



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

La interpretación del modelo de calidad en voz de los trabajadores: una estrategia competitiva centrada en las personas

Irene Juana Guillén-Mondragón¹

Araceli Rendón-Trejo²

Andrés Morales-Alquicira³

Resumen

Los cambios tecnológicos han originado distintos paradigmas productivos y tipos de organización; burocrática, flexible y disruptiva fincada en las TIC. En 2020 la contingencia sanitaria cambiará orden económico y social establecido, las organizaciones tendrán varios desafíos: el avance tecnológico, la productividad y la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad Total y las certificaciones. El mayor desafío será conocer los efectos que la racionalidad económica genera en los trabajadores, ya que en definitiva, las personas llevan a cabo las tareas organizacionales y contribuyen a la competitividad. El objetivo del trabajo es conocer la interpretación de la calidad total en voz de los trabajadores (el significado de la calidad total en voz de los trabajadores). Se realizó un estudio de caso en una empresa mediana de la industria de autopartes. Los hallazgos muestran que los trabajadores interiorizan las nociones de calidad total y las trasladan en ideas y acciones al trabajo y a su vida cotidiana.

Palabras clave: Sistemas de gestión de la calidad total, mediana empresa, autopartes, interpretación de la calidad.

Abstract

Technological changes have originated different productive paradigms and types of organizations; bureaucratic, flexible and disruptive based on ICT. In 2020, the health contingency will change the economic and social order, organizations will have several challenges: technological advancement, productivity and the implementation of Total Quality Management Systems and certifications. The biggest challenge will be the effects of economic rationality on workers, people carry out organizational tasks and contribute to competitiveness. The objective of the this research is to know the interpretation of total quality management from the voice of the workers (the meaning of total quality management in voice of the workers). A case study was carried out in a medium-sized company in the auto parts industry. The findings show that workers internalize the notions of total quality and translate them into ideas and actions at work and in their daily lives.

Keywords: Total Quality Management, Symbolic interpretation of quality; TQM in Automotive Industry; The meaning of Total Quality Management (TQM).

¹Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, México.

²Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco, México.

³Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco, México.

Introducción

Grandes son los desafíos que ha enfrentado la humanidad a lo largo de la historia y extraordinaria su capacidad para desarrollar soluciones. En la esfera laboral, los trabajadores se han adaptado a la cambiante naturaleza del trabajo y a nuevas filosofías laborales para coadyuvar al desarrollo económico y a la competitividad de las organizaciones. Por su parte, las empresas afrontan nuevos desafíos; nuevos esquemas de competencia -empresas inteligentes-, emergencia de consumidores cibernéticos, procesos productivos guiados por las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y otros componentes de la industria 4.0, un proceso productivo en ciernes que ha cobrado impulso gracias a los avances tecnológicos, orientado a la estandarización y automatización de los procesos en menoscabo de la participación humana.

Nuevos productos como la realidad aumentada; el big data y la minería de grandes volúmenes de datos; así como la integración de procesos y simuladores; involucran el desafío de promover una cultura de innovación para adaptarse a los cambios y a las tecnologías, y generar nuevo conocimiento. Este contexto requiere de un liderazgo totalmente renovado para coordinar el trabajo de nuevas generaciones de empleados: millennials y centennials. Por su parte se mantiene firme el avance de la globalización de la calidad como estrategia competitiva para comprender las necesidades del cliente, y satisfacer la demanda de los mercados.

Todo las variables contextuales dirigen a las organizaciones hacia a un proceso de adaptación incesante. De entre los problemas prácticos para alcanzar la competitividad se presenta el desafío de organizar el trabajo y operar los valores fundamentales del modelo flexible; la autonomía y el empowerment. Y, una nueva regulación social, para la que Sansaulieu (1997) recomienda tomar en cuenta la cultura y la identidad para conseguir la cooperación y compromiso de los participantes.

