

*La calidad: a la búsqueda de la confianza perdida.
Una reflexión crítica sobre la calidad y
su reflejo en el entorno educativo*

MIGUEL ÁNGEL CARRETERO DÍAZ
Universidad de León

RESUMEN

Desde hace unos años, ha aparecido un nuevo término en nuestra vida diaria, la calidad. Un concepto que nació en la industria con el fin de mejorar la venta de lo producido, se ha incorporado a nuestra vida diaria. Se habla de la calidad de vida, de la calidad de la educación, de la calidad de un libro, de una película, de un perfume, de un automóvil o de un programa de televisión. La mayoría de los ciudadanos aceptan el término porque desconocen su significado y porque nadie rechaza algo calificado como de calidad. Pero la calidad surge del exceso y de la desconfianza, y no siempre significa lo que creemos.

Palabras clave: Calidad, cultura, consumo, educación.

ABSTRACT

For some years, a new term has appeared in our daily life, the quality. A concept that was born in the industry with the purpose of improving the sale of that taken place, has incorporated to our daily life. It is spoken of the quality of life, of the quality of the education, of the quality of a book, of a movie, of a perfume, of an automobile or of a television program. Most of the citizens accept the term because they ignore their meaning and because nobody rejects something qualified as of quality. But the quality arises of the excess and of the distrust, and it doesn't always mean what we believe.

Key words: Quality, culture, consumption, education.

1. ¿Nuevo o viejo concepto? El tránsito de la primera a la tercera revolución industrial

1.1. *La Primera Revolución Industrial: el ser humano deja de ser «la medida de todas las cosas»*

Durante el siglo XIX cambia la actitud tradicionalista del siglo anterior. El ser humano va dejando de ser «*la medida de todas las cosas*», y su lugar lo van ocupando los negocios y la producción. Ya nos advertía Ortega (1955, 75-76) cuando decía «El hombre que ahora intenta ponerse al frente de la existencia europea es muy distinto del que dirigió al siglo XIX, pero fue producido y preparado en el siglo XIX. Cualquiera mente perspicaz de 1820, de 1859, de 1880, pudo, por un sencillo razonamiento a priori, prever la gravedad de la situación histórica actual. Y en efecto, nada nuevo acontece que no haya sido previsto cien años hace. (...) ¿Qué aspecto ofrece la vida de ese hombre multitudinario, que con progresiva abundancia va engendrando el siglo XIX? Por lo pronto, un aspecto de omnímoda facilidad material. Nunca ha podido el hombre medio resolver con tanta holgura su problema económico».

Y es que al inicio de un nuevo siglo ha cambiado nuestra forma de percibir y entender el entorno. Las enormes facilidades de producción de bienes y servicios o la perfección de los inventos que surgieron apenas hace cien años han generado cambios en nuestra forma de percibir el mundo y nuestras relaciones con él. Las distancias parecen acortarse o no existir, el traslado de la voz, los datos, las imágenes o las personas de un lugar a otro se realiza de manera fluida y enormemente rápida. El trabajo físico casi ha desaparecido y es realizado por las máquinas. De la escasez de productos se ha pasado a la necesidad de consumirlos, la curación de enfermedades hasta ahora mortales se ha convertido en rutina y las distracciones constituyen ya una forma de cultura. Todo ello contribuye a la aparición de un nuevo ser humano más exigente, individualista y despreocupado por aspectos que hasta ahora le preocupaban y que hoy considera rutinarios. Ortega (1955, 78-79) nos decía que: «Esto nos lleva a apuntar en el diagrama psicológico del hombre-masa actual dos primeros rasgos: la libre expansión de sus deseos vitales, por tanto, de su persona, y la radical ingratitud hacia cuanto ha hecho posible la facilidad de su existencia. Uno y otro rasgo componen la conocida psicología del niño mimado. (...) el nuevo vulgo ha sido mimado por el mundo en torno. Mimar es no limitar los deseos, dar la impresión a un ser de que todo le está permitido y a nada está obligado. La criatura sometida a este régimen no tiene la experiencia de sus propios confines.» Y para Lipovetsky (1998, 49) «A cada generación le gusta reconocerse y encontrar su identidad en una gran figu-

ra mitológica o legendaria que reinterpreta en función de los problemas del momento: Edipo como emblema universal, Prometeo, Fausto o Sísifo como espejos de condición moderna. Hoy Narciso es, a los ojos de un importante número de investigadores, en especial americanos, el símbolo de nuestro tiempo».

Y es que parece que de un siglo a otro hemos pasado también de un extremo a otro. El elemento más característico del capitalismo del siglo XIX fue, como refiere Fromm (1990, 79) ante todo la explotación despiadada del trabajador; se creía una ley natural o social el que centenares de miles de trabajadores vivieran a punto de morir de hambre. Se suponía que el propietario del capital procedía en forma moralmente correcta si, en busca de ganancia, explotaba al máximo al trabajador que alquilaba¹. Se instaura como norma la ley de la selva, y atrás quedan todas las ideas restrictivas de los siglos anteriores. Se buscan clientes, se procura vender más barato que los competidores, y la lucha de la competencia contra los iguales se vuelve tan despiadada e ilimitada como la explotación de los trabajadores.

Entre los acontecimientos que caracterizaron a la denominada *Revolución Industrial* destacan los muchos inventos técnicos que consiguieron modificar las condiciones de producción, la mejora de las comunicaciones o la acumulación de capital procedente del comercio. Pero sin duda, su mayor particularidad la constituyó la progresiva sustitución del trabajo manual e indiferenciado, por otro de tipo mecánico y restrictivo, lo que contribuyó a la división del trabajo y a la especialización. La racionalización, los inventos que surgieron y su aplicación a la producción, facilitaron el rápido avance en diferentes facetas de elaboración de productos que, hasta entonces venían realizándose de manera lenta y artesanal, logrando democratizar el consumo, pero produciendo también la desconexión efectiva y afectiva del trabajador, del proceso general de fabricación del producto.

La expresión *Revolución Industrial* es utilizada por el socialista Louis Auguste Blanquie por primera vez en 1837, y adoptada por Federico Engels a mediados de siglo en su obra sobre *«La situación de la clase obrera en Inglaterra»*. Aunque la *Revolución Industrial* tuvo lugar en países como Francia, Alemania,

¹ Marx, en el capítulo VII de *El Capital*, (1983) México. F. C. E., refiere el testimonio de un niño de siete años que trabaja quince horas diarias; otro de doce años dice: *«Vengo a trabajar a las seis y, a veces, a las cuatro de la madrugada. Durante toda la noche pasada he trabajado hasta las seis de esta mañana. Anoche no me acosté, y conmigo trabajaron otros ocho o nueve chicos.»* *«Hay fábricas donde Dante encontraría superadas sus más crueles fantasías del infierno. (...) En Escocia el obrero agrícola, el hombre del arado, denuncia sus 13 o 14 horas de trabajo en el más duro de los climas.»* Y concluye: *«En la comprobada extrema explotación de estos obreros, el cerebro deja de pensar y los ojos dejan de ver la diferencia entre día y noche en la prolongada jornada de trabajo, sumiendo a los hombres en el dolor más atroz, y llega a olvidarse que el capitalismo celebraba su orgía.»*

Rusia o España, Inglaterra fue su cuna de nacimiento como refiere Mori (1983) y donde se desarrolló con más relevancia durante la segunda mitad del siglo XVIII y el siglo XIX. La calificación, popularizada quizás por Arnold Toynbee en una serie de ensayos, ha sido de todas maneras, muy controvertida, porque en realidad debieran considerarse toda una serie de hechos los cuales, de forma dilatada en el tiempo y no repentina, habían preparado la situación para que se pudieran realizar una serie de innovaciones sobre las que se basaría el desarrollo económico posterior.

La *Revolución* comenzó durante el siglo XVIII, y alcanzó su mayor auge en Inglaterra, debido sobre todo al cambio profundo del sentido de los valores como consecuencia del protestantismo. No sólo se modificaron procesos y formas de trabajo, sino la mentalidad de las personas que los generaban. La constante beligerancia que en cuanto a valores imperantes se venía desarrollando en Europa durante los siglos anteriores a la *Revolución Industrial*, por parte de las diferentes corrientes del cristianismo en lo relativo a la concepción que el hombre tenía sobre su trabajo, se solventó con el triunfo de las ideas protestantes. El catolicismo consideraba el trabajo como un castigo divino enviado por Dios a nuestros primeros padres, por haberle desobedecido en el Paraíso Terrenal, y condenaba el incremento de los bienes materiales que facilitaban el enriquecimiento, así como la usura. Mientras, el protestantismo reclamaba que el beneficio procedente del trabajo, constituye un reconocimiento de Dios al esfuerzo realizado por el hombre en la Tierra. Asimismo, defendía que el beneficio adquirido no debía gastarse de manera superflua, sino que debía ser invertido en la sociedad para que ésta prosperara. La asunción de esta manera de pensar facilitó sin duda, el éxito de la *Revolución Industrial* en los países anglosajones. Se asistió en Europa a una transformación total de la concepción que el hombre tenía sobre su trabajo, comenzándose a venerar el progreso material que, unido al éxito económico constituían, según los protestantes, un reconocimiento y un premio de Dios.

Para la doctrina protestante, los beneficios procedentes del trabajo no debían disiparse en gastos lujosos, sino que al contrario, debían invertirse, para que de esta manera logaran proporcionar más trabajo y progreso material a la sociedad. Al trabajador por tanto, había que respetarle y compensarle con un empleo estable y una correcta remuneración a sus esfuerzos. Mientras, la figura del empresario comienza a surgir como la del trabajador modelo, y se empieza a pensar que las ganancias que logra, debe reinvertirlas con el fin de conseguir su misión en la Tierra: proporcionar trabajo a los hombres y servir a la sociedad. Esta situación se acentuó en Inglaterra con el movimiento puritano que fundó Cronwel, ya que sus seguidores pretendían acumular capital con el fin de que actuara como depósito, concepción que consiguió penetrar en los pequeños agricultores y artesanos

que, gracias al esfuerzo y al ahorro lograron provocar el nacimiento de una pequeña burguesía, que más tarde se enfrentó a los aristócratas corrompidos.

Otras muchas fueron las causas que tuvieron que ver con el nacimiento y desarrollo de esta *Revolución* según Mantoux, (1962) y Ashton (1964), tales como la situación política en Inglaterra, —ya que el gobierno estaba formado en su mayoría por agricultores y comerciantes—, o la fuerte acumulación de capital procedente del comercio y el tráfico de esclavos. La existencia de combustible en forma abundante y barata, contribuyó a desarrollar significativamente la industria del carbón, aunque su utilización doméstica ya se encontraba difundida con anterioridad. Las innovaciones en el trazado de carreteras, la construcción de canales y ferrocarriles, comenzaron a resultar trascendentales, ya que las mejoras en los medios de transporte facilitaron la extensión del mercado, y por consiguiente los cambios económicos, así como el descubrimiento de nuevos territorios, lo que posibilitó asimismo la apertura de nuevos mercados y el aumento en la demanda de productos.

Se comenzó a sustituir el trabajo manual por el trabajo mecánico, y se terminó por sustituir la inteligencia humana por la actuación de las máquinas. La energía aportada hasta ese momento en el proceso productivo por los animales y los hombres comenzó a ser sustituida igualmente por la que proporcionaban las máquinas. Entre las innovaciones más sobresalientes de este periodo destacó el invento de la máquina de vapor, cuyo uso como fuerza motriz comenzó por aplicarse a la industria textil, pero también ha de destacarse la creación de todo tipo de máquinas para la hilatura del algodón, aspecto este, que resultó el verdadero impulsor de la *Revolución Industrial*. Se produjeron asimismo avances en la agricultura, facilitados por invenciones tales como la siembra en líneas, la máquina cavadora o la introducción de nuevas plantas.

Como refieren Lis y Soly (1984) el comienzo de las migraciones de los agricultores hacia las grandes fábricas situadas en las ciudades, generó los primeros problemas de aglomeración y prestaciones sociales, sanitarias y educativas, a los que habría que añadir más tarde las primeras manifestaciones de los artesanos contra las industrias y las máquinas, que venían a representar para ellos la peor de las competencias y les auguraba la consiguiente pérdida de su trabajo.

1.2. La Segunda Revolución Industrial: la producción en cadena

Con respecto a la *Primera Revolución Industrial*, la *Segunda* supone la creación y perfeccionamiento de la demanda de bienes de consumo. Tiene lugar con la difusión de la mecanización, la sustitución más generalizada del hombre por la

máquina, la creación de nuevas materias primas y nuevas formas de organización y planificación industrial. Viene a suponer la profundización, desarrollo y consolidación de los avances generados en la *Primera Revolución Industrial*. Comienza la producción en cadena, que venía a simplificar en operaciones elementales, procesos muy complejos, como la fabricación automovilística o la alimentaria, pero su instauración, que logró simplificar y abaratar el proceso productivo, también consiguió que el trabajador desconectara de su labor, ya que no lograba referenciarla en un todo integrador, con lo que su trabajo comenzaba a perder sentido y a generarse un proceso de deshumanización en el mismo.

