

EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD COMO CULTURA EMPRESARIAL EN EL
MARCO DE LAS NOCIONES ETICAS DE AUTONOMIA Y DE PRINCIPIO DE UTILIDAD

Por

Jairo E. Carrillo Guarín, Psicólogo
Universidad Nacional de Colombia

INTRODUCCIÓN

A partir de la Revolución Industrial consolidada a finales del siglo XVIII, las clases empresariales han venido desarrollando, ensayando y aplicando múltiples formas de organización del trabajo, con el propósito de perfeccionarla, es decir, hacer menos costosa y más eficaz la fuerza de trabajo puesta a su disposición. Este proceso se aceleró a comienzos del siglo XX, cuando la aparición de nuevas fuentes de energía, en particular la electricidad y el motor de combustión dieron origen a numerosas industrias y forzó la aparición de formas taylorianas y fordistas de organización del trabajo, esfuerzos que comenzaron a atraer el interés del mundo académico dando origen a disciplinas tales como la ingeniería industrial, la administración de negocios y la psicología industrial, orientadas a sistematizar el conocimiento disponible sobre problemas y métodos en la esfera laboral para convertirlos en sistemas o modelos gerenciales, más o menos coherentes, susceptibles de ser enseñados por poseer cierta lógica interna, planteamientos teóricos, formulación de "principios", normas técnicas de aplicación y formas de evaluación.

En ese contexto, durante el siglo XX surgieron modelos y teorías diversas tales

como la administración científica, la escuela de las relaciones humanas, el análisis del trabajo, la doctrina administrativa fayoliana, la organización burocrática, la investigación de operaciones, la teoría de las decisiones, la administración por objetivos, el enfoque sistémico, el desarrollo organizacional, la gerencia estratégica, el control total de calidad, los grupos primarios, los círculos de calidad, el cambio planeado, la reingeniería, la gerencia del servicio, para nombrar apenas algunos de los principales enfoques con los que se ha buscado, incesantemente, optimizar el uso de los recursos productivos en general y el trabajo humano en particular. Pese a su diversidad, algunos autores han identificado importantes elementos comunes a todas ellas. Por ejemplo Bravermann, obrero y economista estadounidense, señala que lo distintivo de la administración es el control y la organización del proceso de trabajo: la necesidad de extraer de la fuerza de trabajo el mayor rendimiento; los antagonismos propios de las relaciones obrero-patronales y las presiones hacia una mayor competitividad, fuerzan al empresario a asegurar un nivel de disciplina y cooperación que no son posibles de alcanzar a menos que exista un adecuado control sobre la conducta laboral de sus empleados:

"El verbo *to manage* (administrar, manejar)

viene de *manus*, palabra latina que significa mano pero que en inglés antiguo significaba originalmente entrenar un caballo en su andar, obligarlo a hacer ejercicios de *manège*.... Como un jinete que usa el freno, las bridas, las espuelas, el chicote, el látigo y un entrenamiento desde su nacimiento para imponer su voluntad, el capitalista se esfuerza, a través de la administración, por controlar...”

Agreguemos que no solamente bajo relaciones capitalistas se puede observar tal fenómeno pues es evidente su presencia en otros regímenes políticos, si bien con fines distintos, particularmente en los más autoritarios como sucedía en la antigua Unión Soviética y en la China Comunista pese a que allí, supuestamente, imperó la “dictadura del proletariado”. Por eso autores como el sociólogo Richard Bendix, luego de analizar cuidadosamente la evolución histórica de las relaciones de trabajo en Inglaterra, Rusia y Estados Unidos llega a la conclusión de que las diferentes estrategias y doctrinas administrativas están soportadas por “ideologías gerenciales”, esto es, maneras de “...justificar la subordinación de los hombres a la disciplina del trabajo de la fábrica y a la autoridad de sus empleadores...”² Incluso, en una perspectiva mucho más radical, Jean Paul de Gaudemar reduce los modelos organizativos del trabajo al concepto de mecanismos de disciplina, atribuyendo a ésta dos funciones: una, la de ser condición necesaria para que “... comience a funcionar el trabajador colectivo...” y otra la de servir como “...instrumento de dominación para perpetuar el poder y garantizar la reproducción de las clases dominantes.”³

Quizás por las razones anteriores las descripciones sobre los fundamentos de los modelos y enfoques administrativos y de organización del trabajo no incluyen (o quizás eluden?) el análisis desde la perspectiva ética o tal vez la consideren implícita bajo el supuesto de que todo lo que se muestra como

recomendable para mejorar la productividad industrial es bueno en si mismo. Una excepción a ello la constituye el control total de calidad (CTC) formulado por el ingeniero japonés Kaoru Ishikawa y es esta una de las principales razones por las cuales quisimos explorar el contexto ético del CTC y sus posibles relaciones con dos importantes doctrinas morales de la Modernidad: la kantiana y la utilitarista. Nos parece necesario este esfuerzo porque la difusión que se ha hecho del CTC en nuestro país y en muchas partes del mundo ha enfatizado solamente los aspectos técnicos, estadísticos y de ingeniería del modelo, relegando a segundo plano los filosóficos y humanos que son en nuestro concepto, los que lo hacen distinto y potencialmente más eficaz no solo en términos de productividad industrial sino de responsabilidad social empresarial.