Las experiencias de entidades de clase mundial como promotoras del movimiento de calidad y del enfoque en el cliente, galardonadas con los premios de calidad muestran como la mejora continua-*kaizen*- y la innovación, entre otros principios de la gestión de la calidad, dan vida a nuevos productos/servicios en beneficio de la sociedad. Esta promoción de ideas ha permitido que la gestión total de la calidad y las certificaciones, se erijan como modelos administrativos de éxito probado; un éxito que depende de los resultados que obtengan los trabajadores respecto del proceso de transferencia, apropiación y adaptación de los modelos.

Desde que se difundió el milagro japonés relacionado con la gestión de la calidad total (después de la Segunda Guerra Mundial) se han realizado diversas investigaciones para conocer los impactos cuantitativos de su implantación; el costo-beneficio de las líneas de producción, en especial en la industria automotriz. Con la implantación de la calidad total los japoneses se convierten en adalides

del mercado global de los automóviles y de otras industrias (cámara fotográfica, óptica, relojería y electrónica por mencionar algunas). Los resultados de las investigaciones han sido significativos y han mostrado lecciones importantes, sin embargo, es relevante indagar la dinámica de su operación en organizaciones de menor dimensión, en el mismo ámbito industrial.

En el caso que nos ocupa, el objetivo de la indagación es identificar los aspectos cualitativos de la gestión de la calidad total a partir de la perspectiva de los actores de la línea operativa quienes viven sus preceptos en el trabajo cotidiano y conocer de viva voz la interpretación que le dan a la calidad total, por lo que se plantean las siguientes interrogantes: ¿qué significa la calidad en el trabajo? y qué significado le dan a la calidad en la vida cotidiana?, esto se justifica debido a que una buena parte del éxito del modelo reside en la dimensión social, por la capacidad creativa de los trabajadores para contribuir en la competitividad de la organización.

La investigación se realizó en una empresa mexicana de tamaño mediano, la cual ejemplifica la realidad social que se vive en entidades productivas del sector. Se eligió el escenario de la industria de autopartes porque representa un campo de acción natural para la implantación del modelo de gestión de calidad total por estar ligado a la industria automotriz, en donde detonó el éxito de las organizaciones japonesas.

El enfoque metodológico utilizado en la investigación es el estudio de caso para comprender la realidad organizacional de manera holística, su naturaleza, aspectos instrumentales y de orden simbólico. También se recurrió a la observación participante, la entrevista, las encuestas, la revisión y análisis de documentos, los objetos físicos y fotografías, todos ellos contribuyeron al conocimiento de la vida organizacional y la subjetividad de sus integrantes.

Destaca entre los principales resultados la apropiación de la calidad, indiscutiblemente los trabajadores han interiorizado la calidad y la explican como algo propio inherente a su propia personalidad tanto para el ejercicio laboral como en el ámbito personal.

El trabajo está dividido en cuatro partes: En la primera se expone la perspectiva teórica; se hace un breve recorrido por las principales ideas de la evolución de la calidad y de la construcción social. En la segunda se aborda de forma sucinta la estrategia metodológica y el proceso de análisis de datos. En la tercera parte se aborda el estudio de caso ICM y se dilucida la principal pregunta de investigación, en la última parte se presenta a manera de conclusiones algunas reflexiones finales.

1. Perspectiva teórica: Evolución de la calidad e interpretación simbólica

La calidad en el ámbito organizacional se origina como un problema administrativo, y se ubica a finales del siglo XIX, con la emergencia de la organización moderna en los Estados Unidos y su énfasis en la operación y en la inspección y control de calidad de los productos. Su evolución y

situación actual, la vincula con un enfoque de dirección en la empresa japonesa, conocida también como organización posmoderna; en ella, su implantación se da en el nivel de aseguramiento de la calidad y en la gestión de la calidad total, acciones que involucran a toda la organización.

