y ella comenta “con razón tenía tanta prisa”. El Outlook me avisa de la reunión. Señalar que PU había convocado nuestra reunión con el siguiente epígrafe “ISO calidad J.Navajas” (CO: Bien por mí y por la calidad)

18:28 PU entra al departamento. Se queda en la puerta. Voy. Hablo. Dice que sabía que se saltaba alguna reunión. Quedamos que mañana de 8 a 9 haremos un poco de reunión. También me comenta que luego tiene “con PB” una presentación del Lotus Notes. Comentar que señala como cosa curiosa que han puesto la máquina de ensobrar al lado de mi mesa.

(RE: La verdad, mi ubicación en “FORMACIÓN PAUTADA” no deja de ser ejemplarizante. No quería departamento de gestión de calidad, pues aquí está la prueba de mi éxito)

19:19 Voy a ver a FE para la divulgación de la política de calidad. (CO: Su mesa es impresionante). Quedamos que escanearé “ahora que tiene la firma del jefe” (JP) y él la divulgará al comité de seguimiento por mail (propuesta mía). También propone FE aprovechar la revista “Noticias “FORMACIÓN PAUTADA””. Hablaré con Isabelita.

19:36 Entra JC al departamento dice “Joaquim, estás haciendo más horas que un reloj”. Me callo. No digo nada.

Martes 20 de abril de 1999

Llego a las 8 menos 5. Detrás sube PU. Tomo mi café y voy a la entrevista. Veo antes que en el Outlook hay un mensaje de FE preguntándome información sobre la nueva ISO 9000 (NC)

- Entramos en el tema de los objetivos. Para él la Dirección no debe marcar los objetivos de calidad. También dice que “superamos la ISO”.
- Me explica la idea subyacente del nuevo “registro de pedidos”. Para PU es pedido, todo lo susceptible de ser facturado, o que implica transporte o se factura.
- El organigrama. Le enseño lo de AN. Me dice que hable con ella. Intento al final de la reunión ver como se puede solucionar y me dice que soy yo el que lo tiene que hablar con ella.

En medio de la conversación le digo que la ISO ha tenido cosas buenas para “FORMACIÓN PAUTADA” pero que no se las diré y él me da la razón.

Cuando salgo de la entrevista voy a hablar con AN. Le pido información por el organigrama. Me explica que no tiene claro que Organización y RRHH sean áreas igual que las otras. Me comenta que ese es el problema que han tenido siempre a la hora de definir por escrito una estructura. Que “FORMACIÓN PAUTADA” es muy compleja. Me vuelve a comentar la estructura del departamento comercial. Como no hay reunión de Dirección esta semana (hay jornadas en Valencia), ella dice que lo que puede hacerlo es hablarlo con JP en la reunión que tiene ahora de comercial.

9:30 Tengo la máquina de ensobrar a mi lado. Viene Cati. Me niego a que ensobre en esta mesa. Finalmente movemos, a iniciativa mía, la máquina a una mesa de donde antes estaba contabilidad.

10:02 Envío mensajes a FE explicándole aspectos básicos de la nueva ISO (NC).

10:30 Recibo convocatoria de MG para reunión de la libreta de mejoras (NC)

11:14 He desayunado. En la “cocinita” se ha hablado de la nueva guía didáctica. Estamos Mónica, Asun, Cristina y yo. Se quejan de que el nuevo diseño es “un poco quico”. Es blanco. Se marcarán las manos de los que lo manipulan (en DFD y en el almacén), pero eso sólo lo saben “los que trabajan” no “los de arriba”.

Después de desayunar voy a ver a AN para el organigrama. Me comenta que JP le ha dicho que ya lo había hablado con PB y que es algo que hay que poner. Por tanto, lo dejamos como está.

(CO: En mi opinión ha sido un fallo de PB el no haberlo consensuado con AN).

11:43 Envío a FE (NC) una propuesta de plan de divulgación de la política de calidad.

12:00 Solvento el error del procedimiento de compras (que cita de forma errónea la lista de proveedores). Solvento las copias controladas de RU y FE. Veo que SA tiene copia de los recibos de transmisión de documentos,

13:29 He estado navegando por la red y por Internet. Me voy a poner a integrar las validaciones de la Dirección del procedimiento de control de no conformidades.

AN dice lo siguiente:

- Respecto a los tipos de no conformidades “me parece difícil clasificar todas las posibles no conformidades. ¿Es necesario hacerlo?”
- AN se cuestiona el termino de “jefes de departamento o equivalentes” (concepto inventado por FE)

- Ante el problema que me plantea AN del siguiente párrafo respecto a la responsabilidad de los anotadores “y/o de transmitir esta información a su jefe o al responsable” (del PG) AN me dice “si hace referencia a otro departamento, también?”, opto por eliminar el párrafo.
- Ante el párrafo que explica que cuando el anotador no sepa a quién dirigir la incidencia, en el procedimiento ponía que la dirigirá a su jefe y AN me dice “no es esto lo que se explicó, se habló de organización” (Opto por poner organización) (CO: De todas formas, es interesante su comentario, pues no especifica quién lo explicó)
- Ante el párrafo 6.2.1 del procedimiento en el que explico que los documentalistas velarán por el contenido del modulo, lo revisarán mensualmente, AN dice “Sería maravilloso, pero es falso (hoy)”
- Realmente creo que tiene razón de la queja de que sólo salen gestores en las responsabilidades. Lo dejo de forma genérica.
- Respecto al apartado 6.2.1.
Cuando la incidencia de material defectuoso se detecte en el ámbito de responsabilidad de “FORMACIÓN PAUTADA”, el material será identificado y segregado como no conforme, de acuerdo con el procedimiento de estado de inspección y ensayo (PG.12.01), hasta la resolución final de la incidencia por parte del personal de almacén.

AN comenta: “Me “huele” a redacción ISO, pero no se entiende nada”. (CO: Genial)

15:31 Estoy contento (toco madera). Desde que salgo en la guía telefónica, de recepción me llega todo lo relacionado con calidad. Me ha llegado información de cursos del ICT. También me ha llegado la revista Forum calidad / He hecho ½ hora de reunión con Mamen sobre las normas de validación, que les llamaremos guías de validación.

Tengo el listado de las incidencias anotadas en la “libreta de mejoras”.

(CO: mi impresión es que pasamos la ISO de calle. Da buena impresión. Aunque tengo que profundizar en el análisis para la reunión de mañana).

17:01 Viene PB. Me trae el procedimiento Evaluación de proveedores firmado. Me cuenta que “vamos bien”. Que el otro día “en el comité estratégico” FE le contó que para septiembre ya lo tendremos y él decía que bueno, que para septiembre contaba con acciones de seguimiento y que FE le decía que no, que quería el diploma colgado (CO: Creo que se equivoca de reunión. Fue ayer cuando FE hizo ese comentario antes de empezar la reunión de pre-aprobación del procedimiento de evaluación de proveedores.)

Miércoles 21 de abril de 1999.

(RE: Creo que podría ser una muy buena idea hacer un tipo de cuestionario, preguntas abiertas y cerradas, para ver cómo la gente ha visto el proyecto ISO.

Por ejemplo sería interesante preguntar a los jefes de departamento implicados que ha representado la ISO para: su mejora de la calidad / su clarificación de procesos ./ etc.)

También sería interesante recabar información de la gente “del pueblo llano” (FE dixit).

Llego a las 8. No llega PU. Abre SA. Reunión con PU a las 8:30. Conversación amena (CO: Me gusta hablar con él, esto es ya increíble). Hablamos sobre todo del área de proyectos.

- Me critica la propuesta que se presentó ayer al comité e proyectos para trabajar en la página de Internet.
- Su intención es que exista una sistemática para todos los proyectos. Un circuito claro. Una especie de “hoja de solicitud de reposición de material”.
(CO: He ganado mucha confianza con él. Realmente eso no quiere decir que me pueda subir a las barbas, pero si que es una persona que engaña. Creo que puede ser muy interesante, eso sí también altamente complicado, trabajar con él. Mucho más que con PB y sus cero papeles)
- En un momento determinado le digo “qué debería hacer para solicitar un armario”. Él me comenta que debería solicitarlo a mi jefe. Yo digo que no tengo claro quién es mi jefe. Sonríe pero no dice nada.
- En otro momento también le pregunto si juega al ajedrez. Me dice que sí. Le digo que si de verdad. Me dice que qué quiero saber, que si gana. Le digo que si está federado. Me dice que no. Y le digo que se le nota a la hora de enfocar la conversación como una partida de ajedrez..
- La última parte trata del diseño del manual de calidad. Hace algunas alegaciones. Me levanto. Le digo que hemos acabado. Y ya de pie me dice si se ha pensado en hacer algún tipo de publicidad. Le digo que no lo sé. Me dice que tendría que decirlo a marketing. Le pregunto que a quién. Me dice, sonriendo, que al jefe de marketing.

11:00 Llamo a RIC (porque éste me ha llamado). Me dice que qué pasa, si no puede asistir a la reunión de esta tarde. Le digo que nada. Por tanto dice que no irá.

11:28 Entro en el fichero del comité de seguimiento. Creo que se han añadido cuestiones al “resumen de preguntas sobre área proyectos” (NC)

Jueves 22 de abril de 1999

8:15. Llego. Me abre Roca. Veo un mensaje de MG respondiéndome a lo de la “libreta de mejoras”. Entro en la aplicación y veo que AR me envía una incidencia porque no he colgado en las carpetas públicas las sugerencias del mes de marzo.

Fatiga mental. Cansancio. Hasta los mismísimos . . . de la ISO. En fin. He estado 0 de observador.

He comido con Mauricio (CO no me inspira mucha confianza). Ha estado comentando que hay algunas cosas de Formación Pautada que no sabe “si las aguantará”, que ha hecho una “lluvia de ideas” (un borrador) y se lo han “validado totalmente” (según él no venía a cuento). Supongo que AN o puede que RIC. Cuando llega SA al restaurante, se calla.

Voy a la biblioteca. María me cuenta que ella come con “los disidentes”, que son ella, Asun, Mónica, EC, Mamen, Amparo (yo le digo que no todos son disidentes). Cuando le dije que yo como con Alex, ella lo identificó como “un disidente” también. Y cuando seguí que también con SA y RIC, ella los señala como “jefes intermedios”. (CO: Curioso)

El resto de la tarde KO.

Viernes 23 de abril de 1999

8:56. Estoy superactivo y nervioso. Tendré que relajarme. Llega PB a su despacho y no nos saludamos. (Calamaro ha sacado doble disco. Lo leo en el bar y en Internet. Estoy ansioso por oírlo) Llega CV. Hablamos de San Jordi.

12:56 He estado casi 2 horas con RU para el tema de inspección de los procesos de edición.

- Finalmente parece que hemos quedado que creará una fecha ficticia del proceso de inspección que corresponderá con la fecha final del trabajo marcado en el Todo-pendiente. (Es una gran triquiñuela, porque yo he descubierto (ahora) que cada pedido de edición no comporta un único trabajo, es decir, el proveedor puede ir enviando el módulo por temas con lo que habrá más de una inspección)
- RU rechaza por engorroso la “hoja de ruta de Edición” de PB, (CO: sin criticármelo)
- Hablará el lunes o el martes con PU para concretar
- A RU le interesa hacer un full de ruta informático, pero ahora mismo tiene problemas de enlaces en la base de datos.

Después de la reunión con RU voy a ver a DU (tengo un mail de PB) para confirmar que está cerrado el tema del “hoja de ruta de proyectos” (NC)

15:57 Voy a ver a SA para llevarle los impresos de AENOR a ver si los puede cumplimentar ella. Me dice que le haga fotocopia. Lo hablará con FE. Cuando subo me encuentro con Asun (CO: está cordial). Subimos juntos. Me dice que tienen reunión a las 4, monotema para la ISO. Le digo que “RU se está moviendo mucho”, ella me dice que “al menos lo intenta” (CO: ésta es otra de los disidentes, je, je).

Lunes 26 de abril de 1999

Llego a las 8 menos cinco. Coincido con SA y PU. Entro en la sala y bien, informática ha hecho el traslado. Los tengo a mi espalda (CO: mi situación empeora constantemente, si señor. Me río, que le haremos)

Me encuentro en el Outlook mensaje de RU comentándome que la solución al proceso de edición tiene deficiencias graves. También me encuentro una carta sobre la mesa que ha debido poner JP, de una consultora que dice que tramita subvenciones gratis (NC)

También encuentro correo de PB con la nueva “hoja de ruta de proyectos”

(Joder, vaya semanita creo que se avecina). Voy a navegar en Internet. (CO: Por cierto, me he traído la radio, y esto gana)

8:50 Viene CV. Hablamos del traslado.

He desayunado con Amparo, María, Mónica y Asun. He estado un poco borde con María cuando me ha preguntado el libro que me han regalado. Tras el desayuno me he disculpado. (Encantadora como siempre)

12:43 Estoy acabando el original del manual de calidad. Del capítulo de Formación, elimino el primer párrafo, tal y como dice FE. El párrafo es el siguiente:

- “Es responsabilidad de la dirección de “FORMACIÓN PAUTADA” difundir a todos los niveles de la empresa, el sistema de calidad. También es su responsabilidad aprobar el programa de formación y asignar, para las funciones directivas, de ejecución y de control del servicio, a personal capacitado”.

Para FE se ha de quitar porque: “ya se ha dicho otras veces”

15:20 Entra PU a por papel para el secamanos. Sonríe. Sonríe. Va a Informática. Habla (no oigo). Carles dice “nos hemos constituido en comunidad independiente”. Sale PU con Papel. Sonríe. Le digo “Estoy castigado”. Dice “espérate, ya verás”. Para y amplía su información “No estas apartado como un trasto” (CO: buena metáfora si señor)

16:08 Estoy navegando por los directorios de "FORMACIÓN PAUTADA". Me encuentro que en la reunión de área de DFD del jueves 22, hay en el acta una mención explícita a la ISO y dice lo siguiente:

- 7. ISO 9000. Prevemos que después del verano ya nos la habrán dado. Comercial ya ha preparado un plan de marketing de este hecho. Se tiene que ver que acciones se pueden tomar a nivel de gestores o tutoría: infoline, rediseño de materiales...

(CO: como mínimo curiosa la forma de redactarlo. Si señor)

18:10 PB se ha leído el manual de calidad y ha encontrado cosas (faltas de sintaxis). He subido a dar el manual a SA. Le explicado que era urgente. Me ha hecho entrar al despacho de FE. Éste me ha dicho que "casi no estaba". Le he explicado la urgencia y me ha dicho que tranquilo, que no me ha fallado nunca.

Voy a ver un poco los procedimientos de Edición, los cuales me los tengo que acabar mañana por la mañana.

18:53 Entra RC al departamento. Ve que han movido a informática. Se acerca. Yo digo que están en un zoo. Ella a continuación dice que el resto de sala es "El hogar de acogida." Para los que estén "sin casa". Y yo digo "el albergue "FORMACIÓN PAUTADA"'"

Martes 27 de abril de 1999

8:52. Estoy atómico (que diría mi primo Juan). El cortado me ha hecho sentir inconmensurable. Veremos en que queda la sensación a lo largo de la batalla de hoy.

(RE: Reconozco que este diario esta decreciendo en fuerza, el agobio de las urgencias (el jueves presentamos la documentación), así como mis últimos ataques apasionados con ganas de lanzarlo todo por la ventana). En fin calma, ante todo mucha calma (siniestro total). He de reconocer que la radio también me anima, así como me enlaza con etapas anteriores.

PB, el cero papeles está ya en su despacho. Misterios de la naturaleza. Soy, lo reconozco, un poco cruel con él en el diario, me crispa su parasitismo del proyecto ISO.

10:40 Abordo a RU que sale del despacho de PU. Quedo con el para las 11:30 para hacer una "leída" a los procedimientos de edición. Me dice, enseñándome papeles que tiene las bases de la futura base de datos. Le digo que no tenga prisa. Sonríe.

10:43 Entra Alex. Hace tiempo mientras escanea. Dice que JP le ha dejado una nota que dice "tendrías que ordenar la mesa" (eso me dice él). Le pregunto si te dice eso, y dice que me dejará ver la nota.

PU, PB y AL están reunidos en el despacho de PB.

13:34 He estado reunido con RU desde las 12:30. No encontramos solución para los procedimientos de inspección y ensayo. Hemos quedado a las 4 con PU. Los problemas se pueden resumir en:

- No queda constancia en edición de las inspecciones realizadas. La solución de poner una fecha ficticia no se aguanta porque en el mismo "pedido" puede haber, y generalmente lo hay en el caso de los módulos y cursos, todas las faenas en una comanda (es decir con una única fecha, incluiría todas las inspecciones).
- La inspección final del material instructivo.

La entrevista ha sido totalmente informal. Cuando como solución se propone la "hoja de ruta" en formato papel, RU dice que "nada más tiene utilidad ISO". Ríe. Lo apunto. Y le digo que de todas formas yo estoy huyendo de soluciones "sólo ISO"

(PU, PB, y AL están reunidos hasta cerca de las 13 horas. Por la tarde cuando hablo con PB, le pregunto por lo del proyecto, me dice que ya va bien. CV dice que va "lento pero despacio". AL sonrío.)

La tarde pasa volando.

Viene Edu. Reunión con PU y RU a las 4 de la tarde (consigo que MM nos deje colar). La reunión versaba sobre cómo hacer para cubrir lo de las inspecciones de Edición. Resultados:

- Cuando RU le explica a PU que un pedido puede generar múltiples inspecciones, y muchas entradas y salidas de material, no registradas en ningún lugar, éste pone cara de espanto. El problema deja de ser la ISO para ser el funcionamiento de edición. Buena parte de la reunión pasa en el diseño de la "hoja de ruta" por parte de PU, así como su espanto ante la falta de control.
- El tema de inspección final PU lo elude diciendo que soy un "antiguo". Que eso no se lleva. Discutimos. Se decide quitar del procedimiento la inspección final de edición.
- Como interesante, destacar que en un momento dado, PU imita teatralmente a Mónica, con sus gestos y su voz (Mónica protestando diciendo "por qué he de rellenar esta hoja". Y a continuación PU dice que la solución tal vez esté en que él se pasee por edición "con los dientes afilados" diciendo "¿a quién me como hoy?"
- Respecto al formato del registro, de la famosa "hoja de ruta Edición", parece que PU opta por el registro informático, y lo argumenta (magistralmente) en que "la diferencia está en que puedo mirarlo". A continuación pregunta a RU, que por qué almacén envía cada día los informes. Pues porque él (PU) puede mirarlo. Y que de vez en cuando hace preguntas, que denotan que él controla la situación (CO: genialmente maquiavélico el tío).

De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación

- Finalmente, ante la propuesta de RU de hacerlo en base de datos, PU dice (CO: ordena) que se haga en formato papel
- Cuando subo, al final de la tarde al departamento de edición, RU me dice que no entiende por qué tiene que hacerlo en papel, yo le digo que la lógica de PU es hacerlo bien de principio o no hacerlo
(CO: Estoy convencido que para PU cuando se ha de implementar una cosa, ha de ser de partida perfecta. Este hombre es todo lo contrario a la mejora continua)

Por la tarde, envío una convocatoria a la reunión de presentación de la auditoría interna. Resaltar las comunicaciones de AR y Isabelita como secretaria de JP. (NC). Uno dice que seguramente no estará, y AR comenta lo mucho que lamenta no poder asistir.

Miércoles 28 de abril de 1999

9:17 Quedan 24 horas para acabar la documentación ISO. Día movidito. Voy a empezar imprimiendo la maldita “hoja de ruta de proyecto”. (CO: PB y sus modificaciones me tienen hasta las pelotas). Ver mensaje que me envió ayer (NC). Resulta que hace un cambio que le sugiere FE.

11:08 Desayuno en la “cocinita”. La bomba del día (y más) es que María ha aprobado unas oposiciones de funcionaria para la biblioteca de la UPC. (estábamos Mónica, Asun, EC, Lisa y yo). (La parte más dinámica de “FORMACIÓN PAUTADA” marcha. Lástima).

La buena noticia es que he hablado con Lupi. Mañana nos vemos.

16:56 Tocado y hundido. (No registro, porque no observo. Y no observo porque no me entero) (Tal vez necesite dosis intravenosas de humor y relativismo. Y sobre todo. Olvidar la puta ISO y la puta Calidad). Comentar como destacable que PU ha hecho la “hoja de ruta de edición”. Saco a RU de la clase de Inglés para que me firme los procedimientos. RU me dice que PU no necesita seguir las normas de estilo para hacer los registros, porque las normas de estilo de “FORMACIÓN PAUTADA” son “su cerebro”. (Sí)

También me explica RU que se le sentó mal todo el número que hizo PU ayer, ya que PU sabía de sobras el funcionamiento de los pedidos, y que no se controlan todas las entradas y salidas de material desde hace “5 años”. Me comenta RU que PU es una de las personas “más retorcidas que conozco”. (CO: Total, que el tío éste hizo teatro)

(CO: Por cierto he de comentarle a Lupi mi plan de entrevistas)

Jueves 29 de abril de 1999

Nos entrevistamos FE y yo con J. Rius de AENOR. El hombre nos acepta los papeles (CO: En mi opinión, lo que más le ha impresionado son nuestros clientes, el BBV y el Santander). De aquí una semana recibiremos el acuse de recibo con la persona de contacto asignada (un tal Salas)

Tomamos un cortado al salir. Le comento a FE lo de la marcha de María. No lo sabía. Se muestra un poco dolido porque hace pocos días había hablado con ella de futuro. Me cuenta que ya sabían que era una persona que acabaría marchando, y que al programa que se compró para gestionar libros, él se opuso en su momento. También hablamos de mi futuro. Dice que vaya planteándome escribir artículos, y que tal vez transmitiremos por ahí nuestra experiencia. Me pregunta por mi relación con PB y dice que de vez en cuando salen chispas. Me dice que he de comprender que su postura se puede deber a que no está lo suficientemente asentado, no se ven sus resultados. Le doy la razón. Ya en el rellano de “FORMACIÓN PAUTADA” me comenta que no está claro si mi futuro será organización o más bien proyectos.

12:28 Tengo mensaje de María, en respuesta a mi sugerencia de compra del libro de calidad y participación del personal. (Me entero de rebote que “FORMACIÓN PAUTADA” ha pedido ser miembro del club gestión de la calidad).

He mantenido mini entrevista con RU para el tema de la “hoja de ruta” de edición. Me dice que PU en la reunión que ha mantenido con RU (los dos solos en el comité de imagen) le ha dicho que han de tener cuidado para no cansarme. (CO: Realmente que curiosidad)

RU intenta convencerme de la inutilidad de la “hoja de ruta” para los materiales de presentación y los de control. Pero finalmente dice que PU está más cerca de mí que de él. En principio acepta. Además tiene previsto imprimirlo de color verde.

20:50 Fuera de formación Pautada. Esperando a Maribel.

- Cuando le enseño a FE la documentación que hemos elaborado exclama “¿sólo eso?”. Más adelante en la entrevista con J. Rius (al principio) dice “no hemos querido crear una superestructura”.
(CO: Realmente las frases de FE son la hostia de significativas. En el bar le pareció poco y aquí alaba nuestra simplificación).

A las 6 he tenido entrevista con Lupi. Quedamos que reflejaré lo hablado en el DC.

- Para Lupi hoy se cierra el diario del proyecto, aunque como el trabajo no se agota aquí, he de seguir anotando.
- El plan de trabajo para Lupi es: 1) Descansar 2) Ordenar adecuadamente todo el material 3) Leer todo el diario y 4) Hacer preguntas básicas como “qué distintos significados tiene el concepto calidad” según los diferentes niveles que se ocupa dentro de la organización.
- Para Lupi el proyecto será un trabajo etnográfico dónde la base central será el diario de campo. Dice también que si me parecen poco las preguntas sencillas, se puede coger un procedimiento de los que he elaborado y analizar su trazabilidad.
- También quedamos que plantearé un plan de entrevistas.

(CO: Las entrevistas pueden mostrar el contraste del concepto calidad. Por un lado PU, como crítico oficial de la ISO (por su falta de calidad). También puedo coger del pueblo a María, aprovechando que se marcha de la empresa)

Viernes 30 de abril de 1999.

11:16 Como en la “cocinita” con María, Amparo, Mónica, Asun y EC. María cuenta como está ahora. Que JT le ha preguntado cosas. Que le han comentado que tal vez no la han tratado muy bien. También cuenta que ha tenido que hablar con FE, pues éste se ha picado.

Yo comento que ahora están con el shock. Que se les pasará.

Amparo cuenta que a JT no se le puede contar nada porque luego JP que es muy listo se lo saca todo y el otro no se entera. También comenta Amparo que ahora veremos más controles. Pues “son 2 seguidas”. Supongo que se refiere a la marcha de Páez.

(CO: Resulta ahora comprensible, creo, el comentario de PU a RU de no cansarme. Por lo menos por ahora. Hasta que tengamos la ISO).

Hoy cierro el diario del proyecto. Aunque continuaré con el diario de campo (siguiendo las indicaciones de Lupi)

12:29 Hace un rato ha venido JC al departamento. CV le ha preguntado por XM. Éste dice que hace tiempo que no sabe nada. Cuando se ha ido, me he acercado a CV y le he dicho que cómo lo ve y ella me ha dicho “esto pinta mal”.

Lunes 3 de mayo de 1999

Llego a las 8 menos cinco. Abro PU. Muy serio. A las 8 llama PB. Abro. No decimos más que hola. Cuando casi llego a mi sala me dice que ahora comentara con PU la lista (de asignación de personal). Bien.

8:46 He estado navegando por Internet. Ahora me voy a poner al lío.

10:18 A primera hora de la mañana me ha llamado Edu, el auditor interno. Ha sido padre. Le he felicitado. No haremos esta semana la auditoría. En principio hemos quedado para los días 12, 13 y 14, pero una vez que hemos colgado he visto que el 14 es el día de la salida a Portaventura del comité de seguimiento. Total que no sé cuando será. He avisado a los jefes de área convocados.