El número de horas trabajadas para la fabricación de cualquier producto era cada vez menor, lo que determinaba la disminución de su costo y por tanto, su divulgación entre capas cada vez mayores de población. A ello contribuyó también, la rapidez y comodidad de los transportes, así como el desarrollo del mundo de las comunicaciones. Todo ello provocó a su vez, nuevos tipos de industrias, el desarrollo e implantación desde el punto de vista laboral y doméstico de la informática, la vulgarización de los medios de comunicación y transporte, la aplicación de la energía atómica y la automatización de enormes procesos de producción. La agricultura y la ganadería también se transformaron; aquí también llegó la mecanización, y consecuentemente la simplificación de las duras faenas. Se reemplazó la tracción animal por el motor de explosión, y se mejoraron e incrementaron los rendimientos de los cultivos y las razas de los animales, gracias a los constantes estudios de tipo genético y fisiológico que se emprendieron.

El auge de la racionalización y el éxito del modelo económico anglosajón en el mundo, han contribuido a que la economía se convierta en la regla suprema, más allá por supuesto de la política. Uno de los autores más emblemáticos del pensamiento norteamericano fue William James, quien en su conferencia sobre el significado del pragmatismo (1984, 66) decía: «No supone resultados particulares, sino solamente una actitud de orientación, que es lo que significa el método pragmatista. La actitud de apartarse de las primeras cosas, principios, «categorías», supuestas necesidades, y de mirar hacia las cosas últimas, frutos, consecuencias, hechos», es decir, orientarse esencialmente hacia resultados: «si funciona, es bueno.»

Todo empieza a aparecer como mensurable, traducible en dinero y en consecuencia, conveniente o no de llevar a cabo. Esta forma de pensar ha sido exportada al resto de países y culturas, y casi sin darnos cuenta nos encontramos decidiendo sobre la conveniencia o no de afrontar un problema con una determinada solución de acuerdo con criterios meramente económicos. Verdú (1966, 46) nos refiere: «En Estados Unidos, absolutamente cualquier asunto encuentra su traducción en dólares. Se sopesa si conviene invertir 1.400 millones al año para sal-

var a algunos de los 50.000 enfermos de sida o sería mejor no gastar esos 30.000 dólares por enfermo en función de la rentabilidad; se decide el diseño de las cárceles sopesando lo que vale un preso en relación a lo que cuesta un puesto escolar y los gastos que acarrearían las políticas de prevención de la delincuencia. Las campañas contra el tabaco basan sus más implacables argumentos en el coste de las enfermedades derivadas de esa adicción. Las recomendaciones sobre la importancia del ejercicio físico con pesas se relacionan con los costes que representan para la comunidad las fracturas de cadera a causa de la osteoporosis, y así sucesivamente.»

1.3. La Tercera Revolución Industrial: del exceso de demanda al exceso de oferta

La mayoría de los países de la parte desarrollada del planeta han superado ya la etapa industrial y se han convertido en países posindustriales, lo que supone un proceso de transformación, de forma que han pasado de una actividad en la que predomina la producción, a otra en la que predominan las actividades terciarias o de servicios. También tiene en ellos lugar, una supremacía de las profesiones científicas, técnicas y liberales. El saber teórico, el conocimiento, se convierte así en la fuente fundamental de la innovación y de la estructura social. Los avances tecnológicos y su divulgación transforman los procesos productivos de manera sorprendente, de forma que aparece el exceso de producción y por lo tanto, se hace necesario incrementar el consumo, aún de manera forzada e involuntaria por parte de los propios compradores. Y es que en la parte occidental del planeta, más desarrollada económicamente, se ha pasado de un exceso de demanda de bienes y servicios junto a una relativa escasez de oferta, a la situación contraria. El incremento de la producción, y la reducción de mercados, se torna cada vez más agobiante. A ello puede añadirse la feroz competencia entre unas empresas y otras, facilitada por las innovaciones tecnológicas de todo tipo, entre las que hay que destacar los avances en informática y comunicaciones. La competencia por mantenerse en el mercado se ha vuelto enormemente difícil para las empresas, a pesar del fomento publicitario, y se hace preciso desarrollar estrategias encaminadas a racionalizar los procesos de producción y a prestar una atención prioritaria al cliente.

A principios del siglo XIX (1803), Say definía la ley que lleva su nombre en su *«Tratado de Economía Política»*, en una línea de *«laissez-faire»* no lejos del pensamiento de Adam Smith ni de Ricardo: *«Toda oferta crea su propia demanda»*. La ley viene a decir que no existe proceso de atesoramiento en los indivi-

duos de la sociedad, y se corresponde con el pensamiento de los economistas neoclásicos que preconizaban una política económica de «*laissez-faire*» sin intervenciones del Estado y que creían imposible los desequilibrios a largo plazo entre oferta y demanda global. La acción de la «*mano invisible*» sería la encargada de regular la oferta y la demanda. Las fuerzas del mercado corregirían los desajustes que temporalmente pudieran producirse.

Sin embargo, de la invalidez para explicar los desequilibrios a corto plazo por parte de los economistas neoclásicos, surgió el pensamiento de Keynes. De esta manera, las conclusiones de la economía neoclásica se encontraron pronto puestas en entredicho por la evolución de los acontecimientos. Para los clásicos no existía el atesoramiento, ya que toda renta se gastaba en bienes de consumo o se prestaba a cambio de un interés, con lo que nunca se llegaría a la sobreproducción. El dinero en la concepción de la economía neoclásica no tenía más atractivo que el de permitir la adquisición de bienes. Para Keynes por el contrario, el atesoramiento —la preferencia por la liquidez elevada— podía hacer que la demanda de bienes y servicios fuera insuficiente, produciéndose un desequilibrio, con lo que no se compraría una parte de los bienes producidos. Keynes entiende que hay factores que actúan en sentido negativo sobre el crecimiento de la demanda, tales como la propensión descendente del consumo y el empeoramiento de las expectativas de los empresarios. En este caso, si no actúa un refuerzo aplicado a la demanda, el equilibrio se dará más dificultosamente, es decir, con niveles de paro, y hay factores que actúan en sentido negativo sobre el crecimiento de la demanda, como la tendencia a mantener una elevada liquidez, la propensión marginal a consumir menos y el empeoramiento de las perspectivas de los empresarios. La oferta excesiva podía hacer que la producción se restringiese, eliminando del proceso una serie de recursos que quedarían desocupados para conseguir igualar de nuevo la oferta con la demanda actual, llegando así nuevamente al equilibrio.

Keynes cree que el consumo —que depende de las rentas de los individuos y de su tendencia a consumir— tiende a estabilizarse a un nivel de renta dada, de forma que a medida que crece la renta, el consumo lo hace en menor proporción. El resto de la renta no consumida se transforma en ahorro. Y no es fácil que se produzca el equilibrio entre la oferta total de los productores y la demanda real de los consumidores. Keynes afirma que es posible que se produzcan economías en equilibrio a un nivel reducido de actividad, es decir, con niveles de paro, pero también, que es posible reforzar la demanda mediante la intervención del Estado por medio de la política monetaria, la política fiscal y la política de inversiones públicas.

Sabemos que para lograr un equilibrio de la oferta y la demanda de bienes y servicios, son necesarias una serie de condiciones para su regulación, básica-

mente desde dos puntos de vista: el del consumidor y el del productor. Para empezar, la cantidad demandada de un bien, depende de su precio. Cuanto mayor es éste, menor es la cantidad demandada, y viceversa. También sabemos que la demanda de un bien depende de otros factores, como por ejemplo del precio de otros bienes, o de la renta del consumidor, de sus gustos y preferencias, así como de su utilidad. Desde el punto de vista del productor, sabemos que la oferta de un bien o servicio depende de los factores que intervienen en su producción, y por lo tanto de su rentabilidad a la hora de producirlo, del estado de la técnica en el momento de su producción o de los gustos de los productores.

Resulta pues fácil imaginar, que si son tantos los factores que influyen en la demanda y en la oferta de bienes y servicios, el desequilibrio se constituirá en norma. Si a ello se añade una pulsión por generar producción de manera indiscriminada, ya que cada vez resulta más fácil producir, el problema radicará en la colocación del producto en el mercado, resultando cada vez más difícil su venta. La única salida a este modo de pensar y a la consecuente situación creada, consiste en buscar nuevos mercados interiores o exteriores que sean capaces de acoger la oferta creciente, aunque ello genere a su vez nuevos problemas.

2. Dicho de otra forma: la calidad total

2.1. Origen y desarrollo

Ante la presentación de los retos de la *Tercera Revolución Industrial*, las empresas comienzan a responder con una estrategia basada principalmente en la racionalización de los procesos productivos, el incremento de la iniciativa de sus empleados y la escucha de las necesidades del cliente, del comprador de sus productos o servicios. Ya Weber destacaba que la racionalidad constituía la fuerza impulsora más importante del capitalismo, aunque su fundamento puede encontrarse en ciertas características «*racionalizadoras*» que ya imperaban en el mundo judío y cristiano, y que resurgieron con la Reforma Protestante. En esencia, se trataría de obtener el máximo beneficio con la mínima inversión.

El planteamiento de la *Calidad* surge en los Estados Unidos de Norteamérica tras la Segunda Guerra Mundial de la mano de Iuran y Deming, autores de numerosos libros sobre lo que denominaron como: «Calidad Total». Galgano (1993, 19) cree que este modelo se concretó en Norteamérica a finales del siglo pasado, gracias sobre todo a Taylor. Estas estrategias terminan por implantarse en Japón, donde crecen y se desarrollan nutriéndose de la filosofía, religión y forma de trabajar del pueblo japonés, por ejemplo con la aplicación del concepto de la

mejora, denominada «Kayzén» por los japoneses, en lugar del concepto de la innovación, conocida como «Kairyo». Y lo hacen de tal manera, que no sólo logran hacer de Japón una potencia económica de primer orden, sino que esta estrategia acaba exportándose para su implantación empresarial al resto del mundo occidental en las últimas décadas, y haciendo del perdedor Japón, un contrincante de primera línea en la guerra comercial, enfrente de países como Alemania o los EE.UU. de Norteamérica².

Sin embargo, junto a estos conocidos *gurús* de la calidad, no conviene olvidar a otros autores como Friederich Von Hayek, Isaiah Berlin o Murray Rothbard que, aunque de manera algo tardía en su reconocimiento —Hayek obtuvo el premio Nobel a los setenta y cinco años de edad— han contribuido a cimentar la creencia sobre la superioridad del mercado, la privatización, la libertad de elección de la escuela o del sistema de protección social. Sus tesis neoliberales abogan, bajo la bandera de la libertad y la propiedad —aspectos ambos indisociables—, y en los casos más extremos, por privatizar al Estado en todas sus funciones.

La mejora económica, la privatización de las empresas públicas, el aumento de las expectativas de los clientes, el crecimiento empresarial, la creciente oferta y el abaratamiento continuo de productos y servicios provocan un entorno cada vez más competitivo. Las empresas comienzan a asumir que no serían tales sin los clientes a los que sirven, pero también atisban que en ese entorno, o responden de manera idónea a lo que la sociedad espera de ellas, o simplemente desaparecerán. La presión del mercado se ha vuelto tan insoportable que se ven desbordadas como decíamos antes, no para producir, sino para intentar vender lo producido. La simplificación de los procesos de fabricación, la revolución informática, el fácil acceso a la información, la mayor formación e información

² Ishikawa (1989 p.2) define el control de calidad de la siguiente forma: «El control de calidad consiste en el desarrollo, diseño, producción, comercialización y prestación del servicio de productos y servicios con una eficacia del coste y utilidad óptimas, y que los clientes comprarán con satisfacción. Para alcanzarse estos fines, todas las partes de una empresa (alta Dirección, oficina central, fábricas y departamentos individuales, tales como la producción, diseño técnico, investigación, planificación, investigación de mercado, administración, contabilidad, materiales, almacenes, ventas, servicio, personal, relaciones laborales y asuntos generales) tienen que trabajar juntos. Todos los departamentos de la empresa tienen que empeñarse en crear sistemas que faciliten la cooperación y en preparar y poner en práctica fielmente las normas internas. Eso sólo puede alcanzarse por medio del uso masivo de diversas técnicas tales como los métodos estadísticos y técnicos, las normas y reglamentos, los métodos computerizados, el control automático, el control de instalaciones, el control de medidas, la investigación operativa, la ingeniería industrial y la investigación de mercado.»

de los clientes, o la internacionalización del capital favorecen, entre otros factores, los excedentes de fabricación y la competencia por venderlos en el mercado.