1.1 Evolución de la calidad

Nava (2005, págs. 16-21) y Moreno_Luzón, et.al. (2001), coinciden en que la calidad ha evolucionado a través de cuatro etapas: 1) la inspección ligada al producto; 2) el control estadístico de la calidad orientado a los procesos, donde la inspección juega un rol importante en su definición; 3) el aseguramiento de la calidad con un enfoque en los sistemas; y finalmente, 4) la gestión de la calidad total cuyo centro de interés se dirige a las personas.

Estas etapas se concentran en dos perspectivas: a) La operativa que incluye la inspección y control estadístico de la calidad; orientadas a problemas operativos y b) La de dirección, que considera el aseguramiento y la gestión de la calidad total centradas en los sistemas y la gente. Cada una aporta saberes, prescripciones y restricciones que se implantan en la organizaciones con el objetivo de ser competitivas.

a) Perspectiva operativa de a calidad: Inspección y control estadístico de la calidad

Inspección de la calidad. La inspección de la calidad de los productos surge a principios del SXX con la revolución industrial y acompaña el proceso de consolidación de la Administración Científica del Trabajo (ACT). En esta etapa de evolución de la calidad, Taylor (1911) y Ford (1925) (citados por (Aktouf, 1998), son importantes para el desarrollo de la noción de calidad: el primero, por su concepto de ACT y la separación entre las funciones de planeación y ejecución en el ámbito productivo, así como de las personas indicadas para efectuarlas y controlarlas, y el segundo, por la línea de montaje; un sistema de producción que permitió introducir los requisitos mínimos obligatorios que los productos debían cumplir para poder hacerlos intercambiables; ambos autores fueron promotores de la producción en serie, de la inspección de la calidad y del logro de la eficiencia y eficacia como valores rectores de la organización moderna.

La inspección de la calidad se limitaba a la revisión de bienes estandarizados e intercambiables producidos a gran escala al final de su proceso de producción por medio de la observación, recuento y medición del cumplimiento de los requisitos mínimos de las especificaciones técnicas de su diseño, para separar los productos defectuosos y desecharlos o repararlos; un proceso de detección y corrección de errores de alto costo que no garantizaba la eficiencia y eficacia organizacional.

El crecimiento y la complejidad de la producción de la época conducen a las organizaciones a centrar su atención en la búsqueda de soluciones a los problemas de la calidad conservando su enfoque reactivo y delegando la responsabilidad de la calidad al departamento de inspección.

El control estadístico de la calidad. El control estadístico de la calidad es una propuesta de Walter A. Shewhart (Moreno-Luzón, Peris, & González, 2001) para dar seguimiento, evaluar la producción, detectar anomalías y mejorar la calidad de los productos. En esta etapa de evolución de la calidad, Shewhart y un grupo de ingenieros realizaron diversas investigaciones en Bell Company, para indagar las causas de las anomalías de la producción, con ellas descubrieron que en el proceso de producción existen variaciones, aunque la época se caracterice por la producción masiva de bienes estandarizados. Shewhart descubre que no existen –dos- productos idénticos entre sí debido a variaciones normales e inseparables al proceso de manufactura, por lo que propone medirlas y controlarlas mediante la probabilidad estadística.

La investigación en Bell Company, permite a Shewhart desarrollar técnicas estadísticas simples y métodos de representación gráfica para medir la variabilidad entre los límites del rango aceptable previamente establecido con la finalidad de evitar problemas de calidad. Asimismo, los investigadores que participaron con Shewhart en Bell, avanzaron en el conocimiento y aplicación de técnicas de muestreo –que se hicieron populares durante la Segunda Guerra Mundial- a un número limitado de bienes al final del proceso de producción para comprobar el porcentaje de defectos o productos de mala calidad; esta forma de control de calidad mejoró el proceso de inspección y disminuyó los costos del control. Todos estos avances en el control de calidad fueron publicados por Shewhart en 1931, en el libro “Economía de control de calidad en los productos fabricados” (Nava, 2005, pág. 18).

