

I Congreso Latinoamericano de Teoría Social. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2015.

# **La mejora continua de la calidad como ideología para la formación de la implicación en los trabajadores.**

Alvarez Newman, Diego.

Cita:

Alvarez Newman, Diego (2015). *La mejora continua de la calidad como ideología para la formación de la implicación en los trabajadores. I Congreso Latinoamericano de Teoría Social. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-079/210>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

## I CONGRESO LATINOAMERICANO DE TEORÍA SOCIAL

**¿Por qué la teoría social? Las posibilidades críticas de los abordajes clásicos, contemporáneos emergentes; 19 al 21 de agosto de 2015; Buenos Aires, Argentina.**

*La mejora continua de la calidad como ideología para la formación de la implicación en los trabajadores.*

**Nombre y apellido:** Diego Alvarez Newman<sup>1</sup>

**Pertenencia institucional:** Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires; y Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad del Salvador.

**Correo electrónico:** [diegonewman@hotmail.com](mailto:diegonewman@hotmail.com)

**Mesa temática propuesta:** MESA 36 “Trabajo y Subjetividad: Marcos teórico-conceptuales para el estudio de los Sujetos Laborales en la modernidad contemporánea en América Latina”.

### **Resumen.**

La presente ponencia retoma los estudios de las Ciencias Sociales del Trabajo que abordan las diversas transformaciones en la gestión del trabajo desde mediados de la década de 1970 que se fueron consolidando en los años '90 a escala global. Específicamente, se inscribe en los estudios críticos de la Gestión Empresarial que analizan los procesos de disciplinamiento laboral en América Latina.

El problema de investigación que se aborda en esta ponencia hace hincapié en la relación entre las estrategias empresariales y los sujetos trabajadores, particularizando en la *mejora continua de la calidad* como ideología empresarial para la formación de la implicación. Retomando aspectos abordados previamente<sup>2</sup>, el objetivo de la ponencia es describir a la *mejora continua de la calidad* como una filosofía empresarial y analizarla como tecnología ideológica de intervención sobre la fuerza de trabajo.

La estrategia analítica-metodológica consiste en remarcar aspectos teóricos relevantes que se retomaron de la noción de ideología para analizar los textos más importantes de los

---

<sup>1</sup> Sociólogo, Profesor y Doctor en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Miembro del PECMO del CEIL CONICET.

<sup>2</sup> Alvarez Newman, Diego (2015): HEGEMONÍA, DISCIPLINAMIENTO Y CONTROL LABORAL. ESTUDIO SOBRE EL DISPOSITIVO DE LA IMPLICACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO A PARTIR DE LAS TECNOLOGÍAS MANAGERIALES DE PODER; Tesis de doctorado defendida en la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA el 1° de abril de 2015.

denominados por la propia literatura del management como “gurús de la calidad”. Así, metodológicamente, se han seleccionado para el análisis los principales textos de la tradición filosófica empresarial “Kaizen” y documentos de Organismos Internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para reconocer la recepción en nuestra región de la *mejora continua de la calidad*.

### **Introducción.**

El Kaizen, o “mejora continua”, es una filosofía gerencial constituida a partir de la sistematización teórica de la experiencia japonesa sobre la Gestión de la Calidad. Esta última, expresa una práctica de gestión empresarial de época del capital transnacional concentrado que retoma y resignifica las técnicas japonesas de gestión. La Gestión de la Calidad se consolidó en la década de 1990 a nivel global como la “mejor práctica de gestión empresarial” al establecerse como norma internacional en la serie ISO 9000. Su principal característica es su ampliación de un paradigma “objetivista” que aborda al control de la calidad desde la centralidad de la inspección de los productos, a un paradigma “subjetivista” que entiende a la calidad como un proceso de implicación de las personas que trabajan (Alvarez Newman, 2015). En este sentido, entre sus principios fundamentales propone que la base de la calidad está en las personas y que los productos y la tecnología son el resultado de procesos entre ellas.

El Kaizen funciona como una estrategia ideológica de la Gestión de la Calidad acerca de cómo implicar a la fuerza de trabajo. La particularidad de esta estrategia ideológica es que interviene y toma dinamismo sobre la voluntad de las personas por mejorar. Voluntad que es formada, capturada e inscripta bajo la “razón empresarial” de maximizar las utilidades, disminuir los costos e incrementar las ventas.

De esta manera, se aborda al Kaizen como una estrategia ideológica-empresarial orientada a la formación de personas con voluntad para valorizar capital. Así, se hace referencia a la formación de competencias laborales con capacidad para producir una masa de valor y plusvalor necesaria para el aumento continuo de la productividad y de la competitividad empresarial.

En esta ponencia, además de describir la estrategia ideológica de la mejora continua, planteamos que esta estrategia produce una nueva concepción epistémica en la racionalidad

corporativa-empresaria producto de su ruptura con la Administración Científica del Trabajo. Más allá de las continuidades efectivas de la Gestión de la Calidad con esta forma de organizar el trabajo, la principal transformación teórica y práctica que produjo el management naciente fue la resignificación y la centralidad que adquirió la noción de “calidad” y el desarrollo de técnicas orientadas al control de la implicación de los sujetos trabajadores.

Esta ponencia, entonces, busca describir y analizar a la estrategia ideológica de la mejora continua a partir tres dimensiones. En la primera se focalizó en la perspectiva sobre la gestión del proceso de trabajo. Perspectiva que pone en el centro de sus análisis la captura de los esfuerzos y la formación de la proactividad en los trabajadores. En la segunda dimensión estudiamos la gestión del conflicto puntualizando la importancia que asume la relación entre conflictividad y productividad. Y en la tercera se abordaron las principales características de la estrategia disciplinaria de la mejora continua.

### **1- La perspectiva sobre la gestión del proceso.**

La administración orientada al proceso es una manera de comprender la gestión de los recursos humanos cuyo eje central no se encuentra en los resultados sino en los esfuerzos hechos por los sujetos para producir un producto. Es decir, que esta forma de gestionar el trabajo remarca al factor “actitud” como determinante para el aumento de la productividad.

