

# LA CALIDAD DEL TRABAJO EXPERTO

Francisco Javier CARO GONZALEZ  
Cristobal CASANUEVA ROCHA

En los últimos años la Calidad se ha convertido en el tema del que todos han hablado o han oído hablar en las empresas, en los centros de investigación y enseñanza de Gestión y en las Organizaciones sindicales y patronales.

Hay cierto consenso sobre que la Calidad es un acontecimiento, una cualidad que debe afectar al conjunto de la Organización y que debe tener como fin último la satisfacción del Cliente (externo y también interno de la empresa).

A partir de aquí se pretende que todas las relaciones internas y externas del sistema empresarial pasen por el tamiz técnico, político y/o filosófico de la Calidad. Esta idea globalizadora puede ocultar, sin embargo, los aspectos más operacionales y, entre ellos, uno fundamental y al que vamos a prestar nuestra atención: la Calidad Total en la Empresa depende en gran parte de la Calidad Individual del trabajo desarrollado por cada operario, cada técnico o cada directivo (esto sin olvidar la conseguida a través del trabajo en grupos o equipos de las que el estudio de los Círculos de Calidad nos tiene convenientemente informados).

La Calidad se hace día a día por cada miembro de la Organización.

#### 1. DE LA CALIDAD INDIVIDUAL A LA CALIDAD TOTAL

Partiendo de la idea de que la Calidad Total depende de la Calidad Cotidiana Individual (2QI, Qualité Quotidienne Individuelle) (1), intuitivamente parece que existen tres variables que van a afectar de forma fundamental a esta Calidad Cotidiana en el trabajo.

La primera sería el dominio de la tarea a realizar (entendida esta en sentido amplio), tanto por el conocimiento de los diversos factores con los que se relaciona (Materias Primas, herramientas, técnicas especializadas, mantenimientos...), como por la experiencia adquirida en su realización.

La segunda no es otra que la motivación del trabajador a la hora de realizar dicha tarea, viejo tema del que tanto se ha escrito y del que tan poco ha 'quedado escrito'.

Por último, debemos contar también con el tipo de organización del trabajo en el que el sujeto se desenvuelve.

Sin duda, hay otras variables importantes (contar con buenos materiales, con una tecnología adecuada...), pero sobre las anteriores el encargado de la gestión tiene un mayor control y dependen más directamente de él. Por otro lado todas ellas están interrelacionadas y cualquier cambio en alguna puede y debe influenciar a las otras.

Desde aquí queremos trabajar con la siguiente hipótesis: la renovación y potenciación del concepto de Oficio, de Profesión, va a afectar directamente a estos tres factores y, por consiguiente, indirectamente a la Calidad Individual Cotidiana y a la Calidad Total en la empresa.

Para el estudio de la noción de Oficio, vamos a recurrir

a un fenómeno europeo que se inserta en nuestra tradición y nuestra historia, pero que a la vez está de actualidad. Con ello intentamos desmarcarnos de cierta dinámica de creer que todo lo bueno y lo nuevo nos llega de Norteamérica o del Extremo Oriente y de limitarnos a imitar lo que otros están haciendo. Afortunadamente contamos con un bagaje histórico y cultural del que otros carecen y siempre ha sido un buen ejercicio aprender de uno mismo.

El fenómeno del que hablamos es la figura francesa del 'Compagnonnage'. De difícil definición, el Compagnonnage es un tipo organizativo obrero con fines de protección, trasmisión y desarrollo del oficio. Se remonta a la Edad Media y cubre prácticamente todo el ámbito geográfico francés, a la vez guarda cierta similitud con otras instituciones similares del resto de Europa cuya influencia ha disminuido o desaparecido.

A través del Compagnonnage veremos como el 'Oficio' se basta a sí mismo para conseguir el dominio de la tarea, para motivar al trabajador y para cambiar los modos de organización del trabajo. En este último sentido, la noción de Oficio reivindica la superación de la lógica impuesta a nuestro siglo por la división del trabajo taylorista.

## II. EL COMPAGNONNAGE Y EL CONCEPTO DE OFICIO

La figura del compagnon, surge en Francia a finales de la Edad Media como un punto intermedio en la estructura maestro-aprendiz. Debido a motivos económicos y reglamentarios, el aprendiz que había culminado su periodo de enseñanza no podía establecerse por cuenta propia, quedando ligado al maestro como obrero cualificado, es el compagnon (oficial).