El control estadístico de la calidad se enfoca en la obtención de datos del proceso de producción, y mediante la probabilidad y la estadística analiza las variaciones y establece un rango de variación aceptable para que los productos se ajusten a los parámetros de calidad previamente establecidos. La calidad sigue siendo un problema inherente al área de producción, asimismo, su control es rígido, mecánico y reactivo, igual que en las actividades de la etapa de inspección porque se enfoca en el resultado de la producción para corregir los errores.

Nava (2005), señala que en 1940, la academia responde a las necesidades del ámbito productivo estableciendo el control de calidad como una disciplina académica para preparar a los futuros profesionales que ingresaran a las organizaciones.

La presión competitiva y la necesidad de satisfacer a un mercado cada vez más exigente obligaron a las organizaciones a plantearse el reto de desarrollar actividades de control de calidad más efectivos propiciando acciones preventivas más que reactivas.

b) Perspectiva de la dirección: Aseguramiento de la calidad y Administración de la calidad total

Aseguramiento de la calidad. En la década de los años 50 y 60 el incremento de la competitividad y las consecuencias de la Primera Guerra Mundial, marcan un nuevo rumbo para el control de la calidad; por un lado, algunos autores (Moreno-Luzón, Peris, & González, 2001) sugieren que el aseguramiento de la calidad nace de la necesidad de la industria militar y aeroespacial de los Estados Unidos, por productos ajustados a especificaciones establecidas y de la garantía de calidad continua, y por el otro, la emergencia de un consumidor cada vez más exigente y profesional en la compra que obliga a las organizaciones productivas a integrar, a todas sus áreas y participantes en una filosofía de mercado centrada en el cliente.

La organización mediante el enfoque de aseguramiento de la calidad amplía la noción de mercado y la traslada al interior de la misma, considerando a los trabajadores como clientes internos (proveedores internos), los cuales deben estar tan satisfechos como los clientes externos, además, también considera trascendental el compromiso de los proveedores externos, para asegurar la calidad de sus resultados y de toda la organización.

Es así que las organizaciones impelidas por la mayor competitividad adoptan el aseguramiento de la calidad como un enfoque de prevención para detectar problemas de calidad, buscar las soluciones conducentes y estandarizarlas para evitar errores repetitivos. En esta etapa de aseguramiento de la calidad, los directivos reconocen que la calidad es una cualidad de la organización que involucra tanto actividades de transformación como de dirección, además de incorporar el desarrollo de nuevos productos y servicios como factores clave para elevar la competitividad organizacional. Al mismo tiempo, se agregan al control estadístico de la calidad, los costos que implica obtenerla y controlarla, la ingeniería de fiabilidad y la noción de cero defectos (Nava, 2005, pág. 18).

Con la finalidad de prevenir los fallas en los bienes/servicios y lograr la calidad, los nuevos sistemas de aseguramiento de la calidad conducen a documentar y formalizar todas las actividades de los participantes, de los procedimientos utilizados y las instrucciones técnicas; elementos del proceso productivo sujetas a revisiones constantes y a auditorías para cumplir con las normas internacionales de calidad, proporcionándole así al cliente la confianza de que el producto o servicio reúne los requisitos de calidad mundial.

Para estandarizar a nivel mundial los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en la industria nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. Esta organización señala que “el aseguramiento de la calidad está formado por el conjunto de acciones

planificadas y sistematizadas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que el producto o servicio va dirigido a satisfacer los requisitos dados sobre calidad” (Nava, 2005, pág. 18)

De este modo, se consolida en el ámbito internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad. Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

Las organizaciones que se rigen por la filosofía de calidad ponen en práctica el Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO 9000 y buscan prevenir la aparición de defectos en la producción y garantizar que su oferta cumpla con las especificaciones previamente establecidas por ellas y por el cliente; asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Desde una perspectiva crítica, la filosofía de calidad representa un instrumento de dominación y a la vez una ventaja competitiva, estos mecanismos imponen límites a la participación en el mercado de entidades que no logran incorporar tal sistema de aseguramiento en sus procesos de producción.