*Cuando el gerente de ventas evalúa el desempeño del vendedor, la evaluación debe incluir ciertos criterios orientados al proceso tales como la cantidad de tiempo que el vendedor dedica a visitar nuevos clientes, el tiempo dedicado fuera de las visitas al cliente contra el tiempo que dedicó al papeleo en la oficina y el porcentaje de nuevas indagaciones terminadas con éxito. Poniendo atención a estos índices, el gerente de ventas espera estimular al vendedor para que tenga mejores resultados tarde o temprano (...)<sup>3</sup>*

---

<sup>3</sup> Imai, M (2001): *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*; Compañía Ed Continental; México, p.53.

La estrategia de formar y desarrollar la proactividad en los sujetos requiere de una orientación al mejoramiento continuo de los estándares de trabajo establecidos. La mejora continua es una serie de técnicas y de herramientas que producen y gestionan desde la razón empresarial la voluntad de las personas por mejorar. Se hace hincapié en las “técnicas” y en las “herramientas” porque no es el “individuo libre” o los grupos de trabajo los que deciden cómo y qué mejorar sino que los requisitos estratégicos de mejoramiento están dispuestos por la dirección, sin participación alguna de los trabajadores en esos niveles. Esta disposición se vuelve visible en las metas estratégicas de las empresas que son las que direccionan los métodos que deben utilizarse para el desarrollo de las conductas de trabajo proactivas.

*Se puede fijar la meta de reducir la tasa de defectos por debajo del 3 por ciento, más no podemos decirles a los empleados: “trabajen bastante, trabajen bastante”, dándoles golpecitos en la espalda. (...). Si no fijamos métodos científicos y racionales para alcanzar las metas, nada lograremos<sup>4</sup>.*

Esta es la clave de la orientación a los procesos: conducir a los sujetos trabajadores hacia las metas estratégicas. Las técnicas para el desarrollo de sujetos requieren de normas, específicamente de la reglamentación de las tareas<sup>5</sup>. Aunque la forma de normalizar adquiere ciertas particularidades sobre todo con respecto a la Administración Científica del Trabajo. El nivel estratégico de la Gestión de la Calidad no procura una reglamentación divorciada entre los que elaboran las normas y los que las cumplen en el nivel de la empresa. La Gestión de la Calidad reconoce algo que sería impensado por el taylorismo-fordismo: los trabajadores no son solo ejecutantes de tareas, sino que son los que poseen el verdadero saber sobre los problemas efectivos que acontecen en los procesos de trabajo (Imai, 2001:141). Esta es la fuente de poder de los trabajadores. A ese saber no debe confrontárselo ni oponérsele. Ese saber debe canalizarse por vía de los Círculos de Control de Calidad (CCC) disponiendo herramientas participativas que induzcan a los trabajadores

---

<sup>4</sup> Ishikawa, K.: *¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa*; Grupo Editorial Norma; Colombia; 1997; p.75.

<sup>5</sup> *Diré aquí que la determinación de un método equivale a normalización. Quizá suene extraño, pero lo que quiero decir es esto: si una persona desarrolla un método, deberá normalizarlo, convertirlo en reglamento y luego incorporarlo a la tecnología de la empresa. (Ishikawa, 1997: 75).*

a compartir esas experiencias. Ya no más la oposición entre los administradores y los ingenieros versus los trabajadores reza el Kaizen. Ahora debe ser la figura del líder, que es un trabajador, el que facilita junto con los técnicos ese saber ya sistematizado y lo pone a disposición de las gerencias para mejorar de manera continua las metas estratégicas<sup>6</sup>. El control de los procesos permite a las gerencias anticipar los resultados prefijados en las metas<sup>7</sup>.

El proceso de trabajo fue siempre el espacio en disputa entre las direcciones y los trabajadores ya que, en definitiva, la productividad es la fuente de la competitividad y de la tasa de ganancia empresarial. La perspectiva Kaizen del proceso asume particularidades con respecto a la tradicional mirada sobre la productividad. La manera de entender los procesos pone a los esfuerzos de los trabajadores en la mira de la gestión.

*La productividad es una medida, no una realidad, dice Gerald Nadler, Profesor y Presidente del Consejo Industrial y del Departamento de Ingeniería de Sistemas de la Universidad de Southern California. De acuerdo con Nadler, es como encontrar que la habitación está muy fría y ver el termómetro para averiguar la causa. Ajustando la escala del termómetro no se soluciona el problema. Lo que cuenta es el esfuerzo para mejorar la situación tal como arrojar más leña al fuego (...). La productividad es solo una descripción del estado corriente de las cosas y de los esfuerzos pasados de la gente<sup>8</sup>.*

La productividad para el Kaizen es una unidad de medida de los resultados. La “realidad” es el proceso en donde se concentran los recursos y los esfuerzos dispuestos para lograr determinados objetivos. La estrategia Kaizen plantea que la gestión por resultados pierde el

---

<sup>6</sup> Entre las tareas del líder como puente entre la dirección y los trabajadores es importante también la movilización continua de la ideología corporativa: *La líder del grupo de mejoramiento de la calidad de Weatherford es estimada como jefa de animadores por la forma en que ha estado despertando el entusiasmo y involucramiento para poner en marcha el Kaizen. Una vez que el personal ha pasado por la excitación de Kaizen y visto los resultados, ha encontrado que este entusiasmo ha pasado de persona a persona incluso sin la jefa de animadores. En Weatherford usan el término “sarampión” para describir la infección de Kaizen, ya que debe tenerla usted mismo antes de que pueda pasarla a ningún otro.* (Imai, 2001:126).

<sup>7</sup> *Es necesario entender lo que es el control de procesos, adueñarnos del proceso (que es un conjunto de factores causales) e incorporar dentro del proceso maneras de hacer mejores productos, fijar mejores metas y lograr efectos.* (Ishikawa, 1997: 77).