El concepto de *calidad* en la industria parece haber cambiado con el paso del tiempo. Hasta hace poco la calidad era una cuestión que afectaba a los técnicos que fabricaban un producto, y que decidían si lo fabricado podía considerarse o no, como un producto de calidad. De acuerdo con ello y con los costes generados en su fabricación, los empresarios le ponían un precio de venta. El cliente por su parte, podía optar o no por la compra, pero si lo hacía, el precio y la conformación del producto se consideraban inamovibles. Hoy por el contrario, la *calidad* se ha convertido en un problema de percepción por parte del cliente que compra el producto, el cual, ante la excesiva gama que le oferta el mercado se pregunta si la calidad del producto que le ofrecen, o su relación con el precio, realmente le satisfacen en comparación con la de otros muchos productos parecidos. Por su parte al empresario no le queda más remedio que acomodarse a las necesidades y gustos del cliente, y de esta manera termina por fabricar únicamente lo que éste le demanda y en la forma y el tiempo en que lo pide. Así por ejemplo, ya no se concibe la venta de *hardware informático* al cliente sino como *software*, es decir, como *hardware* adaptado a sus necesidades. La venta de un producto se convierte así en la venta de un servicio adaptado a lo que el cliente en realidad precisa.

Comienzan a tenerse en cuenta, aunque de manera un tanto forzada, y siempre pensando en la cada vez más difícil obtención del beneficio, que la empresa debe acomodarse a los gustos y preferencias de los clientes, pero no sólo eso es suficiente, la empresa debe gozar de consideración por parte de sus clientes. Comienzan a considerarse aspectos como el cuidado con la Naturaleza al extraer de ella las materias primas, o la investigación de formas menos contaminantes a la hora de tratar los desechos producidos. Se busca de esta manera sintonizar con los valores actualmente vigentes en la sociedad, como por ejemplo, el respeto ecológico por el medio ambiente. Pero también se procura prestar un trato exquisito al cliente, asesorándole en su compra, persiguiendo prioritariamente su interés, no el supuesto beneficio, y buscando con él una relación de confianza duradera, con el fin de que perciba al proveedor como favorito o idóneo, de cara a próximas adquisiciones. Uno de los axiomas más divulgados de esta estrategia de «calidad» es el siguiente: *Preocúpate por el cliente, no por el beneficio: vendrá por añadidura.*

En tiempos de fusiones y absorciones, se hace preciso un lenguaje gerencial común, un estilo de gestión único, un proyecto unificador, una nueva cultura. La «Calidad Total» se nutre del *Taylorismo* y el *Weberismo* en cuanto que busca la racionalización, y de la *Escuela de Relaciones Humanas*, en cuanto pretende la

participación del trabajador para ganar la elección del cliente en un mercado cada vez más saturado. Para que esta estrategia tenga éxito se hace necesario crear la *misión*, es decir, se trata de incidir en los objetivos de la empresa por medio de cada uno de los trabajadores. El cuidado en preservar y potenciar al «cliente externo» se extiende también al empleado de la empresa —el *cliente interno*—, constituyendo éste, uno de los planteamientos más llamativos de la *calidad*, aunque para lograrlo se comienza a sustituir la palabra *compañero o trabajador*, de reminiscencias más solidarias y cercanas, por la de *cliente interno*, palabra que conlleva rasgos de individualismo, carga tecnológica y profesional. Se supone que sin la motivación del *cliente interno* a la hora de cumplir su misión, sin su implicación y dedicación, no podrá darse beneficio ni supervivencia posible. Su actitud, bien participativa y entusiasta, o bien, de tibieza o indolencia en el proyecto de empresa se proyectará inevitablemente en su actuación ante el *cliente externo*, meta última de la empresa. Se contempla así la posibilidad de que, si el trabajador no se siente a gusto con el trato que recibe de la empresa o con las condiciones laborales, ese descontento pueda reflejarse inevitablemente en el perjuicio del negocio o en el abandono de la empresa por parte del mismo. Posibilidad esta última que resulta difícil de imaginar en una sociedad tan competitiva como la actual, ya que si bien en una situación de descontento laboral, el trabajador podría teóricamente marcharse a otra empresa con mejores condiciones laborales, en la actual situación de inestabilidad y precariedad laboral esa situación dista mucho de acomodarse a la realidad. Sólo habría una excepción: el caso específico de trabajadores muy cualificados, y siempre que se acompañara de una demanda creciente de los mismos en el mercado de trabajo³.

Los aspectos referidos hasta aquí, vienen a constituir algunos de los principios que se encuentran sustentando esta estrategia. Ante esto, alguien puede pensar que las empresas han desarrollado de repente su faceta más humanística, lo que unido a otros factores que vienen a señalar lo contrario puede resultar desconcertante. ¿Qué está pasando en realidad? En tiempos de recesión, la empresa se esfuerza por fidelizar al cliente, racionalizar procesos, circuitos de producción y plantillas, así como en motivar a los trabajadores que se quedan⁴. Sin embargo,

³ Gilbreath (1992 p. 20) escribe en su libro: «¡Sálvese quien pueda!», «Una de las ideas más tontas que se le pueden ocurrir es que alguien allá arriba en la alta Dirección está preocupado por usted, o cuida de usted, o está actuando en defensa de sus intereses a largo plazo. ¡Olvide-lo! La mayoría de los altos directores están tan confusos, tan agobiados y ansiosos como usted.»

⁴ El denominado *Síndrome de Estocolmo* de los que se quedan en la empresa: los trabajadores que permanecen en la empresa tras un reajuste de plantilla suelen terminar comprendiendo y admitiendo, las razones por las que el empresario ha despedido a sus antiguos compañeros.

el único objetivo que persigue la estrategia de la *calidad* es movilizar el principal activo de los trabajadores, su energía, energía humana, que viene a resultar la más barata y la más eficiente con la que toda empresa cuenta. La *calidad* viene a definirse como a un intento organizado de movilizar a toda la organización, con el fin de que hagan lo indicado, no sólo para satisfacer a sus clientes, sino para deleitarles con sus productos y servicios, y lograr de esta manera una ventaja competitiva a largo plazo. Se trata de colocar al cliente como justificación de la empresa, y al trabajador que contacta con él, en un lugar preferente para obtener así un beneficio a largo plazo. Se trata de lograr la satisfacción del cliente, aunque eso sí, al menor coste posible.

2.2. El proyecto de Calidad en las organizaciones

Las fases que contempla el denominado proyecto de *Calidad Total* a la hora de intentar su implantación en las empresas, suelen ser las siguientes:

1. Compromiso de la Dirección y de toda la estructura departamental con la estrategia de la *calidad*.
2. Formación sobre dicha estrategia a cada estamento: dirección, mandos intermedios y trabajadores.
3. Mejora de procesos.
4. Evaluación de lo realizado para continuar mejorando.

Para lograrlo se plantean la instauración de una serie de pasos clave, enfocados hacia la racionalización de procesos, algunos de las cuales son los siguientes:

1. Mejora continua del diseño del producto o servicio ofrecido, enfocándolo hacia la prevención.
2. Tendencia al *cero defectos*, o a tratar de *hacer las cosas bien y a la primera*.
3. Espíritu de mejora permanente, en busca de la optimización de recursos, la productividad, la eficacia y el ahorro.

Udaondo (1992, 5) define la gestión de la *Calidad Total* como el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente. La gerencia pues, participa en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa, interviniendo y haciendo que se realicen los siguientes tipos de actuaciones:

1. Definir los objetivos de *Calidad*, aunando para ello los intereses de la empresa con las necesidades de los clientes.
2. Conseguir que los productos o servicios estén conformes con dichos objetivos facilitando todos los medios necesarios para lograrlo.
3. Evaluar y vigilar que se alcanza la *calidad* deseada.
4. Mejorar continuamente dicha *calidad*, convirtiendo los objetivos y su consecución en un proceso dinámico que evoluciona de modo permanente, de acuerdo con las exigencias del mercado.

En general, vienen aceptándose como fundamentales, cinco pilares sobre los que viene a asentarse la estrategia de la *Calidad Total*:

1. Orientación al cliente. Identificación tanto del *cliente externo* como del *interno* y detección de sus necesidades, estableciendo sus requerimientos y midiendo su conformidad. Desarrollo de asociaciones con los clientes-proveedores clave. Diseño de los requerimientos del cliente en todos los procesos de trabajo. Logro, no ya de su satisfacción, sino de su deleite. Formación de alianzas con clientes.
2. Compromiso total. Toda la organización debe encontrarse en *pie de guerra*, siempre dispuesta a facilitar respuesta a las necesidades del cliente.
3. Definición de medidas, como única forma de comprobar resultados.
4. Apoyo sistemático de la dirección. Ha de vincularse la gestión con la Dirección, que debe crear apoyo, refuerzo y alineación. La *calidad* debe incorporarse a los sistemas organizativos ya existentes.
5. Definición de la mejora permanente. Todo el trabajo debe ser considerado como parte de un proceso. Se trata de realizar pequeñas mejoras para generar una gran mejora. Se trata de: *hacer lo adecuado de una manera correcta*.

Se considera pues, que si el cliente se encuentra descontento en una economía de mercado, acudirá con facilidad a cualquier otra empresa de la competencia, por lo que cuanto más se sepa del cliente, de sus necesidades, de sus gustos y expectativas, mejor se le podrá servir y cuanto más contento se encuentre más comprará. Como refiere Le Boterf (1993, 25): «Hay que situar al cliente en el centro de las preocupaciones, los proyectos y las contribuciones de los diferentes actores en la producción de las competencias; se trata de transformar profundamente las perspectivas y prácticas habituales.»

Pero cuando desde la *calidad* se habla del cliente, también se habla del *cliente interno*, es decir del empleado de la empresa al que esta provee para que rea-

lice su trabajo, entre otras cosas, de formación. Le Boterf trata de esto y concretamente (1993, 25) refiere que: «el interés de los formadores que hasta ahora parecían orientados hacia los contenidos a difundir, los métodos pedagógicos por practicar o los programas por realizar, han de dirigirse prioritariamente hacia los alumnos y los prescriptores de formación».

Para conseguir la orientación al cliente, es fundamental que cada profesional de la empresa viva la calidad, y para ello se tiende a estimular la identificación del trabajador con su trabajo, la *vigilancia sin vigilantes* que refiere Sierra Álvarez (1984, 39), y de la que ya hablaba Foucault (1976), pero también con la empresa. Se tiende a que los empleados compartan algunos de los riesgos del empresario: si no hay ventas no hay beneficios y por tanto, los salarios se verán afectados. De esta manera, se contempla que el salario esté unido al resultado del negocio que aporta cada trabajador —y en algunos casos a un mínimo accionariado de este en la empresa—, y al de la empresa en su conjunto. Tiende a aumentar de esta forma, la vinculación del trabajador con su empresa, el trabajador es *empresa*. Su persona, su valía profesional, su interés en el trabajo, su permanencia en el puesto de trabajo, el bienestar de su familia, están en juego. El trabajador no es alguien desconectado de la organización o que se vincula sólo a ella durante su jornada laboral sino que se encuentra plenamente comprometido con su evolución. El trabajador debe procurar asimismo dar una buena imagen de su empresa tanto dentro como fuera de ella. Resulta pues fácil identificar los aspectos que subyacen: el rendimiento, la productividad y la penetración en el mercado, así como mantener el único capital del trabajador que es en definitiva, su trabajo⁵.

El trabajo bien hecho no es necesario premiarlo. El premio consiste precisamente, en la realización de ese trabajo bien hecho. El trabajador es contratado, —firma un contrato— para que haga correctamente su trabajo, y por tanto no está realizando nada de más al llevarlo a cabo correctamente. Aspectos a desta-

⁵ Robert D. Gilbreath (1992, 19) en su libro: «¡Sálvese quien pueda!» refiere que: «las empresas compiten por cuota de mercado, valor de las cotizaciones, costes más bajos, beneficios más altos y por mera supervivencia. Pero también compiten los individuos entre sí dentro de esas empresas. Gracias al repentino aumento de la tasa de natalidad hace unos años, hay ahora muchos más directores de nivel intermedio. Además, la alta Dirección, está empeñada en eliminar cada vez más de esos puestos. La automatización hace que el trabajo especializado esté quedándose anticuado, y los sistemas de información ya no pasan por los niveles tradicionales de Dirección, haciendo dudoso su futuro. Añádanse a todo eso las fusiones, las adquisiciones y otras alianzas «estratégicas». El resultado es más trabajo, menos puestos de trabajo, y más presión sobre aquellos que todavía tienen uno. No se deje engañar por promesas o visiones estratégicas, por compromisos a largo plazo o por un «futuro» en la empresa, en la administración pública o en la institución. Esos son mitos de la época de nuestros padres.»

car son por tanto, el de la racionalización y la mejora continua —ya visto en Taylor—, y el de la identificación del trabajador con el proceso productivo y la marcha de la empresa. Esta estrategia se encuentra impulsada por una ética profesional y de los negocios que hunde sus raíces religiosas en la mentalidad protestante y sintoísta, cuyas doctrinas animan al hombre a lograr la máxima perfección en su comportamiento y en sus obras⁶.