1. CONTROL TOTAL DE CALIDAD (CTC)

Entre la década del cincuenta y la de los sesenta, del siglo XX, se consolidó en el Japón una cultura empresarial conocida como Control Total de Calidad, que contribuyó enormemente a la recuperación económica de ese país luego de que a éste lo sorprendió la segunda mitad de dicho siglo con su aparato productivo en total postración por efecto de la devastación sufrida al salir derrotado en la Segunda Guerra Mundial. El CTC se difundió rápidamente en el mundo industrializado y en los años 80 llegó a Latinoamérica, causando un impacto favorable en el escenario empresarial, particularmente en la gran empresa. Uno de sus principales creadores, el ingeniero japonés Kaoru Ishikawa, asumió desde el principio una postura ética, actitud que no es frecuente en el campo de la administración empresarial en donde se considera que la promesa de mejores utilidades es suficiente para justificar un modelo o sistema administrativo. En su conocido libro

Qué es el control total de calidad, la modalidad japonesa, Ishikawa (1991), dice que las empresas japonesas que recibieron el Premio Deming a la calidad, mencionaron como razones para adoptar el CTC las siguientes:

- Para asegurar utilidades destinadas al *beneficio* de nuestros empleados, y para asegurar la calidad, cantidad y costo a fin de *ganar la confianza* de nuestros clientes (Riken Forge, Co., Ltd., 1975).
- Para establecer una empresa cuya salud y *carácter* corporativos permitan un crecimiento sostenido, combinando las energías creativas de todos los empleados, y con la meta de alcanzar la *mejor* calidad del mundo (Pentel Co. Ltd., 1976).
- Para crear un lugar de trabajo *agradable* y mostrar *respeto* por la humanidad mediante los círculos de CC con *participación de todos* los miembros (Aisin Warner Limited, 1979).
- Para mostrar *respeto* por cada empleado como individuo, la empresa debe crear un lugar de trabajo *digno* del esfuerzo de todos, mediante el *desarrollo* y aprovechamiento de los recursos humanos y mediante el *trabajo en equipo* (Kyushu Nippon Electric, 1979).⁴

Ishikawa reúne las razones comunes de esas empresas destacadas en unas cuantas categorías, entre las cuales se encuentra la de, “Mostrar *respeto* por la humanidad, *cuidar* los recursos humanos, considerar la *felicidad* de los empleados, suministrar lugares de trabajo agradables y pasar la antorcha a la siguiente generación.”⁵

Llega incluso a lanzar la siguiente afirmación, que sospechamos no acaba de ser escuchada en el competido y deshumanizado mundo empresarial :

“ En la administración, el interés primordial de la empresa, debe ser la *felicidad de las personas*. Si las personas no están contentas y no pueden encontrar felicidad, la empresa no merece existir.”⁶

Para el creador del CTC en su modalidad

japonesa, el principio fundamental de una administración acertada es permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades, por lo tanto “cuando la gerencia resuelve implantar el control de calidad en toda la empresa, tiene que normalizar todos los procesos y procedimientos y luego, valerosamente, delegar la autoridad en los subalternos”. Según el ingeniero japonés, la filosofía gerencial que dé soporte al CTC debe respetar la “humanidad”, vale decir, la autonomía y la espontaneidad de la gente.

“.. Las personas no son como animales o máquinas. Tienen su propia voluntad y hacen las cosas de manera voluntaria (sic) sin que nadie se lo tenga que indicar. tienen discernimiento y siempre están pensando. La gerencia basada en la humanidad es un sistema que estimula el florecimiento de un potencial humano ilimitado... La gerencia y los gerentes de nivel intermedio deben tener el valor necesario para delegar tanta autoridad como sea posible, pues esa es la manera de establecer el respeto por la humanidad como filosofía gerencial.”⁷

La visión de Ishikawa ha conducido a que en diferentes partes del mundo se creen instituciones orientadas a estimular visiones humanistas del CTC. Por ejemplo, en 1993, se creó en los Estados Unidos la Medalla Ishikawa para otorgar reconocimiento a personas grupos y entidades que hayan demostrado liderazgo en el mejoramiento de los aspectos humanos del control de calidad.