<sup>8</sup> Imai, 2001:75.

control de los procesos, lugar en el que se localiza el saber de los trabajadores. La pérdida de ese control llevaría a una gestión autoritaria porque comenzaría a “governarse” la producción mediante la imposición de las metas. Por el contrario, la Gestión de la Calidad propone controlar los procesos ya que los esfuerzos hacia las metas deben ser formados. Gestionar el esfuerzo de los sujetos trabajadores en los procesos sería la manera más eficaz de llegar a los resultados prefijados por la dirección. En definitiva, la calidad es la cualidad en la manera de trabajar de los sujetos en el proceso de trabajo y el resultado sería solo una forma de objetivar ese proceso.

Decimos que el Kaizen es una estrategia porque procura formar (y capturar) los esfuerzos pero también impregnar de manera continua a los trabajadores con la ideología corporativa mediante campañas de calidad con el fin de generar un clima de proactividad permanente<sup>9</sup>. La ideología Kaizen se expresa en “campañas de formación” cuyo objetivo es producir mayores esfuerzos. Estas campañas incluyen: guías internas de bolsillo<sup>10</sup>, boletines informativos de la compañía<sup>11</sup>, sistemas informales de premios<sup>12</sup>, sistemas de competiciones a modo de juegos<sup>13</sup>, y celebraciones de conferencias y convenciones<sup>14</sup>.

La formación técnica-aptitudinal en relación a los problemas efectivos de trabajo y la formación ideológica-actitudinal son para el Kaizen un complemento vital para producir mayores esfuerzos que deben conducir a una mayor productividad.

La ideología en la Gestión de la Calidad se localiza también en el momento mismo de la producción. En este caso, el lugar de la ideología no sería solo el ámbito de la formación o

---

<sup>9</sup> *Las actividades de la campaña interna están conducidas con el fin de captar el “humor” de los empleados y mejorar la comunicación y la moral. La administración cree que es importante que las campañas se lleven a cabo constantemente para mantener la moral y el interés del empleado. (Imai, 2001:148)*

<sup>10</sup> *Es conveniente que la oficina de CCC publique un pequeño manual al iniciar los círculos. (...) La razón para producir y entregar estos manuales es, en primer lugar, diseminar la idea de los CCC y, en segundo lugar, hacer que los empleados comprendan el razonamiento que hay detrás de la decisión de la Compañía de iniciar estas actividades. (BID, 2003:100).*

<sup>11</sup> *El boletín informativo es un medio muy efectivo para dar a conocer el avance de las actividades de los CCC y motivar a los interesados. (...) Cuando hay espacio, se muestran las fotografías de los Círculos exitosos, para que los que van por buen camino se sientan orgullosos de aparecer en el boletín y los que no, se estimulen a participar. (BID, 2003:109).*

<sup>12</sup> *Las compañías tienen toda clase de premios (...) para avivar el interés en las actividades de los CCC. Algunos ejemplos: el CCC más activo (...), el líder más entusiasta (...), el miembro más entusiasta (...), el facilitador más entusiasta (...). (BID, 2003:111)*

<sup>13</sup> *(...) Las compañías deben idear una serie de actividades festivas que mantengan en alto el entusiasmo. Casos: temas musicales, lemas y carteles, logotipos, ensayos y tableros de avisos. (BID, 2003:118)*

<sup>14</sup> *Enviar a los líderes, miembros y facilitadores a las convenciones y conferencias nacionales es una excelente forma de mantener el entusiasmo por las actividades de los Círculos (...). (BID, 2003:120).*

de la reproducción de las condiciones de existencia por fuera de la producción (Althusser, 1969:18). Al ser una de las herramientas de gestión que incita a realizar mayores esfuerzos, la ideología Kaizen produce también las condiciones materiales de explotación. Esta ideología, dado que interviene en el proceso de trabajo, constituye un importante factor de productividad mediante una producción de sentidos que pretenden proactivizar los cuerpos. La fuente de extracción de la productividad son los cuerpos, los cuerpos proactivos (Pierbattisti, 2008). El Kaizen requiere de una producción de sentidos donde los ritos junto con el trabajo efectivo conforman a la fábrica como un gran espacio técnico-ideológico. El proceso de circulación de la ideología debe ser continuo en la Gestión de la Calidad<sup>15</sup>. El lenguaje corporativo conforma una unidad junto con la disposición efectiva del cuerpo al trabajo intenso. No hay divorcio entre la explotación “muscular” de la fuerza de trabajo y la incitación ideológica a participar y comprometerse en la producción. La una y la otra se suponen, acontecen y se refuerzan en el mismo proceso.

El Kaizen como matriz del proceso de producción ideológica en los espacios de trabajo va generando las herramientas que, en la particularidad de cada empresa, funcionan como tecnología de gestión que captura a los “individuos” intervinientes en los procesos de trabajo para proactivizarlos. La clave de la interpelación ideológica (Althusser, 1969) junto con las herramientas de gestión que disponen y capturan a los *individuos* está en la “mejora continua”. La mejora continua no es una realidad. Ni siquiera puede objetivarse en las metas estratégicas de una organización. La mejora continua es una *utopía empresarial* que pretende darle un sentido competitivo a las prácticas laborales para aumentar la productividad. Es un *deseo* de querer mejorar y superar los estándares de trabajo establecidos. Este *deseo* (de mejorar continuamente) que *alude* a la realidad (los estándares efectivos de trabajo) produce mediaciones rituales para la captura de los cuerpos tales como