SA me ha traído los datos de la “solicitud de certificación” de AENOR. Ella propone enviarlo por carta certificada, pero más tarde me llama porque FE prefiere que se entregue personalmente. Elaboro una carta para acompañar la documentación, se la enseño a SA y me hace pequeños cambios (NC: ver ambos documentos)

11:23 Navegando por la red de FORMACIÓN PAUTADA, leo actas. Encuentro un proyecto para el registro de pedidos en México, que sorprendentemente tiene el mismo formato que la documentación ISO que estamos elaborando (CO: increíble)

(Anotado por la tarde). PB me entrega por correo la lista de asignación de personal (NC). También me dice que me quiere comentar una cosa, que si puedo ir a su despacho. Voy. Me dice que PU le ha comentado que cómo ahora he acabado con las cosas de la ISO que puedo colaborar en organización. Y que PU le ha dicho que le han llegado voces de que no nos llevamos muy bien. (CO: Me quedo serio. Ése ha sido FE) Hago como que me quedo sorprendido. Se pone colorado. Y me dice que aunque hemos tenido nuestros roces, ya lo habíamos hablado, y no nos picábamos. Le doy la razón. Total, que coincidimos que aún tengo trabajo con la preparación para la auditoría y que ya hablaríamos más adelante. Me comenta que una posibilidad podía ser lo del “Manual corporativo” (CO: Y una mierda, después de la ISO no me voy a quemar con tonterías).

(CO Veo que PB está intentando que nuestra relación vuelva a su cauce. Hablamos un poco. Se me queja de que la faena no sale. No se ve nada. Que está todo a medias, pero que no le preocupa que le echen, aunque no nombra esta palabra)

15:53 Voy a llevarle el manual de calidad a AN. Le comento la posibilidad de hacer sesiones informativas por departamento, para preparar la auditoría. Me dice que hoy tenían reunión especial para el tema de la ISO, pero como se ha suspendido lo han dejado para mañana. Me dice si quiero hacerlo yo (CO: veo que lo dice realmente por cumplir) Le digo que no.

16:32 SA me llama y me dice “Dos noticias, una buena y una mala”. Me quedo sorprendido, le pido la mala, y me dice que nos han admitido del club de gestión de la calidad. Y me dice que la buena es la misma. Me río. Le digo que me ha recordado el chiste. Se lo explico (es hoy comemos mierda, pero que hay para todos). La efectividad de admisión en el club de gestión de la calidad es desde el 1 de abril. También me dice que FE ya ha firmado la carta para AENOR. (Voy a llevarlo ya)

17:53 He ido y he vuelto de AENOR. Navego por la base de datos de reportes de comercial. Me encuentro un reporte de FE conjuntamente con JP sobre ESADE, en la que supongo que FE (parece su estilo) dice así: “Se trata de una visita destinada a conocernos como empresa y sacar datos de nuestra capacidad productiva con el objetivo puesto en una posible futura colaboración. Tiene noticias nuestras a través de la gente de la casa que ya nos conoce, somos gente que trabaja con calidad.”

18:0. Viene María. Se dirige al departamento de informática. Veo como les da la noticia de que marcha. (Iría a la biblioteca de Óptica). Luego se me acerca. Hablamos (CO: Realmente es una pena, (para FORMACIÓN PAUTADA) que esta chica marche). Murmuramos. Me cuenta que a XM lo han echado. Que ya su evaluación del desempeño fue muy baja. Y cuando se cogió la baja le dijeron que cuando viniera con el alta se acabaría su contrato. En fin. (CO: Todos lo sabíamos).

Me cuenta también que IG, el de RRHH, le ha convocado a ella, que ha entrado porque es amigo de JP y que tiene fama de hacer preguntas muy raras, como por ejemplo “¿qué rumores hay?”. Reímos.

Martes 4 de mayo de 1999

9:15 He estado hasta ahora navegando por Internet. Hoy espero que sea una mañana tranquila. Me dedicaré a hacer faena interna de documentación.

9:37 Viene el Sr. Roca para decirme que presionemos todos a DU para conseguir los casetes del curso de inglés. Le doy la razón. (CO: está parlanchín).

PB todavía no ha venido (CO: cómo le controlo). PU está en el despacho de MG, y con ellos está RU.

10:15 Recibo un mail de María. Es un chiste que versa sobre la comunicación a la empresa. Lo envía a Amparo, Barrios, Inma, y a mí (curioso. Me ha incluido en un pequeño grupo). (NC)

10:30 Voy a ver a Mamen. Le llevo las “guías de validación”. Hablamos en la sala Santiago. En principio lo que más le “asusta” es el formato. Me pregunta si obligatoriamente han de llevar el encabezado Documentos FORMACIÓN PAUTADA. Le digo que sí, pero soy flexible. Dice que lo hablará con FE. También le comento que ha de llevar un control de a quién envía copia.

(CO Cuando paso por la puerta del tío de RRHH veo que se está entrevistando con EC. Este tío me ha dejado el último)

Hablo con MG. Le solicito que me diga cuál era el objetivo anual de satisfacción del participante, y me dice que estaba en incrementarlo un 5% respecto al año pasado. El área DFD ha fijado el objetivo de valoración anual en un 4.18%. Lo introduciré en los objetivos de calidad anuales.

11:08 Desayuno total. En la “cocinita” con Amparo, María, Lisa, Mónica y Asunción. Realmente la conversación ha derivado a temas de disidencia total. Todo ha venido porque yo he comentado que EC estaba con el de RRHH. Y le he preguntado a Amparo como le fue con él. Dice que hace preguntas como el clima, a ella le preguntó por la conflictividad, por los grupos. Yo comento que lo único que obtendrá es la versión oficial. Me dan la razón. Y a partir de aquí la conversación es pura sedición. Lo que más me asombra es que Amparo dice que no soporta a FE, que lo tiene atravesado, y que es un machista de cuidado. Lo defiende. Dicen que yo no lo noto porque soy chico. Las chicas de edición también han criticado a RP, le llaman falsa de cuidado. Yo me crezco. Cuento que JP en una entrevista me preguntó que cómo es que últimamente no comía con OS y RIC. Todas se quedan totalmente asombradas. También cuento que cuando entré me recomendaron comer en la “cocinita”. Me dicen que, por desayunar con ellas, ahora ya estoy sentenciado. Que tengo una cruz bien gorda. (CO: Menudo desayuno)

14:00. Intercambio con María algún mail (NC: una de pedantería) dónde puede ser interesante ver su visión y la mía de los “capos” / “colegas”.

(Por la tarde voy al piso, a Mollet, a subir cemento para el paleta)

Miércoles 5 de mayo de 1999

9:02 He estado navegando por Internet. Tendría que aprovechar más el tiempo. Hoy, en principio día tranquilo. He de ordenar la fase final del proyecto.

Llama SA para comentarme que en el PG.10.02 la carátula es incorrecta. Pone “Manual de procedimientos”, en vez de “Procedimiento general ISO 9000”. Me disculpo diciendo que fue la impresión del último día, la de las prisas. Le comento también que contiene el “full de ruta” hecho en el último segundo por PU, y que tenía que haberlo hecho PB. Me dice “Éste...” la corto. (CO: En fin, Soy malo, pero tampoco tanto).

Viene OR a verme. Me recuerda que tengo que hacer para el Noticias el fragmento sobre el “buzón de sugerencias”. Me precisa que tiene que tener un “carácter publicitario”. Y me da algunas indicaciones de los contenidos de la redacción: “sus objetivos”, “su relación con la calidad y con la mejora” y “cuánto tiempo lleva funcionando”.

9:34 Envío un mail a FE solicitándole la divulgación de la política de calidad (NC).

Desayuno súper rápido y me voy corriendo de la “cocinita” porque las chicas comienzan a hablar de ropas. Como curioso comentar que María llama “tomatito” al nuevo de RRHH (CO: realmente bueno)

11:40 Hemos hecho reunión mini, del “Buzón de sugerencias”, Belén, AL y yo. Para la aplicación Beta, de la buzón de sugerencias, AL dice que habrá que buscar otra persona en vez de María para la validación de la aplicación. Belén está conforme. No digo nada. AL propone a XM (CO: el pobre AL no se ha enterado del despido de XM). Belén dice que no está (CO: puede que ella sí que sepa algo), como diciendo no podemos designarlo para la validación. Finalmente yo propongo a JC y AL lo ve fantástico. Belén también lo ve bien aunque sin entusiasmo.

Voy a ver a JC para comentarle la no aprobación de sus sugerencias del mes (ver NC), pues PU no le ha aprobado ni una de las 3 que ha hecho. Además voy para comentarle el porqué (no) de la sugerencia referente al sistema de calidad. (Resulta que el tío listo ha hecho la siguiente sugerencia: “Disponer de los manuales de calidad ISO en formato Web, accesibles desde cualquier punto de la casa”. Claro que la respuesta de PU ha sido interesante “NO por imperativo ISO”).

También le comento a María que la descartamos de la buzón de sugerencias. Ella dice que ve venir que las últimas semanas estará apartada y no hará nada. Le digo también que JC le sustituye, y hace con la cabeza negaciones (CO: como diciendo terrible)

12:02 Me llama por teléfono PB diciéndome que está actualizando el informe para enviar a la dirección, porque quedan las instrucciones. Me pregunta cuando aprobó FE los últimos procedimientos ISO. Le digo que no me acuerdo exactamente, que el último día. (CO: Lo digo con evidente mala gana). Dice que anotará el día que se entregó la documentación. Colgamos

(CO: No entiendo a este tío. O sí. Sigue erre que erre con sus informes parásitos)

Alex me llama por teléfono y me dice que ha encontrado en el PG de compra un error gravísimo. Dice que en la página 6, el título del anexo 3 y el del 4 son el mismo. Le digo que ya lo había visto. Dice que tanta validación y ya ves. Le explico que este anexo lo añadí yo en última instancia.

16:38 He recibido de FE contestación a mi mail de la divulgación de la política de calidad. (NC). También he realizado la composición del “Buzón de sugerencias” para el Noticias y se lo he enviado a OR.

16:57 Me encuentro a FE por la planta de abajo. Lleva un café en la mano. Cojo un fax (que me da recepción). Me lo vuelvo a encontrar. Me dice que si sé que nos han admitido en el club de gestión de la calidad. Le digo que sí, que SA me lo ha dicho. Le digo que eso no implicará aumentar el nivel de calidad de FORMACIÓN PAUTADA, me dice que sí, que implicará “algún viaje, más de uno”

17:15 Envío las convocatorias de auditoría a los diferentes áreas (en total 5 convocatorias, al área comercial, al área de producción, al área de proyectos, al área DFD al departamento de formación de DU)

17:35 Me llama AN diciéndome que ella seguramente estará de viaje cuando la auditoría, que si hay algún problema. Le digo que no. Y me dice que le sustituirá otra persona: RIC.

17:40 Llama RIC, para ver si podíamos vernos ½ hora mañana o el viernes porque tiene “algunas dudas” del procedimiento ISO que afecta a comercia (PG.03.01). Me llama varias veces “majo”. Quedamos para mañana de 4 a 5.

Jueves 6 de mayo de 1999

(CO: Realmente, pura disidencia)

Entre a las 10:45 a la “cocinita” y salgo casi a las 11:05. Están EC, Mónica, Asun, Amparo y María. Realmente los temas han sido apasionantes. (CO: Hubiera sido genial poder tomar notas directamente). El tema se ha centrado en las conversaciones que el de RRHH va teniendo con la gente, y concretamente la reunión que tuvo ayer con Mónica y Asun. Las conclusiones a las que llegamos son:

- Que la empresa no favorece la comunicación entre la gente. El tema de la “cocinita” y el comedor es totalmente significativo, pues “muestra que tienen miedo que la gente hable”. “No les interesa”. Amparo dice que el de RRHH a ella le “tiró totalmente de la lengua”, que explícitamente le pregunto qué pasaría si un grupo de 5 ó 6 personas reivindicaran cosas como “un comedor”.
- María solicita permiso para poder hablar claramente en su entrevista con el de RRHH, todos le dicen que sí.
- También se critica al buzón de sugerencias. Dice Mónica que más de la mitad de la reunión general (el Todo – FORMACIÓN PAUTADA) se dedica a “los regalitos y a hacer palmaditas”. Mónica dice que eso se lo dijo al de RRHH.

Finalmente, decidimos salir todos a la vez del desayuno (CO: el de RRHH tiene que alucinar viendo que soy el único chico que desayuna allí)

11:39 Subo con RU al departamento de Edición. Voy a ver lo de las normas de estilo de edición. Me llama Mamen diciéndome qué pasará a partir de ahora con las normas de validación. Le digo que nada, que únicamente debe controlar la distribución. (Yo se las he dado a FE para que las firme. Y éste lo ha hecho, entregándoselas a Mamen)

12:54 Estoy bastante inquieto. Voy al área de proyectos. Hablo con DU y JT. Les digo que en algunos departamentos estoy haciendo entrevistas de preparación ISO (CO: lo dejo abierto), que si les interesa que lo hagamos en el área de proyectos, dicen que sí. Acordamos que yo mismo haré la convocatoria (CO: primero digo de enviar un mail y que convoquen ellos a la gente, pero JT dice que yo mismo convoque a los 4 del área (lógicamente sin María). No estoy muy fino a la hora de explicarlo, pues utilizo el concepto de “gente del pueblo”)

13:30 Envío un mail a María solicitándole permiso para hacer entrevistas. Me contesta. Acepta. (ver NCs)

El resto de la tarde es muy tranquila. Me pongo con los ejercicios de la UOC .

(CO: El departamento es casi mi despacho. Realmente mi situación es de “casi exilio”)

19:30 Estoy navegando por Internet cuando entra RU. Está eufórico. Está esperando que venga un proveedor. Me cuenta que ha tenido que hacer trabajar a los proveedores el fin de semana, incluso el 1 de mayo (Cuando digo si PU sabe que era 1 de mayo, me dice que sí, pero que cree que no va mucho con él). Me cuenta también que hay algunos en FORMACIÓN PAUTADA que tienen unos “cojones que se los pisan”. Yo le digo que los tiene cerca. Él me da la razón y explicita que se trata de programación. Criticamos a AR. Me dice si he mirado la respuesta de la “libreta de mejoras” que él ha hecho a AR. Le digo que no. La miramos. Llegamos a la conclusión de que AR “está enfermo”. (CO: realmente un tío que tiene tanto trabajo y se dedica a escribir como un loco en la “libreta de mejoras”, no es normal)

RU me cuenta también que AR no se puede ver con JP (con el director general). Yo le cuento mi teoría del ángel caído.

(CO: Buen rollo con RU)

Viernes 7 de mayo de 1999

8:00 Bien. Ha llegado el momento de empezar a plantear el análisis del trabajo. También es ya urgente poder hablar con FE y solicitar el permiso oficial. Voy a navegar un poco por Internet.

9:06 Llama PB por teléfono. Me dice que me tiene que hacer algunas preguntas para el informe de la ISO. (CO: No se atreve a decirme que vaya a su despacho). Le contesto que ese informe es una chorrada. Dice que sí, que es una chorrada, pero que hay que hacerlo. (CO Lo querrá hacer él, ya que no hace nada. La hostia. Qué parásito!!). Me pregunta por las instrucciones, si están firmadas todas. La política ¿qué pasa? Le digo que se encarga la dirección. En fin. No se entera.

9:20 Envío mensajes al comité de seguimiento sobre el proyecto ISO (ver NC)

9:22 Neus (de comercial) se me acerca y me pregunta si se ha desarrollado la auditoría de calidad. (CO: debe haber estado fuera). Le digo que no

9:23 PB vuelve a llamarme para preguntarme por la fecha de aprobación de los objetivos. Le digo que con fecha de enero (CO: Aunque sé que no es ésa su pregunta) Me dice que no, que con qué fecha real se ha aprobado. Digo que no lo sé. Y él pregunta que si con la misma que la política de calidad. Le digo que sí. Vuelve a decir que pondrá a la dirección que hay que divulgar la política de calidad. Le digo, con muy mal tono (que diría mi novia) que a ver PB, ya te he dicho que le envié un mail a FE y él me ha dicho que de aquí unos días descubriré como lo harán. (CO: Me crispa)

9:44 Recibo de PB el informe que envía al comité de dirección. Le llamo y le digo que por qué le envía copia del informe a DU. Me dice que porque es la jefe del proyecto. Le digo que no. Que el jefe del proyecto soy yo. Dice que no lo sabía. (CO: No se entera). Le digo que ella era la jefa de la antigua línea de negocios de los proyectos agrupados como varios. También le digo que se mire la memoria de proyecto de la ISO.

9:45 Viene PB a mi mesa. Estoy mirando su informe (ver NC). Me comenta que ha hecho al principio un resumen. Me dice que no hemos ido mal en cuanto a las fechas. Yo le digo que esas fechas no son las de la memoria. Que estaba todo previsto para mucho más tarde. (CO: la verdad es que me pongo bastante antipático)

11: 46 Voy a la entrevista con el nuevo de RRHH. Nada del otro mundo. No ha generado mucha confianza. Pregunto algunas con chicha: lo mejor y lo peor de FORMACIÓN PAUTADA. Como destacable su carrera, estubo en Seat, luego en otra empresa de automoción, y tras el postgrado de formación en el que estaba JP (aunque precisa que ya lo conocía de antes) se decidió echarse la manta a la cabeza y venirse a FORMACIÓN PAUTADA. Soy claro pero sin salirme del discurso. Luego la cago en la “cocinita”. Resulta que él está en el lavabo y voy y digo a Mónica que me ha preguntado que es lo peor. Ella dice que también. les preguntó lo mejor y lo peor. Yo digo que solo lo peor. (Y él en el lavabo). Realmente soy un gilipollas.

Recibo de AR un mail de risa del plan de jubilación anticipada. (PAJA) (Ver NC).

13:00 (CO: realmente hoy no me puedo concentrar. Parece una canción)

Voy a ver a FE. Está ocupado con Serra. Entro. Me dice que está en mitad de un tema. A eso de la una me llama. Subo. Me siento. Le comento lo del proyecto de doctorado. Dice que ya le ha comentado a PU lo de las entrevistas.

Le digo que cómo lo hago. Dice que vaya persona por persona, y que lo de la grabadora supone él que tendré que negociarlo con cada persona. Cuando le digo que el objetivo es ver cómo se construye el concepto de calidad según el punto de vista que se ocupe en la organización la lista de las personas, no le hace gracia que entreviste a María. Dice que no ha visto la empresa, que el tiempo que “ha pasado por FORMACIÓN PAUTADA solo ha hecho “de mensajera” (¿?) “de un lado para otro”. De AR dice que “le encanta darle al pico”. Y cuando le pregunto que a quien más, del “pueblo” podría preguntar, dice que a alguna persona de proyectos y también de DFD

(CO: realmente de proyectos como mucho a OR, lo demás mucho establishment)

Cuando salgo del despacho de FE me dice que la política ya está prevista difundirla. Me llegará un mail.

Voy a ver a PU. Entro. Le cuento lo del proyecto. Me pregunta si es de final de carrera. Le digo que de doctorado. Acepta. Le digo que lo escojo a el porque es un “representante vivo de la calidad d’FORMACIÓN PAUTADA” dice que “gracias por lo de vivo”. Cuando digo que también quiero entrevistar a alguien más de abajo, no tanto de arriba, me dice que qué quieren decir esas palabras. Que tenga cuidado con quien las digo. Pues arriba y abajo es una cosa para mí pero puede no serlo para otros. Que una cosa es la responsabilidad que ocupas y otra muy distinta que seas mas o menos listo (¿?).

Voy a ver a JP (el director). Está grabando reports. Para de grabarlos. Me hace entrar. Entro. Le explico la idea. Me pregunta si ya tengo los créditos. Le digo que si, que 23. Acepta. Incluso me dice que si necesito más tiempo, podemos encerrarnos un sábado por la mañana. Me pregunta por mi relación con PB. Le digo que es el “tema estrella”. Le digo que bien, que hemos tenido algún roce pero que normal. Me dice que “después de la ISO qué, la ISO 2”. Le digo que no. Que todavía falta. Me pregunta que si en septiembre me caso, le digo que mi novia no se quiere casar, sonrío. Le explico que en septiembre o cuando acabemos las obras nos vamos a vivir. Me dice que cuándo presentaré la tesis. Le digo que espero presentar el proyecto en septiembre. Me dice que su mujer tiene un director de tesis un poco cabrón que le ha cambiado varias veces de idea.

(CO: Realmente las conversaciones con JP son interesantes por vivas e imprevisibles.)

15:21. Necesito un descanso. (CO: Estoy saturado de FORMACIÓN PAUTADA)

Comemos Alex, NM, Ana y yo. Muy buen ambiente. Hablamos de las entrevistas del nuevo de RRHH. Comento las preguntas que me hizo. Reímos. NM dice que lo peor es y hace gesto de dinero con los dedos. También dice que a ella lo de la auditoría de calidad no le preocupa. Que le ha de preocupar a la de arriba (CO: A MG, supongo). Que ellos no sacan nada (aunque no lo dice con estas palabras).

Lunes 10 de mayo de 1999

Llego a las 8 menos cinco. Espero a PU en la puerta.

En el tablón de anuncios está ya colgada la política de calidad. En la bandeja de entrada del outlook, cuando consigo entrar, pues al principio no funciona. (navego por Internet hasta que PU me hace gestos con la mano para que corte), encuentro 2 mensajes más de FE referentes a la política de calidad (NC). (MG envía mensaje al comité de departamento solicitando coche para el vienes y el viaje a Portaventura)

9:18 Esta semana he de ser riguroso (empezamos mal. Llamo a Hydra y concierdo entrevista para el miércoles a las 6 de la tarde). En el departamento está AL, y CV hablando con el nuevo becario de informática.

Viene SA y me da copia de la carta que hemos recibido de AENOR (NC). Felicito a MG y Marisa por su cumpleaños. (Veo que en la sala de reuniones de la dirección está PB despachando con JP y PU). Envío mensaje a FE sobre la solicitud que he hecho a SA de una hora con él para poder entrevistarle (NC)

9:55 Entra PB en su despacho. Me saluda con la mano (¿?) Coge su chaqueta y sale. (¿Ira a fumar a la calle?) (CO: Tengo el presentimiento (pero ya sabemos de la fiabilidad de mis presentimientos) de que ocurren novedades).

11:56 Pues no. La novedad es que PB está tope trabajador en su despacho.

(CO: Mi nivel de “arousal” está bajo, muy bajo. No tengo ganas de hacer nada. No me han invitado, a la cena de despedida de María. En fin. A concentrarse)

13:05 Me acerco a ver a PB. Le saludo. Me dice que han estado hablando de mí. A que me voy a dedicar. También me comenta que quieren hablar con IG. (CO: sin palabras me quedo. Joder). Me voy al examen de inglés.

15:27 Cuando entra PB le llamo por teléfono y le digo que me ha dejado intrigado. Se ríe. Me dice que vaya y hablemos. Voy. Resulta que él dice que yo podría encajar con el de RRHH y se ve que lo ha comentado. Pero se ve que le han dicho que para mejorar antes hay que organizarse. Por lo que no queda claro dónde quedará finalmente. Me vuelve a preguntar por la distribución de la documentación, y si tendrá copia del manual de calidad. Le digo que no. Que solo hay tres, y que estamos siguiendo la política de PU. Me dice también que él ha dicho de dejar lo de la ISO y que le han dicho que no, que siga hasta que la tengamos en septiembre. Vuelve a insistir en poner el Manual de calidad en la red. Le digo que hace falta seguridad, no se puedan distribuir sin controlar las copias, etc. Me espero a que venga AL, pues despacha con él. Cuando AL le explica que siempre se podrá imprimir, PB viene a quejarse de que esto de llevar un tema y no poder decidir es fatal, y dice que con mi tema y el de AL le pasa lo mismo. Le digo que eso se tiene que clarificar. Me da la razón y pone cara de circunstancias)

(CO. No se que cojones está pasando aquí. Realmente ¿se cree alguien que él “me esta ayudando” (como ha dicho repetidas veces) en el tema de la ISO) (¿En que “me ha ayudado”?) ¿Qué pretende la dirección? / Lo que más me fastidia es que este tío me siga “parasiteando”)

15:32 Recibo de MG un mail con la propuesta de la comida para el día de Portaventura (NC)

16:05 Encontronazo con MG. Le llamo preguntándole si se alguien hablará de la “Libreta de Mejoras” en la reunión de esta tarde. Me dice que no. Me dice que está esperando que organización le pase que informes necesita, que ella se lo dijo y que PB le dijo que estaba en otras cosas aunque lo tenía pendiente. Estoy poco habilidoso y le digo que apunto que es culpa de organización. Se me enfada dice que apunte lo que quiera. Intento suavizar el trato. No se puede. Vuelvo a llamarle si hago yo un mini informe para la reunión. Ella dice que no piensa decir nada, que ni siquiera sabe si podrá asistir a la reunión. Digo que se lo pasemos a AN, como los resultados del “buzón de sugerencias”. Me dice que haga lo que me de la gana y cuelga. (CO: En fin, no pienso hacer nada)

16:33 Belén me envía un mail diciéndome que los 2 ganadores del “Buzón de sugerencias” son jefes (NC)

16:50 Estoy leyendo este diario de campo

(RE.: Una de las ideas que me asaltan es que actualmente todos mis canales de información son informales. Es decir. Todo lo que yo sé que pasa en FORMACIÓN PAUTADA lo sé de forma informal. No existe ningún canal por el cual yo reciba información.)

(Creo que PB se encuentra en una situación algo similar. No como yo, pero en algunos casos similar. Por ejemplo PB no recibe copia del acta de la reunión de ningún departamento. Curiosamente, he visto que al nuevo de RRHH sí que se le envía el acta del despacho semanal del departamento de edición que tienen PU y FE)

(CO: Estoy con un nivel de agobio alarmante. Ahora mismo estoy harto de todo. Después del Todo FORMACIÓN PAUTADA creo que me voy a dar una vuelta hasta la hora de esperar a Maribel)

Ahora hay la reunión del TODO-FORMACIÓN PAUTADA. Teóricamente se hablará de la Política de calidad.

(CO: Tengo que ser riguroso con el tiempo y con mis objetivos. He de aprovechar al máximo para presentar el proyecto en Septiembre).