Ha de recordarse que la estrategia de la *Calidad* nació en Estados Unidos, tras la Segunda Guerra Mundial. En 1950, la *Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses* se encontraba investigando las razones de la baja calidad de los productos fabricados, cuando consultaron la bibliografía sobre control de calidad de los ingenieros de la *Bell* norteamericana. Más tarde invitaron a Deming, teórico y experto de esta nueva estrategia, a que participara en una serie de conferencias en su territorio sobre controles estadísticos de calidad. A partir de ese momento, el *Control de Calidad*, y más tarde la *Gestión de la Calidad* fueron un hecho en Japón, donde crecieron y se desarrollaron hasta el punto de ser exportadas en la actualidad a otros países. Los directivos japoneses observaron que la mejora de la *Calidad* al fabricar los productos generaba mayor productividad. Como refiere Deming (1989), dedujeron la siguiente cadena de acontecimientos:

- a. Al trabajar con Calidad, se producen menos equivocaciones y menos retrasos.
- b. Se reducen los costes porque hay menos necesidad de reprocesar.
- c. Con ello mejora la productividad.
- d. Ofreciendo más calidad en el producto y un precio más bajo se conquista el mercado.
- e. De esta manera no sólo se permanece en el negocio sino que se incrementa.

⁶ Martínez Galán, psicólogo industrial de la empresa TALBOT ESPAÑA, escribe en el nº 36 de Julio 1991, un artículo que lleva por título: «*Formación para la Calidad.*» y en el que recoge las impresiones de Enrique Hernández, Director de la revista Autopista tras visitar las instalaciones de TALBOT: «*La consolidación de Peugeot como fábrica francesa de automóviles tuvo una íntima motivación religiosa, concretamente calvinista, cuya doctrina anima al hombre a lograr la máxima perfección en su comportamiento y en sus obras. El afán de calidad se hizo más acendrado entre todos los componentes de la fábrica de Baulieu, desde el propio Peugeot hasta el último aprendiz. Era como una especie de oración, a Dios rogando y con el mazo dando. Al frente de la fábrica de Villaverde, Michael Caillault está empeñado en alcanzar la mítica calidad Peugeot. Para ello no recurre a resortes religiosos, sino a un mecanismo de confianza en el hombre al que el hombre suele responder con actuación minuciosa en las fases de trabajo que se le encomiendan. (...) Como lo he visto, desde aquí felicito a Michael Caillault y a todo el personal de Peugeot Talbot España. La confianza en el hombre es el camino ejemplar del éxito en su fábrica de automóviles.*»

Japón se da cuenta de esta manera de que no es necesaria la abundancia de recursos naturales para remontar la situación en la que estaba sumido tras su derrota en la Segunda Guerra Mundial, y propugna la salida de la crisis que soportaba desde entonces mediante la mejora de la producción. Poco a poco consigue infiltrarse en el mercado occidental de una manera muy competitiva, mediante la *Calidad Total* y el bajo precio de sus productos, ofreciendo una atención preferente a los gustos y necesidades del consumidor. Como refiere Barrie (1990, 9) frente a la agresión japonesa, las economías occidentales han ido estableciendo mecanismos proteccionistas; bien es verdad que casi siempre tarde y de modo escasamente eficaz. Y continúa (1990, 14), «*los japoneses conforman una sociedad fundamentada en la jerarquía, cuasi feudal, su exagerado sentido de la disciplina les lleva a practicar una filosofía vital insólita para la mentalidad occidental.*» Pero como también refiere Garmendia (1988), ante las exaltadas bondades del «*estilo japonés*» es también comprensible cierto escepticismo, al igual que alguna preocupación ante el esquema de valores envolvente, bastante discrepante respecto de otras sociedades industriales. De esta forma, predomina el sentido propagandístico del «*Sistema de Producción Toyota*» o «*just in time*», que, bajo el ropaje de flexibilización y humanización, esconde una sublimación del trabajo encadenado⁷, sobre todo si no se adapta a una cultura organizativa que define de otro modo la integración y la participación.

2.3. La calidad como cantidad

Cuando se trata de entender esta estrategia, aparecen dos dificultades básicas. La primera tiene que ver con la percepción del término, ya que resulta polisémico y difícil de consensuar por diferentes autores. La segunda dificultad tiene que ver con su determinación, ya que para evaluar la calidad, que parece un término demasiado blando e inaprensible, se suele recurrir a la cantidad. En este sentido encontramos en Oliva (2000) un estudio diferenciador sobre ambos términos.

Para Oliva (2000, 162) «La sobrecarga semántica del término «calidad» nos remite constantemente al concepto de *eficacia, mejora, innovación, productividad, satisfacción, rentabilidad, excelencia, éxito, competitividad, autorrealización, profesores y enseñanza de calidad, etc.* En todo caso, la calidad se entiende como el grado en que una sociedad posibilita la satisfacción de las necesidades (materiales y no materiales) de los miembros que la componen, capacidad que se

⁷ José A. Garmendia, Recensión del libro de Yasuhiro Monden: «*El sistema de producción Toyota*». Revista de Economía Industrial, Marzo de 1988.

CUALITATIVO	CUANTITATIVO
Blando	Duro
Flexible/fluido	Fijo
Basado en la realidad	Abstracto
Descriptivo/exploratorio	Explicativo
Precientífico	Científico
Subjetivo	Objetivo
Inductivo	Deductivo
Especulativo/ilustrativo	Contrastación de hipótesis
Político	Neutro
No riguroso	Riguroso
Ideográfico	Nomotético
Holístico	Atomista
Interpretativista	Positivista
Expone los significados del actor	Impone la teoría sociológica
Fenomenológico	Empirista/conductivista
Relativista	Universalista
Estudio de casos	Encuesta
Bueno	Malo
Malo	Bueno

Halfpenny, P. (1979) The analysis of qualitative data. *Sociological Review* 27, 4 en Oliva Gil, J. (2000) *La escuela que viene*. Comares, Granada.

manifiesta a través de las condiciones objetivas en que se desenvuelve la vida societal y en el conocimiento subjetivo de la satisfacción de sus deseos, socialmente influidos, y de su existencia, que poseen los miembros de una sociedad.» Y es que (2000, 163) «la Calidad más que un estado es un *proceso* por el que se busca y se consigue tal calidad. Esta se convierte en un continuo discernir entre el amplio abanico de posibilidades que la sociedad ofrece, a través del desarrollo de continuas tensiones que es preciso resolver de una u otra forma. La satisfac-

ción no está garantizada de antemano; no es posible conocer con anticipación si finalmente la opción escogida será o no del agrado del individuo. El juego de la calidad es un juego de estrategia coherente con el empleo de determinados recursos en orden a la obtención de determinados bienes y la naturaleza de ese proceso se halla en el *intercambio* entre la sociedad y los individuos. Además el proceso de toma de decisiones es continuo y la calidad tiende de suyo a una cierta racionalidad y coherencia.» La diferencia entre atributos es la sugerida a continuación (2000, 165):

ATRIBUTOS CUANTITATIVOS	ATRIBUTOS CUALITATIVOS
Tener	Ser
Extenso	Intenso
Mayor	Mejor
Esencia	Fenómeno
Análisis	Síntesis
Tamaño	Profundidad
Material	Espiritual-cognitivo
Realidad concreta	Utopía
Crecimiento	Desarrollo
Trabajo	Juego
Técnica	Arte
Entrenar	Educación
Domesticar	Liberar
Civilización	Cultura
Obediencia	Participación
Acumulativo	Constitutivo

Si bien una medida cuantitativa no tiene por sí sola ningún significado si se ignora lo que se mide, esta comprobación es tan evidente que en no pocas ocasiones escapa a la atención de la mente, obsesionada o preocupada más por la cifra, por la rentabilidad o por la facilidad de la medida cuantitativa, que por su

significado real⁸. La obsesión por medir y controlar se ha extendido también al campo de la educación, estipulándose las cantidades de tiempo necesarias para adquirir nuevos conocimientos y habilidades, y los estudios de ahorro de tiempo que comenzaron con Taylor se han sofisticado en el mundo educativo, hasta llegar a hacerse verdaderamente comprometidos. Antes, se realizaban medidas en la industria, sobre el tiempo empleado en desarrollar una tarea determinada y sobre los movimientos necesarios para llevarla a cabo, siendo los límites finales de la producción las características físicas del cuerpo humano: fuerza, velocidad o aguante. Hoy, dichos estudios van más allá y se centran en el uso del tiempo y el pensamiento, lo que ha conducido a medir y controlar la cantidad de tiempo que viene a considerarse necesaria para adquirir nuevos conocimientos y habilidades, siendo en este caso los límites, los que soporta el sistema nervioso del alumno. De esta forma, se regula el tiempo de aprendizaje, según estándares previamente establecidos, olvidando las variables que operan en la ya de por sí variable: ser humano. Se espera del alumno-estudiante, un rendimiento previamente establecido, y que éste sea capaz de ajustarse a esa norma, y todo ello con el fin claro de aumentar su productividad y por tanto su rendimiento. La investigación cualitativa sobre la enseñanza constituye algo muy reciente en el ámbito didáctico. Gran parte del trabajo cualitativo pionero en la investigación didáctica se ha realizado en Inglaterra desde los años sesenta por Stanhouse y colaboradores suyos como Elliot, Mac Donald, Walter y Adelman, comenzándose a introducir en países como los Estados Unidos de Norteamérica, Australia, Nueva Zelanda y Canadá, a partir de los años setenta.

El capitalismo ha tratado desde siempre de fundamentarse de manera científica para proporcionar verosimilitud a sus propuestas racionalizadoras y eficientistas y muchos científicos han contribuido a ello de manera voluntaria o involuntaria. Valgan como ejemplo, dos experimentos, uno de siglo pasado y otro de éste: la *curva de Gauss* y el *cociente intelectual (C. I.)*, que han sido considerados como verdades absolutas e interpretadas erróneamente con el fin de intentar demostrar que las cualidades biológicas e intelectuales se distribuyen normalmente alrededor de una media aritmética. De acuerdo con esto, hay tan bajo número de personas de baja estatura como de alta estatura, siendo en general poco numerosas ambas posibilidades; todos los individuos crecen en función de la misma desviación típica cuando se acercan a la media en que se encuentra el mayor número. Esto es lo que enunció Quitelet (1974)⁹ para las tallas de dife-

⁸ Algo de esto sabemos los europeos, y concretamente los españoles al haber tenido que cambiar de moneda. Por ejemplo, un objeto tasado anteriormente en 500 pesetas cuesta ahora 3 euros, y desde el punto de vista iconográfico resulta más atractivo porque si bien el valor no cambia, la imagen del número sí.

⁹ Landau, D. y Lazarsfeld, P. (1974) Quitelet. Encicl.I Ciencias Sociales. Aguilar. Vol. 9.

rentes poblaciones y que le sirvió para enunciar su teoría antropológica del «*hombre medio*» o del hombre corriente, lo que puso las bases para los partidarios del C. I. que cifran en 100 la media de normalidad para la inteligencia.

Bowles & Gintis (1976) y Tort (1979), han cuestionado las bases científicas del denominado «*hombre medio*», así como del C. I. La curva de Gauss es cierta cuando se dan una serie de condiciones, como por ejemplo, que haya una población homogénea y en el caso de que la variación sea debida al azar, es decir, cuando dependa de una infinidad de causas de escasa intensidad e independientes, cuyos efectos tiendan a anularse. Pero esto no ocurre ni con las poblaciones ni con los individuos aislados, porque dependen de la clase social y del tamaño de la familia, situaciones que ni son homogéneas en la sociedad, ni constituyen pequeños efectos que se anulen entre sí. Luego, no existe tal homogeneidad, y así, los hijos de la burguesía tienden a ser más altos y obtienen un cociente de inteligencia superior al de las clases inferiores.