---

<sup>15</sup> Las ceremonias dentro de las fábricas tienen vital importancia para reforzar los sentidos de la Gestión de la Calidad: *En algunas compañías, se ofrecen bocadillos después de las palabras del presidente. Esto le da la oportunidad de circular por el lugar mientras la gente está comiendo y hacerlos participar en discusiones. Puede preguntarles qué piensan de los CCC. Ésta puede ser la primera vez que algunos de los empleados vean al presidente, así que el hecho de que él los salude, puede ser algo muy significativo para ellos. (...). Se toman fotografías de los momentos culminantes del evento, que se exhiben después en los tableros de avisos o en el boletín informativo. Si el evento se grabó en video, se proyecta en la cafetería, con la intención de recordar a todos el objetivo que la compañía persigue al instalar el programa. El discurso del presidente se repite una y otra vez para que se comprenda mejor su mensaje, pues posiblemente no todos lo hayan escuchado y comprendido.* (BID, 2003:103).



las guías internas de bolsillo, los boletines informativos, los sistemas informales de premios, los sistemas de competiciones a modo de juegos, y las celebraciones de conferencias y convenciones, entre muchas otras. Estos ritos, disponen el punto de contacto entre el sentido competitivo y los cuerpos intentando producir la subjetividad proactiva.

Se sostiene, entonces, que la mejora continua es una *ilusión*, algo que no existe pero que sin embargo *alude* e incita a un determinado comportamiento proactivo en el trabajo y que tiene efectos sobre la productividad real. Las herramientas de gestión empresarial son la mediación de contacto entre la utopía empresarial y los cuerpos proactivizados que producirán la plusvalía.

## **2- La gestión del conflicto**

### **2.1- Los problemas en el proceso de trabajo (warusa kagen).**

La mejora continua es una concepción empresarial cuyo principio fundamental es que “todo problema constituye una oportunidad para mejorar” (Imai, 2001:208). La materia prima de la posibilidad de mejora son los problemas. La mejora continua se vuelve actitud en los trabajadores cuando estos deciden admitir los problemas, compartirlos con el grupo de trabajo y los superiores, hacerse cargo de ellos, e intentar mejorarlos. Una de las principales características de la actitud proactiva para la Gestión de la Calidad es convertir a los problemas del cotidiano de trabajo en una mejora.

El pasaje del “principio epistémico” a la actitud requiere de herramientas de gestión. El Kaizen diferencia a los problemas en el proceso de trabajo (*warusa-kagen*) de los conflictos. Los primeros son irregularidades, cuestiones que no son del todo correctas, que acontecen en los procesos pero que no provocan, en principio, un daño sustancial. Son solo los trabajadores los que los notan. Hacerlos hablar acerca de estos problemas supone disponerlos a admitir su existencia ya que para llevar adelante el control del proceso deben conocerse los problemas que ocurren en él.

Son los CCC los espacios donde se abordan los *warusa-kagen*. El método con el que se forma a los trabajadores para que los aborden se denomina “la ruta de la calidad”. Esta es un proceso de sistematización y de resolución de problemas siguiendo el ciclo *Planear-Hacer-Verificar-Actuar* donde los propios trabajadores junto con el líder abordan los problemas cotidianos del proceso de trabajo.

La “ruta de la calidad” constituye un método más eficaz que la vigilancia del proceso de trabajo ya que da lugar a un registro del saber obrero elaborado por ellos mismos. Este es otro de los aspectos subrayados como transformación epistémica por la Gestión de la Calidad con respecto a la Administración Científica. Si bien es cierto que los trabajadores no son entendidos como “ejecutantes sin cerebro”, hay que resaltar las posibilidades y los límites de lo pensable por la “ruta de la calidad”. La definición de “problema”, además de estar establecida por los mandos de producción, esta permeada por la razón empresarial de “reducción de costos”. Así, los defectos en la producción nunca pueden ser por la intensidad de los ritmos o por la cantidad de horas trabajadas en una misma posición. Eso sería contradecir la actitud proactiva.

Los objetivos de reducción de errores son elaborados por la dirección siguiendo la razón empresarial, tal como se planteó anteriormente. En este sentido, un plan de reducción de errores se encuentra matrizado por un plan de reducción de costos. Al ser esta la perspectiva desde donde se abordan los “defectos”, la “ruta de la calidad” no contempla ni le es de importancia el costo corporal en los trabajadores que provoca la intensidad de los ritmos.

La velocidad de la línea y los movimientos de trabajo no entran como “problema” en la esfera de lo pensable por la “ruta de la calidad” en las actividades de los CCC. Justamente, la proactividad se trata de economizar movimientos para trabajar más rápido. Plantear en un CCC la reducción de los ritmos de trabajo sería ir contra la razón managerial sobre la conducta proactiva.

*“En nuestra fábrica, iniciamos nuestros esfuerzos de Kaizen observando la forma en que nuestro personal hace su trabajo”, dice Taiichi Ohno de Toyota, “porque eso no cuesta nada”. El punto de partida de Kaizen es, por lo tanto, identificar el “desperdicio” en los movimientos de trabajador.*

*(...) Con frecuencia los trabajadores no están conscientes de los movimientos innecesarios que hacen. Por ejemplo, un trabajador que atiende varias máquinas, a menudo mira hacia atrás mientras se mueve de una máquina a otra. Siempre que veía hacer esto a un trabajador en Toyota, Ohno le gritaba: “¡No actúes como un zorrillo!” (...) Solo después que todos estos movimientos innecesarios son*

*identificados y eliminados, dice Ohno, se puede pasar a la siguiente fase de kaizen (...)<sup>16</sup>.*

El giro subjetivo de la noción de calidad de ninguna manera tiene como propósito el cuidado de la salud y de las condiciones de trabajo. Más bien, se trata de que tanto los movimientos como las maneras de ser de los trabajadores puedan ser gestionados de manera previsible desde la racionalidad “costo-beneficio”. En esto radica el cambio epistémico: la gestión de la subjetividad en el proceso de trabajo proporciona mayores beneficios económicos que el paradigma de la inspección o el control de los productos y/o los resultados típico de la Administración Científica del Trabajo. La estrategia Kaizen apunta a la formación técnica e ideológica de personas capaces de producir con la menor cantidad de errores economizando la mayor cantidad de tiempo y de movimientos posibles.