He de estar de pie en la presentación del Todo-FORMACIÓN PAUTADA. Después del tema de nuevos clientes, JP me cita, y dice que como una vez leyó en Venezuela, “¿Hizo usted la Iso?”. Y explica que ya hemos hecho la documentación y la hemos presentado a la entidad AENOR. Luego a continuación viene a decir que tenemos la política de calidad, y empieza a leerla. La lee entera. Cuando acaba simplifica en los tres puntos y me pregunta si quiero añadir algo. Digo que no. Dice que ya la sabéis por si preguntan. Y si alguien quiere copia que se la pida a Joaquín Navajas. Y fuera. También dice que esperamos tener la ISO en septiembre, yo digo que sí, que “depende de ellos”.

(CO: En mi vida he visto más falta de convencimiento a la hora de explicar una cosa. Ha quedado claro que lo de la política de calidad es una pura obligación ISO, que se hace por imperativo ISO)

La reunión sigue con las altas y las bajas. Luego JP dice que en Abril se han sobrepasado los objetivos. Que la internacionalización ya es un hecho que se va a hacer un curso piloto para Colombia que se va a gestionar desde Barcelona. Por último JP dice que ya tenemos el curso de fiscalidad de productos financieros. Que ya es una realidad. Que ha costado. Que hay como unos 2000 pedidos y da las gracias al departamento de edición. Los busca en la sala. Está RU, dice JP que el resto del departamento debe estar trabajando. (CO: Creo que Asun y Mónica no han ido a un Todo-FORMACIÓN PAUTADA hace años)

(CO: Como curioso decir que JP cuando preguntan (creo que RU) si se tendrán que hacer nuevas tropicalizaciones dice que sí, se tendrán que hacer “colombizaciones -Narcotizaciones” La gente ríe)

Martes 11 de mayo de 1999

8:08 Miro la “Libreta de Mejoras”. 3 anotaciones (ver NC). Muy significativas. 2 Quejas de AR (que tiene para todos) y una de AB para RU.

8:54 Llega CV. Voy a prepararme para la entrevista con el departamento de edición.

Reunión de 9:50 a 10:30 con edición. Lo más significativo: no se abrirán “hojas de ruta” para los materiales de control y materiales de presentación, porque es “materialmente imposible”. RU se desentiende de mi. Dice que es imperativo de la ISO

Cuando entramos en la sala Alex y yo, CV comenta que ayer hubo palos a los de arriba. Comenta que se han quejado de PB, de que no se ven resultados (CO: acerté ayer con lo de que algo raro pasaba)

(Comida con Maribel)

16:54 He tenido reunión con el ¿?área de proyectos¿?. Hemos hablado de las posibles preguntas de auditoría. Lo peor es que invité por error a PB. Se queja JT de que le faltan documentos. Explico que se ha seguido una política de mínimos a la hora de distribuir documentación ISO. Insiste en que por lo menos les falta el procedimiento ISO de control de la documentación. Le doy la razón y explico que me falta distribuirlo.

(CO: Es el departamento más peculiar. No tengo muy buena sintonía con ellos. Dos jefes y dos amigos del director de la empresa. En fin)

Tras la reunión me encuentro un mail de Isabelita, la secretaria, referente al “Buzón de sugerencias”.(NC). Se ve que JP quiere potenciar este tema. En fin. Lo reenvió a Belén. Ésta me recomienda que deberíamos dar un toque en el “Buzón de sugerencias” comentado que cuando se cuelguen las sugerencias en las carpetas públicas del Outlook, anunciarlo a todo FORMACIÓN PAUTADA.

Durante el día no he parado de recibir mails como miembro del comité de seguimiento respecto a toda la logística del día de Portaventura. Menús, coche (voy con JP), y orden del día. (ver NC).

(Hoy parece viernes). No me entero de nada.

(17:03 PB se da el piro)

17:59 Cuelgo en las carpetas públicas las sugerencias. Me voy a marchar a las 6:10. Estoy como bastante agobiado de todo. (Debe ser el maldito mes de mayo)

Miércoles 12 de mayo de 1999

Llego detrás de PU. Voy a avisarle que no ha conectado la máquina de cafés. Ya ha llegado el Sr. Roca. Llama a la puerta. Es el de RRHH. PU me explica como funciona los interruptores de la máquina, aulas y aire acondicionado. Entro en el lavabo. Salgo. Me invita al café el de RRHH. PU está con nosotros. PU habla que tiene 1 chico y 1 chica. Que la chica, la menor, hoy cumple 18 años. Están estudiando fuera los 2. Ahora le volverán. Comenta que con sus 2 hijos se gasta más que la mitad con su mujer y él solos.

Marcha PU, salimos detrás Ignacio y yo. PU está parado en las cajas que había tras recepción. Coge una guía de estudio. Comenta que la había hecho un grupo que estaba aquí haciendo el practicum de la universidad, y que aquí se ha validado. Y se queja PU del resultado. Dice que si había visto la otra. Me pregunta a mí. Yo le digo que sí, (CO: PU lo da también por supuesto).

Coge una guía antigua de recepción. Se la enseña a Ignacio

Ignacio, dice que ésta sí que tiene el estilo FORMACIÓN PAUTADA. Y PU dice, “hombre” (como diciendo que no). Le explica a Ignacio que ésta la hizo “un grupo de trabajo” y se pregunta PU:

“¿Qué tienes que hacer? ¿Cortarles las alas?”

Luego le dice, dándole a Ignacio la guía, te las miras y la evalúas. Le da a Ignacio. Éste dice “igual me marchó a las 3” (CO: Joder con el tío. Es ingenioso. Muy fino sí señor.)

(CO: Resulta también muy interesante ver como Ignacio habla de FORMACIÓN PAUTADA diciendo, “nosotros”, “¿es nuestra la guía?”. También comenta que ya lleva un mes en FORMACIÓN PAUTADA. Dice en la máquina de cafés que lleva 1 mes y 1 día. PU dice que hombre, dicho así)

(RE: He venido leyendo el diario de campo. Creo que para el proyecto de investigación puede ser muy ilustrativo desarrollar el caso de la “matriculación” y su evolución a lo largo de todo el proceso ISO)

9:28 Voy a ponerme a distribuir las copias de las instrucciones ISO.

10:30 Voy a ver a RU. Le llevo las normas de edición. Le pregunto por si conoce a proveedores (bromeo). Se lo toma en serio. Se interesa. Y me pregunta “¿tienes futuro aquí dentro?”. Me rió. Lo apunto. Más tarde comenta RU que “estoy muy preocupado por mi imagen pública!”

En la clase de inglés nos reparten a todos las composiciones de todos (CO: Por cierto he aprobado el curso con un 83%). AB riendo me señala la mía. Dice que la ha reconocido, con lo que pone de “manual de calidad”. Yo le señalo una frase más clara, donde pone ISO 9000 y ella dice que no, que es más claro manual de calidad

16:15 Carles de informática me presenta al nuevo becario cómo el “Joaquim, el que nos hace la ISO”.

16:37 Una visita (2 personas). Hacen de guía FE y JP. (CO. Creo que son de ESADE, pues JP ha hecho salir a PB de su despacho).

Voy a distribuir las instrucciones de trabajo en el área DFD.

17:45 Llama PB. Me dice que cómo está el tema, que si el lunes le preguntan que qué dice (CO: supongo que mañana no viene y está preparando hoy su súper informe). Le digo que si “despachamos por teléfono”. Dice que hay tan poca cosa que no vale la pena que nos reunamos. Le comento que he hecho reuniones, distribuido instrucciones de trabajo y trabajado en el control de la documentación. El pregunta que si “llamaremos” en el caso de que los de AENOR no se pongan en contacto. Quedamos (queda) en que a finales de mes nos pondremos en contacto con ellos si no dan señales de vida.

(CO: Habla en plural PB. Por ejemplo cuando dice si a partir de la auditoría de los de ECA “tendremos que” cambiar los procedimientos. Le digo que sí.)

(CO: Tenía una entrevista de trabajo en Hydra que no he hecho. De nuevo mal con Maribel)

17:50 PB se marcha. (CO: Realmente es el que mejor se organiza).

Jueves 13 de mayo de 1999

De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación

Vengo a las 8. Entrevisto a María. La verdad es que creo que he profundizado mucho. (CO: En fin, es de lo mejorcito que hay en FORMACIÓN PAUTADA). Ver el guión (NC)

Antes de entrar en la sala Bogotá, hablo con SA (que está ordenando un aula) y le digo que hoy me iré a trabajar a mi piso. Le digo que cómo no está claro quién es mi jefe se lo digo a ella para que lo sepa. Me dice que mi jefe es PB, le digo que no está tan claro.

9:25 Hablo con PB. Le digo que esta tarde no estaré, que me voy a mi piso. Me dice que él tampoco. Me dice que me “acuerde de que no soy su jefe”. Le digo que ya lo sé. Que también se lo he dicho a Joaquim, pero también a él para que lo sepa. Parece gustarle porque luego no para de hablar. Que si por poco coincidimos en “Les Heures” (le digo que yo no podré ir al curso del miércoles), que si lo de llamar a AENOR es bueno, porque “tener iniciativa” aquí dentro “está bien visto”.

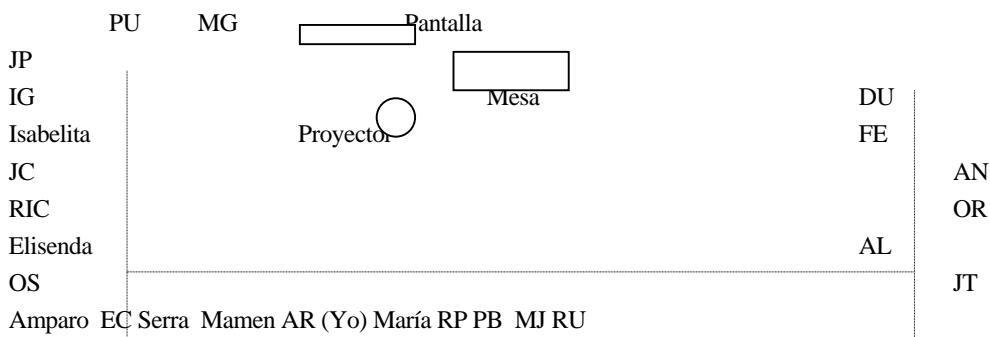
Viernes 14 de mayo de 1999. Salida a Portaventura del comité de seguimiento.

(Anotado el lunes 17 de mayo)

Voy en el coche con JP, Isabelita y JC. Viaje relativamente silencioso. Paramos a desayunar el coche de JP y el de PU (Llama por teléfono JP a PU, pero no a FE que era el tercer coche que nos seguía).

Llegamos a Portaventura.

Entramos en la sala a las 10:50. La ubicación es la siguiente:



(No recuerdo donde estaba AB). Es muy posible que el registro de ubicaciones fuese hecho mientras AB exponía)

La sesión del comité de seguimiento comienzan saltándose la primera ponencia, la de DU. Empieza AB, con “Identificación de potencial y planes de carrera”.

Una de las conclusiones a las que se llega es que para que la implantación de planes de carrera tenga éxito es básico “el compromiso de la dirección”.

En el tiempo de discusión, JP le pregunta a AB que cómo ve lo que se hace en FORMACIÓN PAUTADA y qué opina. Y ésta responde que “el problema que puedo ver es que no está haciéndose un plan de formación” y según ella “se podría trabajar más”.

JP define a FORMACIÓN PAUTADA como “un chiringuito con pretensiones” y dice que hasta hace poco no existía ni RRHH, ni calidad, ni organización. Dice que “se está haciendo de forma amateur” También dice que “excepto AR, ninguno de aquí lleva 2 años en el mismo puesto”.

FE dice que normalmente se entiende por equivalente promoción y crecimiento vertical. Y según él, no todo el mundo en FORMACIÓN PAUTADA estaría dispuesto a hacer “promoción horizontal”, de “soldado de a pie en diferentes áreas”

JP dice que hay puestos que no permiten un cambio (expone el caso de edición, de las administradoras comerciales).

También cuenta una anécdota del banco popular, de una chica que era muy buena. Cuando vuelve JP a ver al cliente, la chica no estaba. Pregunta, y resulta que el jefe la vio tan buena que la envió a la red de oficinas. Y dice JP que él pensó “que tonto eres”. Pero luego vio que lo que hizo ese jefe implicaba un gran nivel de pensamiento en la globalidad.

(PU va haciendo fotos)

AR expone el caso de FE como ejemplo paradigmático. FE después de mucho tiempo de haber estado en FORMACIÓN PAUTADA como profesor vuelve al departamento de programación → luego se amplían sus funciones como visitador y finalmente como miembro de la dirección.

Pausa café.

La segunda exposición es realizada por el personal de recursos humanos de los de Portaventura.

Me gusta. Nos hacen hacer un trabajo en equipo. El nuestro está formado por la gente que se sienta en la sala desde DU hasta mi persona. Y el otro grupo compuesto por MG hasta AR.

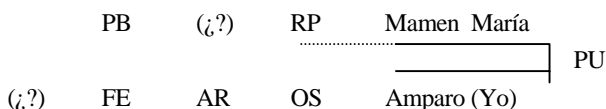
Se trata de hacer un puzzle. Ganan ellos la primera vez. Luego los de Portaventura cogen dos personas por grupo, en el nuestro se trata de OR y PB, en el otro de EP e Isabelita.

Se trata de que las dos personas han de coordinar el grupo para mejorar los tiempos. En el nuestro no hay orden. Incluso resulta claro que OR y PB no se entienden y casi discuten entre ellos (CO: Realmente lo de PB no es la organización) Vuelve a ganar el grupo de JP.

Resultan muy interesante (en mi opinión) las conclusiones de Solís (RRHH de Portaventura) cuestionándose la utilidad de los jefes.

Vamos todo el grupo a comer.

La distribución de nuestra mesa es, aproximadamente la siguiente:



Nuestro grupo de conversación lo formamos básicamente desde Mamen a Amparo, y muy de tanto en tanto RP. Conversación distendida. PU está simpático.

Por la tarde se hace la exposición de DU (CO. Un palo. Estábamos todos pendientes de irnos, como críos, al parque de atracciones a “disfrutar”) PU pasa olímpicamente de prestar atención a DU durante su exposición

DU centra su exposición a partir de un cuestionario (ver NC) qué es lo que tendría que hacer uno tras un curso de formación (entregar los materiales a ella como responsable de formación de la empresa, etc.)

Lunes 17 de mayo de 1999

(Antológica la frase de JP el viernes de que FORMACIÓN PAUTADA es un “chiringuito con pretensiones”)

Llego a las 8 menos cinco. Ya está PU. Me abre. Yo: “buenos días”, él “buenos días, Joaquim. Es el día después. Luego comentaré el día de Portaventura. Me levanto hoy a las 6:25. No podía con mi cuerpo.

Hay en el correo el acta de Portaventura, hecho por MG (NC). (Entra en la sala Isabelita) PB está despachando con PU.

Ahora voy a navegar por Internet.

10:11 Subo a ver RU. Me encuentro en la escalera a XM. Le saludo Está hablando con Serra.

En el despacho de RU le doy el original del cuestionario de evaluación de proveedores. Cuando le comento a Alex que “hicimos el indio” en Portaventura éste se queja. Dice que no. Le pregunto que le pareció la exposición de Solís (RRHH de allí) me dice que se podían haber sacado conclusiones más interesantes para FORMACIÓN PAUTADA con las dinámicas que se hicieron. Por ejemplo ver quién había en cada grupo y cuál fue el resultado. Cotilleamos que el grupo de organización fue el peor organizado. (CO: Hubiera sido magnifico poder grabarlo en video.)

(CO: Estoy bastante desorientado)

10:20 Están despachando AL y PB.

11:10 Desayuno en la “cocinita” (última semana de María). Se habla de Portaventura.

12:30 Me encuentro a FE en la planta de arriba. Me comenta que me ha enviado un mail. (NC) porque esta mañana ha hablado con JP sobre el buzón de sugerencias. Me dice que convoque reunión. Hablo con SA y convoca reunión. Belén no puede ir. Aprovecho y le comento a FE que tal vez pronto tendremos que hablar por lo de mi trabajo en FORMACIÓN PAUTADA. Dice que igual es necesario que se sienta PU también con nosotros.

15:00 Después de comer en la “cocinita” con Alex, éste me cuenta en mi sitio que les invitaron a comer a todo el departamento de edición el PU y el JP, como premio o reconocimiento a su labor hecha con el curso de fiscalidad. También me cuenta que RU le dijo a Alex que XM se despide (me lo cuenta debido a que yo le comento que está aquí hoy XM).

15:53 me acaban de presentar a una chica nueva de recepción Isabelita. Me presenta como el que además de llevar el buzón de sugerencias, “hace el tema de la ISO”.

PB me comenta que habló la semana pasado con JP y PU de mi trabajo, y que JP hablaría con FE para ver que pasa conmigo (CO: este tío es un poco raro. ¿No me lo comentó ya la semana pasada)

Voy a marchar de FORMACIÓN PAUTADA para hablar con Maribel ahora.

Martes 18 de mayo de 1999

Desarrollo de la auditoría interna con Edu.

Me pregunta por la política de calidad. Le parecen insuficientes los métodos utilizados para su comunicación.

Analiza los objetivos de calidad. El primero no vale (el implantar un sistema de calidad acorde a la norma). Faltan indicadores cuantitativos que surjan de los pilares de la política de calidad.

- Los objetivos. Cada objetivo tiene que tener explicitado: -cómo se hará, quién es el responsable, el seguimiento (cuatrimestral). También faltan datos, fechas. Los objetivos no son un registro.
- Para Edu no quedan claras cuáles son las funciones del responsable de organización en lo referente al sistema de calidad. Le explico que hace trabajos de mejora y de informatización de circuitos. Le parece bien, pero dice que tendría que especificarse en el manual.
- La lista de asignación de personal, tiene que estar firmada (CO. Para Edu el mantenimiento no es problema siempre que esté en el momento de la auditoría. Toma ya). Tiene que haber un apartado de firma, de todos los que hayan firmado en el sistema (también una firma abreviada, que serían las iniciales). También faltaría el equipo de auditores internos de calidad.
- La revisión del sistema de calidad es fundamental para obtener la ISO. Sin ella, sin una reunión con este fin realizada, no se consigue. Hace falta por tanto hacer una tras la auditoría interna de calidad. Se pide que la dirección ponga sus propias conclusiones.
- La distribución de copias del manual de calidad. Falta al resto de áreas, a Dirección de proyectos, (RRHH?). Falta también el control de las copias no controladas (a ECA). Lo anota en la base de datos.
- Formación. No tiene copia del manual de calidad. (No he convocado a Amparo de administración de personal, es un fallo, porque le afecta el procedimiento de formación). Edu pide a DU evidencias escritas de las solicitudes informales de formación por los jefes de departamento. Le digo a DU que enseñe lo del curso de "Les Heures" → Sirve, pero además Edu pide que siga buscando e-mails (CO: DU se muestra nerviosa).
- El Plan de formación no está firmado, así como hay interrogantes por firmar.
- Eliminar del punto 18.01 "las puntas de trabajo", es decir, eliminar donde digo la excepción del personal que entra con motivo de puntas, pues eso obligaría a evaluar a las empresas de trabajo temporal como proveedor. Para Edu independientemente de incluirlo o no, se tendrían que evaluar las ETTs.
- Para Edu hace falta referenciar el documento donde están especificados los requisitos de formación. Dice que serviría el "catecismo".
- Falta distribuir el PG.18.01 a la Amparo. Amparo nos enseña que en cada ficha personal se guarda la "evaluación del cumplimiento", el currículo y los certificados de cursos que hace la persona mientras está en FORMACIÓN PAUTADA

(Creo que sería interesante que DU tuviera constancia de la sesión informativa en la que se explicó la política de calidad)

Vamos al área comercial a auditar el procedimiento PG.03.01.

(CO: Como anecdótico, comentar que RIC tiene sobre la mesa, estudiándolo, un borrador, y Edu se da cuenta)

RIC enseña todos los archivos. Edu coge al azar una propuesta. Sale la propuesta de un seminario. Edu se sienta. Se empeña en coger una carpeta de cliente. Coge una de expo-mueble.

- Encontramos una clara no conformidad en una propuesta de actualización de curso a medida. Resulta que antes de la actualización no hay memoria de proyecto, ni documento que muestre que se ha hecho una revisión del pedido. (Es decir ni hay "hoja de pedido", ni hay "memoria de proyecto" que pueda ser revisada posteriormente por el "comité de proyectos")

(CO: He de indagar en este caso concreto qué es lo que sucede)

- Se empeña luego Edu en ver cómo se aprueba la tarifa de precios. Resulta que se aprueba a principio de año. Pero quiere Edu ver un documento firmado.

(CO: He de preguntar a AN sobre la aprobación de las tarifas de precios)

Justo cuando estamos en COM se produce una reunión en la sala Barcelona. Están en ella, PU (que viene más tarde pero preside la reunión), FE, DU, y MG.

Por la tarde auditamos el procedimiento escrito de control del diseño.

Esperamos a FE, pero cuando éste viene no tiene ningún interés en hacernos de guía por el área.

- Contradicción. En el manual de calidad, dirección de proyectos asigna un jefe de proyecto y en el procedimiento documental, dirección de proyectos "propone".

(CO: Cuando pregunta Edu por el nº de jefes de proyecto a JC, éste dice que hay 4 (muerto ya XM))

- En las tropicalizaciones no hay objetivos didácticos. Es una gran no conformidad.

(CO: JC es tonto del culo, se empeña en mostrar las tropicalizaciones cuando se quedó en pasar en la auditoría de pasada por este tema)

- DU llega supertarde (más de una hora de retraso). Además está muy nerviosa.
- No hay memorias de proyecto nuevas, de este año. Enseña la del proyecto 253, pero no tiene portada con firmas y autorizaciones.
- No hay “hojas de ruta de proyecto”. DU dice que “lo está pasando” y Edu entiende lo que hay que entender, que se está rellenando para la auditoría.
- Los validadores externos se han de controlar como proveedores. Al igual que los documentalistas.
- El concepto de “validación final” no le parece ni objetivo ni acorde a la norma ISO.

(CO: No obstante, como está FE, y éste le argumenta un rollo filosófico, queda por lo menos aparentemente convencido. De tal forma que en el resultado final de la auditoría no saldrá el concepto de validación como una no conformidad)

Miércoles 19 de mayo de 1999

8:54. Malos tiempos para la lírica. Cuanto todo explota y todo se derrumba, a mi tan sólo me queda una sensación de desorientación infinita.

(CO: Ya puestos a explotarlo todo, he hecho un pequeño experimento de comunicación interna con BE. A ver si nos reímos)

9:00 CV me cuenta que a XM el día que vino, lo tuvieron súper vigilado. Tenían miedo de que introdujera virus, le vigilaron la red. Ella opina que se pasaron. También me cuenta CV que la actitud de PB ha cambiado desde que hablaron con él los jefes. Que ella personalmente cree que se equivoca.

Viernes 21 de mayo de 1999

10:21 Estoy como una moto. No paro de moverme y hacer cosas intrascendentes. Tengo la mesa llena de papeles, la auditoría me ha puesto la mesa revuelta de papeles y de faenas pendientes.

Intento redactar el día de hoy, intenso en emociones, y luego intentaré pasar las notas tomadas en la auditoría interna.

Llego a las 8. Cuando entro en la sala me encuentro a PU. Empezamos hablando de mi ubicación física como resultado del curso de informática que se va a realizar. Me dice que no me angustie, que ayer ya lo dejó claro en la reunión final de auditoría (cuando me dijo que yo valía mucho y no me dejarían perder). Le doy las gracias, y le digo que no estoy angustiado, pero que una vez que se hagan las acciones correctoras me quedo sin faena, y quisiera aprovechar. Le digo que tendremos que sentarnos. Luego me dice que me va a hacer un pregunta delicada, y me pregunta qué tal trabajaría con PB. Le digo que nos sentemos un par de minutos. Nos sentamos. Y hablamos sobre si quedará en organización o no. Le digo que con PB bien, pero que he tenido la sensación de que compitiéramos, él dice que eso es bueno. También le digo que me interesa el área de organización, que trabajar con él (con PU) me gusta, que es un reto. PU me explica ejemplos que se ha encontrado últimamente de mala comunicación (con México). Yo le digo que tenemos que sentarnos, y que se habrán de definir objetivos a conseguir. Le digo que si yo fuera PB, estaría muy angustiado con tener que trabajar para el FORMACIÓN PAUTADA del futuro. Él me dice que PB tiene objetivos anuales, que despacha semanalmente con la dirección, y que otra cosa es que los consiga porque tiene otras cosas (CO: Supongo que se trata de sus negocietes; las clases que da en ESADE, etc.). Le digo que aparte de definir objetivos, tendríamos que definir un sistema de trabajo, reuniones, sistemas de información. Le digo que mi única fuente de información es la “cocinita”. Le pongo el caso de Caja Duero (CO: queda sorprendido), le digo que obtengo la información de forma totalmente informal. Él me matiza que todavía no estoy en organización. Le digo que de acuerdo (CO: Veo que es un argumento fuerte, que tendré que reservármelo, y pulirlo para poder utilizarlo con todas sus implicaciones).

(RE: Me dice que una de las cosas que menos le gusta de mí, algo así dice, es la forma de mi comunicación escrita, que es poco clara. Dice que para él debería ser más taquigráfica y clara. Cuando le digo que la ambigüedad es parte de la ISO me dice que lo entiende y que por eso no ha dicho nada)

8:37 Envío un mensaje de felicitación a MG sobre el resultado de la auditoría interna en el área de formación a distancia. Me responde con copia a los jefes de departamento (NC) (CO: lo cual es exactamente lo que yo pretendía que hiciera)

Navego un poco por Internet. Tengo setenta y pico mensajes de calidad (de la lista de distribución del ICT).

9:15 Viene FE. Va a informática pero se me acerca. Me pongo de pie. Me dice que ayer estaba nervioso. Le digo que no, que no me conoce. Dice que doy muy bien el pego. Hablamos de los resultados. Le digo que tendrá que acompañarme cuando vengan los de AENOR, que no tengo yo el mismo peso que él. Dice que sí. Me dice que no conozco bien FORMACIÓN PAUTADA (tema objetivos, el plan estratégico) que hable “con pedrito”. Le digo que no le entiendo. Dice que tengo que hablar con “Pedrito, Juanito, pepito”. (CO: Se le va la olla de vez en cuando a este hombre) Le digo que sí, que muchas cosas no las conozco, pero que es que no tengo canales de información, que mi única vía de conocimientos de FORMACIÓN PAUTADA es la “cocinita”. Le digo que no recibo actas, y

también (CO: no sé cómo...) le digo que creo que ni organización, que si yo fuera él ya pediría copia de ellas. (CO: Creo sinceramente que mi comentario le da de lleno)

Cuando se marcha, me dice que no me quejaré, que vaya flores me echo ayer en la reunión PU. Le digo que no me gusta que me las echen. Él dice que me motiva. Yo digo que sí, pero que me exige. Él sigue en que no me queje, y que PU eche flores es algo inusual, que con cuántos lo hace.