2. ETICA CÍVICA Y ÉTICA EMPRESARIAL

Antes de referirnos a las nociones de *autonomía* y de *utilidad* tal como han sido expuestas en la filosofía moral y de analizar su relación con el CTC, es preciso rastrear los orígenes de la ética empresarial y contextualizarlos, de la mano de Adela Cortina, en lo que ella denomina ética cívica.⁸

La ética empresarial puede considerarse como una rama de la ética cívica, entendida ésta como el núcleo de valores morales compartidos al interior de una sociedad determinada. La ética cívica surgió en el siglo XVII apoyada en el concepto de que es posible la convivencia entre ciudadanos que profesan distintas concepciones religiosas, ateas o agnósticas, es decir, es el fundamento del pluralismo. Es una *ética de mínimos* en cuanto que los ciudadanos no tienen que compartir, necesariamente, sus ideales más trascendentales de felicidad, sino solamente unos pocos principios morales básicos e irrenunciables que todos observan sin coacción alguna. En la ética cívica se sustituye el concepto de súbdito por el de *ciudadano* y ello implica conceder a las personas la capacidad suficiente para mantener convicciones morales propias y ser, en términos kantianos, mayores de edad, es decir supone la capacidad de *autonomía*.

Desde la Ilustración tenemos la noción de que los hombres son autónomos, o sea, capaces de decidir por sí mismos sus propias leyes y, por lo tanto, siguiendo a Locke, se asume que no hay gobierno legítimo distinto al que haya recibido de los ciudadanos un reconocimiento voluntario.⁹ Además, la *Declaración de los derechos del hombre y del ciudadano* emanada de la Revolución Francesa de 1798 apuntaló la convicción de que los hombres somos ciudadanos capaces de tomar decisiones de modo moralmente autónomo y, por tanto, de alcanzar un conocimiento suficiente de lo que consideramos bueno para organizar nuestra convivencia. Esta declaración tomó como valores centrales *la libertad, la igualdad y la fraternidad*, los cuales se convirtieron en el eje de la ética cívica. Ya nos referimos al primero de tales valores. En cuanto a la *igualdad*, en opinión de Cortina, no hace referencia al “igualitarismo”, que para la autora es posible alcanzar sólo a través de una fuerte

dictadura y entonces sería contrario a la autonomía, sino que en ética cívica es la igualdad de oportunidades para desarrollar las propias capacidades, corrigiendo las desigualdades naturales y sociales. El tercer componente, la fraternidad, es hoy traducido como *solidaridad*, aunque, nos parece, el concepto original abriga significados más hondos.

Según Cortina, los valores antes nombrados se positivizan en términos de la Carta de Derechos Humanos. Así, la *libertad* o autonomía promueve los derechos de primera generación, es decir, los derechos civiles y políticos. La aspiración de *igualdad* guía el reconocimiento de la segunda generación de derechos: los económicos, sociales y culturales y la *solidaridad* los de tercera generación, a saber, el derecho a vivir en paz y el derecho al disfrute de un medio ambiente sano. Otros valores constitutivos de la ética cívica, para la filósofa española, son la *tolerancia activa* (el respeto hacia los proyectos de vida ajenos y distintos) y el *ethos dialógico*.

De acuerdo con la autora, no es posible una ética empresarial sin una ética cívica.

“ La meta de la actividad empresarial es la satisfacción de necesidades humanas a través de la puesta en marcha de un capital, del que es parte esencial el capital humano... Por tanto, el bien interno de la actividad empresarial consiste en la satisfacción de tales necesidades, simultáneamente con el desarrollo al máximo de las capacidades de sus colaboradores, metas ambas que no podrá alcanzar si no es mediante la promoción de los valores de libertad, igualdad y solidaridad.”¹⁰

Para Adela Cortina es en este sentido, en el que la recién nacida *ética empresarial* debe asumir como valores irrenunciables el de la *calidad* en los productos y servicios, el mutuo *respeto* en las relaciones interpersonales internas y externas, la *cooperación* y la *creatividad*, pronunciamiento que la aproxima a la posición de Ishikawa, antes referida.¹¹

3. LAS NOCIONES DE AUTONOMÍA Y UTILIDAD EN LA FILOSOFÍA MORAL MODERNA.

3.1 La autonomía en Kant.¹²

En la dialéctica trascendental Kant se plantea el problema de la libertad, la tercera antinomia sobre el mundo. Kant ubica la libertad como concepto problemático en su tabla de categorías: no podemos probar que exista, desde un punto de vista teórico; es preciso trasladarse al uso práctico de la razón y entonces la libertad tiene opción de ser examinada. Al hacerlo, Kant comienza por aclarar que *la autonomía no es otra cosa que la libertad de la voluntad*, es decir, la propiedad de la voluntad de ser una ley para sí misma de tal manera que voluntad libre y voluntad sometida a leyes morales son una y la misma cosa.¹³ Kant rechaza entonces el concepto de felicidad como base de la moralidad y la reemplaza por el de voluntad autónoma, definida ésta como la intersección entre la razón y las inclinaciones sensibles. La bondad de la voluntad, es decir, su moralidad, está dada, no por la conveniencia de lo que haga, sino por el hecho de que las acciones de la voluntad se ajusten a la ley moral, y solo por tal razón.