## **2.2- El conflicto.**

La concepción del conflicto como factor de productividad es efecto de las críticas que realizaron los intelectuales del movimiento de la Calidad sobre la década de 1970 en relación al taylorismo-fordismo<sup>17</sup>. El diagnóstico que elaboraron, sobre todo los teóricos japoneses, acerca del estilo de administración occidental es que fue el descuido del factor humano lo que derivó en una gestión de matriz confrontativa con los trabajadores que dio finalmente como resultado un fuerte descenso en la productividad (Imai, 2001; Ishikawa, 1997).

*(...) según los partidarios del Sistema de Taylor, en el ciclo de administración existe lo que se conoce como área sin cerebro. (...).No se exige a los operarios que sean inteligentes o creativos; en lugar de eso, simplemente se les coloca en un trabajo manual y se ocupan de realizar la misma operación una y otra vez. Realizaban una sola tarea (...) y como así no tenían que ver la operación entera, no se les proporcionaba capacitación: es decir, no había desarrollo del recurso humano. (...). Independientemente de la intención original de Frederick Taylor, su método estaba siendo usado para justificar la militarización de los operarios. De hecho, no siempre*

---

<sup>16</sup> Imai, p.121-122.

<sup>17</sup> Esta cuestión fue abordada en Alvarez Newman (2015; cap. I)

*producían una cantidad óptima de trabajo a pesar de su potencial para terminarlo más rápidamente*<sup>18</sup>.

La crítica a la matriz de gerenciamiento occidental acerca del descuido del factor humano tiene dos aspectos fundamentales:

- la convicción de que los trabajadores no tenían capacidad y que no podían realizar tareas complejas.
- y la fragmentación del proceso de trabajo en pequeñas operaciones simples, repetitivas, monótonas y muy especializadas.

El movimiento de la calidad plantea que el descontento que se evidenció en el trabajo, sobre todo luego de la crisis del petróleo de 1973 (Imai, 2001:30), no se debió a algo intrínseco de los trabajadores sino a un diseño deficiente del trabajo y al comportamiento de las gerencias (BID, 2003:31). Este diseño solo contemplaba al trabajador como fuerza muscular ejecutante de tareas concebidas y diseñadas por los ingenieros y la gerencia que eran los que verdaderamente pensaban. La concepción taylorista-fordista sostenía sus estímulos al trabajo solo en la retribución monetaria.

*Sea como fuere me parece un error pensar que el único estímulo para el trabajo sea el dinero. La alegría, el deseo y el placer tienen diversas dimensiones, y si pretendemos cambiar las actitudes de la gente hacia el trabajo debemos entender estos impulsos humanos básicos*<sup>19</sup>.

Es evidente que la Gestión de la Calidad introduce cuestiones que trastocan fuertemente el paradigma gerencial anterior. Porque introduce la comprensión de los sentidos de los trabajadores como lugar a ser pensado como estímulo para el trabajo.

Bajo el paradigma de la administración científica occidental los sentidos de los trabajadores se habían direccionado hacia la confrontación. El comportamiento de la gerencia occidental de los países industrializados es señalado por el movimiento de la calidad como uno de los factores fundamentales de este direccionamiento errático de los sentidos de los trabajadores.

---

<sup>18</sup> BID, 2003:29-30.

<sup>19</sup> Ishikawa, 1997:32.

*(...) el comportamiento típico del gerente occidental es la pesadilla de todo antropólogo cultural. Su comportamiento es precisamente lo opuesto de lo que toda persona que desea establecer armonía con extranjeros se supone que haga. Puesto que el gerente considera el lugar de trabajo como una selva hostil, su oficina es un lujoso puesto de avanzada bien fortificado en donde se atrinchera y evita la comunicación. Si acaso existe comunicación, en el mejor de los casos es en un solo sentido. El gerente se siente protegido por los muros que levanta entre él y los trabajadores<sup>20</sup>.*

La relación entre conflictividad y productividad es uno de los ejes que más preocupan a la Gestión de la Calidad. Su tratamiento adquiere cierta complejidad porque esta relación no es abordada bajo paradigmas tecnológicos ni moralistas sino desde la política managerial. Para el Kaizen la productividad es un problema de poder. Si las personas sienten aversión hacia el trabajo o no están de alguna manera comprometidas con su tarea, por más inversiones en tecnología que se hagan la productividad quedará estancada. Por eso, la fábrica es un espacio de formación continua de *sentidos manageriales*.

Para los intelectuales de la calidad, los trabajadores no representan en sí mismos una amenaza a la productividad. De hecho, la existencia de problemas (los warusa kagen) son inherentes al trabajo y hasta necesarios para gestionar la mejora continua. El buen funcionamiento de la política managerial transformaría los warusa kagen en oportunidades de mejora. Lo que sí puede representar una amenaza a la productividad, un verdadero conflicto, es la forma en que se organizan los trabajadores. Particularmente, las formas de organización que estén por fuera del control managerial, específicamente los sindicatos adversos al management. Las relaciones laborales empresa-sindicato son entendidas como un lugar de conflicto latente dado que es el espacio donde la política managerial encuentra los mayores límites en su intervención<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Imai, 2001, p.218.

<sup>21</sup> *Al resistirse al cambio en el lugar de trabajo, los sindicatos han privado a los trabajadores de la oportunidad de trabajar mejor y con más eficiencia en un proceso o en una máquina mejorada. (...) cuando la administración ha sugerido cambios tales como asignar trabajadores a distintos trabajos, los sindicatos se han opuesto, argumentando que eso conduciría a la explotación y que violaría los derechos sindicales de los trabajadores. (Imai, 2001, p. 210).*

La estrategia Kaizen en relación a los sindicatos está orientada a minimizar las herramientas sindicales de limitación a la política managerial de calidad. Se desprenden de las fuentes documentales tres ejes a tener en cuenta para su análisis:

- La creación de una organización paralela de los trabajadores.
- La generación de herramientas de cooperación sindical con la política de calidad.
- La reducción y limitación del conflicto a la negociación salarial.