En los últimos años se constata que no basta con mejoras mediante el concepto de Aseguramiento de la Calidad, o el control de los procesos básicamente, debido a que la concepción de la calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy día a la llamada Gestión de la Calidad Total. La Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad, entendiendo por sistema de calidad al conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización para llevar a cabo la gestión de su calidad.

La administración de la calidad total (TQM, Total Quality Management, por sus siglas en inglés). Las transformaciones competitivas, tecnológicas y sociales que se originan durante los años 80 e inicios de los 90, obligaron a las organizaciones a ampliar la noción de calidad, mediante un sistema total para incluir todas las áreas de la entidad e involucrar a todos los participantes. Estos cambios beneficiaron a los consumidores ampliando la oferta competitiva y abriendo un abanico de posibilidades para la satisfacción de sus necesidades, lo que contribuyó a ampliar los criterios de decisión de compra sumando al precio, la calidad, elementos que forman parte del producto ampliado y que pueden traducirse en servicio de excelencia posventa, facilidades de entrega y de pago, y atención personalizada entre otros beneficios adicionales al producto/servicio principal.

En torno a esta perspectiva global se sitúa la propuesta literaria de Armand V. Feigenbaund, “Total Quality Control (1956)”, en la que propone extender la calidad a toda la organización, de tal manera que sus miembros la adopten como una filosofía corporativa para lograr la excelencia.

En los años 90 los consultores popularizan la propuesta de John Oakland, Administración o Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management, TQM, por sus siglas en inglés), propuesta que surge de la recopilación que Oakland hace de los aportes de los gurús de la calidad. Una proposición de modelo de calidad total que buscó satisfacer las necesidades y expectativas de todos los interesados –stakeholders- en la organización, entre los que destacan los usuarios, los empleados, los accionistas y de la sociedad en general (Nava, 2005), es decir, una nueva filosofía de mercadotecnia.

Así TQM, se convierte en una moda gerencial cuya adopción supone la conducción de cualquier entidad económica al éxito y excelencia empresarial, a la competitividad, lo cual favoreció una amplia producción de escritos con la finalidad de dotar a las organizaciones y a sus miembros con productos para atraer su interés y despertar el deseo por la implantación.

Esta forma de administrar la calidad es más global que los enfoques anteriores de evolución del control de la calidad, su orientación se dirige también hacia los aspectos humanos y la mejora de los procesos de dirección. La Administración de la Calidad Total, es un enfoque de dirección que surge principalmente por los desafíos que enfrentan las organizaciones derivados de lo que Lambin (1995) denomina, supuestos básicos del modelo teórico del ciclo de vida de los productos, los cuales son; el ritmo de los avances tecnológicos, los movimientos de la competencia –mercado global-, y los cambios en gustos y preferencias de los clientes, además de considerar también los avances en la evolución de la calidad.

El enfoque de TQM, requiere del liderazgo de la dirección para conducir la implantación de un sistema de calidad, definición de objetivos y una nueva forma de dirigir el esfuerzo humano para propiciar la participación y compromiso de todos los empleados. En primer lugar es fundamental la identificación explícita y la medición de las exigencias del cliente para lograr la calidad, es esencial conocer lo que los consumidores quieren y proveerles productos o servicios que satisfagan sus requerimientos o incluso que superen sus expectativas (Ishikawa, 1985 op. cit. Hackman y Wageman (1995, pág. 43). Es necesario, por lo tanto, que los miembros de la organización evalúen los requerimientos del consumidor tales como la durabilidad, la confiabilidad y la rapidez en el servicio. (Juran, 1974:22; Deming 1986: 1771-182), citados por (Hackman & Wageman, 1995).