La única posibilidad de que una acción sea moralmente aceptable es que se produzca cumpliéndose estrictamente a dicha ley moral. Por qué la voluntad está obligada a obrar solo de esta manera? Por la aceptación *autónoma* de un mandato o ley moral expresada a través del imperativo categórico deducido *apriorísticamente* por el sabio alemán y que presenta tres formulaciones concatenadas.¹⁴ La primera dice: *Obra de tal manera que la máxima de tu acción pueda valer siempre y al mismo tiempo como norma universal de conducta*. La ley moral, traducida en el imperativo categórico, es un forma de conducta: la forma que determina la bondad del acto. Debe cumplirse independientemente

del resultado que produzca en términos de placer o dolor para el sujeto, porque lo que se hace por deber moral no es un medio para obtener bienes tales como la felicidad, el dinero o el placer, sino algo que debe ser hecho por sí mismo, porque es el cumplimiento de la ley del deber ser. Por ello, una acción determinada solo por el deseo sensible, no es una acción ejecutada según la ley moral; ella solo lo será cuando ocurra por respeto a esa manera de querer que establece el imperativo categórico.

En este punto nos encontramos de nuevo con la libertad y su correlato, la conducta autónoma: al ajustarse a la ley moral el hombre ha decidido libremente si acepta o no obrar de tal modo que su conducta pueda ser digna a los ojos de todos. Se afirma, por tanto, la *autonomía* de la voluntad, el determinarse ésta por una ley universal que ella se impone a sí misma (autolegislación). Rechaza todo tipo de moral *heterónoma*, la que busca el móvil de la acción fuera de la voluntad del sujeto, por ejemplo, en mandatos divinos o en la legislación estatal. Gracias a la libertad es posible la conducta moral del hombre y la conciencia de poder alcanzar los propósitos nobles de la vida, superando el *yo debo* (heterónimo) por el *yo quiero* (autónimo).

Pero no basta con actuar de la manera antedicha para que se satisfaga en forma plena la condición de actuar moralmente. Es preciso, antes, reconocer que los seres humanos pertenecemos simultáneamente a dos "reinos". En cuanto racionales somos *noumenos* y, en cuanto sensibles, *fenómenos*. En tanto *noumenos* somos fines en nosotros mismos, no instrumentos, pertenecemos al "reino de los fines" y por lo tanto colegisladores de la ley moral; en tanto sensibles (fenómenos), somos súbditos de la misma y estamos obligados a acatarla. Esta noción nos conduce a la segunda formulación del imperativo categórico: *Obra de tal modo que te trates a ti mismo y a los demás seres racionales siempre como fines y no solo como medios*. Esta es la fuente de la

dignidad humana; cuando obro infringiendo la ley moral soy indigno. La conducta del hombre debe producirse solo por adherencia a la razón, es decir, por respeto a mi mismo. De ahí se deriva la tercera formulación: *Obra por la autonomía de tu voluntad.*

“La *autonomía* es, pues, el fundamento de la dignidad de la naturaleza humana y de toda naturaleza racional.... La autonomía consiste entonces en la capacidad de un individuo para darse normas y leyes a sí mismo, sin imposición externa alguna, en forma tal que “puestos aparte los motivos concretos de la acción brille la ley moral”¹⁵.

Significa que la voluntad de un ser racional debe considerarse siempre al mismo tiempo como universalmente *legisladora*, pues si no, no podría pensarse a aquél como *fin en sí mismo...* y aquello que constituye la condición para que algo sea fin en sí mismo, posee un valor intrínseco, esto es, *dignidad*.

“La moralidad es la condición bajo la cual un ser racional puede ser fin en sí mismo; porque sólo por ella es posible ser miembro legislador en el reino de los fines... La habilidad y el afán en el trabajo tienen un precio comercial; la gracia, la imaginación viva, el ingenio, tiene un precio de afecto; en cambio la fidelidad en las promesas, la benevolencia por principio (no por instinto), tiene un valor interior.”¹⁶

Por consiguiente,

“la moralidad es (...) la relación de las acciones con la autonomía de la voluntad, esto es, con la posible legislación universal, por medio de las máximas de la misma. El principio de la autonomía es, pues, no elegir de otro modo sino de éste: que las máximas de la elección, en el querer mismo, sean al mismo tiempo incluídas como ley universal... Es el único principio de la moral (...) pues de esa manera se halla que su principio debe ser un imperativo categórico, el cual, empero, no manda ni más ni menos que esa autonomía justamente.”¹⁷