Con respecto al primer eje, los CCC cumplen una función importante en esta estrategia dado que son los espacios en los que la empresa organiza a los trabajadores bajo la dirección de la política de calidad, constituyendo liderazgos más cercanos al management. Por eso, el movimiento de la calidad denomina a los CCC como “organizaciones informales de los trabajadores”, en contraposición a la “organización formal sindical”. Es en los CCC que predominan las herramientas manageriales y se dispone a los trabajadores a elaborar mejoras de la calidad y la productividad<sup>22</sup>.

En relación al segundo eje, el Kaizen no pregona la confrontación con el sindicato sino una estrategia de convencimiento y/o cooperación con la política de calidad. Se recomienda la elaboración de declaraciones conjuntas acerca de la necesidad de implicar a los trabajadores, introducir en los Convenios Colectivos de Trabajo cláusulas de aceptación sindical de la política de calidad y generar espacios conjuntos para desarrollar la calidad en el ámbito sindical<sup>23</sup>. La aceptación de la política de calidad proporcionaría a los sindicatos una perspectiva managerial que resitúa la reflexión acerca de los métodos y de las condiciones de trabajo bajo la razón empresarial. Quedaría invisibilizada cualquier mirada

---

<sup>22</sup> *Los grupos pequeños (por los CCC) también desempeñan un papel de importancia en colocar los cimientos para las buenas relaciones industriales. Los líderes sindicales con frecuencia adoptan posturas de intransigencia cuando se enfrentan a la administración, rehusándose a ceder en sus demandas específicas. Sin embargo, los trabajadores del taller por lo general son más pragmáticos y están más interesados con los asuntos diarios relacionados directamente a su papel como empleados, no solo como miembros del sindicato. Es aquí en donde se cruzan los hilos verticales y horizontales. (...) De este modo, la creación de relaciones sólidas entre los trabajadores y la administración suele depender (...) de la formación de un pequeño núcleo de trabajadores a nivel del taller que son capaces de conciliar su doble papel de empleados y miembros leales del sindicato. (Imai, 2001, p.221).*

<sup>23</sup> *(...) es esencial que se establezca un Comité conjunto laboral-administrativo, (...), antes de introducir el Kaizen. Esto requiere que ambas partes sean realistas y flexibles para abordar el Kaizen. Así, como es esencial que la administración tome la iniciativa haciendo frente a la preocupación laboral respecto al potencial de trabajo, también lo es la iniciativa y aceptación laboral en la distribución del trabajo y el reentrenamiento esencial. (Imai, 2001, p.216).*

que ponga el foco en la sobrecarga laboral o en la pérdida de derechos laborales, y reducido el orden de lo pensable al costo en desperdicios.

Al impregnar al sindicato de la política de calidad, la conflictividad quedaría restringida a la negociación salarial. La importancia de la aceptación sindical y de los trabajadores en general es que permitiría terminar con los antagonismos de clase, propios de la Administración Científica. Como lo demuestra la experiencia histórica desde la mirada managerial, gestionar la producción bajo una perspectiva de dualidad de clases da lugar a una conflictividad permanente que se traduce en altos costos y baja de la productividad. El paradigma de la integración a la política de calidad modifica notablemente la tradicional reflexión del management científico acerca del conflicto.

*Muchas de las actividades que tienen lugar dentro de una compañía caen entre los dos extremos de cooperación y confrontación – la cooperación se refiere a trabajar juntos para hornear un pastel más grande y la confrontación a pelear para dividir el pastel-. Debido a que no hay cosa tal como una confrontación del 100% entre los trabajadores y la administración, pensar en las relaciones industriales como un continuo cooperación/confrontación da un cuadro más positivo y realista que el estereotipo tradicional de “nosotros-ellos”<sup>24</sup>.*

Cuanto más se integren los sindicatos a la política de calidad los espacios de confrontación tenderían a disminuir, al tiempo que los ingresos de la empresa tenderían a aumentar. Si la política de calidad es efectiva, los espacios de confrontación quedarían reducidos a la negociación salarial, desde una matriz de cooperación “por hornear un pastel más grande”. El conflicto, a diferencia de los “warusa kagen”, es entendido como la confrontación entre los trabajadores organizados y la administración, y constituye la principal amenaza a la productividad. El énfasis que pone el Kaizen en la gestión de los procesos es justamente porque controlando las conductas en el momento mismo de la producción se evita que los “warusa kagen” se transformen en conflictos. Si los “pequeños problemas” se abordan a tiempo además pueden redireccionarse y convertirse en “una oportunidad de mejora”. Gestionar a las personas, entonces, es también para el Kaizen reducir al mínimo posible las

---

<sup>24</sup> Imai (2001:214).

actitudes conflictivas disponiendo de formas organizativas reguladas por la matriz de la calidad.

### **3- La estrategia disciplinaria.**

La disciplina ocupa un lugar central en la estrategia Kaizen ya que su objetivo fundamental es desarrollar “recursos humanos” con características de implicación con la valorización de capital. Para la estrategia Kaizen la centralidad está en los sujetos porque la productividad es un indicador de resultado de los esfuerzos de las personas en los procesos efectivos de trabajo. La fuente de la productividad se encuentra en la gestión de esos esfuerzos en tanto experiencias de trabajo concretas y saberes que se desarrollan en los procesos.

La gestión de los esfuerzos se compone de 4 momentos a modo de ciclo: estandarización-adaptación-mantenimiento-mejora. El estándar es el parámetro que marca los ritmos de trabajo y la forma en la que se debe trabajar. Así, el trabajador debe adaptarse a las prescripciones establecidas por los reglamentos y las normas y debe tener la voluntad de mejorarlas. En tanto que la dirección debe velar para que se cumpla el mantenimiento de los estándares y su mejoramiento a futuro. El propio Kaizen denomina a esta fase como disciplinaria. La disciplina es el grado de relación y correspondencia entre el estándar de trabajo y el trabajador y su ímpetu por mejorar bajo el control de la administración. Debe haber un estándar preciso de medición para cada puesto de trabajo. La importancia del tiempo estándar reside en que su reducción, a partir de una mejora, es un método efectivo para el aumento de la productividad<sup>25</sup>. Todo estándar de trabajo debe situarse en proceso de mejora continua.