Los compagnons crean agrupaciones en las que participan de forma exclusiva obreros confirmados (no se admiten ni aprendices ni maestros), originando una organización, el "Compagnonnage", plenamente obrera y con cierta entidad de élite.

Hay que remarcar que a pesar de su origen histórico el Compagnonnage es una institución actual en Francia, presente en el sistema educativo/laboral por sus escuelas-talleres y presente en empresas de la talla de Bouygues.

Desarrollaremos tres aspectos definitorios del Compagnonnage y estudiaremos sus implicaciones en la calidad individual.

### El sistema de enseñanza del Compagnonnage

Uno de los pilares del Compagnonnage es, sin duda, la extraordinaria calidad de su formación. Esta se basa en la transmisión del saber, del saber-hacer y de los valores de unos obreros a otros. En un intento por sistematizar este tema podemos considerar cinco características de este sistema de enseñanza que pueden ser la explicación de su éxito.

#### 1. Práctica sobre el terreno

Se trata de aprender en el tajo, de obtener una experiencia inmediatamente profesional. No se trata de transmitir un saber, un conjunto de conocimientos más o menos abstractos, que pueden aprenderse en una escuela, sino un 'saber-hacer', un conocimiento pragmático que une al aprendiz con los materiales, con los útiles, con el acabado de la obra, con el gusto del cliente...

que sólo se aprende en el taller profesional. Se trata de ser operacional delante de una obra o trabajo. Un compagnon dice que el hombre formado por la experiencia es capaz de hacer lo que no ha aprendido a hacer. "Es forjando como se llega a ser forjador". El sistema de formación está basado pues, en prácticas, en "stages" y en la realización misma del trabajo. Pero esto produciría una cantidad considerable de errores si no se tuviera una guía concisa. Y esta no es otra que el maestro.

## 2. Sistema maestro-discípulo.

La evolución del aprendiz transcurre siempre bajo la atenta mirada de un maestro, de alguien que conoce perfectamente el oficio y que ha hecho de él su vida. Es la lógica del Compagnonnage: aprendizaje, práctica y transmisión de un oficio.

En su origen compagnon significa acompañar y compartir y estas son las dos claves de la relación maestro-discípulo que permite la enseñanza de conceptos tan complejos como el de calidad. Si el joven obrero ha estado conviviendo con la calidad del trabajo y con el gusto por la calidad, esta formará parte automáticamente de su trabajo y de su conciencia.

## 3. Enseñanza del conjunto del oficio

El aprendizaje es ciertamente especializado, uno elige un oficio y todas las enseñanzas son las específicas de este. Pero se trata de esto exactamente; es decir, de aprender el conjunto del oficio. La cosa no se resuelve con conocer una parte del proceso y especializarse y trabajar en ella. Un compagnon, un obrero de un oficio debe conocer todas las posibilidades que se pueden presentar a lo largo de su vida profesional.

La clave es conocer el proceso productivo desde su concepción hasta su acabado. Esto pasando por el dominio de los materiales (su color, textura, granulación, dureza...), de los útiles y herramientas (su uso, empleos alternativos, empleos complementarios, conservación y mantenimiento,...), de las técnicas de producción (su filosofía, su procedimiento, su interrelación con los otros elementos...), del acabado del producto (su presentación, su calidad...) y, sobre todo, la unión entre la obra y el cliente. La obra debe de adaptarse a este, a sus exigencias y necesidades. Esto niega en gran medida la lógica taylorista de la división del trabajo, quizás consecuencia de otras dos cosas que aprende un compagnon: la adaptación a las particularidades y la conciencia de calidad humana como fin último.

## 4. Adaptación a las particularidades

Esta es la principal enseñanza del "Tour de France". El "Tour de France" es un viaje formativo por las hermandades o cofradías de compagnons de las distintas ciudades que debe de realizar el aprendiz para adquirir la condición de compagnon. El aspirante conoce distintas regiones, distintas ciudades, incluso a veces se desplaza al extranjero, y ¿qué ve en ellas?. Que las obras que producen los de su oficio son diferentes en cada una, que llevan mucho de la historia, de la cultura, de la geografía de cada ciudad, que se realiza con técnicas diferentes a las que él conocía, con materiales distintos; pero a la vez todas tienen en común su calidad y su adaptación a las necesidades del

cliente.