9:45 Viene DU. Viene a decirme si me importaría trasladarme durante la realización de los cursos al área de proyectos, porque aparte de que me molesta, les hace falta un ordenador, que sería el mío. Le digo que no. Pero le digo que si ha hablado ya con PU (CO: Curioso, me doy cuenta de que actúo cómo si fuera mi jefe, si señor). Me dice que por supuesto, que lo tiene presente, que ya sabe que no se puede mover nada sin contar con él. Que se lo va a comentar.

11:31 He comido en la "cocinita" (último día de María). Ambiente distendido. Poco disidente (CO: seré morboso) exceptuando las críticas de Mónica sobre su jefe hechas a Amparo. Le dice que como puede haber alguien tan poco persona. El resto. Cuestiones de viajes, novios y poco más.

11:38 Recibo el último boletín informativo sobre la biblioteca de FORMACIÓN PAUTADA, elaborado por María. Incluye la encuesta de satisfacción de los usuarios de la biblioteca. Comentar que en un párrafo habla sobre las "áreas de FORMACIÓN PAUTADA", diciendo:

Un 97 % de vosotros sabe que hay una biblioteca en FORMACIÓN PAUTADA, pero no todos sabéis qué os puede ofrecer. Tan sólo un 33% lo sabe exactamente, pero un 64% no lo afirma con seguridad. Estos datos hacen referencia al conocimiento que podéis tener, pero no es lo mismo conocer que utilizar la biblioteca. Un 83% la utiliza y un 17 no lo hace. Las áreas que más la utilizan son el Área de proyectos y el área de Producción.

11:40 Abro los informes de la "Libreta de Mejoras". Veo las incidencias de ayer. Hay una que no tiene desperdicio. Esta anotada por AR y se refiere a la desaparición de XM de FORMACIÓN PAUTADA (ver NC). Dice "XM ha desaparecido, nadie sabe cómo ha sido". Y dice que "Hago este envío al departamento de Organización, ya que RRHH no figura como receptor" (ver NC)

Me voy a poner a pasar a limpio los informes y las observaciones de la auditoría.

12:00 Navego por las actas del área de DFD. En un acta de reunión general de todo el área, sale "Recordamos que la próxima semana tenemos la auditoría interna de la ISO en el DFD". También hay una anotación en el tema de capítulos de "Estado de temas pendientes" que dice lo siguiente "Previsión de acciones para participantes cuando tengamos la ISO → Pendiente TUT + PRF" (CO: que no sé que quiere decir)

También encuentro un acta de una reunión "especial" a la que asisten PU, MG, PB y RIC, específicamente del tema de matriculación (ver NC).

(RE: El tema de la matriculación es un tema interesante a desarrollar en el proyecto de Doctorado)

12:05 Tengo reunión con BE sobre la el "buzón de sugerencias". Llamo. Hablo con EC. No ve a BE. Dice que puede estar desayunando.

Subo y hablo con RU sobre las "Hojas de ruta". Quedamos que sí, que se abrirán también para los materiales de control y los materiales de presentación (aunque no uno por pieza, sino uno por hoja de solicitud)

BE y yo estamos una hora actualizando la base de datos de las sugerencias. (CO: Mi experimento de comunicación interna creo que ha sido un éxito por los dos vértices. Por Alex y por BE. Es decir, la información ha circulado fluida por ambos sitios hasta que se ha cruzado)

BE también me comunica que su jefa (EC) le ha reenviado el mensaje con los resultados de la auditoría de calidad en DFD.

15:00 Llamo Maribel. Le digo que voy de cena. Dice que se había pensado que podíamos funcionar. (CO: Show telefónico en el propio trabajo) Finalmente tras llamadas y rellamadas quedamos a las 7. Vendrá a la cena con Meli y Manolo.

Viene María a mi sitio y me dice que cómo es que no he ido a tomar café. Le digo que se lo he comentado a Alex pero no le apetecía.

16:28 Estoy intentando pasar el desarrollo de la auditoría. He pospuesto para la semana que viene la entrevista con AR. No estoy especialmente lúcido hoy.

16:39 Convoca una reunión, con Mamen y Serra, para el control de los documentalistas y validadores externos.

17:20 Curioso. Parece que estoy renovando mis energías.

17:55 Se despide María. Da a besos a todos en la sala. (CO: bye, bye, María. Adiós afortunada y bella María. Pierde FORMACIÓN PAUTADA una persona fantástica. En fin. A seguir con el día a día)

(RE: Recuerdo ahora los comentarios de Mamen, esta tarde, diciéndome que a los validadores, a su gente, no le preguntaron en la auditoría. Realmente, muchos se han quedado con ganas de entrar más a fondo en el juego de la ISO)

Viernes 28 de mayo de 1999

Entrevisto a AR. Un tío raro, si señor. Luego voy de cena. Se comenta en la cena que en la reunión de dirección se iba a discutir el cierre de la “cocinita”. Fuentes: MM y Amparo.

Entrevista AR.

Le pregunto como ve la FORMACIÓN PAUTADA del futuro.

Me comenta que para él no se ha aplanado la pirámide, sino que hay más retículas, y hay “zonas de desconexiones”. Le pregunto si el objetivo era hacer la pirámide más plana, me dice que sí. Continúa diciendo que hay una etapa de atomización. Pone el ejemplo de que él no sabe de otras partes de la organización, de comercial. Que antes si que hablaba con ella pero ahora no. (Hace este dibujo)



Para él en esta pirámide hay zonas negras. Donde no llega la información

(CO: He de considerar que AR ha pasado de una segunda línea, a una tercera con la institucionalización de los jefes de área).

Para AR la figura del jefe de proyecto es un “administrativo avanzado”. Luego sigue en su discurso diciendo que hay gente para los cuales los textos son para ellos como para él la mecánica. Él no entiende nada y no le dice al mecánico lo que tiene que hacer. Pues a esos “ellos” (CO: ¿jefes de proyecto?) “les pasa igual con los textos”.

Para él, el departamento de programación está compuesto por gente vocacional. Pero actualmente “no hay oportunidad de trabajar y formar gente como un Roni”. Es decir, el trabajar a presión impide formar a la gente (CO: Para él la calidad de los materiales dependería de los autores, y éstos se han de formar trabajando. Pero las prisas impiden todo este proceso). Dice que cada uno de los programadores tiene un estilo. Comenta que el Antri por ejemplo es muy rápido “abriendo camino”, pero que luego necesita alguien que asfalte, y dice que el que asfalta se puede encontrar también con la necesidad de quitar troncos inmensos del camino.

Para AR “la creación de autor se acabará. ¿dónde iremos?, al molde”. “Se acabó el botijo a mano” “Ud. tiene uno de molde”. La salud del actual departamento de programación es mala. Dice que cualquier día alguien preguntará por alguno de ellos, y verá que todos se han jubilado. Para AR “el más sano está podrido”, pues “el departamento es taxidermia ya”.

Cuando le pregunto si el futuro no son los jóvenes (centro de validación), me dice que sí. Pero que no se puede montar una escuela de literatura y preguntar cuantos Camilos José Celas tendremos.

Para AR “la autoría se asfixia”. Ahora se sigue “usted perdone, dícteme”. Pues “quedan pocos técnicos y el resto gestionan”. Y dice que no entiende el significado de la palabra gestionar (“gestor de recursos”)

Le pregunto por la FORMACIÓN PAUTADA de aquí a 5 años: “Depende de lo que quiera hacer FORMACIÓN PAUTADA” (CO. Creo que él interpreta por dónde estará él (AR), de aquí 5 años). Dice que en el 94 o por ahí, JP decía que se tenía que lograr una organización que fuera capaz de producir lo que fuera, por ejemplo zapatillas. AR dice que si “se trata de fabricar zapatos de calidad” y le pregunta “tú estarás” el dirá, “No, a mi no me interesa. Si no, no estaría en una empresa de formación”.

Luego comienza AR a hablar sobre que se pueden hacer cursos en función de formatos pre-establecidos. (Formato A, B, C) Que eso se sabe hacer. Que si lo que se quiere es un número de páginas o de cuadros definidos, no tiene dificultad. “Botijos, todos a 100 para que se vendan en el Pryca”, “la técnica de los afeitados” “coges un frankenstein y un equipo de cirugía plástica que te cagas” “y lo casamos igual” “¿Es un efebo? No, es frankenstein pero no se le notan las cicatrices”

Para AR, si no se sabe programar, entonces si que se trabaja en cadena. Y salen “coleccionitas como de marketing”

Según AR “me he encontrado que hay gente que no distingue paella congelada de una acabada de hacer”

“No me hables de alta costura, estos son filipinos que están cosiendo en el sótano, sin ventanas e indocumentados” “es la antiformación” “no pienses que si no la cagas” “y es posible que saque un producto porque no le dejan pensar”.

Hipercrítica: Cuando le menciono que el concepto de validación a veces se excede y se transforma en una hipercrítica, defiende el concepto, y pone el ejemplo de rastrear una playa con un detector de metales, para quitar chapas y limpiarla, para él “el espíritu es hipercrítica pero el resultado no es maravilloso por que tan sólo sirve de prevención”. Si siendo hipercrítico ya se cuelan defectos, imagínate si se no se fuera así. Además “ahora hay más porquería, se han de extremar las precauciones”.

Finalmente me despide con la frase de acabaremos vendiendo bombones, “Bombones, muy buen envueltos pero sin calidad”.

Lunes 31 de mayo de 1999

Llego a las 8 menos 5. Entro con IG. A las 8:30 entra DU con el formador de ofimática. Me dice DU que me irá a proyectos. Le digo que sí de mala gana. La verdad es que me molesta irme. (CO: Estoy ahora de muy mal humor, aunque he de considerar que es una buena oportunidad etnográfica la de trasladarme a proyectos. Veremos)

9:45 FE entra en proyectos. Me dice, “eres como Dios. Están en todas partes”. Comienza a hablar con DU. No oigo bien. Oigo algo de la Opel, de “potenciales clientes a distancia”. FE dice que “somos nosotros los que nos hemos de auto definir” y que “él hizo su papel”.

FE se queja de que “estoy en provincias” y explica de que antes estaba mejor situado y desde su sito controlaba a la gente (pues recientemente se ha mudado a la planta 4ª)

Hacemos, BE y yo, reunión con FE del buzón de sugerencia. FE dice que si éste se quitase, se levantarían grandes críticas . (CO: No sé por qué, pero me recuerda el tema de la “cocinita”).

12 a 13 horas. Reunión de proyectos con PB, FE, DU, JT y yo. Conclusiones:

- El tema de las tropicalizaciones se dejará fuera del sistema de calidad. En un principio argumento que no se puede hacer, es decir que podría incluirse en el procedimiento documental. Discuto contra FE que dice que eso es de FORMACIÓN PAUTADA México y que no lo comercializamos nosotros. Dejo claro, al final lo ve, que no podemos decir que unos diseños si los hacemos de acuerdo con la ISO y otros no. Mas tarde PB dice lo mismo (CO: éste siempre llega con retraso, pero el tío habla como si supiera de la ISO). Se llega finalmente al acuerdo de que se negará todo lo existente con las tropicalizaciones, es decir, según FE, “no existen”.
- Se acuerda que las “hojas de ruta” se utilizarán incluso para las actualizaciones (CO: parece ser que ya se viene haciendo)
- Expongo que las actualizaciones no tienen planificación. Se acuerda que una vez que el comité de proyectos les de prioridad, el jefe de proyectos hará una planificación, con fases, calendario y participantes, de acuerdo a la sistemática utilizada en la memoria de proyecto.
- Hablamos (expreso) de las dificultades que tendremos para sostener (argumentar) que nuestro concepto de validación es el que entiende la norma. Sorprendentemente FE se muestra flexible (CO: por fin!!) y dice que podemos ir preparándonos para solventar el problema. PB dice / quiere cambiar la revisión del PG cambiando el concepto de validación. Discuto con él (CO: realmente no soy muy agradable con él). Coincido con FE en trabajar para ir solventando el problema, pero además podríamos (pido) dejar constancia en algún acta de proyectos. Discuto profundamente con FE (hay algo de tensión). Expongo el porqué, para que haya evidencias, y entonces me gana la partida FE cuando dice que él pretende ir más allá. Que lo que tenemos que hacer es trabajar para mostrar que eso de validación ya se viene haciendo. Es decir se trata de mostrar / crear (para hacer creer) con evidencias objetivas que la validación final ya se viene haciendo.

(RE: me sorprende la utilización de FE del concepto de “evidencia objetiva”, cuando dice que “ellos buscarán evidencias objetivas”)

- Discutimos donde empieza y donde acaba el diseño. Todo empieza porque yo le digo a FE que el área de producción tiene una no conformidad en el procedimiento PG.04.01 porque no guarda los datos de salida del diseño. En esta discusión nos empleamos a fondo PB y yo. En un momento dado PB dice que en el procedimiento, el diseño acaba con el fotolito. Le digo que no y él me dice que en su procedimiento escrito sí. Yo cuestiono que haya más de un procedimiento escrito. FE me ataca que ya veremos cual procedimiento escrito es el que tiene sentido. Y actúa de manera salomónica diciendo que ni PB ni yo tenemos razón. Que serán los de la ISO los que dicten sentencia. Y dice que cuando vengan ya saldremos de dudas.

(RE: O sea, los auditores de AENOR son los entes que tienen la capacidad de interpretación de la normas ISO)

16:15 Envío mensaje informando de la visita previa de los auditores de AENOR (ver NC) a los 6 jefes de área y a la dirección.

16:30 Acabo de hablar con SA para coordinar el tema de la visita previa. Le digo que se les tendría que invitar los dos días a comer, así como acompañar en la comida el día 10. También le pregunto que a quién convoco en la reunión de inicio

17:50 Salimos de la reunión de la presentación de la aplicación del buzón de sugerencias. Hago que FE venga a mi sitio. (Se está haciendo el curso de ofimática). Le enseño el plan de auditoría recibido por AENOR. FE dice que lo de convocar a la reunión no lo puedo decidir yo sólo. Que es algo que se tiene que planificar, que se ha de acordar una estrategia. Que es incluso un tema de reunión de dirección. Repite bastantes veces lo de que es un tema que “se ha de planificar con detalle”. Que no se puede improvisar. Me pregunta cómo se ha de desarrollar. En un momento dado, le digo que “me estoy enfadando”. Que el problema es que él no estuvo en la auditoria previa, que él no se la tomó en serio, que la sistemática es la misma. A partir de este punto FE se suaviza, así como intenta suavizarme. Intenta justificarme que depende de la impresión que se quiera dar, los asistentes a la reunión serán unos u otros. Por ejemplo si se trata del FORMACIÓN PAUTADA del futuro posiblemente habrá de estar el comité estratégico y será PB quien hable del FORMACIÓN PAUTADA del 2005.

(CO: Realmente no se si está de coña o es que es gili del todo. Si PB ha de pensar en el FORMACIÓN PAUTADA del futuro ya podemos comenzar a enviar curriculum todos los de aquí)

(CO: Realmente me ha tocado los huevos. Cuando se toca de poder decidir cosas, nada de nada. Hoy por cierto no es mi día)

Quedamos finalmente que el día 9 los recibirá él y que comeremos nosotros con ellos. Y respecto al día 10, mañana intentará comentarlo con más gente de la dirección. Cuando le digo lo de la comida, él mismo me dice que lo tratarán mejor que al auditor de ECA, que al pobre no le pagaron la comida.

Martes 1 de junio de 1999

(CO: (en el tren) Lo que me fastidia de FE es que hasta ahora ha estado pasando totalmente del proyecto, del todo, sin su famosa planificación, sin nada de nada, a pelo traspasó su responsabilidad del proyecto a PB. Sin definir responsabilidades. Además su interés por la ISO ha sido mínimo en los últimos tiempos, y ahora que llega el momento de la verdad, es capaz el tío de plantearse que si no estamos preparados, pediremos tiempo. No es de recibo, no señor.)

10:03 He entrevistado a PU. Realmente puedo decir que ha actuado como siempre. No me ha puesto un discurso diferente. Como destacable de la entrevista, señalar su concepto de calidad:

- Para él la ISO es insuficiente, porque está pensada y diseñada para empresas industriales.
- Para PU, el concepto de calidad de FORMACIÓN PAUTADA es el de satisfacer al cliente, y el problema que puede haber es que eso a veces se pierde de vista
- En contraposición a AR, la calidad no solo estaría en los módulos (en el texto formativo en sí), sino también en la presentación de los materiales.
- Ya fuera de entrevista, creo, me comenta que el problema actual de los problemas de calidad se pueden deber sobre todo, al servicio, y concretamente a los gestores (que para él serían júnior) y en su incapacidad de detectar qué es lo que quieren los clientes (me pone el caso de una entidad cuyo interlocutor del gestor era un becario, y éste no lo sabía).

El final de la entrevista (cuando paro la grabación del casete) tampoco tiene desperdicio. Hablamos de mi futuro, para PU en organización hay mucho trabajo. Se queja de PB. Me explica que ayer con el tema de las siglas, porque las pedía JP al final resultó que era nada. (No lo mata, como mató hace tiempo al ya defenestrado XM, pero casi.) Dice que yo le discuto, cosa que no le hace PB, y le sirve como método para validar sus ideas. Yo paso de hacer leña del árbol caído, y le digo que eso se deba tal vez porque no es mi jefe. Y que el miedo que tengo no es que el me coma (pues él dice riéndose que “me como cada día 2 trabajadores”) sino el largo plazo, que no se vean resultados.

También me dice que él y FE son muy distintos y que el objetivo de ellos es complementarse (PU se define a sí mismo como práctico y aunque FE también lo es, según PU, pero “en otro estilo”). Yo le digo que ya lo vienen haciendo, y él me dice, mas o menos, que digamos que no acaban de estar “satisfechos con el resultado”

Finalmente hablamos de marketing. PU dice que yo tendría que participar. Discutimos amigablemente. Le digo que me he enterado de que Maurici está en el CIC (comité de imagen corporativa), le digo que lo podrá probar. Dice no sé que del CIC. Y entonces me luzco (CO: en fin. Casi la cago hasta el fondo). Le digo que me enterado sin recibir actas (encima tope chulapón yo) y le digo “que sería de mi si quitasen la cocinita”. De repente se pone todo serio PU. Y me pregunta “¿es que van a cerrar la cocinita?”. Le digo no, que hablo de forma hipotética. Le digo que ayer FE también dijo de cerrar el “buzón de sugerencias”. Cuando más serio estoy (CO: digamos que pillado y cagado) Se ríe. Se levanta. Y se acabó la sesión

(CO: Realmente yo quería demostrarle que estoy a la última, pero un poco más y ...)

10:18 Recibo convocatoria para reunión de la buzón de sugerencias con FE, IG, BE y yo mismo (que ha convocado SA en nombre de FE).

10:56 Voy a preparar la reunión con RU. Tendré que levantar acta para tocar el tema de las no conformidades (CO. Por ciento PB está missing). La reunión se posterga pues RU esta con 2 visitas.

11:19 Navego por las actas del área comercial Veo en el acta del 26 de mayo, dos cosas interesantes. Por un lado que RIC dice que las propuestas no se pueden enviar sin la firma de la jefe de área (requisito ISO):

- Propuestas

RIC recuerda que todas las propuestas que se envían han de tener la firma del jefe de área Comercial. Por tanto, las propuestas que se envían por mail también han de tener su firma, dando así su conformidad para que se envíen. PI comenta que estaría bien poner en el archivo de propuestas la fecha en la que se aprueba (si se da el caso)

Y la segunda cosa es que se está trabajando en el cuestionario de evaluación de la satisfacción de los clientes por parte del área comercial y Gestores (de DFD)

- Cuestionario de satisfacción de clientes

RIC comenta que él y AB están trabajando para crear un cuestionario que mida la satisfacción del cliente. Han identificado una serie de dimensiones que tienen influencia en este factor. Por tanto solicitarán la opinión (via mail) al área a COM, GES, y VIS sobre estas cuestiones (brainstorming individual: ponerte en el lugar de un jefe de formación y después se hará una puesta en común)

11:31 Belén me presenta las sugerencias de la buzón de sugerencias Las reviso.

12:18 Envío a FE una propuesta para la reunión con los auditores (por la tarde responde ver NC)

Por la tarde me dedico a hacer las actas de las reuniones de proyectos (ver NC), las cuales envío a los asistentes más a la dirección (ver NC).

(RE: las actas son una parte básica en la construcción “ficticia” del sistema de calidad. El acta de proyectos, es la acción correctora a la No conformidad, sobre la insuficiencia de la hoja de ruta de proyectos. Es decir, no figuran los contenidos relativos al verdadero desarrollo de la reunión, como son las tropicalizaciones, concepto de validación, cuestionamiento de la reunión respecto a que se entiende por diseño en FORMACIÓN PAUTADA, etc (ver anotación del diario del lunes).

Por otro lado, el acta de la reunión con RU, aunque más completa, tampoco deja de ser una formalidad para demostrar que se han iniciado acciones correctoras. Digamos que en el acta no figura el verdadero desarrollo de la reunión cómo sería:

- Qué pasa con la libreta de errores en el almacén, que no llega. (No lo ponemos en el acta para no dar pistas).
- El archivo histórico (idem).

Por la tarde, tengo entrevista con JP respecto a la calidad. Bien. Es claro. Dice que el proyecto no ha tenido nada que ver con la calidad (“ni en coña”). También dice que la ISO, puede ser como el “folleto corporativo” es decir, marcará un nivel, quien no lo tenga, pues eso (bajo nivel). Habla claramente que tiene un coste. Que sus ventajas son “fundamentalmente comerciales”. Y por tanto no todas las empresas se lo pueden permitir. Para JP, actualmente “no trabajamos con calidad”, pero de lo que se tratar es dar más calidad “que los competidores”. Para él, FORMACIÓN PAUTADA ha pasado de una calidad centrada en el producto, que antes se hacían “virguerías que ahora no hacemos”, que era “artesanía”. Pero eso para él no tiene que ser necesariamente calidad.

Cuando le hablo de como será la FORMACIÓN PAUTADA del futuro, habla de que habrá de estar regida por indicadores, será “más científica”.

Al final de la entrevista tocamos mi futuro (parezco un futbolista que tiene que renovar). Me quedan algunas cosas claras como:

- JP confía en PB (pobre JP), dice que está en proceso de adaptación, y que tal vez lo han colapsado dándole demasiadas labores (“quien mucho aprieta ...”). Para él, PB y IG serían complementarios, y a largo plazo pueden dar mucho juego (de IG no puedo opinar bien, pero creo que tiene mucho más nivel que PB). (Me informa que este fin de semana el comité estratégico se encierra para trabajar el nuevo plan estratégico, y que la sesión la dirigirán IG y PB)
- JP me coloca entre las 2 nuevas áreas, ORG Y RRHH, sobre todo por mi perfil de psicólogo. (CO: Me jode un buen rato la indefinición, si señor, pero si PB es un inútil, por favor...). Me dice que fue FE el que en navidad se negó a dar categoría de departamento a calidad (ya lo sabía).
- Yo le cuestiono el departamento de organización. Lo defiende. Dice que tiene atribuciones, que es como un padre que está cediendo poder a su hijo, le digo que por eso mismo, que la metáfora indica las limitaciones.
- Me quejo de que no tengo vías de información más que la “cocinita”. De forma aguda me pregunta por qué información útil he sacado allí, le digo que sobre personas, y me demuestra la poca fiabilidad de esta información (decían que no se puede fumar en FORMACIÓN PAUTADA porque PU lo ha dejado, cuando no ha fumado en su vida)

(CO: No salgo contento de la entrevista. Más que nada, creo, por lo poco interesante que se presenta mi futuro en FORMACIÓN PAUTADA por JP. No sé definirlo).

18:30 Subo a ver a RU para que lea el acta de nuestra reunión. La envío a la dirección. Me marchó.

Miércoles 2 de junio de 1999

9:20 Día movidito, en principio. Reunión con los jefes de los documentalistas y los validadores, reunión con FE.

9:38 Hablo con AL, le digo lo de la libreta a MG. Dice que hablará con PU. Se ve que técnicamente ya es posible, pero falta definir qué es lo que se puede hacer y lo que no. Me cuenta AL que le enviará un mail a PU. Dice que cuando ya tiene un montón de mails (PU), éste le llama y le dice si pueden hablar.

10:24 Recibo el acta del buzón de sugerencias que envía Belén a la dirección más a IG (ver NC).

11:04 He desayunado con Mónica, Asun, Lisa, Cristina y EC.

Navegando por el directorio de DFD (Q:/DFD) veo en un acta del departamento de servicios, del 19 de mayo (curiosamente, el día que en la auditoría estuvimos en DFD), un punto referente a la ISO:

ISO:

Se pasarán por circuito de lectura los procedimientos de servicios (cada uno ha de leer el suyo y comprobar que el contenido sea correcto, y los otros, si quiere) y los procedimientos generales (de lectura obligatoria)

17:00 PB me viene y me da el registro de firmas. Me dice que PU le ha dicho que lo pase yo a la gente (lógico, parece mentira que no se haya dado cuenta PB que eso era una tarea menor).

(CV que está conmigo comenta que PB quería hacer ese trabajo para darse a conocer a todo FORMACIÓN PAUTADA)

Más tarde, voy a ver a PB y le digo que faltan los gestores. Se pone muy nervioso. Grita. Me dice que ya me había dicho que lo revisara. Salgo de su despacho. Sigue hablando totalmente tenso. Me llama por teléfono. Le digo que se tranquilice. No se disculpa pero dice que hoy está un poco tenso, que él intenta sacar trabajo y recibe. Se ve que PU le ha debido echar bronca (supongo que por culpa del registro de firmas).