Ensalzar la cantidad no asegura la calidad, máxime cuando aún no hemos logrado consensuar sobre lo que estamos tratando de medir. Ni siquiera Demo (1988, 14) es capaz de definir el término *calidad*: «(...) no sé definirlo adecuadamente. Y quiero partir precisamente de aquí: ¿cómo es que no sabemos definir algo tan esencial en la vida común de cada día? En el fondo, con frecuencia la definimos por exclusión y aquí hay un fracaso de las Ciencias Sociales vigentes, pues demuestran que en gran parte transcurren al margen de la realidad. Saben mucho de cantidad; peor todavía, tienden a reducirlo todo a cantidad; banalizan la calidad o no la entienden. En cierto modo nos han condenado a la superficialidad; y la calidad de vida es palabrería desparramada e inconsistente, o es reducción a elementos cuantitativos.» Para Demo (1988, 25), «el nudo de la cuestión está precisamente en que las Ciencias Sociales no consiguen comprobar la *calidad*. Ninguno de sus instrumentos ortodoxos la capta satisfactoriamente. No van más allá de una aproximación indirecta, porque con el afán de comprobación empírica, todo lo reducen a indicadores testables. En general se acepta la *calidad* por exclusión». Sin embargo, refiere que (1988, 39), «si bien se pueden contraponer calidad y cantidad, para comprenderlas más adecuadamente sirve la dialéctica en cuanto unidad de contrarios: ambos términos se necesitan y polarizan, y esto les confiere, al mismo tiempo, cierta densidad propia y la necesidad de intercomunicación».

Parece que al contraponer el término «*calidad*» al de «*cantidad*» podrían comenzar a aclararse muchos interrogantes, pero lo cierto es que surgen muchos más. En este sentido ya refería Galbraith (1965, 13), «Se pensará que la calidad de vida estará llena de juicios valorativos; la condena de los juicios valorativos es uno de los artificios que usa el cientifismo para fomentar la adhesión a las pre-

ocupaciones tradicionales.» (...) «Pero no debería existir desacuerdo mayor entre los economistas que tienen por objetivo social aquel que otorga al individuo la oportunidad de satisfacer todas sus necesidades, y no solamente una parte de ellas. Creemos que estarán bastante de acuerdo en que el individuo es el fin en sí mismo y no el instrumento de la organización, pública o privada, que se crea para servirle. En la actualidad encontramos imperfecciones evidentes en estas dos esferas. Proviene de la prioridad dada a los objetivos económicos y del poder considerable de la maquinaria que hemos creado para conseguir estos fines.» Y continúa el mismo autor (1965, 17): «La calidad de vida sufrirá también si el individuo no es un fin en sí mismo, sino el instrumento de algún propósito que no es el suyo.» Y termina aclarando, «Si los fines económicos constituyen la preocupación mayor, entonces aceptaremos como un imperativo económico la acomodación de la sociedad a las necesidades de la organización económica.» De manera paulatina, el fin de la economía parece haberse ido convirtiendo entre otras cosas, no en los bienes que produce, sino en los puestos de trabajo que proporciona.

Hasta hace bien poco, al empresario le resultaba difícil comprobar, controlar y regular la cantidad de trabajo realizado por sus empleados. Hoy esto ya es posible. La informática ha sido la gran ayuda que ha permitido establecer baremos y comprobar la adaptación del trabajador a los mismos, con los consiguientes resultados de producción. Dichos resultados pueden medirse con gran facilidad, respecto a periodos de tiempo determinados. Así por ejemplo, es posible comprobar el tiempo de realización de determinadas funciones de acuerdo con los plazos estipulados previamente, o con la cantidad de recursos empleados. Aunque resulte más difícil en este sentido acercarse al concepto de satisfacción del trabajador al realizar su labor, o al de calidad de servicio percibida por el cliente, surgiendo en realidad grandes contradicciones. La cuantificación ha triunfado porque resulta muy fácil medir. Otra cosa es que sepamos lo que estamos midiendo en realidad.

En aras de la racionalización, la productividad y la rentabilidad, las empresas en general tratan de obtener calidad de servicio con la menor cantidad posible de recursos. Tratar de que un cliente quede satisfecho, utilizando el menor número de empleados y en el menor tiempo posible supone todo un reto. Si el ajuste no es perfecto, el trabajador —o cliente interno— se resiente, y por supuesto, el cliente externo, se queja de lo que no considera como atención idónea, algo que resulta muy patente en el sector servicios, se provocan descontentos y abandonos. La mera concepción cuantitativa de la calidad entendida por el empresario, choca así con la concepción cualitativa de la misma, entendida tanto por el trabajador como por el cliente. La flexibilidad expresada en recortes de plantillas en las empresas, no sólo afecta a los trabajadores, también afectan al malestar de los

clientes, que descubren que las personas que les atienden se encuentran demasiado ocupadas y cansadas para hacerlo. Incluso aquellos trabajadores que han conseguido mantener un empleo fijo durante un periodo prolongado de tiempo, se encuentran demasiado agotados por el elevado número de horas extra que han de realizar. De esta forma, la necesidad de acotar la *cantidad* por parte del empresario choca en numerosas ocasiones con la percepción de lo que el cliente considera comúnmente como *calidad*. Las quejas de los clientes se multiplican y su número pasa también a constituir un indicador de la *calidad* ofrecida.

La medida en calidad trata de investigar para aprehender la realidad para predecirla y controlarla, para objetivar lo subjetivo, para racionalizar la emoción, para pasar a sencillo lo complejo, lo contrario de lo que refiere Ibáñez (1985, 281). Pero investigar como nos recuerda Ibáñez (1985, 269) es una tarea compleja porque «El investigador es una parte de la sociedad que a través de él se investiga a sí misma. Al investigar se alteran el investigador (ningún individuo es el mismo después de haber sido sometido a una pregunta: *Caín ¿qué has hecho de tu hermano?*) y la sociedad investigada (ninguna sociedad es la misma después de haber formulado una pregunta: *¿Por qué las cosas son así y no pueden ser de otro modo?*) Y es que (1985, 285) «la realidad no es una sustancia, sino actividad que cruza los límites, límites que no son inmanentes o racionales, sino trascendentes o irracionales: el límite exterior que separa al sujeto del objeto y el límite interior que divide al sujeto, la realidad es una travesía transinfinita de fronteras o una cascada transinfinita de revoluciones.»

Tratar de medir lo inabarcable supone un espejismo, porque supone tratar de negar la realidad y olvidar que muchas cosas son inconmensurables, supone caer en errores graves de percepción y por lo tanto, de gestión ¿Cómo medir la desmotivación de los trabajadores de una empresa, los problemas que les provoca la inestabilidad laboral, o los rumores de despidos? ¿Cómo medir el número de clientes insatisfechos que huyen y no protestan ante una atención que no consideran de *calidad*? ¿Cómo medir el descontento y desprestigio que transmiten de una determinada organización a sus conocidos?

2.4. Interrogantes que plantea la aplicación de la calidad

La implantación de la *Calidad Total* viene a suponer, la adaptación de la empresa y de sus trabajadores a las exigencias del mercado. La figura del cliente que compra sus productos o servicios en un mercado libre donde puede elegir otros proveedores, es básica para cualquier empresa. La aplicación de la *Calidad Total* implica pues la subordinación de empresarios y trabajadores al gusto y

necesidades del cliente, y es precisamente esto lo que genera una de las mayores críticas hacia esta estrategia. En este sentido cabe preguntarse si cualquier petición de un cliente debe ser atendida. Por ejemplo, la solicitud de mejores precios en los productos o servicios, ¿justifica las reducciones de plantilla en las empresas o la pérdida o disminución de las condiciones laborales, la precariedad o inestabilidad en el empleo de sus trabajadores? La demanda del cliente respecto a la flexibilidad horaria en la apertura de comercios y establecimientos, ¿justifica alterar las costumbres sociales y familiares de los trabajadores de esas empresas? ¿Hasta qué punto, monocultivos demandados por el cliente, como por ejemplo el del café o el tabaco (no ya el hachís o la coca), pueden influir en el desarrollo de determinadas zonas del planeta, con el enorme cúmulo de consecuencias que ello genera? La petición del cliente, por ejemplo, de granos de café limpios, ¿justifica el uso indiscriminado de plaguicidas? La petición del cliente de determinados envases para los productos que compra, ¿justifica la utilización de materiales difícilmente reciclables? ¿Qué pueden hacer en fin, las empresas que pretenden continuar en el mercado ante determinadas solicitudes de sus clientes que se sitúan en contra de los códigos éticos o profesionales? Igualmente cabe preguntarse cómo debe actuar una empresa desde criterios de *calidad* ante intereses de clientes contrapuestos. Por ejemplo, ¿Quiénes son prioritarios, los telespectadores o radioyentes o los publicitarios y sus anuncios? ¿Cómo conjugar los criterios mercantilistas de las editoriales de libros escolares con la prestación de servicios educativos, o de las empresas farmacéuticas con la prestación de servicios de salud?

Pero también hay que preguntarse por la medición de la satisfacción de unos *clientes internos* que no pueden elegir otro puesto de trabajo, ¿qué tipo de sugerencias de los *clientes internos* o empleados, serán tenidas en cuenta?, ¿qué criterios que rozan o penetran claramente en el terreno ético deben ser valorados? Por ejemplo, si el cliente se erige en árbitro, ¿es ético manipularle o comprarle? Y por último, permítasenos una reflexión muy particular: ¿por qué cuesta tanto trabajo encontrar autores que afronten de una manera crítica y no complaciente esta estrategia de la calidad?

Podrían ser muchos los ejemplos y de muy variada índole, pero en general, la idea o el conjunto de ideas agrupadas bajo el término *calidad*, vienen a reflejar la acomodación del capital a las demandas del mercado, a pesar de contar con la posibilidad de infligir un daño mucho mayor en el medio ambiente, —capital este sí, de toda la humanidad—, o en las condiciones sociales o laborales del trabajador, y de esta manera continuar logrando beneficio de manera prioritaria. Puede suponer por tanto esta estrategia, si se desarrolla con una óptica exclusiva de búsqueda del beneficio, —y de no intervenir factores compensatorios— en una actitud de acomodación exclusiva a las necesidades y preferencias del mer-

cado. De esta manera, la empresa que la practique logrará una situación de privilegio, pero en detrimento a veces de otros intereses comunes considerados como escasamente productivos. Últimamente comienzan a oírse frases tales como: «no importa la calidad objetiva del producto, sino la calidad subjetiva —percibida— por el cliente» y, «la empresa sin clientes no existe, para ello ha de convertirse en flexible, acomodaticia y subordinada a la opinión de estos». Con ello se viene a decir que la empresa ha de alejarse de los paradigmas inamovibles, que todo puede servir para lograr ese ansiado fin productivo. Pero, el fin ¿puede justificar los medios? ¿Quién decretará la bondad o no, del fin perseguido? ¿Y de los medios empleados? ¿Se trata pues según esta estrategia, de supeditar exclusivamente la utilización de materias primas, el desarrollo de los procesos y la actuación de los trabajadores al gusto del cliente, a las leyes del mercado?

El miedo al futuro, el cambio no controlado, la pérdida de hegemonía o del monopolio, constituyen la espuela que estimula a hacer las cosas bien y a la primera. Ciertamente es que al encontrar una razón para trabajar con creatividad y dedicación, el trabajador puede desarrollar su labor con una atención y motivación distintas, pero también que al ser externa puede convertirse en presión. Una presión más como refiere Lahera (2004) Y el peligro consiguiente: ya no valdría sólo con trabajar, se trataría de esforzarse más que los demás. Se trataría de provocar una situación de competitividad continua y para siempre. Al involucrar a todo el personal de la empresa en un proyecto de *Calidad Total* se aporta un aire de implicación, de colaboración, de compromiso, de comunión con el objetivo final de la empresa, del que hasta ahora el personal operativo parecía estar desconectado, pero esto se logrará siempre que no se considere al trabajador como mero engranaje de la máquina productiva, sino con el respeto y confianza que todo trabajador merece como persona, y siempre que la conexión con la empresa sea prolongada y estable.

Al hablar de los valores propios de la *Calidad*, también puede hacerse de toda una serie de facetas novedosas y motivadoras que abren una puerta de esperanza tanto en las relaciones personales dentro de las empresas como en el fin social que éstas persiguen. De entre todas ellas cabe destacar por ejemplo, el intento de sustitución del principio de obediencia ciega y de sumisión empresarial al jefe inmediato, por el de responsabilidad, que intenta dinamizar los recursos creativos de los trabajadores. La clave no parece estar ya en la mera explotación de la fuerza de trabajo y en la división de las tareas, sino en la formación y en el trabajo en grupo. Se pretende que la adhesión sustituya a la coerción y la dinámica colectiva a la individual. Para ello no se trata de saber o de poder hacer las cosas, sino de querer hacerlas. La unidad básica de análisis no lo constituye ya el puesto de trabajo, sino el grupo de trabajo, en una situación parecida a lo que sucede en un

tablero de ajedrez, donde lo importante no son las piezas en sí mismas, sino su posición y capacidad de influencia.