TQM, considera a los empleados de la organización como clientes internos, en este caso, el cliente interno es aquel que recibe de otros miembros de la organización el resultado de su trabajo para realizar sus actividades y agregar valor al producto o servicio. TQM define a lo largo de la línea de

producción "al cliente" en cada parte del proceso. Dentro de la organización, la evaluación de los requerimientos del cliente sirve como herramientas para fomentar la cooperación trans-funcional – entre diversas funciones- (Ishikawa, 1985:107-108), citado por (Hackman & Wageman, 1995).

En el caso de los clientes finales o externos, se requiere obtener datos acerca de sus requerimientos, el mejoramiento de la calidad puede enfocarse especialmente en los aspectos del proceso de trabajo que son más importantes para la satisfacción de los clientes. Aun así, hay escepticismo entre los consumidores respecto de la alta calidad lograda por la empresa. Esto debido a que algunas organizaciones activamente manipulan las preferencias del cliente, lo hacen por ejemplo, a través de la publicidad, para atraerlos dentro de la línea de lo que la organización es capaz de proveerles.

1.2 Interpretación simbólica de la calidad

La reflexión respecto de la interpretación de la calidad considera en primer lugar conocer el significado que los trabajadores de piso dan a la calidad de manera global a partir de los componentes del modelo, tales como: a) la filosofía y los valores; b) los dispositivos instrumentales y administrativos, y c) el nacimiento de un nuevo estereotipo de trabajador. Los cuales se integran en el cuerpo de los instrumentos de análisis – cuestionarios, guías de entrevista y observación participante-

Para conocer el significado subjetivo que los miembros de la organización le asignan a la calidad, se considera que el proceso de interpretación –de algo- requiere de una comprensión previa fincada en la experiencia -individual y colectiva-, es decir, interpretar es poner en operación el mundo subjetivo (e intersubjetivo) de las ideas, es objetivarlas (en palabras o comportamientos) para dar sentido a la acción. En el proceso de interpretación se pone en juego diversos mecanismos lingüísticos y psicológicos para modificar o consolidar el significado –de algo; de una palabra, de un proceso, de un comportamiento, de un símbolo, etc- en función de la experiencia.

La interpretación está estrechamente vinculada con nociones particulares propias de cada individuo (Peña, 2008); su experiencia, conocimiento, intereses, intenciones y con aspectos culturales tales como la pertenencia, los valores, las creencias, el rol etc., así como por sus estados emocionales. Además, en el proceso de interpretación “las nociones particulares que (un individuo)...tiene definen su campo de visión; son elementos que acompañan y delimitan las operaciones de interpretación o significación...” (Peña, 2008, pág. 181). En las situaciones organizacionales la interpretación está influida por el nivel jerárquico y las particularidades –normas y valores de la cultura y- del contexto industrial.

De igual manera, en la interpretación de la calidad intervienen el tipo de liderazgo percibido por los miembros de la organización, por ello, en los instrumentos de análisis se incorporan

interrogantes que buscan dilucidar el tipo de liderazgo que impera en la organización, porque éste representa una guía central en el proceso de reproducción de los nuevos modelos de producción flexible y porque es un elemento clave para alcanzar la calidad total.

Vivir la dinámica laboral desde un enfoque de Calidad Total, representa para los participantes una nueva forma de trabajo en la que la intersubjetividad desempeña un papel fundamental para el funcionamiento de las organizaciones. Representa, además, una nueva realidad para los miembros de la organización en la que se ven precisados a intercambiar perspectivas y construir una red de significados para enfrentar lo nuevo. Este intercambio de ideas y conocimientos mediante el uso del lenguaje (y otros símbolos significativos; Blumer, citado por (Perlo, 2006) permite construir un mundo social compartido. De esta manera, en la investigación emergen inquietudes dirigidas hacia el conocimiento de los aspectos humanos dentro de los escenarios organizacionales; hacia “lo simbólico, lo cualitativo y los aspectos sensibles de las interacciones y relaciones humanas (y también los aspectos culturales)” (Turner, 1990, pág. 1).