El futuro compagnon sabe desde entonces que no hay una mejor manera de hacer las cosas ("one best way"), sino que en su carrera deberá conjugar todos los elementos a su alcance para hacer coherente con el contexto, la situación, el medio en que está trabajando.

### 5. Una pedagogía global

La pedagogía del Compagnonnage es global. Comprende toda la personalidad humana y no se queda sólo en los aspectos técnicos y cuantitativos. Todo lo contrario, es precisamente a las cuestiones cualitativas (en su doble sentido de cualidades humanas y de calidad) en las que hace especial hincapié.

Dominar un oficio no consiste solo en ser un técnico experto, la honradez, el gusto por la calidad, el respeto a las especificidades, la solidaridad con los colegas y con los demás obreros, el servicio al cliente y a través de él, el servicio al hombre, a la comunidad, son otras tantas de las partes constituyentes de una profesión sin las que ésta quedaría amputada en sus miembros principales.

### El sistema cultural y de valores.

En el Compagnonnage la cultura y el sistema de valores es algo consustancial, no podemos entender este sin la filosofía, la moral que le es propia y de todos los valores que podemos registrar importantes para ellos y que se transmite a través de los siglos, hay uno que destaca: la importancia dada a la calidad. El concepto y el valor de la calidad lo conoce un aprendiz de carpintero al mismo tiempo que aprende a usar el martillo o la sierra.

El concepto de calidad de la obra no está cerrado en si mismo, parte de la calidad de los materiales, del perfeccionamiento constante en técnicas y herramientas y, como todo compagnon sabe es algo más que eso. La calidad del trabajo realizado, revela la calidad humana, un cierto estado de espíritu. "La verdadera finalidad del oficio es el servicio moral al hombre". Esto explica la extraordinaria importancia que se da a los aspectos cualitativos y relacionales.

Sin embargo hay un valor que está por encima de la calidad y que le da sentido: el bien común. Es la apertura del compagnon a la Comunidad, a la Ciudad. La finalidad última de la calidad es el bien común, el servicio a todos los hombres.

Otro valor emparentado con este es la fraternidad. Además es una exigencia que impone la realidad, toda obra exige para su realización el concurso ordenado de muchos.

Por último queremos concluir que todo este sistema de valores supone una verdadera "cultura obrera" que tiene como colofón la ética del trabajo manual, la noción de oficio, "la unión de la mano y el pensamiento".

### El concepto de oficio del Compagnonnage

La principal enseñanza del Compagnonnage es la importancia dada a "le métier", al oficio. El oficio está en la base de todo el sistema de producción. La planificación, ejecución y control, las relaciones de trabajo, las relaciones con clientes y proveedores están pasadas por el tamiz del trabajo profesional.

Podemos  
cierta  
muchas  
elegido  
maquini  
element  
proces  
cualida

herram

respet

oficio

audaci

III. L

V

de ens  
a afec  
y a la

E

aleja

europ

prácti

al apr

conj

indivi

E

Compag

común

va más

pirámi

través

traba

propie

biene

enfren

aboga

divis

estud

obten

repro

supon

sino

la de

reivi

estud

de

tecn

conj

enfr

Podemos darnos cuenta que el conocimiento de un oficio requiere cierta especialización, no se puede ser un buen profesional de muchas cosas. Uno prácticamente consagra la vida al oficio elegido. Pero no se trata de una especialización inhumana, maquinista. Dominar un oficio supone así, conocer todos los elementos desde la materia bruta hasta el objeto acabado, del proceso productivo completo. Para esto son necesarias cuatro cualidades:

- Múltiples conocimientos de los materiales, útiles, herramientas y de la práctica del oficio en lugares diversos.
- Conocer la historia del oficio y de las artes para respetar los estilos.
- Habilidad manual. La tradición de la mayoría de los oficios es el trabajo manual.
- Cualidades humanas como la madurez, la paciencia, la audacia, el amor por el trabajo,...

### III. LA CALIDAD DEL TRABAJO EXPERTO

Volviendo a nuestro esquema inicial, veremos como el sistema de enseñanza, el sistema de valores y el concepto de oficio van a afectar respectivamente al dominio de la tarea, la motivación y a la organización del trabajo.