Refiere Piore (1987, 201) que de forma paralela al discurso sobre la flexibilidad, se desarrolla también la idea de que el resultado de la empresa ya no depende sólo de la modernización de sus equipos. En este sentido, las empresas empiezan a pensar que ya no se puede considerar a la mano de obra como una variable de reajuste, sino como el elemento esencial alrededor del cual se deben organizar los otros factores de producción. Si esta idea no sólo se extiende, sino que de verdad se pone en práctica, entonces sí que se acabará con el hegemónico taylorismo. Tanto los círculos de calidad, como la cultura de empresa o los grupos de proyectos, tratan de plasmar esta idea de movilización del personal que sólo se puede construir a partir de un sentimiento de pertenencia. Ahora bien, este sentimiento sólo se puede desarrollar si para el asalariado existe un vínculo duradero con su empresa. Esto no ocurre con los trabajadores eventuales, con los de contrato de duración determinada o incluso, como destacan algunos trabajadores norteamericanos, con el teletrabajo.

¿Y qué sucede mientras tanto con respecto al cliente?, ¿resulta de verdad el supuesto ganador de este planteamiento en el que se trata de servirle por encima de todo basándose en la regla suprema del mercado? En esta estrategia empresarial, el cliente parece ser el único que determina sin estar determinado, y la realidad podría ser esa si las reglas del mercado no estuvieran devaluadas. El cliente puede creerse libre porque cree poder decidir, pero las grandes líneas de decisión a la hora de inclinarse por la compra de un determinado producto ya están tomadas y a él sólo parece quedarle un estrecho margen de maniobra. Hoy resulta muy difícil prescindir de bienes de consumo como el automóvil, la televisión, el teléfono, la ropa confeccionada o los alimentos preparados o congelados. La elección del cliente está condicionada a un número reducido de empresas multinacionales que controlan el negocio y que ofertan productos y servicios según sus propios intereses de fabricación. Los monopolios tienden a transformarse mediante una hábil estrategia de alianzas —incluso con competidores— en oligopolios y de esta manera, la modificación de las empresas según el gusto del cliente únicamente lograría remarcar la elección de las mismas.

En la estrategia de la *Calidad Total* se pide a los trabajadores que sean creativos¹⁰, capaces de adaptarse y de comunicarse, de achatar la pirámide jerárquica

¹⁰ Debemos recordar aquí los concursos de ideas que comenzaron a organizarse en las empresas durante los años sesenta, por medio de los cuales se premiaba con una cantidad simbólica la innovación aportada por un determinado trabajador con el fin de mejorar procesos de producción o ahorrar costes. Las empresas no desechaban en absoluto el resto de innovaciones apor-

y de comenzar a sustituirla por una estructura de redes interconectadas para la realización coyuntural de proyectos comunes, y para conseguirlo se les dice que es fundamental la formación. Se pretende estimular a los trabajadores, por medio de una autoridad basada en la animación y el entusiasmo por la tarea común, en lugar de por la autoridad disciplinaria. Se trata de lograr un enriquecimiento de posibilidades, de impulsar la delegación de tareas, de desburocratizar las empresas, de fomentar la actitud de escucha y de diálogo, de propulsar medidas de redistribución de beneficios, de estimular políticas de formación permanente, de fomentar la dirección participativa y horizontal. Y todo ello para poder desarrollar la capacidad creativa, para entender que la finalidad de la empresa consiste en crear riqueza, que el beneficio es el medio, no el fin.

Pero si parece imprescindible que deberían hacerse productos al servicio del hombre, y que no suceda al revés, como también apunta Deming (1989), si se reconoce la hegemonía del ser humano por encima de otros planteamientos, si se admite que el trabajador es el principal capital de la empresa, si se trata de poner la tecnología al servicio del hombre y no al contrario, ¿podrá la *Calidad Total* propugnar un crecimiento armónico y respetable con el medio ambiente?, ¿permitirá el mercado al *cliente externo*, la posibilidad real de elegir entre diversos productos que consumir, y al *cliente interno* de trabajar en otras empresas? ¿Logrará la *Calidad Total* desenmascarar el aumento de la producción —la cantidad—, con la verdadera calidad de la producción? ¿Desarrollarán las empresas donde impere la *Calidad Total*, mejores condiciones laborales para sus trabajadores? El esfuerzo continuo para lograr la mejora de la labor bien hecha, ¿conducirá inevitablemente a que cada vez haya más excedentes laborales? ¿Se conseguirá desarrollar el concepto de *Calidad* centrándolo en el ser humano para dejar en un segundo plano factores como la productividad o la rentabilidad?

Para lograrlo, la palabra *Calidad* deberá expresar para ello un concepto global y unificador que abarque determinados aspectos, como refiere Galgano (1993, 32): «competitividad, entregas, costes, productividad, beneficio, calidad del producto, resultados, servicio o atención a los accionistas, pero también: moral, seguridad o atención al entorno.» En este sentido, por ejemplo, el *Modelo¹¹ Europeo de Autoevaluación* contempla en el lugar de los resultados, factores tales como la satisfacción del personal, la satisfacción del cliente y el impacto

tadas por los trabajadores, que no resultaban premiadas, pero que sin embargo, también eran utilizadas. Aquellos concursos fueron quizás el germen de lo que las empresas han dado en llamar hoy: Gestión del conocimiento o «captura del conocimiento».

¹¹ En el comienzo de esta estrategia de la calidad, se contaba con dos modelos: el japonés, centrado en el producto y el norteamericano, centrado en el cliente. Más tarde surgió el modelo europeo como síntesis de los anteriores y que tenía en cuenta otros factores como los ambientales.

social. Sólo si se contempla la Calidad de un modo integrador, e integrado a su vez en la sociedad a la que pretende ofrecer soluciones, podrá considerarse como una estrategia realmente útil y aplicable.

3. El fundamentalismo de la calidad

3.1. La falta de referentes

Vivimos momentos de falta de referencias, de modelos hacia los que dirigir nuestra acción, y quizá por eso, cualquier idea —o conjunto de ideas que aparece rodeado de un halo de modernidad y eficiencia, como en el caso de la *calidad*— se transforma pronto en un paradigma en el que se tratan de encajar multitud de actividades y conformarlas desde una óptica homogeneizadora. Poco parece importar que el paradigma surja desde un determinado entorno, como es el empresarial, y con un fin concreto como es sobrevivir en un mundo de producción excesiva, para tratar de adaptarlo a otros ámbitos con referentes muy distintos.

Pensar se vuelve una tarea difícil en un mundo lleno de estímulos, donde la información, dinámica y cambiante, nos abrumba. ¿Hay en el mundo tarea más difícil que la de pensar? se preguntaba Ralph Waldo Emerson, y ciertamente lo es, si por pensar entendemos el trabajo de «dedicar la mente al examen de una cuestión para formar una opinión o tomar una resolución» (Moliner, 1982) La *calidad* ha generado en este sentido expectativas en todos los campos. ¿Es aplicable por ejemplo, la *calidad* a la oferta de servicios educativos? ¿Pueden ser tratadas la educación o la salud desde esta óptica, como productos o servicios mercantiles susceptibles de mejora? Laval y Weber (2003), en un artículo titulado: «Cuando la educación se convierte en simple mercancía» y subtítulo como: «La escuela-empresa productora de *capital humano*» refieren: «La escuela que esta *reforma* mundial quiere tiene estas dos características principales: está sometida a los imperativos económicos, y depende de las demandas de los distintos componentes de la sociedad, muy en particular los padres. Utilitarista, no concibe el saber sino en su dimensión de herramienta para la acción, de instrumento para el éxito social, de capital individual para aumentar los futuros ingresos. *Capital humano* es el término clave para reorientar el conjunto de los dispositivos educativos, y tal vez más aún, el espíritu de la educación».

¹² ISO: Internacional Standard Organization, organismo que agrupa a su vez a diferentes organismos de normalización. La Administración española las ha asimilado como UNE: Una Norma Española

Últimamente estamos asistiendo a la implantación de sistemas y procedimientos de calidad desde diferentes modelos, en una vorágine de búsqueda de estandarización universal, con resultados paradójicos. Como ejemplo citaremos aquí la aplicación de las Normas de estándares internacionales ISO¹², de ámbito industrial a la educación, con los consiguientes desajustes. Y es que, además de la falta de modelos de referencia de los que hablábamos antes, tanto la educación como la salud son actividades que provocan la codicia de las empresas, ávidas siempre de incrementar sus beneficios económicos en un mundo cada vez más competitivo donde, ante la presión del mercado se trata de buscar clientes, incluso en las empresas públicas.

La calidad también se instaura en las empresas públicas que deben justificarla mediante la medida: número de ciudadanos-clientes atendidos, número de informes cursados, número de reclamaciones, etc., su grado de eficiencia. Nadie escapa a la *calidad* porque su medida se ha convertido en una forma de hacer realidad *la profecía que se cumple*. Si los ciudadanos eligen una prestación privada antes que una pública, se restringen las aportaciones económicas a esta última, contribuyendo a la reducción de la calidad, y si no hay calidad, ¿para qué seguir aportando dinero?

Todo el mundo parece hablar de la calidad, aunque nadie sepa muy bien qué es lo que significa el término. Hay calidad en el comercio, en la administración del Estado, en la policía, en los aeropuertos y hasta en la limpieza viaria, y por supuesto en la educación, privada y pública o en los hospitales.

3.2. La calidad en educación

La educación no ha sido menos a la hora de incorporar el novedoso vocablo, pero las acepciones que ha provocado también han sido numerosas y contradictorias. Para Chubb y Moe (1990)¹³ «La *calidad* se asocia así a nociones diferentes como la *eficacia*, la *productividad*, la *excelencia*, la *equidad* y la *justicia social*, que representan atributos de todo sistema con vistas a proporcionar una enseñanza de buen nivel en el seno de un organización destacada.» Si bien, pueden considerarse una serie de principios de base, como refieren Gaziel, (1996)¹⁴ como el carácter democrático de la escuela, la atención prestada al desarrollo

¹³ En Gaziel, H., Warnet, M. y Mayo, I. (2000, 69) La calidad en los centros docentes del siglo XX. Madrid, La Muralla.

¹⁴ En Gaziel, H., Warnet, M. y Mayo, I. (2000, 70) La calidad en los centros docentes del siglo XX. Madrid, La Muralla.

humano del estudiante en paralelo a los saberes, capacidades y técnicas que permitan prepararlo para insertarse en un mundo complejo, la contribución del centro a desarrollar en el alumno una evaluación positiva de sus capacidades en tanto que ser humano, y sus capacidades para contribuir al buen funcionamiento de la sociedad o la calidad de las relaciones interpersonales y la búsqueda del enriquecimiento cultural de la comunidad en la que los alumnos jueguen un papel activo, la definición de todas estas variables continúa siendo polisémica y la forma de lograrlas contempla también diversas y controvertidas perspectivas.

Sin embargo, refiere Santos Guerra (1993)¹⁵ que «Nos encontramos en un momento especialmente complejo y delicado en el que la calidad de la educación se está utilizando como una trampa sibilina. Es necesario preguntarse por el papel que desempeña la educación en la sociedad neoliberal. No es fácil compaginar la filosofía dominante de la sociedad con la de una escuela para la democracia. El individualismo, la obsesión por la eficiencia, la productividad, la competitividad, el pragmatismo, el eclecticismo, son los ejes sobre los que se sustenta la cultura hegemónica actual. Pero la escuela ha de estar basada en la superación de las desigualdades, el espíritu de justicia, el respeto a la diversidad, el desarrollo de la comprensión, de la crítica y del análisis. ¿Cómo compaginar esas dos corrientes que, sustancialmente, se oponen?»

Baste para ilustrar este apartado el ejemplo del espíritu que inspiraban las dos últimas leyes promulgadas en España, como son la LOGSE y la LOCE por dos gobiernos de ideología política muy diferente. La Ley de Ordenación General del Sistema educativo (LOGSE) 1/1990 de 3 de Octubre (B.O.E. de 4 de Octubre de 1.990) refiere en su preámbulo: *Asegurar la calidad de la enseñanza es uno de los retos fundamentales de la educación del futuro. Por ello, lograrla es un objetivo de primer orden para todo proceso de reforma y piedra de toque de la capacidad de ésta para llevar a la práctica transformaciones sustanciales, decisivas, de la realidad educativa. La consecución de dicha calidad resulta, en buena medida, de múltiples elementos sociales y compromete a la vez a los distintos protagonistas directos de la educación. La modernización de los centros educativos, incorporando los avances que se producen en su entorno, la consideración social de la importancia de la función docente, la valoración y atención a su cuidado, la participación activa de todos los sujetos de la comunidad educativa, la relación fructífera con su medio natural y comunitario, son, entre otros, elementos que coadyuvan a mejorar esa calidad.*

¹⁵ Santos Guerra, M. A. (1993) La evaluación, un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Archidona, Ed. Aljibe. En Santos Guerra, M. A. (2003, 20) Trampas en la educación. El discurso sobre la calidad. Madrid, La Muralla.