En la interpretación simbólica de la calidad interviene la subjetividad del individuo, entendida como una estructura interna del sujeto construida a lo largo de su vida (DiPascale, 2010, pág. 52) una estructura que deriva de los valores propios, intereses personales, emociones, de la experiencia vivida, del nivel jerárquico, del rol en la sociedad y de la identidad, –definida por el proceso de socialización en la sociedad y en la organización–.

La subjetividad puede transformarse en el tiempo y espacio, dirigiendo al sujeto hacia una conducta consciente, fincada en el cálculo racional para el desempeño de actuaciones estratégicas con el fin de generar los efectos deseados; aunque en ciertas situaciones sus conductas dependerán de la influencia de otros en la interacción cotidiana.

Mediante la subjetividad se articula lo personal y lo social; de este modo el sujeto es individual, social y relacional; estados psicológicos que se llevan al espacio organizacional y que sirven para guiar las interacciones y la producción de significados e interpretaciones.

Las organizaciones son creaciones humanas, en ellas, las acciones y las relaciones son más que comunicación, orden y control. Ellas, según Turner (1990, pág. 7) pueden “...ser vistas en términos de sus rituales, tradiciones, ceremonias y mitos, cultos, clanes, estilos, símbolos e identidades culturales”, es decir, como espacios de socialización en donde la interacción humana deriva en una manifestación cultural. Desde los años setenta la existencia de la organización flexible condujo a los investigadores interesados en conocer la problemática organizacional a considerar los componentes de la cultura organizacional, esto debido a que las organizaciones se conciben como espacios de socialización (Guillén, 2010), y se piensan como “sociedades en miniatura” (Allaire & Firsirotu, 1992, pág. 3), en las que un conjunto de elementos culturales como los valores, las creencias y los

significados, y estructuras de significación colectiva como las sagas, los mitos, las leyendas, los ritos, las costumbres y las ceremonias, dan sentido a la realidad organizacional y apoyan el proceso de significación colectiva.

Para que esto sea posible se requiere del uso del lenguaje y de un proceso de comunicación entre los miembros de un grupo, se requiere de un código o de un conjunto de signos y reglas compartidas para combinarlos y comprenderse. La interacción humana precisa de la creación de signos para transmitir y socializar información y para concretar el proceso de significación mediante el cual se asignan significados y se da sentido a todo lo que la rodea. De acuerdo con Turner, el hombre construye signos o símbolos, los cuales definidos desde la perspectiva antropológica “son una cosa de la que, por general consenso, se piensa ... representa, o recuerda algo, ya sea por la posesión de cualidades análogas, ya por asociación de hecho o de pensamiento. Los símbolos observados por Turner son... objetos, actividades, relaciones, acontecimientos, gestos y unidades especiales en un contexto ritual” (Turner, 1990, pág. 2).

El proceso interpretación simbólica de la calidad en el ámbito organizacional se lleva a cabo cuando los individuos entran en un proceso de comunicación en el que convierten en signos la información que desean socializar. Cuando en un grupo de individuos se quiere interpretar la calidad, esta palabra como cualquier otro signo lingüístico –o unidad lingüística- está conformada por dos planos; el del significante y el del significado. El significante refiere una expresión o una palabra determinada constituida por una sucesión de sonidos o fonemas, mientras que el significado corresponde al concepto mental o idea que se tiene -cuando se escucha o se expresa- el significante. Las palabras tienen un significado denotativo y otro connotativo; el primero, se refiere al significado léxico inscrito en los diccionarios, éste lo comparten todos los hablantes de una lengua, en este caso la calidad tiene un significado general conocido por los miembros de la organización, el cual seguramente está contenido en los manuales y políticas de calidad de la empresa. El segundo, el connotativo, es ambiguo, porque sugiere ideas diferentes de acuerdo con la experiencia de cada hablante, es decir, asume rasgos distintos para cada persona; la calidad entonces tendrá diversos significados para cada integrante de la organización.