18:00 Estoy en el área de proyectos. JC me pregunta: qué pasa con la “hoja de ruta” en el tema de las actualizaciones. Me dice que la ISO dice que se tiene que hacer de tal forma. Le pido la “hoja de ruta” y tras mirarla le digo que la ISO no tiene especificado que hay versiones y en la hoja si que están por tanto, lo que no se haga se deja en blanco.

18:30- 19:00 Tengo reunión semi-informal con FE. Estamos totalmente distendidos (CO: este tío es muy agradable cuando quiere). Le comento lo de qué pasa con el desarrollo de la auditoría. También le comento lo del PG.01.01 (revisión del sistema). Convoca una reunión para mañana con JP, PU y AN (en este orden). Y me dice que les comentará “que hemos de hacer una escenificación para la ISO” (me río y lo anoto delante de él). Cuando le argumento la contradicción que hemos seguido al postular que los procedimientos escritos describirían la realidad y por otro lado algunos son tan ficticios que hemos de “escenificar” me dice que el estilo FORMACIÓN PAUTADA va mucho más allá, y por ejemplo que los objetivos de calidad de FORMACIÓN PAUTADA no tienen por qué coincidir con los de la ISO, pues el “estilo FORMACIÓN PAUTADA es mucho más duro”.

Luego cotilleo con RU. (le cuento lo de la “cocinita” y el susto que me dio PU)

Trabajo en el procedimiento de compras. Incluyo a los documentalistas y los validadores en el alcance del documento.

19:28 Estoy navegando por los reports. Encuentro uno interesante hecho por JP, que dice que en una visita el cliente se empieza a enrollar:

“...como siempre suelta el sermón del equipo y que ellos también son proveedores internos y todos debemos trabajar al mismo nivel de calidad.”

Jueves 3 de junio de 1999

9:10 Estoy esperando a Edu. Por la mañana estaremos revisando las no conformidades de la auditorías.

Resultado:

- No se entera del funcionamiento de la “libreta de mejoras”. Sigue con el esquema que dieron los de AENOR, es decir para él debe figurar en el registro de la libreta las causas, entre otras cosas
- Me da ejemplo reales de informes de revisión del sistema de calidad, evaluación de transportistas, control de la documentación externa. Interesante.

(CO: Hay un momento que me enfado con él, y es que no lo puedo dejar solo. Voy a hacer fotocopias y cuando vengo, en el área de proyectos (que por cierto es un desastre el control que llevan DU y JT) está diciendo por qué la entidad certificadora no deja que en la auditoría estén los asesores, y dice porque cómo conocen la norma hay muchas cosas que le discutirían. Estúpido. Si no se ha enterado de nada del sistema de calidad de FORMACIÓN PAUTADA. Soy un poco duro con él cuando le digo que “afortunadamente “ no estará, pero es que me crispa.).

Por la tarde subiendo cemento en el piso de Mollet.

Vienes 4 de junio de 1999

Llego a las 8 menos 5. No puedo entrar hasta que llega SA. Cuando entro, veo en el tablón de anuncios un cartel naranja informando que hoy no estarán en la oficina JP, Isabelita, PU, FE, AN, MG, IG y PB. Y que si se les necesita que se comunique a recepción.

Me traslado a la sala de proyectos. OR me pregunta sobre cómo va el proyecto de la ISO. Le digo que falta rematarlo. También me pregunta cuánto cuesta obtener la certificación por AENOR (le digo entre 1 y dos millones)

9:37 Llega DU a la sala de proyectos. / 9:39 Llega con unas cajas JC a la a sala. (solo falta JT)

9:43 Habla por teléfono DU, dice que “ellos trabajan con códigos provisionales”,(...) “si a ti te vale, lo hacemos con código de hoja de solicitud” (...) “Todo lo que está imputado al 204 es lo mismo”.

10:31 Navegando por las actas de DFD leo en el acta de la reunión de seguimiento del 2 de junio lo siguiente:

- BSCH: Tienen la certificación ISO y nos exigen trabajar de una determinada manera:
 - Matriculación: cumplir a “rajatabla” la fecha límite de envío de la documentación.
 - Iniciado calendario, en 15 días, llamada y si no quieren hacerlo, este curso se tendrá que devolver y no le facturaremos.

De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación

- Cuando se acabe el calendario, se les da un plazo máximo de 2 meses para acabar. No se aceptan aplazamientos.

También es interesante lo que figura en el mismo acta referente al proceso de matriculación:

Hispamer:

Se intentó vender el proceso de Matriculación y no quisieron porque dicen que ellos ya hacen un buen filtro.

En el acta de la reunión del departamento del departamento de Servicios, encuentro como interesante:

Ignacio a DFD: Un día de la semana del 7 al 11 de junio, IG dedicará un día a realizar tareas del departamento de servicios.

(CO: curioso, ¿qué es lo que va a hacer este tío en DFD?)

En el acta del departamento de tutoría me encuentro que el primer punto es la ISO. Y encuentro como texto el mensaje que yo envié a los jefes de área (calcado)

Lunes 7 de junio de 1999

Llego a las 8 menos 10. Está entrando IG con el metaplán (le dice a PU que en alemán metaplan significa lumbago). Navego por Internet.

Esta tarde he quedado con Lupi. La mañana (y la semana en general) se presenta agitada: reunión con DU y MG, más reunión con FE para ultimar cuestiones de la visita de los de AENOR.

Me llama MG para comentarme que le ha dicho FE que le miércoles con los de AENOR se harán unas presentaciones de área. Le digo que en todo caso sería el jueves, que FE se habrá confundido. Dice que igual se ha confundido ella y que se asegurará.

Me llama RIC para preguntarme cuando estarán los de AENOR. Le digo que el jueves harán la visita y me pregunta si visitarán su área. Le digo que seguramente.

Me llama RU para decirme que tenemos cosas pendientes (me insiste en lo de la carta estándar para reclamar certificados ISO). Le digo que hay otras prioridades.

9:38 Voy a hacer un mensaje para el comité de seguimiento informando de la visita de los auditores de AENOR esta semana (NC).

11:02 Modifico el procedimiento de formación, añadiendo en el punto 6.1. la siguiente frase:

Los requisitos de cualificación del personal de FORMACIÓN PAUTADA se encuentran definidos en el "catecismo". Es responsabilidad del departamento de organización elaborarlo y mantenerlo actualizado de acuerdo a las necesidades de FORMACIÓN PAUTADA.

11:55 Reunión de ½ hora con MG y DU para el tema de la validación final. DU comienza explicándole a MG las conclusiones de la reunión del lunes pasado de proyectos y producción. Es decir, que podemos encontrar con que lo que nosotros entendemos por validación final no sea suficiente para los auditores. Por tanto, la idea es ver si ponemos analizar los primeros 50 cuestionarios que se reciben de un curso. El problema es que los cuestionarios se envían sin identificar ni el participante ni el curso, y muchas veces se recibe igualmente sin identificar qué curso ha estudiado la persona. Se concluye:

- Que proyectos hace el pedido a DFD (y aunque no figura en la "hoja de ruta") ya se ha hecho en los últimos cursos (dirigiendo 165, transmitiendo, y el euro)
- Para las actualizaciones, según DU "hemos bebido aceite" y no va a ser técnicamente posible.

(CO: Descubro que SP cuando se reincorpore el 21 va a formar parte de proyectos. Ya es oficial. Pero curiosamente PB no se ha enterado. No señor pues en la hoja de firmas la pone todavía como jefe del departamento de tutoría).

Por la mañana reunión con FE para ver qué pasará. Lo interesante son sus frases Para él:

- "El mundo vive aparte de la ISO"
- Dice que "a 10 años vistas, la gente dirá que la ISO fue el principio"
- Cuando le digo que no se apunta en la "libreta de mejoras" las reclamaciones de clientes, el me argumenta que nuestro punto hacía a la auditoria es "cara a la ISO no hay reclamaciones de clientes"

Martes 8 de junio de 1999

Ayer con Lupi reunión en el café de roma.

Hoy he llegado a FORMACIÓN PAUTADA a las 8. Me encuentro en la puerta a IG. Le acompaño a tomar un cortado. Nos abre SA.

9:05 Entra PB a la sala. Habla 5 minutos con AL. Cuando ya se iba, se para en mi mesa. Está muy contento. Le digo que tal. Me dice que "luchando". Comenta que no soporta eso de tener cincuenta mil cosas abiertas. Luego me dice que el otro día en el comité estratégico se comentó que IG va formar gente en eso del metaplan, y me comenta IG que si puedo que me apunte, que como consultor eso está muy buscado. Le digo que se tendrá que hablar a ver

donde me quedo pero que me interesan los temas de organización. Dice que no se trata de eso, sino de aprovechar la experiencia de IG y apuntarse. Él dice que si puede se apunta (CO: Lo que ha pasado es que yo lo interpreto como una invitación a marchar al área de RRHH y él lo matiza. No sé si realmente se refería a eso). Me sigue comentando que se avanzó mucho trabajo en el comité estratégico, que es sólo el principio, que IG domina (hasta PU, que “era el más reticente” “se quitó al final de la sesión el sombrero”), que el llevar un grupo quema mucho pero que con IG se avanza jugando y no se da uno cuenta.

SA me baja las normas de edición firmadas por FE y PU (Una de estas normas está garabateada, creo que por PU). Los objetivos de calidad y el PG de formación firmados por FE.

Navego por las actas de comercial. Encuentro en la reunión del departamento (ayer) como tercer punto:

Proceso de Certificación ISO 9001

RIC comenta que miércoles y jueves vendrán dos auditores de AENOR. Miércoles leerán toda la documentación y jueves irán pasando por los diferentes departamentos. Se trata de lo que denominan una “visita previa” a la auditoría en sí. Del resultado de esta visita (no conformidades, incidencias), dependerá el proceso de certificación y se continuará o no, con la auditoría.

9:41 DU está preguntando a JC por el estado de un proyecto. Le medio grita. JC llama a edición.

DU le dice que cuando una actualización sea también una reimpresión han de “vigilar” y abrir dos “hojas de solicitud”. JC no acaba de controlar. (CO: Vaya descontrol de proyectos. Consigo registrar bastante escenas textuales de la conversación discusión)

JC: “Acabaré haciendo de policía”

DU: “lo que peor me sabe, es no disponer de la información”

JC: “Ya reventará”

DU: “NO, eso no es así”(...) “Te repito que el primer paso es tener la información al día”

JC: “Yo tenía fecha del 7, ¿cómo puede ser? Y hoy me dicen que no”

DU: “Es responsabilidad tuya verificar esta fecha” Luego explica que nadie lo comparará, pero si que podrían hacerlo y “con eso demostrar que no estamos gestionando”

DU: “Si no conseguimos eso, no podremos buscar ninguna cosa más”

JC: “Pues no lo conseguiremos”

DU: (Enfadada) “Perdona, estamos hablando de 5 actualizaciones” y le dice a JC que con “un día a la semana verificando” bastaría. Pues “no me preocupa modificar las fechas, me preocupa tener fechas que no sean reales”

JC: (Explica que es cómo si a los paletas les preguntas por como está la obra, éstos siempre responden que faltan 15 días)

DU: (Continúa con la misma argumentación) “Lo que no puede ser es que no tengamos información fiable” “Hemos de verificar”

JC: “La única cosa fiable, es que no tenemos fechas fiables”

DU: “Yo no me quejo de que cambien, si no que no nos enteremos”

JC: “¿Lo quieres más fácil? ponlo como parado”

DU: “Sí, ah, sí, Perfecto. Ves como hemos encontrado lo ... de esto”

(Acuerdan marcarlo como parado)

DU: En función de lo que nos marquen, ponemos una. “Vistos lo que nos ha pasado, las fechas se han de verificar” “Si lo más sencillo, que es la información, no la sabemos manejar, qué puñetas más queremos” (Comenta que tiene una reunión (Comité de proyectos), y que en ella ha de quedar claro que controlan) “sabemos lo que tenemos entre manos” “no puedo defender que pidamos más”

(RE: Al departamento de proyectos le interesa adquirir más competencias)

Al final JC baja la voz, oigo que DU le dice que no se lo tome como algo personal.

JC: Se queja de los cambios de fechas, de los cambios de prioridades. DU le calma.

DU: “Tienes que saber moverte en este vaivén de fechas”

Argumenta DU que su función es recoger las fechas e informar a quien tenga interés, “a nuestro cliente”, y si éstos lo ven, podrán decir, “eh, ¿qué pasa aquí?”

DU dice que lo pone en el acta para discutirlo en la reunión y ver “si nos podemos permitir el lujo de tenerlo así” (parado)

11:30 Me dedico a fotocopiar y distribuir los nuevos PG de formación y de compras. Cuando se lo doy a PB, éste me enseña un documento elaborado por JP en el que señala que hay 5 áreas: una la de RRHH (resp. IG) y otra de Organización e informática (resp. PB). No figura proyectos.

(CO: Se le ve contento a PB. Contrasta la visión de JP con la de FE, (ayer mismo), para éste solo hay 3 áreas)

12:27 Teníamos reunión del buzón de sugerencia con FE (IG, BE y yo) pero éste está reunido con JP y DU (¿Comité de proyectos? Creo que sí, pero no está en la reunión AN)

La reunión con FE, IG y BE sobre el “buzón de sugerencias” es totalmente increíble. Por dos cosas:

- Por la precisión extrema y dura de FE sobre que yo soy “el líder del buzón de sugerencias” y que también participa Belén. Y que IG puede colaborar con nosotros. Pero seguimos siendo los responsables.
- La salida, brusca y sin educación (CO: Totalmente bestia) de FE cuando IG está explicando sus teorías sobre el buzón. Curiosamente para IG lo menos importante de la bústia es el soporte informático. FE se levanta diciendo que tiene otra reunión, cuando IG estaba totalmente implicado.

Por la tarde, me escapo al barbero. Y luego vuelvo a la presentación de la “Libreta de mejoras” para los receptores. La sesión es satisfactoria. Funciona mi dinámica de grupo. Lo más interesante, es cuando FE pregunta, ya al final si eso “¿tendrá utilidad para la calidad real, no para la ISO?”, y como tomo nota, me dice que él ya sabe que yo me lo apunto.

Miércoles 9 de junio de 1999

Son las 9:18. Desde las 8:50 FE está por aquí, por el piso de abajo. Estamos esperando que vengan los de AENOR. Ya ha venido uno pero falta el tal Sala. Cuando PB llegó a las 9 entra en la sala, está FE, sonriendo le dice, hoy le hacen un hombre.

9:45 FE y yo nos presentamos a los auditores. Los llevamos a la sala Bogotá. FE les dice que como no sabía que harían, ha quedado para comer con ellos. Les parece bien. No han traído la documentación Dicen de ir en un momento a por ella, o bien les dejamos los originales. Les dejo el manual de calidad y el de procedimientos. Entro cuando FE ya no está. Me hacen sentar. Me preguntan por el tipo de formación que hacemos, a distancia, presencial. Les digo que lo que han visto es el “alquiler de aulas” (Sala, el auditor jefe, es el más joven, pues debe tener más o menos mi edad). Me piden un catálogo. Les llevo la relación de cursos. RIC manda a AMP montar un catálogo de clientes. Cuando se lo llevo, Sala ya no está, ha debido ir a aparcar el coche. Le comento a Pau a qué hora comen, me dice que a la que vayamos nosotros. Le digo que sobre las 2 de la tarde. Le parece bien. Me dice que es buena hora, porque lo que es el grueso del análisis de la documentación ya estará hecho.

Envío los puntos fuertes de la política de calidad a todo FORMACIÓN PAUTADA, excepto a los 4 componentes de la Dirección (AB me da las gracias). Me encuentro a RIC en el pasillo y me dice que 2 minutos antes, él la había enviado a la gente de su departamento.

Subo arriba a llevarle a Mamen el procedimiento escrito de compras. Entro en el despacho de FE. Le cuento las preguntas de los de AENOR. Me enseña un manual del club gestión de calidad, referente al “método para mejorar la calidad de la educación superior basado en el modelo de la EFQM”. No sé cómo, pero acaba hablando de que se ha dado cuenta por detalles que soy “democrático”. Que PU se lo hizo notar (no sólo sobre mí, sino también sobre otros). No me privo y le digo que PU es, en su concepción organizacional, profundamente antidemocrático. Me acaba hablando de que la función del consejero delegado de una empresa debe ser coger el teléfono, una vez al año, y decir, “oye hazme un pedido de 800 millones” y eso solo ya justifica su trabajo. También me compara la función de la dirección como la función del que tocaba antiguamente un órgano. Es decir, el resultado final debe ser música, pero eso se transmite a través de maderas (de una madera, pasa a otra madera y así sucesivamente hasta que llega al tubo) por alguien que sabe.

Me dice que la gente que se ha ido puede tener un concepto erróneo de la dirección (CO: No sé por quién lo dice). Me dice, que aquí, cuando ven que alguien se entrega, y después tiene problemas (familiares, de salud, etc.) la gente (CO: supongo que quiere decir la gente del comité de dirección) se vuelca, y que yo no sé hasta que punto se vuelca.

Finalmente le digo que a mí el “buzón de sugerencias” no me genera entusiasmo, que me interesan más los circuitos, me dice que no olvide nunca (precisa que me habla casi como un padre) que todos los circuitos se traducen finalmente en personas. Y que los análisis y los cambios han de saberse vender para que se puedan implementar.

Cómo colofón me dice que tras la reunión del comité estratégico la MG se deshizo en elogios de IG, lo cual para FE muestra su valía (CO: de IG pero también es significativo del alto reconocimiento que tiene MG para la DIR). Y añade que el objetivo de IG es enseñarnos a trabajar en equipo.

Salgo del despacho de FE y entro en el reino de AR.

13:07 Hemos hecho una reunión del “buzón de sugerencias” BE, AL y yo. Hemos quedado que se harán 2 presentaciones una para todos, y otra para aprobadores y votantes.

Estoy haciendo el listado de las sugerencias aprobadas, para que pasen a votación. Como curioso:

- PU no aprueba la sugerencia de AR de que el tablón de anuncios sea electrónico (para que también pueda verlo la segunda planta, PU dice: “interesa tener 1 empresa y no dos”)

- Comento a AL la idea (de IG) hacer una portada para cuando se entre en la aplicación. Dice AL que se lo hemos de dar diseñado a los proveedores. Tras la reunión le comento a la BE que tendríamos que hablar con IG. Quedamos que habla ella con él. Al rato me viene con la portada ya hecha (ver NC)

13:26 Repaso con BE la información del resultado de las sugerencias (CO: Realmente BE es eficiente y muy positiva. Motiva trabajar con ella). Me comenta que no entiende el porqué de lo de FE ayer, diciendo claramente que el responsable del “buzón de sugerencias” era yo. Intento “consolarla” diciendo que no lo decía por ella, sino por IG.

16:09. Hemos comido con los auditores en un restaurante vasco. FE es un comercial “de puta madre”. Peca, tal vez, de exceso y párrafos un poco largos. Como curiosidad comentar que Sala conoce al hermano de FE (que es catedrático de catalán de un instituto de Granollers y escribe en un diario catalán)

Estamos, FE y yo, a la expectativa de que nos llamen para comentarnos el resultado del análisis de la documentación.

Jueves 10 de junio de 1999

Cuando entro, PU me comenta que el otro día hice una presentación de la “libreta de mejoras”. Le pregunto por qué y no me contesta. Sonríe.

Son las 9:10 y estamos esperando que vengan los de AENOR.

PI (que está en el curso de Excel) me dice que tiene copia de la política de calidad.

(CO: Hay una verdadera psicosis por el tema de la ISO. Increíble. Realmente todos están extremadamente sensibilizados)

9:19: RU me cuenta que JP quería hacer reunión del comité de imagen corporativa, pese a todo. Y que ha sido PU el que ha dicho que no.

Llega tarde a la reunión F. Sala. (tenemos también un observador en la auditoría, invitado por los de AENOR) Cuando viene Sala nos vamos al aula A que tiene proyector. El último en entrar es JP (CO: Se hace un poco de rogar). Hace una exposición bastante acelerada Sala sobre qué es AENOR.

Dice que el objeto de la visita previa es “asegurar al máximo el proceso de auditoría” “que se está haciendo lo que dice la documentación” y que ellos “diremos nuestra interpretación”. Lo que se pretende con el informe es que nosotros, nuestra documentación, “tenga la capacidad de afrontar tranquilamente” (la auditoría)

JP hace varias preguntas. Una de ellas es referente a cuándo tendremos el certificado. Para Sala lo normal es un mes y medio tras la auditoría. Le pregunta entonces que cuándo se hará la auditoría y responde que depende de la visita de hoy.

PU pregunta por el cambio de la ISO y dice si se debe a que se tratan de “normas caducadas o porque están muy orientadas a industrias”. Sala dice que no, que los principales cambios serán que se “refuerza la satisfacción del cliente” “y la mejora continua se avanza y se trabaja un poco”. Sala intenta sobre todo, eso dice él, despejar los miedos que él piensa que puede tener la dirección.

Posteriormente empieza FE a exponer sobre FORMACIÓN PAUTADA y salen en tropel PU, AN y JP. Su exposición empieza con la misión y visión. A trozos me entra risa. Es un poco paliza (bastante). Luego MG expone sobre el área DFD. A mi juicio lo hace francamente bien. De relevante de la exposición de MG es:

- El departamento de matriculación lo incluye junto con el de tutoría. Y dice “se generará como un departamento un poco más adelante”
- El departamento de servicios “es imprescindible”.
- No diferencia entre pre-test y prueba de conocimientos. Utiliza la prueba de conocimiento como genérico referido al pre-test

(RE: Puede no ser casual que la enseñanza basada en el autoaprendizaje (totalmente pautado y “triturado” que dice FE, “como una papilla”) haya arraigado en un sector tan estricto y específico como el bancario y financiero.)

(RE: El mismo nivel de rigurosidad que se da en un texto de autoformación se aplica en la conducta de la organización. O sea, FORMACIÓN PAUTADA como organización autoformativa, es decir. Organización donde todo está pautado y todo ha de conducir a unos resultados esperados).

Tras la exposición de MG nos vamos FE y yo con los auditores a la sala Bogotá.

- Preguntan por la política y los objetivos. Los objetivos (los nuevos) son satisfactorios.
- Nos encallamos con el tema de funciones y responsabilidades de los puestos específicos que afectan a la calidad. Enseño los perfiles. No acaba de colar. Para ellos, se han de definir desde formación, unos requisitos: imprescindibles y otros recomendables.
- Se ha de formalizar la nominación de gestión de calidad cómo representante de la dirección (en un acta mismo serviría).

- No les convence el acta apaño (falsa acta) que hicimos FE y yo como resultado de la revisión del sistema. Dicen sobre todo que faltan “las reflexiones finales”. Dicen que la dirección tendría que analizar las reclamaciones de clientes, y acabar con una “reflexión global sobre la adecuación y la eficacia del sistema”
- En el PG.17.01 me trae problemas el punto que añadí con EDU, referente a que si se sigue durante la auditoría interna el procedimiento documental de la empresa auditora subcontratada, me he de asegurar que este procedimiento sea compatible con el nuestro (CO: por tanto he de estudiar si me conviene o no, retirar esa precisión). También me falta la calificación del auditor externo.
- En el PG.17.01 se tendría que precisar que para toda no conformidad en proceso de auditoría de calidad se abrirá una acción correctora.
- De las acciones correctoras, lo que no les gustan son las siguientes cosas.
 - Que falta especificar la causa (por tanto un campo abierto más)
 - Se tendría que incluir la separación de fechas entre: fecha de realización de la acción y fecha de verificación de la eficacia. (fecha final implantación / fecha de verificación eficacia, que no es problemática si pasa incluso un año después y está sin evaluar)
 - (CO: la pregunta sería, una acción ejecutada, pero no verificada, ¿está abierta?)
 - Que se especifique en el procedimiento que siempre que haya una no conformidad en la auditoría, se abrirá una acción correctora.
 - Que la acción correctora, si la abre Gestión de calidad la cerrará también, pero su desarrollo lógicamente no puede ser responsabilidad suya. Por tanto, tal vez sería oportuno incluir un campo que incluyese persona responsable de desarrollar la acción.
 - (CO: Es decir, que la persona responsable de analizar las causas y ejecutar la acción sea diferente de la de cerrar la acción. Por tanto podría ser pertinente enviar la no conformidad de auditoría a los departamento como era mi primera intención).
- Para los de AENOR tendría que haber un análisis periódico (mensual o así) respecto a las no conformidades abiertas.
- El plan de formación no está aprobado por la dirección (cosa que decimos en el procedimiento, y no tiene por que ser así, perfectamente serviría con que estuviese firmado por la responsable de departamento o similar). Para los de AENOR, si decimos que el plan lo aprueba la dirección, lo que pasa es que luego cualquier modificación la tiene que aprobar también la dirección. Nos proponen como alternativa, algo que no acabo de entender, como unas “solicitudes de formación” específicas.

Salimos a ver FORMACIÓN PAUTADA. FE decide “llevárselos” para la planta de arriba a ver el proceso de producción. Cuando pasamos por la puerta de proyectos, de largo les digo que tendríamos que entrar a proyectos. FE pone mala cara pero entramos. Saco a JT de una reunión, les enseña por ordenador la lista de proyectos. FE tira para arriba. Arriba, no sé cómo pero FE los lleva a la sala de producción. Y dominando (no me deja hablar, toma todo el rato el papel de interlocutor principal) les explica, de una forma caótica, el proceso de producción. Veo que no se aclaran las cosas en el concepto de validación y verificación. Voy a por una “hoja de ruta” para que vean las etapas. Pero la “cago” y me subo de complemento a OR como jefe de proyecto (no preveo los riesgos que esto tiene). Total se lían el caos. Que si la validación puede ser para Sala la memoria de proyecto. FE, OR (quien como figurante le gusta estar en todos los fregados, discute con su verbo florido y hueco) y Sala discuten apasionadamente. No tengo margen por donde intervenir. Pero a Pau y al observador les explico el proceso y parece que las cosas pueden adaptarse a la norma ISO

- La memoria de proyecto como validación del diseño siempre que incluya una valoración del curso en estudio real (y no como verificación que proponía Sala y FE)
- Las validaciones son revisiones del diseño.
- La verificación del diseño, puede ser nuestra validación final

Son las 14:10. Vamos a comer. Sala propone ir a un sitio más cercano y rápido. FE dice que ya ha reservado donde el otro día.