Y por su parte, la Ley de Ordenación de la Calidad de la Educación (LOCE) 10/2002, de 23 de diciembre, refiere en el suyo: *El logro de una educación de calidad para todos, que es el objetivo esencial de la presente Ley, es un fin cuyas raíces se encuentran en los valores humanistas propios de nuestra tradición cultural europea. Y además, constituye, en el momento presente, un instrumento imprescindible para un mejor ejercicio de la libertad individual, para la realización personal, para el logro de cotas más elevadas de progreso social y económico y para conciliar, en fin, el bienestar individual y el bienestar social. (...) Conforme a las consideraciones anteriores, la Ley formula, en su Título Preliminar, los principios básicos que fundamentan las medidas en ella contenidas para elevar la calidad de la educación, entendiéndose que todas se sustentan, por una parte, en el reconocimiento de los derechos y deberes que asisten a los alumnos y a los padres y, por otra, en la garantía de las condiciones básicas de igualdad en el ejercicio del derecho a la educación, derecho que debe asegurarse, entre otras medidas, mediante un sistema de becas y ayudas que remueva los obstáculos de orden económico que impidan o dificulten el ejercicio de dicho derecho.*

Y en su capítulo primero, titulado «De los principios de calidad» puede leerse: *Son principios de calidad del sistema educativo: a) La equidad, que garantiza una igualdad de oportunidades de calidad, para el pleno desarrollo de la personalidad a través de la educación, en el respeto a los principios democráticos y a los derechos y libertades fundamentales. b) La capacidad de transmitir valores que favorezcan la libertad personal, la responsabilidad social, la cohesión y mejora de las sociedades, y la igualdad de derechos entre los sexos, que ayuden a superar cualquier tipo de discriminación, así como la práctica de la solidaridad, mediante el impulso a la participación cívica de los alumnos en actividades de voluntariado. c) La capacidad de actuar como elemento compensador de las desigualdades personales y sociales. d) La participación de los distintos sectores de la comunidad educativa, en el ámbito de sus correspondientes competencias y responsabilidades, en el desarrollo de la actividad escolar de los centros, promoviendo, especialmente, el necesario clima de convivencia y estudio. e) La concepción de la educación como un proceso permanente, cuyo valor se extiende a lo largo de toda la vida. f) La consideración de la responsabilidad y del esfuerzo como elementos esenciales del proceso educativo. g) La flexibilidad, para adecuar su estructura y su organización a los cambios, necesidades y demandas de la sociedad, y a las diversas aptitudes, intereses, expectativas y personalidad de los alumnos. h) El reconocimiento de la función docente como factor esencial de la calidad de la educación, manifestado en la atención prioritaria a la formación y actualización de los docentes y a su promoción profesional. i) La capacidad de los alumnos para confiar en sus propias aptitudes y cono-*

cimientos, desarrollando los valores y principios básicos de creatividad, iniciativa personal y espíritu emprendedor. j) El fomento y la promoción de la investigación, la experimentación y la innovación educativa. k) La evaluación y la inspección del conjunto del sistema educativo, tanto de su diseño y organización como de los procesos de enseñanza y aprendizaje. l) La eficacia de los centros escolares, mediante el refuerzo de su autonomía y la potenciación de la función directiva de los centros.

Tradicionalmente se ha venido considerando al Informe de Coleman, en 1966 como el origen de las denominadas *Escuelas eficaces*, que provocó estudios posteriores como el de Mortimer y otros (1988), Hanushek (1986) o Scheerens (1992) o numerosos más, que han tratado de deducir que existen escuelas que producen más aprendizaje en los alumnos que otras, y consecuentemente los factores que las distinguen, aunque se han producido numerosas revisiones de dichos estudios Levinne y Lesote, 1990; Scheerens, 1992; Creemers, 1996¹⁶ que indican que el número de investigaciones realizadas es tan extenso y los factores explicados para explicar las diferencias son tan amplios y variados que existe el riesgo de perderse entre la multitud de conclusiones obtenidas. Para Marchesi y Martín (1998, 33) «(...) un concepto más amplio de calidad debe incorporar la atención preferente a los grupos de alumnos con mayor riesgo de bajo rendimiento o de abandono escolar, a aquellos que se encuentran en situaciones de desventaja por tener algún tipo de discapacidad física, psíquica o sensorial o por estar en situaciones sociales o culturales desfavorecidas. Desde esta perspectiva, la calidad incluye la equidad como uno de sus rasgos distintivos.» Y es que la calidad también debe suponer que los educadores fomenten, desde la particularidad de cada ser humano, su unión con el resto, tratando de no fomentar divisio-

¹⁶ Coleman, J. S., Campbell, E. Hobson, C. Mc. Portland, J, Mood, A., Weinfeld, F y York, R. (1966) *Equality of Educational Opportunity*. Washington D. C.: US Government Printing Office.
 Mortimer, P., Sammons, P., Stoll, L., Lewis, D., y Ecob, R. (1988) *School Matters: The Junior Years*. Wells: Open Books. Edición de Paul Chapman, 1995.
 Hanushek, E. A. (1986) *The economics of schooling: production and efficiency in public schools*. *Journal of Economic Literature*, 24, 1141-1177
 Scheerens, J. (1992) *Effective Schooling. Research, Theory and Practice*. Londres: Casell
 Levinne, D. U. y Lezotte, L. V. (1990) *Unusually Effective Schools: a Review and Análisis of Research and Practice*. Madison: National Center for Effective School Research and Development.
 Scheerens, J. (1992) *Effective Schooling. Research, Theory and Practice*. Londres: Casell
 Creemers, B. (1996) *The school effectiveness knowledge base*. En D. Reynolds, R. Bollen, B. Creemers, D. Hopkins, I. Stoll y N. Lagerweij (eds.), *Making Good Schools. Linking School Effectiveness and School Improvement*. Londres: Routledge.
 En Marchesi, A. y Martín, E. (1998, 100-103) *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Alianza Editorial, Madrid.

nes ni distancias. La esencia humana es universal, la separación y clasificación que pretenden algunos no es más que artificial y temporal, y aumenta la angustia y el dolor del ser humano en la tierra. La misión del educador es «*hacer cestos con los mimbres de que dispone*». Si previamente se seleccionan los mimbres, si se separa al que parezca más torpe, más retrasado o más ignorante, ¿en qué se diferencia la labor de un maestro de la de un mero burócrata desalmado?

En calidad, el principal objetivo que se pretende consiste en lograr la satisfacción del cliente. Para una consultora como Arthur Andersen, la satisfacción viene definida de la siguiente manera: Álvarez y otros (1995, 58) «El elemento más importante de la calidad total y la base del éxito de una compañía es la satisfacción del cliente. Por ello, el cliente tiene que ser el centro de atención de la compañía, es decir, la empresa tiene que orientar todas sus actividades hacia las personas que consumen o reciben un producto o servicio suyo. Para ser capaz de satisfacer sus expectativas, primero hay que *escuchar su voz* y, en ocasiones, observar su comportamiento, ya que no siempre manifiestan verbalmente su valoración de los atributos de la calidad del producto y servicio. Esta es la base para tomar decisiones sobre hechos y no sobre intuiciones de la empresa, es una cuestión crítica de negocio porque define el éxito de la compañía en el mercado y su capacidad para ser competitiva.» Pero, ¿a qué llaman las empresas *satisfacción del cliente*? Álvarez y otros (1995, 58) refieren: «La satisfacción del cliente se puede definir como la diferencia entre las expectativas y la percepción del cliente respecto al producto o servicio ofrecido. Así, el cliente está satisfecho cuando su percepción del servicio o producto coincide o supera sus expectativas».

Pero, como refiere Gento (1996, 83), «La satisfacción de los alumnos guarda cierta similitud con lo que en la empresas de productos o servicios se define como *satisfacción de los clientes externos*, por cuanto se refiere a los destinatarios inmediatos a quienes se ofrece el producto educativo.» Ahora bien, la satisfacción de los alumnos se basa, tanto en sus propias necesidades educativas y expectativas como en las de sus padres o tutores y aunque se ha discutido desde la implantación de la calidad sobre la posible mejora de la educación, sin que haya logrado conformarse una opinión consensuada, antes al contrario, se han planteado posturas muy enfrentadas que la abordan tanto como derecho, como mero objeto de consumo. Acardo y Corcuff (2001) refieren en este sentido: «Inmersos en un ambiente de sumisión a las *obligaciones económicas internacionales*, muchos profesores han llegado a considerar, explícita o implícitamente, que su trabajo consiste en dar, a *clientes* deseosos de una formación rápida, una calificación profesional conforme al *perfil* exigido por un mercado de trabajo cada vez más internacionalizado. (...) el diploma no es más que un sello de conformidad puesto sobre el *producto* diplomado.» Y es que existe por ejemplo poca reflexión sobre

las nuevas figuras de clientes surgidas desde esta óptica en el ámbito educativo. El alumno se convierte por ejemplo en *alumno-cliente*, el padre, madre o tutor del alumno en *padre-cliente* y el maestro o profesor en *maestro-cliente interno*. Ante un conflicto entre *clientes* ¿por quién se decantará el director de un centro educativo? Eso sin hablar del empresario, que también se convierte en *empresario-cliente* y que demanda del centro educativo un tipo de educación determinada para los alumnos —futuros trabajadores— que coincida con sus intereses.

4. La confianza perdida

4.1. Tratar de controlar la incertidumbre

El ser humano ha convivido siempre con la incertidumbre, y cuando crece y madura, comprende que si puede adjudicar alguna característica a la vida es su impredecibilidad. Morin (2000, 72) nos recuerda que «la mayor certidumbre que nos ha dado (el conocimiento del siglo XX) es la de la imposibilidad de eliminar ciertas incertidumbres» y refiere que (2000, 76): «la condición humana está marcada por dos grandes incertidumbres: la incertidumbre cognitiva y la incertidumbre histórica.» El siglo XX ha descubierto la pérdida del futuro, es decir, su impredecibilidad. El surgimiento de lo nuevo no se puede predecir, si no, no sería nuevo. El surgimiento de una creación no se puede conocer por anticipado, si no, no habría creación. La estrategia debe prevalecer sobre el programa. El programa establece una secuencia de acciones que deben ser ejecutadas sin variación en un entorno estable; pero desde que haya modificación de las condiciones exteriores el programa se bloquea. En cambio la estrategia elabora un escenario de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades, las improbabilidades. El escenario puede y debe ser modificado según las informaciones recogidas, los azares, contratiempos u oportunidades encontradas en el curso del camino. El pensamiento debe encaminarse y aguerrirse para afrontar la incertidumbre. En la historia hemos visto permanente y desafortunadamente que lo posible se vuelve imposible y podemos presentir que las más ricas posibilidades humanas siguen siendo imposibles de realizar. Pero también hemos visto que lo inesperado llega a ser posible y se realiza».

Prigogine (1999, 14) nos dice que «Lo que nos interesa, sobre todo, es conocer la incidencia de la inestabilidad en conceptos fundamentales como el determinismo, la irreversibilidad y los propios fundamentos de la mecánica cuántica.» O que (1999, 108) «el punto de vista clásico era que los sistemas estables eran la regla y los inestables excepciones. Ahora le damos la vuelta a esta perspectiva.»

La lucha del ser humano a lo largo de su historia ha sido ardua por acceder al conocimiento, por capturarlo y poder así prever acontecimientos hasta ese momento impredecibles por medio de la promulgación de leyes, pero incluso la ciencia no asegura que algo sucederá con seguridad, sino con probabilidad, aunque en algunos casos, esa probabilidad sea muy elevada. Aún así, la mayor parte de las teorías suelen tener una duración breve, ya que casi siempre suele aparecer algún tipo de excepción que ha de ser tenida en cuenta, por lo que suele surgir una nueva teoría más amplia, aunque también transitoria. Sin embargo, se trata de contar con un paradigma que lo explique todo, que sea aplicable a todo, y que permita entenderlo todo. Si la solución al problema es cara —y en esta sociedad economicista siempre lo es— se disfraza con eufemismos. Ya no hay errores en el trabajo cotidiano, ni accidentes laborales, sino *puntos de no calidad*. Vivimos tiempos de ignorancia arrogante, donde no solamente nos ofrecen soluciones eficientes para todo, sino que es posible que algún día alguien asegure poder «gestionar» hasta la incertidumbre.