*(...) la estrategia Kaizen hace esfuerzos sin límite para el mejoramiento. Dicho de otra manera, la estrategia de Kaizen es un reto continuo a los estándares existentes. Para el Kaizen, solo existen los estándares para ser superados por estándares mejores.*

---

<sup>25</sup> Acerca de la experiencia en la Planta Tochigi de Nissan sobre la reducción de los tiempos de trabajo, Masaaki Imai (2001:66) dice: *La reducción en el tiempo estándar siempre ha sido un método muy efectivo para aumentar la productividad. En la Planta Tochigi los esfuerzos en esta área incluían el método de factor de trabajo y la estandarización virtualmente de todos los movimientos que los trabajadores hacían en el desempeño de sus tareas. En términos del trabajo de cada individuo, la unidad más pequeña de tiempo de trabajo considerado en una estrategia de Kaizen es de 1/100 de minuto o 0,6 segundos. Cualquier sugerencia que ahorre por lo menos 0,6 segundos – el tiempo que toma a un trabajador estirar la mano o dar un medio paso- es considerada seriamente por la administración.*



*Cada estándar, cada especificación y cada medición claman por una constante revisión y mejoría<sup>26</sup>.*

Asimismo, en la construcción de los estándares cobra mayor importancia el tiempo de los ciclos y de las secuencias de trabajo que las descripciones de tareas ya que estas deben estar en revisión continua. Si se cumplen los estándares de trabajo es porque hay disciplina en la fábrica. La tarea de la administración debe ser velar para que los estándares se cumplan por parte de todos los trabajadores e incentivar a estos a introducir mejoras una vez que el estándar se ha vuelto rutina<sup>27</sup>. Se produce una mejora cuando el estándar ha sido superado por otro proporcionando mejores beneficios en la reducción de los tiempos en el proceso de producción. El punto de partida para constituir un estándar es identificar el desperdicio tanto en los movimientos de los trabajadores como en los ritmos del proceso de trabajo. Es preciso destacar que para el Kaizen el estándar es una medida que es resultado de la manera de trabajar. Por lo tanto, la disciplina focaliza en administrar la forma en que trabajan los sujetos en relación a lo prescripto por los estándares y su voluntad por mejorarlos.

Como se viene planteando, la mejora de los estándares que aumenten la productividad es producto de un determinado proceso. El desarrollo técnico de la mejora de un estándar de trabajo, bajo la matriz del Kaizen, tiene su base en los esfuerzos, particularmente en las actitudes previamente desarrolladas por los trabajadores.

*El punto de partida del Kaizen es que el trabajador adopte una actitud positiva hacia el cambio y mejoramiento de la forma en que trabaja. Si el trabajador trabaja sentado en una máquina y cambia su comportamiento y se coloca de pie ante la máquina, esto es una mejora, ya que gana flexibilidad y puede manejar más de una máquina<sup>28</sup>.*

La actitud proactiva es la condición de posibilidad para conformar los saberes en el proceso de trabajo. El punto de contacto entre la actitud proactiva y los saberes técnicos es el

---

<sup>26</sup> Imai, 2001:111.

<sup>27</sup> *El estándar de un punto es exhibido con frecuencia en el lugar de trabajo para que el trabajador siempre lo tenga presente y solo después de que cumplir con este estándar se ha convertido en rutina para el trabajador la administración puede pensar en agregar otro estándar. El estándar debe ser obligatorio para todos y el trabajo de la administración es ver que todos trabajen de acuerdo con los estándares establecidos. A esto se le llama disciplina.* (Imai, 2001:112).

<sup>28</sup> Imai, 2001:152.

estándar cuya medida indica la menor cantidad de tiempo posible en la que puede realizarse una operación técnica sin cometer errores y sin desperdicio de piezas.

La base que proporciona las posibilidades de mejora es la experiencia en el proceso de trabajo. Para la concreción de la mejora la experiencia de los trabajadores debe pasar por un proceso de desarrollo: proactivizar a los trabajadores para que la experiencia comience a ser visualizada como posibilidad de mejora; formarlos bajo el método “ruta de la calidad” de resolución de problemas para darle a la experiencia el sentido managerial de mejora (reducción de costos); disponerlos a contar su experiencia en el seno de los CCC; liderarlos, también en los CCC, para que reorienten su experiencia hacia una posibilidad efectiva de reducción de costos; hacerles elaborar informes que brinden datos acerca de cuánto se ha podido reducir, ya sea el tiempo o los movimientos de trabajo, y/o las fallas en la producción; hacerles comunicar los datos a los supervisores; hacerles registrar la mejora en tanto nuevo estándar de trabajo; hacerles volver a comenzar el ciclo.

La estrategia Kaizen no recomienda la imposición de los ritmos sino el desarrollo de sujetos trabajadores dispuestos mediante las herramientas de gestión a reducir ellos mismos los tiempos, los movimientos de trabajo y las fallas en la producción<sup>29</sup>. Esta estrategia supondría reducir el autoritarismo directo propio de la relación laboral concepción/ejecución por una autoridad que forma “competencias laborales”. Formar a los trabajadores en lugar de “mandarlos” constituye una manera más eficaz de conducir a la fuerza de trabajo para que no se conformen condiciones de conflictividad laboral. Esta estrategia de gobierno de fábrica recomienda la implementación de índices de control de las conductas en los procesos de trabajo para evaluar los esfuerzos y el grado de compromiso de los trabajadores<sup>30</sup>.