La comida es agradable. FE y hasta yo conseguimos un buen clima (CO: Creo que los auditores confían mucho más en nosotros que ayer, al ver que detrás nuestro hay realmente una organización. Y eso que aun no han visto nada)

Volviendo a FORMACIÓN PAUTADA, intimo con Pau y el observador (un tal Torres, un chico joven). Hablamos de ECA, fuerte competencia de ellos.

Por la tarde nos dividimos FE enseña comercial (AN) y evaluación de proveedores (RU) a Pau, y yo me quedo con Sala y Torres, vamos al área de DFD. Vamos a ver a MG. Ésta nos pasa de seguida a MJ, que les explica la función del gestor y como rellena la “hoja de pedido”.

(CO. En mi opinión DFD acaba radicalmente con las resistencias de los auditores. No se esperan la complejidad de FORMACIÓN PAUTADA. Quedan bastante KO. No saben por donde comenzar a poner pegas)

Luego EC les explica los procesos de matriculación e inscripción. Les llevo a ver cómo se introducen los exámenes por la LOM.

- Para Sala, la LOM, es una máquina que se ha de controlar, bien por el apartado 9 o por un nuevo procedimiento escrito PG.11.01.

El observador me hace una pregunta, y es cómo controlamos el tiempo que están los exámenes en el área de DFD. Vamos a ver a MG. Allí se complica un poco la cosa, cuando ésta les enseña sus herramientas estadísticas. Total, sus estadísticas se han de controlar a partir de ahora con un PG, procedimiento documentado de técnicas estadísticas.

La discusión es con Sala que se empeña en que el control del proceso está perfecto pero se ha de describir. Así como para él si el seguimiento indica que hay un bajo nivel de éxito se tendrían que abrir acciones correctoras. Finalmente esto no sale en el informe de observaciones.

- El seguimiento de los objetivos no puede ser semanal (pues el seguimiento es por parte de la dirección y no por el área DFD),

Les enseño para acabar, un expediente académico. RP está genial. Les enseña y les argumenta perfectamente.

Nos encontramos con FE y Pau. Se encierran los auditores en Bogotá. En el pasillo me pongo duro con FE, le digo si ya se enteró y aclaró el concepto de validación, y que ya me lo explicará. Me escruta con su mirada fría. Paso de insistir, (CO: Ya le he lanzado todo el misil, que lo recoja si quiere). Le digo de ir a hablar con MG. Está reunida con IG.

FE le dice a IG, antes me guiña a mi el ojo de si está estudiando qué hay que hacer para ser jefe de DFD. Éste dice que no, que eso es muy complicado.

(CO: la actitud y el comportamiento de FE hacia IG me parece interesante. Encuentro que no le convence. IG es amigo de JP y su poder, y su futuro rol, puede ser una clara amenaza para FE)

Entramos FE y yo en una sala. Allí la conversación con FE no tiene desperdicio. Éste dice:

- Que cuando acabe todo, haremos él y yo una auditoría de verdad en todo FORMACIÓN PAUTADA. Le digo que no le veo la lógica, que eso es cosa de “Pedrito, y de organización”. Me dice que no, y yo insisto que sí, que por que él. Me dice que él por parte de la dirección y yo por la ISO.

(CO: Estoy bastante duro con él. Pero me jode, que ahora que acabe el proyecto le vea las potencialidades y se interese. Cuando en la auditoría interna paso del todo).

- Me dice que lo que es impresentable (no exactamente con esas palabras, pero si en el significado) es proyectos. Que lo que no puede ser es que lo el único proyecto presentable sea el suyo. Y que se tendrán que tomar medidas.
- Me dice que la auditoría, y los cambios en los procedimientos le pueden ir muy bien, “eso puede ir muy bien para arrimar el agua a mi molino”.

Viene MG. Nos juntamos los 3 en una sala. Le digo a MG que ha de estar en la reunión. Estamos los 3 bastante agitados por la auditoría. A las 6 nos llama Sala. Entramos. FE se sienta enfrente mío entre los 2. Nos leen el informe. Breve y bastante aceptable. Se busca una fecha y sorpresa, Pau dice que por su agenda no podrá ser hasta Septiembre. Sala dice que eso no puede ser, que la auditoría se podría hacer en dos semanas. Finalmente se acuerda el 15 y 16 de Julio. Fantástico. El clima final es bueno. Los auditores están convencidos de FORMACIÓN PAUTADA. Buen rollo. Bromas. Tuteo. Que si la mujer del Pau se divorciará porque el 16 es su santo. Que si para el mediodía del 16 ya se acabará.

Cuando se van, MG, FE y yo nos quedamos como totalmente alucinados por el éxito de la visita previa. Si señor. Buen resultado.

El resto, como un poco viviendo tras un shock. FE me pide la lista de personas que han hablado con los auditores. Decide enviarles un mail. Le pido a SA horas para la semana que viene. Marcho.

Viernes 11 de junio de 1999

Llego a las 8. Problemas con el Outlook. Navego por internet. Mensaje de María preguntando por el desarrollo de la auditoría. Es interesante también su interés por mi futuro en FORMACIÓN PAUTADA. Pues María es una voz, todavía representante del grupo de la “cocinita”. Me dice que si FORMACIÓN PAUTADA tiene la ISO, qué pasará conmigo.

Me encuentro un mensaje de felicitación de FE para la gente que participó ayer en la auditoría (NC). Lamentablemente se olvidó a RP. Se lo hago saber.

Dedicó las primeras horas de la mañana a hablar con la gente. Hablo con MG, explico las anécdotas de FE. (CO: MG disfruta cuando criticamos a FE). Le comento la necesidad de hacer una reunión del equipo de la “libreta de mejoras”. Dice que lo hable con informática. Le insisto en la necesidad de que sea todo el equipo. Le explico los cambios. Dice que la “libreta” pasará la ISO, pero que nadie la acabará haciendo servir por la complicación que comporta. Luego insiste en que el proyecto ya ha acabado y que es responsabilidad de PB el llevar la “libreta”. Criticamos de forma implícita a PB pues no asume sus responsabilidades. Le digo que yo no soy quien para decirle nada, y ella dice que tampoco. Y que ya le dirá algo quien corresponda. Finalmente, más tarde, dice que sí, que

hagamos la reunión del equipo. Le digo de hablarlo todo ella y yo antes, y me dice que no, pues me garantiza que no discutiremos (CO: Está muy simpática conmigo, hacia tiempo que no lo estaba)

Subo a llevarle los papeles que nos han dado los de ANEOR (NC) a SA, pues me los ha pedido. Aprovecho para ver a RU. Cotilleo. Me dice que no acabó de ir bien. Me dice que FE ponía unas caras más raras, y me pregunta por a quien prefiero ahora si a FE o a PU. Cotilleamos sobre FE, llegamos a la conclusión que no sabemos como es en el fondo (yo), y que sobre todo no quiere problemas (según RU), que te las apañes. (CO: RU lo tiene que acabar pasando mal cuando deje de despachar con PU y lo haga sólo con FE)

11:07 Explorando actas y hojeando reports:

- Descubro (reunión del Comité de Imagen del 3 de junio) que se van a hacer nuevos carteles de la visión, misión, y ... política de calidad : "Los carteles de política de calidad, misión y visión se han de corregir. Las indicaciones son de destacar más los mensajes escritos; las imágenes todavía pesan demasiado. Se pueden ampliar las fotografías, distorsionarlas, bajar la intensidad..."
- Veo que en el acta del departamento de EDC del 3 de junio (RU, PU y FE) se recoge los resultados de la reunión que yo tuve con RU:

ISO

Joaquim Navajas se ha encargado, junto con el departamento de Edición, de las no conformidades identificadas en la auditoría de ECA. Destacan las modificaciones a la hoja de ruta de Edición y el etiquetaje del almacén. Se han dado instrucciones al almacén para crear etiquetas de material pendiente de decisión y material de rechazo y se tiene que firmar las hojas de ruta de Edición cuando se acabe el trabajo

- De la reunión de despacho entre la jefa de área y la jefa del departamento de servicios (del 31 de mayo)

*** Personal de Servicios

Hay la sensación, por parte de las personas de Servicios, de hacer tareas que ninguno quiere hacer, de que están para hacer todo lo que se diga sin cuestionarse el tiempo y el tipo de trabajo que se pide.

- En un report veo que el cliente aprieta a FORMACIÓN PAUTADA utilizando la excusa de la ISO:

Pone dificultades a todas las propuestas que le hacemos sobre seguimiento; se cierra en banda y no escucha. Dice que ellos tienen unos procedimientos establecidos por la ISO y que todos los proveedores somos iguales y hemos de trabajar de la misma manera.

Tanto Maribel como Miguel Ángel no dicen nada. A Miguel Ángel parece que le da igual, él está en Santander, pronto se jubilará y no quiere problemas. Y Maribel se ve totalmente desbordada ante Juan Carlos; no se atreve a decir nada. Juan Carlos se comporta de manera impresentable, hasta llega a confundirnos tres veces con Técnicas de formación. Hace salir a las demás personas para hablar de precios y comenta que él quiere implantar el servicio.

11:43 Me llama AN, me dice si tengo 2 minutos, que me quiere comentar una cosa de ayer. Voy a su despacho. Me comenta que ayer salieron dos cosas que le pueden preocupar un poco. Propuesta con correo electrónico, que eso lo solventan rápido, y segunda, el tema de la trazabilidad. Se ve que el auditor (Pau) les hizo ver la necesidad de disponer de trazabilidad entre propuestas y pedidos. (CO: Mi relación con AN es poco natural. De todas formas, yo creo que el que me llame a su despacho para explicarme el resultado en su departamento es una especie de acto de reconocimiento)

13:27 He hecho una reunión con BE. También cotilleamos. Me dice que se ha encontrado a Barrios por las escaleras y le ha preguntado por qué no hace sugerencias, y éste le ha dicho que pasa de que se queden quietas encima de la mesa. Me dice que la mejor sugerencia es la de Lidia. La damos por ganadora, sin ni tan siquiera hacer recuento de votos. JP ha pasado de votar a ninguna sugerencia (voto en blanco) (CO: Borde total. ¿Qué opinará su amigo IG sobre su actitud en la participación del sistema de sugerencias?)

Ah por cierto PB no está en toda la mañana. Ni lo vi ayer por la tarde.

Tarde: Reunión del comité de seguimiento.

Lunes 14 de junio de 1999

Llego a las 8 menos 5. Me abre Isabelita. Tengo un mensaje de FE reclamándome copia del informe de observaciones de AENOR. Se lo reenvío a SA, pues ya se lo di. También tengo copia del acta de la reunión de seguimiento del viernes. He de pasar los apuntes tomados, pero comentar como interesante, que uno de los temas que más interés despierta a las "fuerzas vivas" de FORMACIÓN PAUTADA es el de Organización (el tercero, tras Futur, y Desenvolupament de Mèxic, empatado con Mexico, Jefes de proyecto y codificaciones). Una de las etiquetas que salió de una mesa de trabajo del metaplan es "¿Qué organiza organización?"

(PB ha despachado hasta las 8:45 con PU)

Son las 9:11. CV le ha comentado a AL que PB le ha preguntado cómo lleva el tema de matriculación. Y le comenta CV a AL que ya no le pregunta por el registro de pedidos, que se debe creer que ya está terminado.

9:30. PB está reunido con PU y JP en la sala Barcelona. (¿Tiene consejo de guerra?)

10:07 Llamo a RU para preguntarle si a partir de ahora se firmarían los pedidos a proveedores. Me dice que no lo sabe. Que “tu jefe” (yo le digo “que es el tuyo”), y el dice “sí, el tuyo y el mío se ha llevado mi programa de pedidos” para mirar qué tipo de filtros se podrían poner. Le digo que eso es muy fuerte. Y se ríe. (CO: Realmente FE no delega. Es el jefe)

11:29 CV sale de la reunión con PB y AL (ellos siguen) Pasa por mi lado. Se ríe. Hablamos. Me dice que para PB la “libreta de mejoras” no se toca hasta finales de Julio (CO: Este tío es gilipollas. Veremos cuando se toca).

Por la tarde marcho a las 15:30. Mini-entrevista de trabajo en IOR. No me interesa el sueldo. Interesante saber que FORMACIÓN PAUTADA es “una empresa conocida” por la entrevistadora.

Martes 15 de junio de 1999

8:45 Consulto con CV los posibles cambios a la “libreta de mejoras”

9:15 Le pregunto a MM por el desarrollo de la reunión del “Todo-FORMACIÓN PAUTADA”. Me dice que en su opinión tal vez fue demasiado larga. Se hizo en el área de DFD, de pie, y apenas se oía bien. Cuestiones que se trataron:

- FE explico el contenido de las sugerencias ganadoras con más detalle. También explico un poco el desarrollo de la ISO, explicando que cuando vengan, si nos hacen un informe para cosas a corregir y no tienen que venir más, es que la hemos pasado, si no es así, es decir, si tienen que volver luego a venir, es que no la hemos pasado.
- La reunión fue más larga porque hablaron de cada área, de producción FE, de formación a distancia MG, y (CO: sorpresa) de organización (CO: hombre, por fin es un área) PB, pero éste como estaba en un curso y no tenía nada preparado pues no hablo, igual que IG que tampoco tenía nada preparado. (CO: Se ve que ahora hay 5 áreas, desapareciendo proyectos)

(CO: PB no ha preguntado ni mu por el tema de la ISO. En fin. Se va a comer un marrón por mi parte) A eso de las 9:30 me llama PB, diciéndome “artista” por el resultado de la ISO. Estoy bastante escueto (CO: Puede que rozando ser borde)

Subo arriba. Reunión con FE. Empieza media hora tarde. Hablo con RU. Insiste en quien prefiero (si a FE o a PU). Le cuento que fui a una entrevista y que conocían a FORMACIÓN PAUTADA (CO: No se si habré hecho bien). Con FE bien. En un punto me muestro bastante intransigente, en el de la validación. Para él, podría servir el informe del proyecto, yo insisto en que se tendría que hacer bien hecho y lo suyo es hacer la validación en concepto de uso, o sea los primeros resultados del cuestionario de evaluación. Me dice que eso ya se incluye en algunos informes, le digo que no. Me dice que si me apuesto una cena, y antes le digo que no se hace, pero no me la apuesto. Pero queda claro que no hay ninguna hecha, aunque me dice, que en las memorias de proyecto de México si que se contempla.

El resto de la reunión bien. Dice de hacer una reunión de seguimiento. Quedamos de aquí 2 semanas (le comento que en teoría eso lo lleva “Pedrito” y me dice que eso es uno de los malentendidos que hay)

De 11:30 a 12:30 reunión para el tema de la “Libreta de Mejoras”. Preparo un documento de trabajo (NC). Destacar de la reunión:

- MG se muestra bastante durilla (CO: sin duda alguna) con PB. Yo aún más todavía, sobre todo al final en el momento de “negociar” cuando tendrán que estar hechas las modificaciones decididas. MG me dice al final que si ella hubiera sido PB no hubiera cedido tanto, y que se podría hacer perfectamente la semana que viene y no la otra. MG le dice a PB que aunque no lo sepa, el responsable de la “libreta” es él.
- Quedamos que se incluirá un campo libre para la “descripción de la acción”; se incluirá un responsable para el desarrollo de la acción (que lo señalará el que ha abierto la acción); y una fecha final de evaluación de la eficacia. Cuando la persona que abre la acción, se auto-encargue como responsable de desarrollar la acción, la valoración de la eficacia será evaluada por calidad o por organización.
- Para MG, no tiene sentido que la “libreta” sirva para anotar las reclamaciones de clientes. Según ella, ya se encuentra en los “Reports”, y el equivalente de las acciones correctoras.

Tras la reunión, hablo con DU para el tema de formación. Quedamos que se elaborará una especie de manual de descripción de puestos de trabajo, con lo que hay del trabajo del año pasado de Aura y Vanesa, más lo que está haciendo PB con el catecismo. Quedamos que PB pasará a DU (tras solicitar permiso a JP) la parte de funciones de los puestos de trabajo incluida en el catecismo.

Me entero de pasada que DU (eso comenta ella) no va a llevar los temas de selección ni formación (aunque si algo de formación).

PB me dice, que el tema de la “libreta de mejoras” es algo que podía llevar yo.

Hablo con AN y le pregunto por si tiene sentido la “libreta” para reclamaciones de clientes. Me dice que sí. Que ella y JP en algunos Reports ya señalan que eso tendría que ir a la “libreta”, y que sería una herramienta adecuada para poder hacer seguimiento. Le digo que hablaré con RIC y dice que bien. También me dice que en la reunión del

“Todo-FORMACIÓN PAUTADA” de ayer, preguntaron por el funcionamiento de la “libreta” y que si hay datos. Le digo que sí, y me ofrezco a pasarle información antes de la reunión. Le parece bien.

Salgo y voy a ver a MG. Le digo que AN opina que la “libreta” tiene sentido para anotar reclamaciones de clientes. Le digo lo de la reunión de RIC y pregunto si la convoco. Me dice que no, que como va RIC tiene que ir MJ (CO: Cuestión de jerarquías, ella está por encima de RIC). Le digo lo de pasar el informe de anotaciones de la “libreta” a AN tal y como le he dicho a ésta. MG me dice “en categoría de qué”, si cómo miembro de la dirección o como jefa del área comercial. Según ella, si es como miembro directivo, todo el comité de dirección ha de tener informes, y si es jefe de área, todos lo jefes de área. Le doy la razón. Quedo por estudiarlo.

Convoco reunión a MJ y RIC para el viernes por la tarde.

17:45 Convoco una reunión para el miércoles que vienes de la revisión del procedimiento control del diseño (convoco a MG, FE, DU, JT, y PB).

Miércoles 16 de junio de 1999

9:18 Me resulta ahora significativo (interesante) la conversación que tuve ayer con MG. Ella me comento que tras la consecución de la ISO, posiblemente a la dirección le interesará que, entre otras cosas (la ISO) lleve la “libreta de mejoras”. Y dice que el éxito del proyecto se ha debido a que habido una persona con dedicación completa, que ha perseguido a todo el mundo, y (CO: he aquí lo más interesante) al que todo el mundo ha temido (CO: realmente sorprendente)

(RE: es bastante posible que el apoyo y la receptividad de los mandos a mis propuestas, no se deba más que a que detrás mío se encuentra la dirección)

9:22 Llego a las 8. Problemas de servidor. Navego por internet tarde y mal. Esta mañana me voy a dedicar a trabajar en el procedimiento de control del diseño, adecuándolo a la norma.

(Sobre las 11) Hablo con RU de la evaluación de transportistas. Para él es algo que ha de controlar almacén. Le argumento que él sería como un jefe de área. Le da la vuelta al argumento y dice que su jefe de área no entra en cómo él controla a sus proveedores.

Luego me dice que un proveedor suyo quiere certificarse. Le digo que me puede interesar. Me dice en un momento dado “no te dejen escapar”. (CO: Me halaga)

Con el Procedimiento de control del diseño, creo el “Registro de conformidad del diseño” y me cargo en el procedimiento la famosa (CO: y maldita) “hoja de ruta de proyectos”. La idea es que lo único que necesito es una demostración documental de que se hace la revisión y verificación del diseño.

Hablo con Mamen. Le pregunto si representaría algún tipo de problema el completarlo. Ninguno. Hablo con JT. Se muestra reacio. Defiende la “hoja de ruta” diciendo que como herramienta novedosa, cuesta de imponer, pero le interesa por su posibilidad de controlar el proyecto.

A media mañana entra PB en la sala de proyectos, le digo lo de la reunión de la semana que viene para el PG.04 (procedimiento diseño) y me dice que no sabe si irá. Que como se trata de la ISO y es prioritario hacer lo que haga falta no tiene sentido que esté él allí. Dice que otra cosa es que se hicieran procedimientos en serio.

Por la tarde lo más significativo es el mail de FE (ver NC) a su área (excepto a edición y almacén) en el que dice que puede pedirnos copias a MG y a mí sobre las incidencias de la “libreta”.

MG me comenta al rato que habla con FE y le dice que no hay listado, que además la gestión de la “libreta” es tarea de organización (aunque éste no se lo acaba de creer) y que si necesita listados que los pida al departamento de informática.

Yo envié respuesta (ver NC) a FE comentándole más de lo mismo (responsabilidad de organización), pero con la diferencia de que me ofrezco a pasarle copia a él como jefe de área de todas las incidencias. Me llama al rato FE y resulta que no se había enterado que cada receptor podía imprimir sus incidencias. Él dice que no necesita listados, pues como se trata “por suerte o por desgracia” de una aplicación abierta, ya se los elaborará él.

Jueves 17 de junio de 1999

9:41. Descubro en proyectos que todos los jefes de proyecto del área de proyectos, disponen de una copia de las actas del comité de proyectos. (CO: Yo no. No soy del área, aunque sea jefe de proyecto)

9:59 Pregunto a OR si el material formativo en proceso de edición pasa físicamente por manos del jefe de proyecto, cuando se está elaborando (es decir de versión a validación, etc.) el me dice que “debería”. No lo sabe. Lo comenta a JT, éste dice que por lo menos se ha de enterar del paso de una etapa a otra.

De aquí saco un punto para defender mi “Registro de conformidad del diseño”, y es que es un registro que permite comunicar de una forma sistemática información al jefe de proyecto de la realización de validaciones.

10:45 Imprimo el PG.04.01 con los cambios introducidos, para enviarlos a MG, FE, JT, DU y PB, para la reunión de proyectos y producción de la semana que viene. Los cambios principales son:

- Adecúo los apartados del PG a los requisitos de la norma ISO, es decir pongo subtítulos de revisión, verificación, validación del diseño.

- El apartado de validación del diseño es todo nuevo. Digo que la validación se hará para cursos administrados, con 50 cuestionarios, y para no administrados con el número de cursos que diga el cliente.
- Me cargo del PG la “hoja de ruta” e introduzco una criatura propia el “registro de conformidad del diseño”. (CO: Veremos que pasa)
- Simplifico el apartado de modificación del diseño. Es decir, lo único que exige la norma es que se identifiquen, documenten y aprueben los cambios del diseño. Mientras que en la versión 0 yo explicaba el control del proceso de actualizaciones, tanto de material instructivo como el de control. Introduzco pues 2 subtítulos nuevos (en vez de la separación por materiales) y elimino la frase que indica que el jefe de proyecto controlará la actualización “*procediéndose como si se tratara de material instructivo de nuevo diseño*”.

(CO: Creo que en definitiva lo que he hecho es hacer el procedimiento más inteligible a los ojos de un auditor ISO y adoptar para FORMACIÓN PAUTADA un poco la terminología de la ISO. Será interesante ver como se revuelven ante la nomenclatura de las nuevas etapas)

11:01 Envío mail con el PG (ver NC). Es interesante ver como justifico los cambios “en función de la visita previa de los auditores de AENOR”.

Viernes 18 de junio de 1999

(RE: Una de las cuestiones que más me llamó la atención, desde un punto de vista de la calidad, es el escaso (por no decir nulo) caso que tiene el análisis detallado de los cuestionarios finales de satisfacción de los participantes.

Pero ahora creo que eso es totalmente lógico partiendo de la idea de que realmente no pueden, o no son considerados clientes. Los clientes realmente son las empresas, y el participante no es más que un elemento más. FORMACIÓN PAUTADA vende formación, pero la diferencia con un centro de formación habitual es que el cliente no recibe esa formación, sino que el cliente manda hacer formación. Y esa formación que determina el cliente, es casi un requisito obligado para los inscritos, por lo que realmente no tiene sentido medir su opinión)

Creo por tanto que es fundamental para el análisis “deconstruir” el proceso de formación, o en otras palabras introducir en el análisis la formación orientada para cumplir unos objetivos empresariales, un proceso que busca obtener un beneficio económico).

Son las 8: 29 y voy a navegar por Internet.

Asisto al curso de Word avanzado de 9 a 12.

13:04. Retoco el procedimiento de DFD (PG.09.01) incluyendo el nuevo documento que he incluido en el sistema (Fases del servicio -del área de DFD-). Incluyo 2 párrafos, diciendo que se hacen reuniones semanales. Respecto al control de la LOM, para MG no estaría mal hacer una especie de registro “bimensual” para comprobar la máquina, como si se tratara de una máquina industrial. Llama a EC para decirle la idea, y dice que si decimos que se comprobarán 10 exámenes, tampoco hay que hacerlo todo. (CO: Realmente MG si es de las que van a hacer las cosas para pasar la ISO. Es práctica total)

Descubro colgado en el tablón de anuncios un acta de la reunión de “Todo-FORMACIÓN PAUTADA”. Es interesante. No se quien la ha redactado pero tiene de interés muchas cosas (ver NC) :

- Institucionaliza por fin las 5 famosas áreas. Organización + Informática y Recursos Humanos.
- Me entero que la MG se irá a México del 14 de Julio al 7 de Agosto.
- De la ISO dicen “sobre la ISO tendremos una Auditoría en Julio y si todo va bien, por ahora dicen que estamos mucho mejor organizados de lo que creían, podremos tener la certificación hacia octubre o primeros de noviembre” (CO y porque no en Navidad. Supongo que se trata de que si la tenemos en Septiembre, pues eso, mejor, pero por si acaso...)

Lunes 21 de junio de 1999

Llego a las 8 menos 5. En la puerta con PB y IG hasta que llega Isabelita. Hago el curso de ofimática de Word avanzado.

Baja SA con el procedimiento de PG del diseño validado (¿?) por FE. Me cabreo. ES decir, no entiendo porque me lo da. Se ha de discutir en la reunión. Así que me lo fotocopia y decido dárselo a SA para que se lo devuelva a FE.

Lo destacable de la validación de FE, ES lo siguiente:

- Valida, el tío, cuestiones de definiciones. En la de módulo precisa material “instructivo” en vez de formativo. Se carga la definición de tema diciendo que “es más lío que aclaración”
- En el apartado de responsabilidades para FE “no queda claro quién aprueba que el jefe de proyecto sea X” pero a continuación hace una flecha y dice “si a 6.1”
- El nuevo registro que he creado, el “Registro de conformidad del diseño” le descoloca del todo. Primero cuando se indica en la etapa de revisión del diseño, dice “¿por qué hace falta? ¿por qué no electrónico como está?”, y luego cuando vuelve a salir en la etapa de “verificación del diseño” dice “¿qué es? ¿dónde está?”