3.2 El principio de utilidad.

La expresión *utilitarian* fue empleada por

primera vez por Jeremy Bentham en 1780 y empezó a difundirse a partir de la creación de una sociedad con tal nombre por un grupo de jóvenes benthamistas encabezados por J. S. Mill en 1823. Bentham define utilidad como “la propiedad de todo objeto por la que tiende a producir beneficio, ventaja, placer, bien o felicidad o a prevenir el perjuicio, el dolor, el mal o la desdicha en un individuo o en la comunidad” y, ante la pregunta sobre ¿qué es el interés de la comunidad?, responde sin vacilar: “La suma de los intereses de los distintos miembros que la componen”.¹⁸

Antes de Bentham varios intelectuales franceses e ingleses venían reivindicando el papel que juega la búsqueda de la felicidad y la evitación del dolor como legítimo motor de la vida humana, un verdadero renacimiento del hedonismo que se oponía cada vez con más fuerza y argumentos a la moral y costumbres tradicionales que sostenían el valor del sacrificio y la austeridad como principios éticos ligados a la salvación que encontrarían su recompensa en la otra vida. El francés Helvétius en 1758 afirma que “la verdadera virtud es la que surge del deseo de felicidad de los hombres; *el bien y el mal se resuelven en lo útil y lo perjudicial*”.¹⁹

Bentham formula el *principio de la utilidad* como una guía para que el gobierno y las leyes se dirijan hacia el fin de la máxima felicidad para el mayor número de personas. El criterio de la utilidad es, pues, una guía para evaluar las políticas públicas pero no por su fidelidad a unos principios generales sino por las consecuencias obtenidas. Este principio implica un supuesto ético igualitario, según el cual la felicidad de todos los individuos tiene el mismo valor, y la consideración de que cada individuo es el mejor juez de sus propios intereses.

J. S. Mill, por su parte, cuestiona el originario proyecto benthamiano de formular unos mismos principios para la legislación y para la moral y subraya lo insuficiente de

limitarse al consecuencialismo y al campo de la moral individual. Aquí no cuentan sólo las motivaciones finalistas sino también las predisposiciones del actor y el impacto social de su obrar. Además, para Mill, Felicidad y Justicia son inseparables, y la primera es la sumatoria de los placeres que un "hombre justo" pueda disfrutar.²⁰

J. S. Mill considera inaceptable que no exista uno o unos principios o reglas fundamentales de carácter ético que puedan ser aceptados por la mayoría de la gente y sostiene que ese vacío bien puede ser llenado por "el principio de utilidad o como Bentham le denominó últimamente, el principio de la mayor felicidad". Cree Mill que tal principio ha hecho un significativo aporte a "la formación de las doctrinas morales, incluso de las de aquellos que con más desprecio rechazan su autoridad."²¹

Establece este principio que,

"Las acciones son correctas en la medida en que tienden a promover la felicidad e incorrectas en cuanto tienden a producir lo contrario a la felicidad. Por felicidad se entiende el placer y la ausencia de dolor; por infelicidad el dolor y la falta de placer."²²

Pero la noción de placer en Mill no se limita a un conjunto de sensaciones agradables de carácter primario, sino que abarca e incluso otorga más importancia y prioridad a los placeres del intelecto, la imaginación y los sentimientos morales, pero no por meras razones "cuantitativas", como quería Bentham, sino por un sentido de dignidad o auto-respeto presente en todos los seres humanos si bien en grados diversos. Por tal razón, Mill distingue entre placeres inferiores y placeres superiores y se inclina por estos últimos bajo la hipótesis de que una encuesta practicada a quienes han experimentado ambos no dejaría dudas al respecto.

Otro elemento de gran interés en el utilitarismo milliano es su proyección social, que trasciende la esfera individualista en la que muchos comentaristas y críticos de Mill han

querido situarlo. En el Cap. 2 de *El Utilitarismo* declara el autor resueltamente que el criterio del utilitarismo "no lo constituye la mayor felicidad del propio agente: ...si puede haber alguna posible duda acerca de que una persona noble puede ser más feliz a causa de su nobleza, lo que si no puede dudarse es que hace más felices a los demás y que el mundo en general gana inmensamente con ello." Ello significa que si la obtención de la felicidad por parte de un individuo no contribuye o, por el contrario, obstaculiza la de los demás, su conducta no sería aprobada por un observador moral utilitarista. Aquí Mill se sintoniza con la sentencia de Aristóteles en el Libro I de la *Ética* a Nicómaco: "procurar el bien de una persona es algo deseable, pero es más hermoso y divino conseguirlo para un pueblo...". Por ello se lamenta Mill de que los déficits educacionales y los desequilibrios sociales impidan una mayor cobertura del principio de la máxima felicidad y reivindica el valor ético de la regla de oro proclamada por Jesucristo hace veinte siglos: "compórtate con los demás como quieras que los demás se comporten contigo" y "ama a tu prójimo como a tí mismo".