## **Conclusiones.**

---

<sup>29</sup> *La filosofía básica del nuevo diseño de trabajo es delegar tanta planificación y control como sea posible a los trabajadores, motivándolos así para una productividad y calidad más altas.* (Imai, 2001:135).

<sup>30</sup> *¿De qué clase de criterios de proceso se dispone para medir el esfuerzo hecho por los miembros del Círculo de CC? Algunas posibilidades obvias son el número de juntas celebradas por mes, la tasa de participación, el número de problemas resueltos (observe que esto no es lo mismo que la cantidad de dinero ahorrado), y el número de reporte sometidos. ¿Cómo abordan estos temas los miembros del Círculo de CC? ¿Toman en cuenta la situación corriente de la compañía en cuenta al seleccionar el tema? ¿Consideran los factores tales como seguridad, calidad y costo al resolver el problema? ¿Sus esfuerzos conducen a estándares de trabajo mejorados? Estos están entre los criterios de proceso que se usarán al evaluar sus esfuerzos y compromisos.* (Imai, 2001:55).

En la presente ponencia nos propusimos como objetivo describir y analizar a la mejora continua (Kaizen) como estrategia ideológica empresarial para la formación de la implicación de los trabajadores. Esta estrategia ideológica se consolidó y se universalizó en la década de 1990 al ser legitimada la Gestión de la Calidad por diversos organismos internacionales como la mejor práctica de gestión empresarial de época. La mejora continua, en tanto ideología, se inscribe en estas prácticas de gestión. Esta estrategia ideológica cobró protagonismo al asumir los principales teóricos del “Control de la Calidad” que la calidad no es un atributo de las cosas sino que se encuentra en las personas que trabajan, y que los productos son solo el efecto de un proceso entre aquellas. Desde esta perspectiva, la fuente de la productividad está en la voluntad humana por mejorar. La mejora continua es el resultado de la complejización de los dispositivos de apropiación empresarial de la voluntad humana en el trabajo.

Así, se ha problematizado acerca del accionar de la mejora continua como estrategia ideológica empresarial para la formación de la implicación en el trabajo. Identificamos tres dimensiones de análisis con respecto al modo de acción de esta estrategia ideológica: la gestión del proceso de trabajo; la gestión del conflicto; y la estrategia disciplinaria.

Con respecto a la gestión del proceso de trabajo, el punto neurálgico son los recursos humanos, puntualmente la gestión de la implicación para el aumento de la productividad. La implicación no es un atributo de los “individuos libres” sino que debe ser formada mediante herramientas de gestión que inciten a los sujetos a mejorar de manera continua. Entre las principales técnicas de proactivización de los trabajadores cabe mencionar principalmente a los Círculos de Control de Calidad (CCC). Estos disponen herramientas participativas que inducen a los trabajadores a compartir sus experiencias en el proceso de trabajo. En el seno de estos, se destaca la figura del líder que es el encargado de “facilitar” las metas estratégicas de la empresa. Estas deben tener una presencia permanente en los espacios de trabajo mediante las campañas de formación continua.

La gestión del conflicto parte de una clara distinción entre los llamados “problemas” y el conflicto en sí. Los primeros son necesarios a todo grupo de trabajo humano y son interpretados como una posibilidad de mejora de la calidad y de la productividad. A través del método que se denomina como “la ruta de la calidad”, se dispone a los trabajadores a elaborar registros sobre los problemas en el proceso de trabajo, a sistematizarlos, y a

resolverlos. Por su parte, el conflicto es interpretado como la verdadera amenaza a la productividad y a la calidad. A diferencia de los “problemas” el conflicto se refiere a las relaciones laborales, puntualmente a la organización de trabajadores que no aceptan los métodos de trabajo centrados en la Gestión de la Calidad. Entre las principales técnicas de minimización del conflicto identificamos, junto con los CCC, la generación de herramientas de cooperación sindical con la política de calidad, y estrategias de limitación del conflicto al ámbito de la negociación salarial.

La estrategia disciplinaria se compone de cuatro ciclos: estandarización-adaptación-mantenimiento-mejora. Los estándares son fundamentales porque son los que marcan los ritmos de trabajo, la forma en la que se debe trabajar y los indicadores de medida para realizar mejoras. En este sentido, la disciplina Kaizen es definida como el grado de relación y correspondencia entre los estándares de trabajo y el trabajador y su ímpetu por mejorar bajo el control de la administración. Se produce una mejora recién cuando un estándar ha sido superado por otro proporcionando mejores beneficios en la reducción de los tiempos y/o los movimientos en el proceso de producción. La estrategia Kaizen no recomienda la imposición de los ritmos sino la formación de “recursos humanos” dispuestos mediante las herramientas de gestión a aceptar reducir ellos mismos los tiempos, los movimientos de trabajo y las fallas en la producción

### **Bibliografía citada.**

Althusser, L. (1969) (2005): *Ideología y Aparatos ideológicos del Estado. Freud y Lacan*; Nueva Visión; Buenos Aires.

Alvarez Newman, Diego (2015): *HEGEMONÍA, DISCIPLINAMIENTO Y CONTROL LABORAL. ESTUDIO SOBRE EL DISPOSITIVO DE LA IMPLICACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO A PARTIR DE LAS TECNOLOGÍAS MANAGERIALES DE PODER*; Tesis de doctorado defendida en la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA el 1° de abril de 2015.

Banco Interamericano de Desarrollo, Programa Japón (2003): “Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad (Vol. 1)”, TC9905067.

Banco Interamericano de Desarrollo, Programa Japón (2003): “Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad (Vol. 2)”, TC9905067.

Imai, M (2001): *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*; Compañía Ed Continental; México.

Ishikawa, K. (1997): *¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa*; Grupo Editorial Norma; Colombia.

Pierbattisti, D. (2008): *La privatización de los cuerpos. La construcción de la proactividad neoliberal en el ámbito de las telecomunicaciones, 1991-2001*; Prometeo Libros, Bs. As.; Argentina.