De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación

- En el apartado de validación del diseño, me lo valida a fondo, pero digamos que estilísticamente. No cambia nada de la idea de que la validación se hará o quedará registrada en el “informe final” del proyecto.
- En el apartado de modificación del diseño, yo no he modificado los contenidos (tan solo he eliminado los apartados referentes al material de control). Pero FE entra a cuestionarse cosas como el concepto de “significativo” a la hora de que profesorado comunique las incidencias al departamento de documentalistas.

10:24 recibo una copia de un mensaje misterioso de FE a SA (ver NC). Misterioso porque cuando le pregunto a SA de qué va, ésta me dice que no tiene ni idea. FE ha enviado un mensaje a medias. De todas formas, pienso que se trata de la formalización de Gestión de calidad, o sea mi formalización como persona designado por la DIR para responsabilizarse de la gestión del sistema de calidad.

- El escrito de FE es interesante por su claridad conceptual. Le dice a SA que hable conmigo “para ver las palabras exactas que los de la ISO quieren ver en este tema. Por un lado la aclaración “palabras exactas” y por otro, lo de que los de la ISO “quieren ver”

13:54 Mensaje informativo de SP al comité de seguimiento comunicando que ya ha vuelto a FORMACIÓN PAUTADA pero que su “incorporación ha sufrido un pequeño cambio” ES decir que trabajará en proyectos (ver NC).

(CO: interesante la forma de formularlo. Está claro que ir a proyectos no parece que haya sido un ascenso).

Por la tarde reunión con ES sobre el tema de la “libreta de mejoras” y las reclamaciones de clientes. MJ también estaba convocada pero como ella dice “os hago el salto”. Con RIC, bien la reunión, acordamos que ES útil anotar las reclamaciones y que la “libreta” parece adecuado. Tras la reunión, hablamos un poco de generalidades.

- RIC me dice que FORMACIÓN PAUTADA, su funcionamiento, le recuerda el de una persona que está siempre encerando y abillantando un coche viejo, que por fuera está perfecto, pero por dentro le falta aceite, agua y tiene un motor ruinoso.
- También se me queja de que JP les dice de hacer más llamadas, más visitas, pero que año tras año, lo que ofrecen son los mismos cursos.
- Le pregunto por los seminarios del Training club, por su aceptación en los clientes, y me dicen que están bien, pero que tras ellos, luego qué pueden ofrecerle a los clientes. ES decir, el catálogo de FORMACIÓN PAUTADA no se adecua mucho.
- Se queja de lo que tardan en salir los proyectos en FORMACIÓN PAUTADA (un curso son dos años) y sobre todo le preocupa que no se haga nada en nuevas tecnologías. (Me dice que por ejemplo la página Web lleva la tira de tiempo sin actualizarse)

Salgo de la reunión y hablo con PB respecto a la nueva instrucción del área de DFD (IN.09.10). A PB:

- No le gusta el título (“Elaboración de comentarios estándar . . . ”), dice que induce a confusión. Acepto su propuesta de nuevo título. Más tarde me doy cuenta que el cambio afecta también. al PG.09.01 que ya he distribuido hoy, y se lo digo. Acepta la imposibilidad del cambio de título.
- Dice que tiene muchas faltas, que habría que llevarla al “centro de validación”. Me niego. Él dice que no la firma. Le digo que la lleve él, pero no sólo ésta, sino todas las instrucciones. Le añado que tiene que decírselo a MG. Quedamos así. Más tarde viene a mi mesa y me dice que MG dice que les pasemos el corrector y punto. (CO: Lo sabía).

A las 6 marzo.

Martes 22 de junio de 1999

Llego a las 8 menos 5. Abre PU. Me dice que está en el servidor informático, que no funciona. Problemas. Navego por Internet.

En el correo electrónico 2 mensajes de FE (ver NC). Uno respecto al libro del club gestión de calidad y la calidad en la formación total. Otro respecto a que ya ha añadido una clave de acceso para los pedidos de comercial.

Son las 9:12 y hoy tengo visita de EDU, el auditor de ECA.

9:21 Entran PU (trajeado) y PB detrás de él y hablan con AL. (Me da la impresión que marchan a algún sitio).

Voy a enviar el acta de la reunión de ayer con ES a la dirección y a otros asistentes como MJ y JT, tal y como propone RIC).

Estoy con EDU hasta cerca de las 12:30. Le fotocopio un manual de calidad de una empresa instaladora eléctrica y procedimientos varios que me pasa. Hemos tratado diversos temas, pero lo más interesante ha sido la consecución de estos documentos ISO, pues lo demás está más o menos controlado.

- Para EDU las acciones correctoras de las auditorías tienen que ser abiertas por Gestión de calidad./ Respecto al tema de evaluación de transportistas, curiosamente EDU tiene la misma primera idea que yo, es decir, hacer que lo lleve el departamento de edición.

- Tendría que distribuir los objetivos de calidad como si se tratase de otro documento, al menos a los departamentos o áreas afectadas.

Me encuentro a SA a la salida de EDU y me dice que FE se refería a la delegación de la Dirección en gestión de calidad para los temas del sistema de calidad. Me precisa SA que FE quiere que le diga las palabras precisas que “piden los de la ISO”.

Subo a ver a RU y le doy el PG de compras. Veo que está tachado la página de documentalistas. (CO: una guarrada o falta de atención mía). Hablo con RU para el tema de evaluación de transportistas. Para él, es algo que han de llevar los del almacén y no él. Vuelve a insistir en su ejemplo de que el jefe de área no se mete en el tema de la evaluación de sus proveedores.

14:04 Navego por las actas de DFD: En la reunión del departamento de servicios del 16 de 6 encuentro:

- Además, el Manual ISO 9000 se supone que ya ha pasado por todas las personas de Servicios (CO: último punto del acta)

También encuentro: en el mismo acta lo siguiente:

Cambios de lugar:

En DFD habrá próximamente movimientos de mesas. RP pasará al lugar de SP, EC pasa al lugar de RP, Belén pasa al lugar de EC, Cati pasa al lugar de Belén y Fernando pasa al lugar de Cati.

(CO: En interesante cómo los cambios son como una especie de ascenso. RP ocupa el puesto de SP (es decir pasa a jefe de tutoría). EC, ocupa el puesto de a RP, etc., uno a uno van mejorando su sitio. Lineal y jerárquico)

En el acta de la reunión de ayer del departamento de profesorado como interesante decir que no hay ninguna referencia al tema de la ISO.

15:29 Tranquilidad en el departamento. Están los informáticos en lo suyo, y yo en lo mío. Esta mañana he tenido un poco mis lucha con CV por lo de la “libreta de mejoras” (los listados).

La puerta del despacho de MG está cerrado, (CO: eso quiere decir que no estará, interpreto). PB tampoco está, (CO: esta mañana ha estado fuera de FORMACIÓN PAUTADA con PU).

15:43 Llama RIC para decir que me ayer me dejo sobre la mesa la revisión del acta de nuestra reunión. Le digo que ya lo he enviado esta mañana. Me dice que ahora lo verá.

15:41 Recibo, como miembro del comité de seguimiento (Cseg) una lista de departamentos y áreas de FORMACIÓN PAUTADA, que envía PB. Destacar como interesante: (ver NC)

- Hay 6 áreas, y no tres. El jefe de área de AOSI (organización y sistemas de información) es PU.
- Existe como departamento dependiente de dirección general, el departamento de calidad donde yo figuro

Miércoles 23 de junio de 1999

Día movido. Los días con reunión me descolocan.

De 9 a 11 de la mañana me preparo la sesión de la “libreta de mejoras”.

A las 11 reunión para el cambio de versión del procedimiento ISO de diseño. Sólo llegamos puntales MG y yo. Más tarde llega JT, luego ½ hora despues FE y por último DU. (CO: realmente impresentables). Antes de que llegue FE estoy explicando a MG y JT el sentido del “Registro de conformidad del diseño” haciendo ver que no se trata de una “hoja de ruta”. Cuando llega FE, éste dice que por qué tenemos que duplicar trabajos cuando, el área de programación ya tiene toda esta información en su base de datos. Que eso es duplicar. (CO: realmente tiene razón, aunque mi problema es que eso me complica un poco). FE comenta que de su base de datos se pueden sacar informes que tengan “utilidad ISO” pero además “le podemos encontrar otras utilidades” para proyectos. Yo le digo que no necesito ningún tipo de informe, tan sólo ver los que tenemos y adecuarlos a la ISO. Salgo de la reunión, cuando ya está decidido que las revisiones del diseño están controladas en la base de datos de producción.

(CO: en la reunión estoy un poco borde con FE, el pobre, pero es que me crispa su intolerancia, o su poca flexibilidad. Es decir, no hay manera de hacerle mover ninguna posición.

Voy a la reunión, o sesión informativa de la “libreta”. Es un desastre. Asisten AR, RU, Isabelita, RIC, y JC. Puede decirse que AR revienta la sesión. Como interesante comentar que Joan comenta que no entiende que la “libreta” se diga de mejoras, cuando lo que se apunta son las incidencias. En fin una sesión para olvidar.

Cuando salgo JC me dice que a ver si consigo que la gente entienda la utilidad de utilizar la “libreta”. (CO: debe entender que la sesión tenía este objetivo). (CO: El que también es un impresentable es OR, que le digo de la sesión y pasa de ir).

Cuando entro a Inglés, RU me dice que “qué forma de destrozar una reunión”. Estoy de acuerdo. (CO se refiere a AR). Cuando salimos de Inglés, RU me dice que mira que ha asistido en FORMACIÓN PAUTADA a reuniones raras, pero como a la de la “libreta” de hoy ninguna.

Antes de entrar en Inglés, me encuentro a FE. Entramos en un aula. Me comenta las validaciones que se aceptan y las que no (ver PG validado por FE)

16:07 Me llama Isabelita. Me pide la política de calidad. Me llama por temas de la “libreta”. Voy a su mesa. Descubro que quiere la política de calidad para incluirla con la documentación a dar en el plan de acogida. También veo que un punto a informar es sobre la ISO 9000. Me pregunta si se ha enviado la política a México. Le digo que no. Dice que estaría bien. Asiento. (CO: No he de ser yo quien la envíe).

16:13 Viene DU. Me viene a comentar si me había dicho de un curso de “Les Heures-UB” de verano. Le digo que no. Me dice que ahora me lo confirma.

(CO: No voy pues estoy fatal de días, y se trata de ir 3 días a las Heuras. Además me he comprometido con los de la Confederación del Baix Llobregat para un curso)

DU me dice que no sabe a quién enviar. Me dice que PB no porque tiene no sabe qué estas fechas (CO: eso es que ya le ha comentado algo. Curioso). Le digo que Barrios. Me dice que no, que está en un proyecto que es muy urgente. (Más tarde confirmo que el curso fue primero ofrecido a PB, me lo dice él, en el descanso del curso de acces)

16:41 Voy a limpiar un poco el correo interno. Tengo los siguientes mensajes:

- Mensaje de Vanesa, respecto los perfiles de puestos de trabajo.
- Mensaje de PB respecto la validación del PG del diseño (pues ha pasado de asistir a la reunión, ya que ha estado con PU).
- Dos mensajes de SP, uno solicitando verme (resulta que se está leyendo los procedimientos de la ISO y quería saber por qué proyectos tiene el de compras) y otro comunicando a todo el comité de seguimiento que lleva el tema de control de los códigos de proyecto e imputaciones de horas (OT)

Por cierto, PB ha vuelto a enviar “actualizado” el documento de departamentos y áreas de FORMACIÓN PAUTADA (ver NC).

(CO: Ahora una de mis prioridades va a ser optimizar el tiempo).

Estoy en la fotocopidora, haciendo copia del método para mejorar la calidad del club gestión de calidad (FE me dice por mail que lo copie y se lo devuelva que quiere pasárselo a JP) y viene PB. Me informa que fue a la reunión a las 12:15 y que no se quedó porque le dijeron que ya estaba acabando (CO. Es decir, no aceptaron en la reunión a PB. Fuera organización).

17:12 Voy a hacer el curso de Acces y descansar un poco del diario.

Viernes 25 de junio de 1999

10:53. Ayer verbena de San Juan. He enviado el curriculum de Maribel y el mío a una oferta de la UOC. Ahora estoy un poco desorientado. Tenga muchísimo trabajo. He de limitarme a mis prioridades.

He descubierto que PB tiene correo electrónico externo. (Ahora está DU en el despacho de PB. Curiosamente tienen buena sintonía los dos).

Por la mañana reviso el PG:12.01. Se lo doy a PB para que lo revise. Bien. Añade una frase (CO; que lo lía todo más) para cuando pasa de etiqueta naranja a roja. Subo el PG y se lo doy a SA para que lo firme FE.

17:08 He trabajado todo el día con la “libreta de mejoras”, actualizando mis acciones correctoras. Llamo a DU y le digo que igual no podré hacer el curso de “Presentaciones en público”. Dice que no pasa nada.

Navego por los reports. Encuentro cosas curiosas relacionadas con el tema de la ISO.como

- Anotación de MJ en una visita con un cliente, “Dice que ha pensado en la persona de organización (para que le ayude en el tema del seguimiento). Comenta que el responsable de organización es el encargado de llevar el tema de la ISO y ella ha pensado que cuando lo finalice se haga responsable de formación. / (punto y aparte) Me habla de toda la problemática que han tenido con el tema de la ISO”.
- De un report de FE y OS a un cliente: “Visita corta, ya que en media hora tiene un compromiso relacionado con el tema de la ISO 9000. Les están pidiendo muchas cosas para obtener la ISO. Nos comenta que les han pedido cómo evalúan la transferencia de la formación al puesto de trabajo”.
- De una anotación (llamada telefónica) de RC a un cliente: “Confirma estar interesadísimo, pero no cree que pueda asistir. Están con la auditoria de la ISO y tras la auditoria siempre se dedican a hacer una reflexión en equipo para ver deficiencias detectadas.”
- De otra anotación de RC respecto a la calidad de FORMACIÓN PAUTADA: “Su intención es la de facilitar proveedores al resto de las empresas del grupo, por lo que quiere homologar proveedores. Me indica que la calidad de FORMACIÓN PAUTADA ya está contrastada. Quiere que le facilite presupuesto de los cursos que están consumiendo con tarifas para aplicar a todas las empresas del grupo”
- De una llamada de MJ a un cliente: “Al ver que no hemos recibido ningún fax la llamo para averiguar si ha habido algún problema. Comenta que se ha puesto a prepararlo pero que como están inmersos en el proceso de calidad ha visto que no tiene el documento correspondiente para hacerlo”.

- De una llamada de MA a un cliente: "Recibió el folleto de los seminarios, pero trabajan con un procedimiento de calidad que incluye todo el proceso de formación. Cuando le hablo del de "Metodologías y tecnologías" dice que le podría interesar, pero le gustaría ver información"
- El mismo cliente, otro día con MA: "Se presentan al premio europeo de calidad EFQM. Está dedicando la mayoría de sus esfuerzos a este tema. No sabe si tendrá que ir a Bruselas a presentar la memoria, que tendrá que tener elaborada a 31 de marzo. Si para la fecha en que se celebrará nuestro tercer seminario está más libre, es posible que asista. Esto ocurriría sólo en el caso que no les dieran el premio de calidad. En caso contrario tendrá que seguir trabajando en el tema (nosotros salimos en la memoria como proveedores de formación del banco, así que si les dan el premio de calidad, nos dará prestigio, ya que es el premio de calidad más importante que dan en Europa)".
- PI con un cliente "Dice que por ellos no se enterarán nunca de lo que les cobramos, es más cuando se han reunido con otros jefes de formación nunca hablan de precios concretos pueden comentar si son más caros unos proveedores que otros pero nada más y él, no es por darnos coba, siempre ha dicho que la mejor calidad es la nuestra. Agradece el esfuerzo que hemos hecho y sigue creyendo que hacen un gran consumo."
- Una conversación telefónica de FE con un cliente: "En cuanto al presupuesto le comento que no podemos dar cifras sin haber trabajado más el tema, pido datos de ella y me contesta que CGP presupuesta 800.000 pts. por curso, le digo que con esta cifra es imposible hacer un curso de calidad mínima, a nosotros nos cuestan 4 millones, al final quedamos que pondrá el doble y ya veremos que se puede hacer."
- Una conversación de JT con un cliente. El cliente le dice que el curso de nuestra competencia es más barato, que vale X pesetas y JT dice lo siguiente: "Como siempre esgrimo razones de calidad y entramos en ello de forma muy correcta y educada pero indicando o dando la idea de fondo de que a este tipo de precios nosotros no vamos a llegar y que las comparaciones de calidad pues que los cursos de FORMACIÓN PAUTADA lo aguantan"
- RC defendiendo una propuesta comercial con un cliente: " argumento el presupuesto que le hemos hecho y le explico buenas condiciones que le hemos aplicado de entrada. Bajo al detalle, punto por punto, y acabo indicándole a cuanto le sale el precio la hora. Insisto en la calidad del programa. No la convengo y paso a sugerirle posibilidad de reducir un poco el programa para ajustarnos al presupuesto que ellos tienen."

Hablo con Belén del buzón de sugerencias. Decidimos (la verdad es que lo decido yo) cerrarla la semana que viene. Sorpresa. FE ha hecho dos sugerencias. Me deja de pasta boniato. Además sugerencias relacionadas con la calidad. Imprimo una y se la enseño a MG. Rfe. Río. Alucino. Las sugerencias son las siguiente (CO: realmente inexplicable):

- Crear un índice de la calidad en FORMACIÓN PAUTADA, formado por no más de 3 indicadores (por ejemplo, % participantes que han acabado, nota media de los cuestionarios de evaluación). Crear un gráfico y ponerlo en el tablón de anuncios y en el "Noticias FORMACIÓN PAUTADA".
- Publicar la política de calidad de FORMACIÓN PAUTADA en el "Noticias FORMACIÓN PAUTADA". La que hemos escrito con motivo de la ISO.

(CO: en fin, sin palabras)

Lunes 28 de junio de 1999

Llego a las 7:50. No abre PU. Llega AL. Abre. Me dice que estuvo trabajando el domingo por la tarde. Que el Buzón de sugerencias no funciona y no se podrá hacer la presentación. En el tablón encuentro unas copias de correo electrónico enviado (lo que me envió Belén a mi sobre los hombre) con un comentario "crítico - irónico" de JP.:

"Queréis decir que cuando alguien se queja de falta de información no se trata de un problema de actitudes. 12 personas informándose de chorradas, necesarias para la felicidad humana, en menos de 1 hora y 13 minutos. Cordialmente JP"

(CO: Realmente es altamente peculiar la nota de JP. Primero, que tiene que ver eso con la falta de información. Y segundo, a cuenta de qué, castigar a la gente así)

Encuentro en el correo de FE el mensaje de loss de AENOR. (CO: Curioso FE. Pensará que SA no me lo ha enviado)

Voy a ver a Belén. Sabe ya lo del "buzón de sugerencias". Veo a SA, le comento lo del tablón. Está muy enfadada. Me dice que con la bronca que le echaron el viernes porque se rebota, y lo del tablón de hoy, ya no vuelve a decir ni pío.

9:25 voy a integrar la validación de Sánchez del PG.14.01 (CO: Por cierto, no ha venido hoy PB).

Cuestiones de interés (anotado el martes)

- Por la mañana tengo reunión con JT y DU. Bien. Quedamos que proyectos hará una lista de proyectos de autoformación y considerará las etapas. Lllaman a Mamen. Baja. Le encargan que reproduzca los proyectos que funcionaban al principio de año. Al final de la reunión DU me pregunta por quién es el jefe del área de organización. Me río. Le digo que si tienen el informe que envió PB con la lista de áreas y departamentos y

que allí consta como jefe de área PU. Me dice DU que él otro día en la reunión del comité estratégico, ella que pasaba por allí (¿?) le pregunto a PU y éste dijo que él no era jefe de ningún área.

- Buena parte de la reunión toca el tema de la forma en cómo queda la figura del jefe de proyecto en el procedimiento PG.04.01. Para JT el problema es que la responsabilidad queda muy difuminada. Para DU también, pero dice que en el fondo es coherente con la figura de coordinador, es decir la responsabilidad de registrar y de conservar registros ha de quedar en los departamentos, y el jefe de proyectos sería sólo el encargado. Les hago ver que en las responsabilidades del procedimiento sí que queda de forma muy clara que el jefe de proyectos es el “principal responsable” (CO: Curiosamente -o puede que no- esto es una precisión de FE)

- Veo a FE una vez que subo arriba (imprimo en color). Hablamos de la revisión del sistema, me dice que recientemente han revisado todos los objetivos de la empresa y el cumplimiento de los planes de acción, pero que no se puede enseñar a los auditores, pues me dice que no se cumplen y que éstos lo único que nos dirían es que abriéramos acciones correctoras.

(CO : Realmente cierto. Me sorprende por como FE comprende ya el funcionamiento de la ISO)

- Hacemos la presentación del buzón de sugerencias. Habla FE. Discurso político diciendo que lo más importante no es la aplicación, sino la participación de la gente. Habla Belén, lo hace bastante bien. Habla NM, lo hace realmente bien. Lo más interesante es el final. JP pregunta por cuantas sugerencias se hacen mensualmente, y seguidamente añade que si con esta aplicación se conseguirá mejorar la participación de la gente

(CO: Veo, sin duda alguna, detrás de ésta pregunta a IG. Es decir, el cuestionarse, y de forma certera creo, la utilidad de la aplicación para el sistema de sugerencias, es un cuestionamiento hecho por IG)

- FE recoge la pregunta y con su pico de oro (CO: realmente por mi parte soy incapaz de sintetizar de forma precisa lo que dijo) creo que vino a decir que sí, que hará también más transparente la información y servirá para administrar mejor las sugerencias.

- Y dando un giro radical, dice que una cuestión también muy interesante es la separación del “buzón de sugerencias” y de la “libreta” y vino a decir (CO: OH, SORPRESA) que lo importante es anotar en uno u otro sitio, y que detrás de la “libreta” y deL “Buzón”, estaba la misma persona, Joaquim Navajas, o sea calidad (RE: y Dios hizo el departamento de calidad). También muy de pasada citó a organización.

(RE una línea también posiblemente fructífera de análisis o de investigación etnográfica a seguir puede ser la evolución a partir de ahora del “buzón”. El “buzón”, hoy por hoy, está controlada por FE, al cual ya le está bien el funcionamiento tranquilo y rutinario de la gente en este instrumento. Por otro lado, IG viene con ideas nuevas, más radicales respecto a la participación de la gente. Estas ideas chocan, creo, con la concepción del “buzón” de FE, y eso ya se vio en la reunión del “buzón” en la que FE marchó abruptamente)

Martes 6 de julio de 1999

8:10- He tomado el cortado con IG. (CO: Éste hombre es súper enigmático). Mira el libro que yo llevaba “Etnografía”. Me dice que era una de sus asignaturas favoritas. (CO Creo que me intenta mirar de la lengua). Muy por encima le digo que estoy haciendo un trabajo (CO Sin duda alguna, JP ya le ha debido comentar algo).

Me entero también por IG que hoy en la reunión de comercial (CO: la famosa reunión del área comercial de todo el día) se trabajará con la técnica del metaplan sobre la reorganización del área comercial.

8:45 Voy a ver a MG. Entro en cuanto ésta acaba de llegar. Le solicito poder intervenir “diez minutos” en el comité de seguimiento. Está muy simpática. Acepta y me dice que me dará la primera intervención. Me pregunta por la aplicación del “buzón de sugerencias”, me dice que parece compleja, le digo que no, que es bastante más visual e intuitiva que la “libreta de mejoras”.

9:09 Le doy el manual de calidad a PB. Me dice: Esto está bien “me lo llevaré cuando me echen”. Me río. Le digo “Pedro me deprimes, siempre estás igual”. Me cuenta que está cansado, me dice “tú que harías si tuvieras un jefe que no te deja avanzar”. Me cuenta que él cuando entró se puso con el tema de proyectos, y que ahora lo está llevando PU, que ha ido a alguna reunión y que hace “el gilipollas” (CO: convidado de piedra). También tenía como objetivos la revisión de las aplicaciones informáticas y que PU se ha metido con la revisión de las bases de datos del área comercial (CO: Veo a PB muy quemado).

Aprovecho y cotilleo un poco. Le digo que no sé que pasará conmigo. Insiste en que me vaya con IG, que deje organización, que el área no está nada clara. Le cuento también lo de la reunión de ayer con JT y DU. Que me preguntaron por quien era el jefe del área. Me dice que si ya está en la lista de departamentos y áreas que él envió, que “por qué preguntan, coño”.

(CO: Creo, sin duda alguna, que PB está un poco marginado. Por ejemplo, no participa en la reorganización del área comercial, y si que participa IG)

9:20 Le doy el manual de calidad a DU.

9:48 voy a ponerme a trabajar en el PG de evaluación de proveedores. Lo voy a enviar a MAG para que Pujol (jefe del almacén) lo valide.

12:56 He impreso en color los PG de compras y de evaluación de proveedores. He estado con DU mirando el formato que ha de tener el "listado de cursos de autoformación". Le llevo a PB para que firme los PG. Veo que la nueva bibliotecaria (Empar) le ha llevado la revista forum de calidad a PB.

Recibo la convocatoria del comité de seguimiento por parte de MG. Realmente me ha dado 10 minutos literales para hablar de la ISO (ver NC).

15:16 Envío al comité de seguimiento un mensaje para concienciar sobre la importancia de la auditoría de certificación ISO 9000 (ver NC)

Por la tarde me dedico a fotocopias procedimientos y distribuirlos a la gente que pillo por FORMACIÓN PAUTADA: AN, PB, AL, Mamen, MJ y también lo dejo en la mesa de SA.

Miércoles 7 de julio de 1999

9:34 Belén me pregunta qué quiere decir AOSI (lo hemos puesto en el "buzón de sugerencias"). Le digo que organización y sistemas informáticos. Le pregunto por qué, y me dice que AN le ha puesto un interrogante. Le digo que le diga que usamos la terminología que ha formalizado PB ("que éste envió" junto con la lista de áreas y departamentos).