Otro argumento en favor de esta visión nada individualista del utilitarismo lo proporciona Mill en la pág. 57 de *El Utilitarismo*:

"Cuando las personas que son tolerablemente afortunadas con relación a los bienes externos no encuentran en la vida goce suficiente que la haga valiosa para ellos, la causa radica generalmente en la falta de preocupación por los demás".²³

Del mismo modo, para Mill un componente esencial de la felicidad humana es el cultivo del intelecto. Dice el filósofo británico que "después del egoísmo, principal causa de una vida insatisfactoria la carencia de la cultura intelectual... Umente abierta a las fuentes del conocimiento a la que se le ha enseñado en una medida tolerable a ejercitar sus facultades, encuer motivos de interés perenne en cuanto le rod

En conclusión, el principio de la utilidad o de la máxima felicidad, que J. Bentham proclamó con énfasis en aspectos cuantitativos e individualistas es llevado por J. S. Mill a una dimensión más cualitativa y comunitaria, en donde se valoriza moralmente el cultivo de los placeres superiores o de naturaleza intelectual y se hace un llamado a la solidaridad humana tanto por su valor ético *per se* como por su potencial de generar felicidad al agente que la promueva entre todos o, al menos, entre la mayoría de los demás seres humanos.

4. DE QUÉ MANERA EL CTC SATISFACE LA NOCIÓN DE AUTONOMÍA.

El *control total de calidad* surgió no solamente como una estrategia para mejorar la productividad y competitividad del Japón de la postguerra, sino como una reacción al *taylorismo* y su afán por una creciente mecanización del proceso de trabajo. Para lograr que este proceso fuera lo más eficiente posible y no estuviera sujeto a las fluctuaciones que pudiera imprimirle la incierta iniciativa o el voluble estado de ánimo del operario, Taylor propuso obligar a éste a realizar su trabajo siguiendo un procedimiento fijado de antemano por especialistas distintos al trabajador, mediante la aplicación del método de tiempos y movimientos que constituyó durante buena parte del siglo XX la columna vertebral de los procesos de organización del trabajo en todo el mundo y lo seguirá haciendo tal vez por muchas décadas más. El *taylorismo* instituyó una forma de disciplina bajo la cual no hay espacio para la autonomía del trabajador: "haz las cosas solamente como yo te lo indico" o "aquí se te paga para obedecer, no para pensar", podrían ser las máximas que describirían, sin exagerar, el espíritu de tal doctrina administrativa. Estamos frente a una disciplina que, como dice Gaudemar refiriéndose en general a los problemas de

control humano en la industria, "rige meticulosamente el espacio y el tiempo interiores a la producción: espacio del taller y de la fábrica, temporalidad de la jornada o del puesto de trabajo... Se trata, en suma, de una tecnología de dominación que se suma a otras que venían ejerciéndose: fragmentación de la clase obrera a través de la división de las tareas, organización panóptica del espacio, jerarquía piramidal..."²⁴ Además, tal manera de organizar el trabajo impide el flujo promocional, en forma tal que el disciplinado operario taylorista no puede aspirar a preparar por la escala jerárquica, dado que ello le exige aplicar competencias que se le van atrofiando por falta de oportunidad de ejercitarlas.

Ishikawa observa que "si a las personas se les trata como máquinas, el trabajo pierde todo interés y deja de ser fuente de satisfacciones", y critica que en Europa, en particular en Francia, "los jefes de división y sección constituyen una raza diferente de los supervisores", haciendo alusión al hecho de que en muchos lugares el personal "de abajo" no puede aspirar a los cargos de dirección.²⁵

Otro componente del *taylorismo*, no compartido por el CTC, es su énfasis en la motivación puramente económica que se apoya en el supuesto de que la promesa de una mayor ganancia es suficiente para que el trabajador acepte las restricciones que el sistema le impone a su autonomía. La moderna psicología del trabajo ha mostrado en numerosas oportunidades que existen numerosos motivadores tanto o más importantes que el dinero, entre ellos los que se relacionan con la manifestación de las tendencias naturales del ser humano hacia la gradual adquisición de una mayor autonomía que es consustancial con los procesos de crecimiento, tendencias que solamente involucionan en etapas muy avanzadas de la vejez o bajo condiciones extremas de invalidez. Para Ishikawa, el ambiente organizacional ha de incluir elementos que estimulen la utilización al

máximo de las propias capacidades, que propicien el crecimiento personal, el fortalecimiento de la autoestima y el "utilizar la propia mente, trabajar por voluntad propia y contribuir de esta manera a la sociedad".