4.2 *El exceso genera desconfianza*

La publicidad nos obliga a ver y escuchar miles de anuncios. Bassat (2001, 36) reconoce que «En Estados Unidos se estima que el promedio de exposiciones publicitarias a las que se enfrenta el consumidor puede llegar a las dos mil diarias. En nuestro país no hay estudios tan precisos, pero se han calculado en más de un millar.» Y que (2001, 37) «De los mil impactos diarios, un consumidor normal llegará a recordar con precisión tres.» Sin embargo, nos vemos obligados a confiar diariamente en multitud de acciones que nos facilitan la vida, emprendidas por otros, a quienes ni vemos ni oímos. Estamos desconectados de los procesos de fabricación y distribución de los numerosos productos y servicios que el mercado nos ofrece, por lo que debemos confiar ciegamente en una marca, en un logotipo, en un determinado comercio. Confío en que si compro la misma marca de hamburguesa en cualquier lugar del planeta, obtenga la seguridad de que sus ingredientes no me perjudiquen, e incluso de que su sabor sea el mismo en uno u otro país. Pero esta fácil disponibilidad de mercancías genera clientes —personas— caprichosos, exigentes e inconscientes. En un mundo de acceso fácil al consumo como el que disfrutamos ahora, conviene recordar lo que Ortega refería hace más de medio siglo (1955, 79): «Pero las nuevas masas se encuentran con un paisaje lleno de posibilidades y además seguro, y todo ello puesto a su disposición, sin depender de su previo esfuerzo, como hallamos el Sol en lo alto sin que nosotros sin que nosotros lo hayamos subido al hombro. Ningún ser

humano agradece a otro el aire que respira, porque el aire no ha sido fabricado por nadie: pertenece al conjunto de lo que *está ahí*, de lo que decimos *es natural*, porque no falta. Estas masas mimadas son lo bastante poco inteligentes para creer que esa organización material y social, puesta a su disposición como el aire, es de su mismo origen, ya que tampoco falla al parecer, y es casi tan perfecta como lo natural.» Pero Ortega cimienta su tesis en que la perfección misma con que el siglo XIX proporcionó una organización a ciertos órdenes de la vida, es también origen de que las masas beneficiarias no la consideren como organización, sino como naturaleza, de lo que deduce que a las masas no les preocupa más que su bienestar, siendo al mismo tiempo insolidarias con las causas de su bienestar. No perciben el esfuerzo que se ha necesitado para lograr estos elevados índices de bienestar, se limitan a exigir como si su exigencia fuera sólo un derecho natural.

4.3 De la calidad a la calidez

Entre los *Siete saberes necesarios para la educación del futuro* que refiere Morin (2001) como contribución al debate internacional sobre la forma de reorientar la educación hacia el desarrollo sostenible, destacaremos que la educación del futuro debería tratar en cualquier sociedad y en cualquier cultura sin excepción alguna ni rechazo, según los usos y las reglas propias de cada sociedad y de cada cultura, de mostrar que no hay conocimiento que no esté, en algún grado, amenazado por el error y por la ilusión. Un conocimiento no es el espejo de las cosas o del mundo exterior. Todas las percepciones son a la vez traducciones y construcciones cerebrales a partir de estímulos o signos captados y codificados por los sentidos. Al error de percepción se agrega el error intelectual. En este sentido, un racionalismo que ignora los seres, la subjetividad, la afectividad, la vida, es irracional. Es necesario reconocer en la educación para el futuro un principio de incertidumbre racional. Debemos mantener una lucha crucial contra las ideas, pero no podemos hacerlo más que con la ayuda de las ideas. La *calidad* es una idea. Sólo una idea. No sirve para todo, ni para todos.

La realidad del ser humano es compleja, multidimensional y difícil de aprehender, y lo es aún más cuando profundizamos en su conocimiento. Por eso, el conocimiento debe abordar esa complejidad de manera integradora y no excluyente. La educación es reflejo del ser humano al que trata de servir. Entender el mundo no es fácil, por eso, recurrir a soluciones simplistas, que tratan la complejidad de la existencia de manera maniquea no conduce al entendimiento, sólo a la irresponsabilidad y al individualismo. Las posturas reduccionistas pueden ser útiles en determinados ámbitos para resolver problemas tecnológicos o indus-

triales, pero no para abordar soluciones en el terreno de lo humano. La emoción no puede codificarse ni *cosificarse*.

Como refiere Morin (2001), el hombre de la racionalidad es también el de la afectividad, del mito y del delirio (*demens*) El hombre del trabajo es también el del juego (*ludens*) El hombre empírico es también el hombre imaginario (*imaginarius*) El hombre de la economía es también el de la consumación (*consumans*) El hombre prosaico es también el de la poesía, es decir, del fervor, de la participación, del amor, del éxtasis. El ser humano no sólo vive de y para la racionalidad y la técnica, sino que se desgasta, se entrega, y se dedica a las danzas, trances, mitos, magias y ritos. La calidad es un término demasiado duro y excluyente en ocasiones, porque escoger supone excluir.

4.4. Lo que esencialmente busca la estrategia de la calidad

En esencia, la *calidad* pretende la elección de lo mejor de entre el resto y ensalzarlo para volver a elegir. Ahora bien, ¿qué pasa con la producción desechada? ¿Perecerá? ¿O deberá ser elegida por otros? Pueden suceder dos cosas, que desaparezca de manera rápida o lenta, o que se adecúe a las personas que no pueden escogerla. Hay diferentes concepciones de la calidad. Lo que unos rechazan, otros lo aceptan. En esencia, el concepto de calidad sería aceptable si fuera integrador, pero en realidad es excluyente, porque los antónimos de calidad son: mediocre, deficiente, imperfecto, malo, gris o detestable. Trata de igualar u homogeneizar por una parte, pero también de desigualar, de desunir. La calidad es una forma de excluir de separar, y por lo tanto, tiene connotaciones regresivas. Por ejemplo, al tratar de educar diferentes clases de seres humanos, los que *son de calidad* y los que *no lo son*, se olvidan principios fundamentales, como los derechos humanos, que tanto trabajo costó enunciar.

La *calidad* debe buscar el acceso de todos a ella, pero la calidad es excluyente, segregadora, aísla y no une. Se trata de un concepto que, desde la desconfianza, trata de ofrecer confianza al cliente que puede comprarla, en una marca o en un producto, trata de dirigirle hacia el consumo confiado, pero es un espejismo más. Mientras escribimos tratados, diseñamos modelos y procedimientos, impartimos cursos, clases y conferencias, no será cuestionada. Dentro de unos años, cuando la sociedad olvide el término y lo sustituya por otro, apenas se dará cuenta, porque la continua hiperactividad le impedirá tener tiempo para reflexionar sobre ello.

La calidad pretende crear unas condiciones seguras que eviten los «accidentes». Ya no existe el accidente, sino un punto de «no calidad», de no raciocinio.

La razón, lo objetivo, la cantidad, se ensalza a la cima suprema en nombre de la *calidad*. «Nada sin razón». Las emociones son «no calidad», aunque por otra parte, en el mundo de las compras, la razón debe someterse a la hegemonía de la subjetividad, del impulso, de la emoción. ¿Qué es entonces la calidad?, ¿la subjetividad?, ¿la objetividad?, ¿la razón? Para unas cosas será la emoción y para otras la razón, lo que no deja de resultar llamativo.

Muchos hablan de la calidad y sin embargo, no saben muy bien lo que dicen. Las empresas se enganchan al discurso de la *calidad*, simplemente porque está de moda, pero luego no aplican sus criterios en la relación con el cliente. La disonancia que se produce entonces es mayor aún que si no se aplicara. Se dejan arrastrar porque eso es mucho más fácil que ponerse en contra. La calidad puede ser un referente de exclusión, de separación, de desecho. Si la calidad es algo bueno, debe serlo para todos, debe resultar accesible para todos, si es excluyente, si no todos pueden llegar a ella no será más que un concepto que desiguale, que excluya.

La calidad busca la energía de los trabajadores. Para las empresas es lo único importante. Si el trabajador, si todos los trabajadores proporcionan al sistema de manera inconsciente y sin ningún cuestionamiento, su mejor disposición, su entusiasmo y su entrega, esas cantidades ingentes de energía crearán un sistema cada vez más fuerte, más poderoso e incuestionable. La energía es la ilusión, las ganas de vivir y prosperar, el ansia por destacar para ser más que otros, para llegar a ser más que otros, que se fomenta desde la permanente insatisfacción que genera en el individuo el propio sistema. Pero si pretendemos llegar ser, es que aún no somos. Sólo partimos de la carencia y nos enfocamos hacia ella.

Como diría *Lawrence de Arabia* en la célebre película (1962) del mismo nombre: «Nada está escrito», nada está determinado. Son momentos para buscar respuestas entre todos a problemas que nos atañen a todos. Somos responsables de tratar de encontrar las mejores soluciones educativas para nosotros y para los que nos siguen. Es el momento de reflexionar desde la suma de subjetividades para, desde un análisis crítico, orientar la reforma educativa en España, de forma que beneficie, sobre todo al alumno, en cuanto que es, ante todo, persona, sujeto y no objeto. Tanto la educación como la formación en cualquiera de sus facetas, debe enfocarse hacia valores como el respeto, la integración y la solidaridad con el más débil o el más desprotegido. La *calidad* no es más que una idea, polisémica y contradictoria como hemos visto, y la educación, se califique como se quiera, no debe renunciar a ser el catalizador que haga de este mundo inhóspito un lugar de encuentro para todos. Nada está determinado, nada está perdido, nada es inevitable. La vida nos enseña que es impredecible e indeterminada. Debajo de los adoquines, aún está la playa.

Referencias bibliográficas

- Acardo, A. y Corcuff, P. (2001) Imperceptible traición de los intelectuales. *Le Monde Diplomatique*, Edición chilena, nº 8, mayo 2001.
- Álvarez, L. Rey, M y Mozo, E. (coord.) (1995) *La calidad en España. Factores humanos de la calidad*. Madrid, Arthur Andersen.
- Ashton, T. S. (1964) *La Revolución Industrial, 1760-1830*. México. F. C. E.
- Barrie, G.J. (1990) *El caballo de Troya japonés*. Barcelona, Plaza y Janés.
- Bassat, L. (2001) *El libro rojo de la publicidad*. Barcelona, Plaza y Janés.
- Bowles, S. & Gintis, H. (1976) *La meritocracia y el coeficiente intelectual, falacia del capitalismo*. Anagrama.
- Deming, W. (1989) *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, Díaz de Santos S.A.
- Demo, P. (1988). *Ciencias sociales y calidad*. Madrid. Narcea.
- Foucault, M. (1976) *Vigilar y castigar*. Madrid, Siglo XXI
- Foucault, M. (1982) *Vigilar y castigar*. Madrid. Siglo XXI.
- Fromm, E. (1990) *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea*. Madrid. Fondo de Cultura Económica.
- Galbraith, J. K. (1965) «*Economía frente a calidad de vida.*» *Revista de Occidente*. Madrid. Alianza Editorial.
- Galgano, A. (1993) *Calidad Total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Madrid. Díaz de Santos.
- Garmendia Martínez, J. A. (1988) *La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica*. Madrid. *Revista de Investigaciones Sociológicas*. Centro de Investigaciones sociológicas.
- Gento, S. (1996) *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid, La muralla.
- Ibáñez, J. (1985) *Del algoritmo al sujeto*. Madrid, Siglo XXI de España Editores.
- James, W. *Pragmatismo* (1984) Madrid, Sarpe.
- Lahera Sánchez, A. (2004) *La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo*. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 106, 63-100, Madrid, CIS
- Laval, C. y Weber, L. (2003) *Cuando la educación se convierte en simple mercancía*. *Le Monde Diplomatique*, Edición chilena, nº 32, julio 2003.
- Le Boterf, G.; Barzucchetti, S. y Vincent F. (1993) *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona, Aedipe.

- Lipovetsky, G. (1998) La era del vacío. Barcelona, Anagrama.
- Lis, C. y Soly, H. (1984) Pobreza y capitalismo en la Europa preindustrial. Madrid. Akal.
- Mantoux, P. (1962) La Revolución Industrial. Madrid. Policopiado.
- Moliner, M. (1982). Diccionario de Uso del Español. Madrid. Gredos.
- Mori, G. (1970) La Revolución Industrial. Madrid. Crítica.
- Morin, E. (2000) La mente bien ordenada. Barcelona, Seix Barral.
- Morin, E. (2001) Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Buenos Aires, Nueva Visión.
- Oliva Gil, J. (2000) La escuela que viene. Granada, Comares
- Ortega y Gasset, J. (1955) La rebelión de las masas. Madrid, Espasa Calpe.
- Piotet F. (1987) Las consecuencias de las nuevas formas de empleo en la vida familiar y en la organización social. Revista de Investigaciones Sociológicas. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Prigogine, I. (1999) Las leyes del caos. Barcelona, Crítica.
- Sierra Álvarez, J. (1984) De las utopías socialistas a las utopías patronales: para una genealogía de las disciplinas industriales paternalistas. Revista de Investigaciones Sociológicas. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Tort, M. (1979) El cociente intelectual. Madrid. Siglo XXI.
- Udaondo Durán, M. (1992) Gestión de Calidad. Madrid, Díaz de Santos S.A.
- Verdú, V. (1996) El planeta americano. Barcelona, Anagrama.