9:50 entra FE en la sala para comentarme el tema de actualizaciones.

De 10 a 11 Reunión con FE.

11:54 Llama Serra para comentarme que del PG.13.01 se tendría que modificar el apartado 6.2.1 (donde se dice que "el departamento de documentalistas revisará mensualmente el contenido de todos los cursos de FORMACIÓN PAUTADA"). Me dice que lógicamente da risa y, de hecho, precisa que él no para de reírse. Me explica que ahí me debo estar refiriendo al informe de obsolescencia. Después de estar un rato haciéndome ver la imposibilidad de hacer lo que dice la frase, parece que cambia de actitud y dice que entiende que eso sea para la ISO.

12:47 Llama RIC. Ha hecho una lectura de los PG y me hace algunas preguntas:

- Me comenta que leyendo ahora los PG no le queda claro el por qué no se ha de abrir una acción correctora con cada incidencia. Le explico porque puede haber anotaciones que sean "tonterías con comillas", y el me dice "y sin comillas". Reímos.
- Me dice que el apartado de "Reclamaciones de clientes" del PG.14.01 donde digo que es el área comercial el responsable del control de este tipo de incidencias, me hace ver (con precisión) que hay incidencias de reclamaciones de clientes que son responsabilidad del área de Formación a Distancia.

15:20 Voy a ver a DU. Quedamos que ella encarga a edición el nuevo documento "Descripción de puestos de trabajo", en el que se incluirá el departamento de gestión de calidad. Envío a Vanesa las funciones y responsabilidades que figuran en el manual de calidad.

15:44 Cuelgan en el tablón de anuncios la sesión del "Plan de acogida" que darán JP y PU el 19 de julio de 6 a 8 de la tarde. (Asistiremos, o estamos convocados cerca de 35 personas)

15:49 Decido no cambiar la versión del PG.18 debido a que (caigo de la higuera) es decir, si en la visita previa no han dicho nada los de AENOR, ¿por qué complicarme? (la verdad, yo lo que quería era referenciar en el PG.18 el nuevo documentos "Descripción de puestos de trabajo")

Jueves 8 de julio de 1999

Llego a menos veinte. PU no aparece hasta menos 5. Cuando entramos me pregunta por la visita del martes al Almacén. Quiere saber qué es lo que haremos allí. Le explico que haremos un ensayo para la visita de los auditores. (No sabía que tenía que ir también el viernes).

9:40 lo acaba de confirmar con MM que no lo tiene en su agenda.

A eso de las 8:20, me llama para ver si puedo ir a su despacho. Voy. Allí me explica que él está haciendo procedimientos, que lo que se pueda se aprovechará de la ISO, y quiere saber que tipo de documentos he utilizado. Le explico la estructura ISO. Toma nota. Posteriormente empezamos a hablar. Tras un rato inicial, alcanzamos un nivel de comunicación aceptable. (CO Creo que me ha llamado para explicarme un poco sus proyectos). En un momento dado de la entrevista le digo que por qué no se aprovecha la estructura de la ISO, y le pongo como ejemplo DFD y el departamento de Edición. Y entonces me argumenta que lo que no se puede decir es que "en la planta 12 se ha de pintar", que no se pueden comenzar las obras por ahí, porque lo fundamental es "que no se hunda el edificio".

A mitad de la entrevista entra JP para decirle que ni AN ni él estarán en el Comité de Imagen. PU le pregunta por correos, JP dice que ayer les dio "una clase particular", que no tienen las ideas claras, y que han vuelto a quedar. También PU le dice que ayer llamó un cliente (el del Banco Sabadell) y que ha dicho OK.

9:45 Me voy a poner a hacer el procedimiento de técnicas estadísticas.

12:19 He hecho el PG de técnicas estadísticas. Lo han validado PB, RU, y MG. No dicen nada. Les parece correcto.

He recibido un mail de FE referente (otra vez) a la evaluación de proveedores (documentalistas y validadores externos). No dice nada nuevo que no dijera en el anterior mensaje del tema.

(CO: Es muy significativo ver como FE y su área de producción no cuenta con PB)

Navego por las actas. De la reunión de gestores obtengo lo siguiente:

- Los días 15 y 16 de Julio tendrá lugar la auditoría de la ISO. OS irá como representante del departamento de Gestores en el caso que MJ no esté. Se han cambiado algunos procedimientos así que se tendrá que volver a revisar y especialmente el de las No Conformidades.

13:00 Le llevo a PB el PG.20. Hablamos de PU. Me dice que PB le tiene a él como “su lacayo”. Me rio. Me cuenta que ahora han vuelto al principio, que le deja hablar con los usuarios, que antes no le dejaba, que le comentaba que cualquier cosa que tuviera que discutir lo hiciera con él.

Encuentro a Ampar en la sala y le pregunto por la “libreta” y por la política. Le digo que le tiene que informar su jefe. Mas tarde me envía un mail (ver NC) en el que me pide información y me da las “gracias por informarme del tema de calidad”.

15:56 He comido con SA, ES y OS en el Restaurante Barona. Ahora he acabado el capítulo del manual de calidad dedicado a técnicas estadísticas.

Viernes 9 de julio de 1999

Estoy cansado. Son las 8:46. Hoy hablo 10 minutos en el comité de seguimiento sobre la ISO.

Quiero también hablar con FE para el tema de premiar a alguien por anotar en la “libreta”.

He navegado por Internet. Ahora estoy cansado y me duele un poco la cabeza.

9:30 Le llevo los PG de la “libreta” a EC. Está con anginas. Le comenta a MJ que esta tarde no estará. Hacemos el mantenimiento de la LOM (CO: Un puro ritual obligado por la ISO).

9:55 Llamo a DU para decirle que cuando anote como controlada las incidencias recibidas, indique la forma de control. Me dice que sí, que tenía previsto hacerlo. Le pido también por el plan de formación y el manual de descripción de puestos de trabajo.

(CO: Esto de gestión de calidad tiene su punto de inquisidor que mola).

11:53 Incluyo el apartado de control e documentos de origen externo en el PG.05.01. Voy a que me lo validen Proyectos y Serra. JT y DU se muestran de acuerdo sobre que debe ser el jefe de proyecto el que controle la documentación externa, aunque JT encuentra “burocrático” el hecho de tener que hacer una lista de control. Explico que lo que la ISO busca es asegurar controlar que si cambia, se actualizará a todos los que la tienen. DU dice que es muy lógico y JT también parece conforme.

Con Serra también hay un acuerdo rápido. Resulta que sí, que el centro de documentación (Empar) lee cada día BOEs y demás. Empar aprovecha para pedir la política de calidad. De todas formas me dice que le pregunte, que igual se la sabe. Cierto. Sabe dos puntos, se olvida el de la mejora continua (CO: divertida la escena, sí señor), pero igualmente me pide que le envíe la política por correo.

Por la tarde hay comité de seguimiento. Y terremoto organizativo, sobre todo al final, en el que AN explica la reorganización del área comercial (comentar que PB sale tras ella, muy deprimido, dice que es “humillante” no haber intervenido. El terremoto organizativo me sirve sobre todo para ver algunas cosas claras:

(RE: El objetivo de FORMACIÓN PAUTADA no es que aprendan los participantes, ni tan sólo que los clientes queden satisfechos, es la de cumplir los objetivos, y esos objetivos sencillamente (la verdad, soy un poco directo y crudo) son ganar dinero.

Hasta ahora yo tocaba el tema de organización y funciones como un tema de voluntades de poder individual, pero lo que me impacta es la clara reestructuración de comercial es el ejemplo de gestores.

La figura del gestor de DFD, podía verse como una persona que garantizaba la calidad de la formación de FORMACIÓN PAUTADA siendo el interlocutor con el cliente. Su ubicación con DFD era emblemática. Pero que pasa ahora, pasa directamente al área Comercial. Su nombre cambiará. Será Gestor de cuentas (o de clientes). Total, que me hace ver que la organización, la estructura organizativa, los puestos, las funciones, las responsabilidades, tienen una lógica que va más allá de lo aparente. Es decir, FORMACIÓN PAUTADA no es un centro de formación, es una empresa de formación. El objetivo no es garantizar la formación, el objetivo último es cumplir los objetivos comerciales)

Por la tarde comité de seguimiento. Tomo notas de campo en directo.

JP expone los valores de la organización. Dice “los más exigentes con los valores que queríamos, eran los más pesimistas con los valores que tenemos” y habla JP de 2 personas de las 6 que elaboraron el informe: JP, PU, FE, AN, RA, MG.

Los valores son: (los que tenemos y los que queremos potenciar):

- 1- Ética y compromiso
- 2- Desarrollo profesional
- 3- Afán de superación
- 4- Orientación al cliente, que para él viene a significar: “menos cachondeo”
- 5- Trabajo en equipo
- 6- Mejora continuada

Los tres primeros son bastante real con lo que ya ha. Los tres segundos “se han de trabajar proporcionalmente más”. Viene a definir Formación pautaada como “somos una empresa ética”, “se está trabajando con calidad pero inferior a nuestro nivel de exigencia”.

Para JP “queremos comenzar a trabajar en valores”

Sábado 10 de julio de 1999

Vengo a FORMACIÓN PAUTADA porque no hay curso de la Confederación.

Le doy los objetivos de calidad a MG. Ésta envía copia informando a todo el área.

Recibo copia del acta de la reunión de ayer, con los materiales de JP (valores) y AN (reestructuración comercial). (Notas de campo)

Lunes 12 de julio de 1999

8:55 Realmente es complicado informar a la gente, cuando ésta ya está informada. En fin. Informo a CV del terremoto organizativo del viernes, pero resulta que estaba informada de casi todo.

- Sabía que se “promociona” a Neus (de paso me cuenta que ésta estaba picada porque RC cobraba más que ella desde que entró).
- La duda que tenía es que pasaba con Elisenda, pues no ha acabado de “cuadrar” como gestora. Le informo que va a marketing.
- Me dice que se pretende que PB no tenga gente directa a su cargo. CV dice que PB es “un perdedor”, que aquí se tiene para que reciba los palos.
- Me comenta que yo posiblemente (lo dice de forma muy sutil) sea el “interface” (¿?) de IG, pues se busca a alguien “que se lleve bien con toda la gente”

Voy a empezar a trabajar en la ISO.

9:48 He desayunado.

13:16 Hice el simulacro de auditoría con proyectos. Fracaso. Son un desastre.

Martes 13 de julio de 1999

Recibo un correo de JP dándome ánimos (ver NC). Le respondo.

FE elabora la revisión del sistema de la calidad por la DIR (ver NC). Cuando la estaba haciendo (CO: estaba en un estado crítico e irónico) dijo “estamos yendo más allá de lo que dice esta gente”

Miércoles 14 de julio de 1999

Estoy de un humor de perros. Son las 9:08. He llegado a las 8 y 5. He tomado café con IG. Y he enviado el mail a FE sobre “el después” (ver NC).

Ayer no apunté nada, y el lunes casi tampoco. Y eso que tengo claro que lo que no apunto, no existe.

Voy a intentar reconstruir lo más interesante de ayer.

- Visita al almacén con PU y RU. La visita fue cordial. Hubo momentos en que PU estuvo muy duro con su hermano Pujol. Luego comentándolo con RU en el coche de vuelta a FORMACIÓN PAUTADA, éste me comentó que a veces PU se ha pasado más con Pujol en su presencia, diciéndole incluso “¿quién manda aquí?”
- La conversación en el coche con RU. Éste me dijo que la política de la dirección era reforzar FORMACIÓN PAUTADA por arriba, y que eso le parecía un poco arriesgado. Que era gente que tendría un salario más alto que nosotros, que él, y que estaba que claro que su resultado para la empresa no estaba muy definido.
- Almorcé con RIC, OS y PB. Se habló del futuro de FORMACIÓN PAUTADA. Para RIC lo que no tiene sentido es que los visitantes estén más allá del bien y del mal, y que estos tendrían que concretar las propuestas.

Pero en definitiva, lo que para mi fue lo más significativo del día fue la conversación con FE sobre mi futuro. Esta conversación se podría calificar como una “perdida de tiempo” puesto que no fue nada seria y FE habló con su falta

de poca claridad. Total que eso ha motivado que hoy envíe el mail a FE solicitándole una charla seria. Uno de los momentos más interesantes, fue cuando le dije de trabajar en “la orbita del pedro y PU” y FE me corrigió que sería más en la orbita de PB que de PU. Yo posteriormente le recriminé que PB no hubiera participado en la re-organización del área comercial. Me lo intentó justificar porque PB era más de sistemas informáticos que de organización. Obviamente le contraataqué diciéndole que eso no fue cómo se definió organización hace tiempo, que su objetivo era planificar FORMACIÓN PAUTADA para el futuro. Cambió rápidamente de argumento diciéndome que esto suele pasar en las empresas pequeñas, en las que coincide el dueño con la figura del director.

También hay otro momento en el que habla de la calidad de FORMACIÓN PAUTADA y dice que “la calidad total no la tenemos clara como la hemos de hacer”

(CO: Lo que está claro es que FE es una persona altamente retórica y en la que no se puede confiar. Poca palabra si señor. Y me da la impresión que tiene poco interés en que yo pase a depender de PU)

9:22 Voy a trabajar en la preparación de la ISO.

Jueves 15 de julio de 1999

Auditoría de calidad. El resultado se puede considerar bueno. Buen rollo con los auditores. Además considero que he aprendido cosas interesantes. Las cosas que anoto son las siguientes:

- Política de calidad. Explico el “Plan de acogida”. Vamos a comprobarlo a Isabelita, que es la persona que ha preparado la documentación para el Plan. Correcto. Les enseño el tablón de anuncios. Dice Pau que tendría que estar firmado la convocatoria de la sesión por FE.
- No queda claro en el manual de calidad que la dirección de FORMACIÓN PAUTADA es colegiada. Tampoco el organigrama precisa la diferencia que existiría entre áreas y departamentos.
- Hay una contradicción entre los objetivos de calidad (escala 1 a 5) de la revisión del sistema de calidad (escala 1 a 10).
- En la revisión del sistema pasamos con el acta que ha preparado FE, aunque dicen que se tendría que anexar toda la documentación que ha servido para elaborar las conclusiones. Para Sala se trata de “hacer que sea útil como resumen de información” pues en el acta sólo se indica la valoración global.
- El programa anual de auditorías está mal planteado, tal y como está hecho, es decir elaborado por departamentos. Sería mejor decir o precisar que se auditará toda la norma (todos los puntos de la norma) y no la organización.
- Las acciones correctoras no se han de definir en la reunión de cierre de la auditoría (se ha de modificar el PG) Tampoco se precisa en el documento que los que realizarán la auditoría son personas independientes del área auditada. Puro formalismo.
- El manual de calidad no habla de acciones preventivas, sólo de acciones correctoras.
- Respecto a las acciones correctoras, para Sala teníamos que haberlo definido como acciones de mejora. Me cuesta un buen rato hacerle entender el concepto de “controlado”, pues él prefiere que se diga “solucionado”, y que mi lucha no es que se abran acciones correctoras sino que se solucionen los problemas anotados. Sala se empeña en que hace falta un control de la evolución de las acciones correctoras (cuantas se han abierto; cuántas se han cerrado, por meses, etc.)
- Me comenta que uno de los mejores programas informático (por módulos) de gestión de calidad se llama Platon (de la empresa “Nou control”) y que son de Barcelona.
- Vamos al área de DFD. Se empeña que el seguimiento de los grupos tendría que pasar por la “Libreta de mejoras”. Discute conmigo y con RP. Luego también discute que nuestro indicador de evaluación del servicio sea global, según él, eso sólo nos permite detectar problemas o tendencias una vez que nos estemos hundiendo.
- Se empeña en que se ha de sistematizar el control de las incidencias → Cada departamento tendría periódicamente que realizar una análisis de sus incidencias para ver si se abren acciones correctoras o no.
- Me dice Sala que no hace falta que en la distribución de la documentación se firme un recibo que es poco práctico. Me dice que él no me lo dirá, pero que hay sistemas mucho más prácticos y económicos. Más tarde (al momento, la verdad) me dice que poniendo un “plan” como anexo, de a quién se ha de distribuir esa documentación, bastaría.

(CO: el momento de la comida es totalmente cordial. Me fastidio no pidiéndome algo más frugal, me pido cola de buey. Se crea un buen ambiente. FE polemiza con Sala sobre que nuestro director general (o sea JP) se lee 800 curriculums que llegan para la selección de un puesto).

- Por la tarde vamos al departamento de edición. Evaluamos compras. RU está despachando con PU. Hago que Asun lo llame. Me dice que se pone al teléfono PU y les dice que le diga a los auditores (o sea, a todos nosotros) que RU está con la dirección (Asún y Mónica se lo toman a mal). (Más tarde me cuenta RU que PU lo dijo en plan de broma, y que sus colaboradoras “son tontas por no saber pillarlo”).
- En edición, los auditores piden la “lista de proveedores”. El problema es que la lista sólo incluye los proveedores que tienen un pedido realizado este año (es una no conformidad que nos marcan). Se empeñan

sobre todo, en que ahora nos pueden pasar los proveedores como históricos, pero que lo que tenemos que hacer es evaluarlos por alguno de los otros métodos, por la ISO o pasarles el cuestionario, argumenta Sala que de este modo iremos aumentando la calidad de nuestros proveedores

(CO: Toma, ya. Eso es creer en la ISO y lo demás son tonterías)

- Vamos al departamento de formación. Está DU. (CO: Increíblemente todo funciona). DU les enseña un registro de evaluación del cumplimiento (el del pobre XM). (CO: JT y yo nos miramos cuando oímos que es de XM). Luego le piden el plan de formación. Está firmado. Les impacta. El observador dice que el cuestionario de evaluación del desempeño es de lo mejor que han visto (CO: no sé si están comparando con todo lo que ha visto en FORMACIÓN PAUTADA, o con otras empresas). La única pega es que para Sala el plan de formación tendría que ser en base de datos y recoger automáticamente las necesidades formativas surgidas del registro individual (CO: realmente, una gilipollez).
- La gracia del día es el PG de técnicas estadísticas. Les comento que ese procedimiento está dedicado íntegramente a ellos. Me lo critican. Dicen que bastaba con una tabla, no hacía falta redactar, diciendo qué se hace, quién lo hace y cómo lo hace. Y resulta que me piden las gráficas de evolución de los registros de la “libreta” y no las he hecho. Se ríen. Se ríen mucho. Incluso lo cuentan al final a FE.
- Respecto al apartado 4.19 yo argumento que no tenemos servicio postventa, y Sala me hace ver con toda claridad que realmente hubiera “quedado como un señor” si hubiera realizado éste capítulo diciendo que una vez que acaba el servicio de administración (1 año) se sigue igualmente corrigiendo exámenes y respondiendo a dudas. Total que sí, que voy a hacer ese capítulo. Incluso me dice que podemos hacer referencia que los procesos, una vez finalizado el servicio, se siguen controlando con el PG de control de procesos.

(RE: Realmente el problema es que no he hecho el capítulo teniendo presente el cliente de FORMACIÓN PAUTADA (es decir el manual de calidad como una herramienta más promocional) sino tan sólo poder pasar la ISO

Viernes 16 de julio de 1999

Los auditores llegan temprano. No va la máquina de café. Tomamos en el bar el café. PU se retrasa. Salimos y FE va a buscarlo. Yo me quedo de guía con Pau y Torres (FE desaparece del escenario, se va a su despacho).

Pasamos toda la mañana en el área de DFD. No encontramos grandes problemas. El desarrollo es más o menos el siguiente:

- Según Pau haría falta una firma del gestor en la “hoja de pedido”. Nos encontramos con algunas “hojas” que ni siquiera identifica de qué gestor se trata.
- Pau no se entera cómo se forma el expediente del participante, y según él eso tendría que precisarse en el PG.08.01.
- El problema nos lo encontramos en el mantenimiento “preventivo” de los equipos informáticos. No existe un plan de mantenimiento. Tendría que incluir: (LOM, lectoras de barras, impresoras, y ¡¡ termómetro!!)

13:45 Estamos esperando que los auditores de AENOR nos llamen a la reunión de cierre de auditoría. Curiosamente no se quedarán a comer (CO: Digo curiosamente porque la verdad es que las comidas son inmejorables -ayer 5 personas, 31.000 pts- incluyendo debate de sobremesa).

La auditoría de hoy ha sido por mi parte tranquila. Es decir, he controlado la jugada aquí, con Pau y De la Torre. Hemos estado toda la mañana en el área DFD y FE missing.

(CO: cuestión de estatus supongo, si no tenemos el auditor jefe, a el no le interesa (Pero que mal pensado soy, la hostia (puede ser que también se trate de trabajo pendiente)).

El flanco del almacén lo he cubierto con PU y RU (con los cuales hicimos el simulacro en el almacén el pasado martes)

La verdad es que yo calculaba que allí estaba mucho más fuerte PU que FE, siendo la idea de que como PU domina los temas, no habría ningún problema.

(CO: No obstante, ahora no tengo claro que haya sido la mejor jugada, igual hubiera sido preferible enviar a FE, el súper polemista y el “retórico invencible” con Sala.)

Cuando han llegado a la 12:40 PU, RU y Sala, la verdad es que venían muy serios.

La reunión final de auditoría ha ido bien. Tan sólo han señalado 7 no conformidades. Lo que más me molesta es la crítica de Sala sobre la estructura de la documentación, que no obedece a procesos, sino a apartados de la norma (Estos de AENOR son unos cabrones, siempre, siempre se ha hecho así la documentación ISO)

Insiste Sala en que el informe del plan de acciones correctoras, que hemos de entrega a AENOR, lo hagamos “para burros”. Que quede muy claro qué es lo que vamos a hacer y sobre todo mostremos evidencias. Según él, que “deis confianza” de que se corregirán.

Tras la reunión de los auditores como con PU y FE. La comida es calmada pero sin ser placentera (comemos en el Restaurante Ancares).

De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación

Por la tarde, FE y yo comentamos las no conformidades. Bien. Al final de todo, de pasada FE entra en el tema de mi correo electrónico. Dice que es muy fuerte, y que él se pregunta qué hubiera pasado si eso lo hubiera hecho él con su jefe (en sus tiempos). Luego dice que soy muy pasivo y que lo que tengo que hacer es una propuesta a la dirección y no esperar que me la hagan ellos a mi.

Más tarde envía un mail a todo FORMACIÓN PAUTADA en el que me felicita públicamente (ver NC).

Lunes 19 de julio de 1999

Día tranquilo en principio, tras la tormenta de la ISO viene la calma, y si todo va bien, a rematar la faena.

Asisto de 10 a 12 a la sesión del “Plan de acogida”. Lo imparte JP, custodiado por PU (que apenas comenta nada). Interesante:

- JP no habla de organización ni de empresa, siempre cita “la compañía” o “nuestra compañía”
- Nos reparten el “Plan de acogida” por escrito.

(RE: es interesante ver como en la misión, tanto de FORMACIÓN PAUTADA como del training club aparece el concepto calidad “...ofrecer respuestas de calidad”.

- Cuando JP define la estructura de la organización habla de tres áreas claramente diferenciadas DFD, PROD, y COM, y dice que si él tuviera que definir a FORMACIÓN PAUTADA diría que “FORMACIÓN PAUTADA hace productos, hace servicios y consigue clientes” identificándolo con estas tres áreas.
- Precisa que en FORMACIÓN PAUTADA no gusta hablar de organigramas, porque son cosas rígidas y estáticas y que “hemos de estar permanentemente adaptándonos al cambio”
- JP dice que cada jefe es un responsable de recursos humanos.
- Cuando habla de clientes internos, me pregunta a mí sobre qué clientes internos tendría el departamento de calidad. Tras dudar un poco, digo que toda la organización. Más tarde cuando habla de la ISO, matiza que hemos sido FE y yo, e incluye a PB.
- PU Habla de los “sombrosos”, dice que cuando una persona tiene varios, suele identificarse su trabajo con el sombrero “que más poder tiene”.
- JP dice cuando habla de valores, que la mejora continuada (CO: curioso, no continua, sino continuada) es una de las cosas de las que más iremos trabajando después de la ISO. También comenta que uno de los objetivos es disponer de cuestionarios de satisfacción de los clientes internos por departamento.
- El valor de ética en los negocios, para JP es “ganar el dinero tal y como se debe”
- Al final se solicitan preguntas. Se pregunta por la influencia de las tecnologías. Para JP dice que se ha de ir con cuidado. También pregunta (IG) por la competencia, y JP dice que son “Técnicas de formación”, aunque precisa que ya casi están fuera del sector bancario por “falta de calidad”. (La sesión acaba con un encargo de deberes, encargo realizado por JP (una hoja escrita, estilo libre sobre “¿qué es FORMACIÓN PAUTADA?)

Alex me envía un archivo de prueba con contraseña. Lo abro. Es gracioso, pone “ EH tú ¡!el de la ISO, a la puta calle”. Hablo con RU. Me pregunta de broma que si he comprado ya “ La Vanguardia”. Me descubre que él lee los anuncios laborales, comentándome uno de los que salió ayer.

16:00 Llevo el informe de la auditoría a IG. Me hace sentar. Me comenta que tal me parecería llevar el tema de formación y selección. Le digo que encantado. (CO: Sería genial).

Martes 20 de julio de 1999

Decido acabar el diario. Estoy totalmente hastiado y cansado. Voy a dedicarme al análisis de la información. (CO: Necesito urgentemente unas vacaciones).

Acabo con unos comentarios de CV sobre PB diciendo que como la dirección le come el terreno por arriba, y no le dejan organizar por arriba, él come terreno por abajo, y se está metiendo en temas de informática en los que no debería. Le pregunto por AL, y dice que a AL ya le está bien, que hay cosas que le desagradan (¿mandar?) y le va bien que lo haga PB. (CO: The end)

Miércoles 21 de julio de 1999

Me resisto a cerrar el diario.

12:51 Inspeccionando por las actas de la red, encuentro de una reunión del Comité de imagen de corporativa del día 1 de Julio lo siguiente:

Otros:

Se habla de la conveniencia de utilizar el logo del Club Gestión de la calidad y se decide no utilizarlo de momento. Se ha de comenzar a pensar en como haremos servir los identificativos de la ISO cuando la tengamos aprobada.