Consideramos por tanto que la insistencia del CTC de Ishikawa en permitir a los trabajadores mayor libertad y creatividad en el ejercicio de los cargos, la recomendación a los jefes de abandonar estilos autocráticos de dirección, mostrar respeto por cada empleado por su dignidad de ser humano, abrir espacios de participación, son componentes que de algún modo acercan el modelo al concepto de *autonomía*, no en el pleno sentido en el que lo formuló Kant, desde luego, pero sí en el de presentar como requisito del modelo el moldeamiento de conductas responsables de desempeño laboral que se produzcan no tanto por la directriz heterónoma de un jefe o por la necesidad de dar cumplimiento a una norma impuesta por otros, sino por la convicción de que tal nivel de desempeño es moralmente aceptable para el sujeto porque él mismo ha tomado parte en su selección, ha sido colegislador y, al menos en ese pequeño universo de la empresa en donde se mueve, puede actuar de acuerdo con los dictados de una voluntad que, en lo que respecta a su trabajo, es tan autónoma como sea posible y como la misma capacidad y motivación del empleado lo permita, *caeteris paribus*, claro está, de la aplicación del modelo como Ishikawa lo presenta.

5. DE QUÉ MANERA EL CTC SATISFACE LA NOCIÓN DE UTILIDAD.

Como anotamos arriba el *principio de la utilidad* como directriz moral establece que lo ético (en el sentido de lo correcto) es todo aquello que tiene como resultado la máxima felicidad para el mayor número de personas, teniendo en cuenta las predisposiciones del

actor y el impacto social de su obrar. Pero esa máxima felicidad no es un asunto simple ni referido exclusivamente al disfrute de placeres puramente sensoriales, sino que, como anotamos, Mill concede un mayor protagonismo a los placeres "superiores", si por tal significamos los que se derivan de las experiencias cognitivas, estéticas y altruistas, vinculadas con un sentimiento de auto-respeto presente en los seres humanos.

El CTC, en la versión original de Kaoru Ishikawa, proclama abiertamente, como se dijo antes, que todas las operaciones de una empresa deben confluír en un solo propósito: el de la búsqueda de la felicidad. Valga aquí anotar que en nuestra larga experiencia administrativa no conocemos a otro tratadista de temas de gerencia que incluya y conceda importancia a tal noción dentro de sus planteamientos. La felicidad no pareciera ser tema gerencial, excepto para el ingeniero japonés. En varias oportunidades a lo largo de la obra aquí referenciada (Ishikawa, 1991), el autor hace constantes alusiones a la importancia de crear climas laborales y entornos organizacionales que propicien la felicidad de la gente que entra en contacto con la empresa en diferentes formas: accionistas, clientes, empleados, proveedores, contratistas.

"La primera medida es que los empleados reciban un ingreso adecuado. Hay que respetarlos como seres humanos y darles la oportunidad de *disfrutar* en su trabajo y *llevar una vida feliz*. El término "empleados" utilizado aquí incluye a los empleados de los contratistas y de los distribuidores y entidades de servicio afiliadas.

Luego vienen los consumidores. Estos deben sentirse *satisfechos* y *contentos* cuando compran y utilizan los bienes y servicios de la empresa...

El *bienestar* de los accionistas también merece tenerse en cuenta... Cada empresa debe ganar utilidades suficientes para repartir dividendos entre sus accionistas.²²⁶

Pero no solo en este aspecto el CTC parece

beber en las fuentes del utilitarismo. También lo hace cuando considera equivocadas las políticas motivacionales que sobrevaloran los incentivos puramente económicos y desconocen por tanto la realidad psicológica de otras fuentes de satisfacción que el trabajo puede y debe deparar a la gente.²⁷ Para Ishikawa la aspiración de ganar más dinero es legítima y explicable, pero representa "deseos bajos que no pueden dar plena satisfacción y felicidad." Opone a ellos cosas tales como el placer derivado de un trabajo bien hecho, el gozo de completar un proyecto, la felicidad de cooperar con otros y de recibir su reconocimiento, de sentirse miembro respetado de una buena industria, de un buen grupo de trabajo y el intenso disfrute de la superación personal.²⁸

6. CONCLUSIONES

La reflexión filosófica es el origen de todas las ciencias, pero con el paso del tiempo, la continua subdivisión de los saberes, las inaplazables urgencias prácticas de atender las demandas de una población mundial en crecimiento que reclama mejor calidad de vida, y la necesidad de perpetuar esquemas de

dominación, estimulan el surgimiento de teorías y "soluciones" científicas, políticas, económicas y administrativas aparentemente desligadas de ese tronco común.

Consideramos que la discusión anterior puede contribuir a demostrar que no es posible comprender adecuadamente ninguna teoría ni valorar saber alguno por pragmático que sea, sin antes analizar sus fundamentos filosóficos, sin iluminar sus alcances y limitaciones bajo la luz del análisis racional que impide perder de vista su esencia y su significado profundos.