El sistema de enseñanza del Compagnonnage descrito, no se aleja demasiado al del resto de los oficios tradicionales europeos. La característica predominante es la del aprendizaje práctico supervisado por el maestro, lo que no sólo impregnaba al aprendiz (aspirante) de un "saber hacer" sino también de un conjunto de conocimientos más abstractos que posibilitaban en el individuo el dominio más completo de la tarea.

El sistema de valores y la cultura implícitos en el Compagnonnage (calidad fundamentada en la búsqueda de un bien común), ofrece una aproximación filosófica a la motivación que va más allá de las motivaciones derivadas de la aplicación de la pirámide de necesidades de Maslow. Esta motivación superior a través de los valores y la cultura permite una mayor adhesión del trabajador, no sólo a la tarea que realiza, sino también a la propia misión de la empresa como vía para la obtención del bienestar de la Comunidad (2).

El concepto de oficio implica, como hemos visto, un enfrentamiento con la división del trabajo taylorista. Taylor aboga por la división entre la concepción y la ejecución, por la división de las tareas y la especialización. Es necesario un estudio científico, estadístico y matemático con el fin de obtener la mejor manera de organizar el trabajo.

Pero la unión de la mano y el pensamiento, la reprofesionalización y la revalorización del trabajo manual, no supone una vuelta a etapas anteriores al Management Científico, sino que supone la superación de ésta óptica y su sustitución por la del trabajo integrado. La integración de tareas es un fenómeno reivindicado por pensadores y directivos, y que en algunos estudios (3) aparece ya como una tendencia en los nuevos procesos de racionalización del trabajo que implican los cambios tecnológicos recientes. La integración de tareas, la visión conjunta del proceso productivo, permite al operario o al técnico enfrentar la realización de su función desde perspectivas

complementarias que conllevan una mayor calidad en su trabajo.

Resumiendo podemos concluir que el trabajo experto, llevado a cabo por el oficio o profesión, reúne las condiciones para el desarrollo de una actividad individual de calidad, lo que indirectamente tiene una incidencia fundamental en la consecución de la calidad global en la empresa.

#### IV. CONCLUSION

La implantación de una calidad global en la empresa parece un requisito indispensable para permanecer en el mercado actual. Para esta implantación es fundamental un sistema de valores, una cultura y una nueva forma de trabajar que integre al trabajador en la empresa y fomente su capacidad de cooperación y participación. Actualmente las empresas europeas recurren a la implantación de sistemas de trabajo provinientes de Japón y EEUU como si careciésemos de una cultura laboral que nos aporte las características que precisan la nueva concepción de la empresa. Pensamos que (y en parte está revocado por experiencias actuales exitosas, como es el caso de Bouygues) si existen en nuestro bagaje cultural esos valores y esa forma de realizar las cosas en el concepto de oficio y profesión. ¿No será más fácil la implantación de una cultura, de unos valores, si estos nos son propios y forman parte de nuestra historia y nuestra tradición?. Como escriben Georges Archier y Hervé Sérieyx en su libro *Las empresas del tercer tipo* "formulemos el deseo de que la urgencia y el ejemplo del "Pacífico" (se refiere a las empresas del extremo oriente por un lado y de California por otro) nos lleven a recuperar lo que el modelo norteamericano de los años cincuenta y un exceso de burocracia nos han hecho olvidar: nuestro humanismo y la especificidad de nuestros talentos; con dos fuerzas de este calibre, la empresa del tercer tipo debería poder de alcanzar resultados inigualados" (4)

-----ooOoo-----

(1) Yves RAJAUD "La qualité quotidienne individuelle" en Revue Française de Gestion, Febrero 1988

(2) G. CUENDEL y COLL, "Motiver aujourd'hui". Editions d'organisations. París 1986

(3) H. KERN y M. SCHUMAN, "El fin de la división del trabajo", Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y S.S., 1988

(4) G. ARCHIER y H. SERIEYX, "La empresa del tercer tipo", Planeta, 2ª ed. 1987.

Sobre el Compagnonnage: Bernard de Castéra, "Le Compagnonnage", Presse Universitaires de France, París, 2ª Ed 1992.