Las doctrinas y modelos administrativos no son solamente fórmulas para ofrecer salidas coyunturales a los retos que plantea el mundo de la productividad empresarial. Son visiones que comportan concepciones sobre el mundo, la naturaleza humana y el sentido de la vida. Conllevan interpretaciones acerca de qué es una *vida buena* y qué debemos hacer para alcanzarla. Incluyen nociones de lo que es correcto o incorrecto hacer, de lo que es eficaz o ineficaz, en suma, de lo bueno y de lo malo. Por eso son opciones éticas y por eso todo intento de estudiarlos y, peor aún, de aplicarlos sin esta previa comprensión puede conducir a errores de apreciación y a diagnósticos equivocados acerca de su viabilidad o de las razones por las cuales, como sucede a menudo, no siempre funcionan como se espera.

Referencias

- Colomer, J. M. (1987). *El utilitarismo. Una teoría de la elección racional*. Barcelona: Montesinos.
- Cortina, A. (1996). *Ética de la empresa*. Madrid: Editorial Trotta.
- Dávila Ladrón de Guevara, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Foucault, M., Donzelot, J., et. al. (1991). *Espacios de poder*. Madrid: Ediciones de La Piqueta.
- George, C. (1974). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Hirschberger, J. (1970). *Historia de la Filosofía* (Tomo II). Trad. de Luis Martínez Gómez. Barcelona: Herder.
- Ishikawa, K. (1991). *¿Qué es control total de calidad? La modalidad japonesa*. Trad. De Margarita Cárdenas. Bogotá: Editorial Norma (10ª reimp.).
- Kant, M. (1998). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Trad. de

Manuel García Morente. México: Editorial Porrúa.
Locke, J. (1.998). *Segundo tratado sobre el*

gobierno civil. Trad. de Carlos Mellizo. Madrid: Alianza Editorial.
Mill, J. S. (1994). *El utilitarismo*. Trad. de Esperanza Guisán. Barcelona: Altaya S.A.

NOTAS

- ¹ H. Bravermann, cit. por Carlos Dávila, *Teorías organizacionales y administración*, p. 25.
² R. Bendix, cit. por Carlos Dávila, *ibid.*, p. 23.
³ J.P. de Gaudemar, Preliminares para una genealogía de las formas de disciplina en el proceso capitalista de trabajo. En: M. Foucault, J. Donzelot, et al. *Espacios de poder*, p. 86.
⁴ K. Ishikawa, op. cit., p. 88-89; las cursivas son nuestras.
⁵ *Ibid.*, p. 90; las cursivas son nuestras.
⁶ *Ibid.*, p.91; las cursivas son nuestras.
⁷ *Ibid.*, p. 106.
⁸ A. Cortina, *Ética de la Empresa*, p. 37 y sigs.
⁹ J. Locke, *Segundo tratado sobre el gobierno civil*.
¹⁰ A. Cortina, *Ética de la empresa*, p. 43
¹¹ A. Cortina, op. cit., p- 43
¹² Seguimos aquí el análisis de Kant presentado en su *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, cap. 2º.
¹³ M. Kant, op. cit., p. 56
¹⁴ Decimos que la deducción es *a priori* porque no se deriva inductivamente de la experiencia.
¹⁵ F. Larroyo, Estudio introductorio y análisis de las obras, en M. Kant., op. cit., p. 7
¹⁶ M. Kant, *ibid.*, p. 48
¹⁷ M. Kant, *ibid.*, p. 52
¹⁸ J. M. Colomer. *El utilitarismo, una teoría de la elección racional*, Cap. II.
¹⁹ *Ibidem*.
²⁰ Surge el interrogante aquí si este concepto de *hombre justo* equivale al del *hombre prudente* aristotélico
²¹ J. S. Mill. *El utilitarismo*, Cap. I
²² *Ibid.*, Cap. 2
²³ *Ibid.* La traductora llama a esta posición *hedonismo universalista*, contrapuesto a un hedonismo egoísta.
²⁴ Jean Paul de Gaudemar, Para una genealogía de las formas de disciplina. en: M. Foucault, J. Donzelot, et. al. Op. cit. p. 85 a 121.
²⁵ K. Ishikawa, op. cit., p. 22
²⁶ K. Ishikawa, op. cit., p. 91
²⁷ "Sea como fuere, me parece un error pensar que el único estímulo para el trabajo es el dinero... Si nos dejamos imponer la idea de que las necesidades económicas son las más importantes, estaremos perjudicando al individuo, a la sociedad, a la nación y al mundo entero". K. Ishikawa, op. cit., p. 23 y 24.
²⁸ *Ibidem*, p.24. Las cursivas son nuestras.