Para efectos de dilucidar cómo interpretan la calidad los miembros de una organización productiva, aquí basta con señalar que la calidad en su definición léxica es una característica, atributo, propiedad o cualidad que se define siempre en relación a personas o cosas, las cuales sirven de parámetro para darle un significado –connotativo-. Este significado en el campo de especialización industrial entre los gurús de la calidad ha adquirido una variedad de significados. Esta situación hace que la calidad sea un concepto ambiguo que se adapta en cada contexto como una unidad

cultural (Schneider, 1968; citado por (Eco, 1976), definido por la cultura *in situ* como una unidad distinta de otras.

Lo anterior permite considerar a la calidad como un elemento simbólico definido por los individuos a partir de componentes de carácter cultural. El significado que se le asigna tiene que ver con lo que Geertz (1987) denomina “las tramas de significación”, las cuales están definidas por los miembros de un grupo determinado y difieren de cualquier otro, aun en el mismo contexto. En el ámbito organizacional productivo; la calidad la define el consumidor y es el cliente interno en la organización quien debe tener claridad respecto de qué significa ésta para el cliente final y proceder a la objetivación para su entrega, la calidad entonces es un atributo que se define en relación a otro, por lo que puede adquirir diferentes significados.

La calidad se define en cada situación y en cada ámbito donde se traslada, por lo tanto su enunciación conlleva posicionamiento político, social y cultural, sin olvidar que su marco estructural está definido por organismos internacionales. La calidad como atributo requiere de una relación con otro –un referente- para tener un significado, requiere de la definición de los criterios de ese referente en un contexto real. Evidentemente estos criterios están determinados por los estándares formales aceptados por una comunidad – e impuestos a otros- y exhibidos en los sistemas de calidad vigentes en cada sector económico determinado. En este estudio de caso, los criterios dictados por la norma QS9000, la cual es una interpretación y aplicación de ISO 9000, dirigida a proveedores de la industria automotriz, deben ser seguidos por la empresa de la industria de las autopartes.

2. Metodología

En este tipo de investigaciones sociales es frecuente recurrir a la metodología del estudio de caso. La pertenencia de este enfoque metodológico, de acuerdo con Yin (1994), estriba en el tipo de interrogantes que se deben dilucidar; ¿cómo? y ¿por qué?. Con ella se puede analizar un caso concreto y único, para descubrir nuevos conocimientos, profundizar en un tema o corroborar una teoría. La investigación se basa en una revisión exhaustiva de la teoría. El objetivo de la presente investigación es conocer ¿cómo interpretan el modelo de calidad los trabajadores de la línea operativa en la empresa ICM? (se usaran las siglas ICM, resguardar la identidad de la empresa y respetar la confidencialidad de los informantes).

Se aplicaron 35 cuestionarios que contienen dos baterías de preguntas, con los indicadores del modelo de calidad; las respuestas a las preguntas se miden mediante una escala de Likert en las que los informantes evalúan, por un lado, la importancia que le confieren a los aspectos ideales de la calidad -*lo que la calidad debería ser*- y por el otro, la satisfacción de las metas mediante el

programa de *lo que la calidad es en el plano actual*. Para el análisis de los datos se recurrió a un marco conceptual ampliamente reconocido y a un contexto específico para explicar un hecho social en las percepciones de las obreras (os).

Se realizaron 15 entrevistas semiestructuradas con la finalidad interrogar a los entrevistados acerca de los elementos de carácter cualitativo en su interacción con los dispositivos de la calidad, de cómo se vive la calidad en el trabajo cotidiano en la empresa y en la vida personal; en ella se plantea la reflexión acerca de los aspectos subjetivos del proceso de apropiación de la calidad, sus características principales, el impacto en las relaciones personales y de los equipos de trabajo, y en la calidad de los productos y servicios.

La validez de la información aportada por los informantes deriva del anonimato y de la confidencialidad, así como de la recolección de información a partir de fuentes adicionales como la observación participante y revisión de documentos. Para el análisis de datos se recurrió a un marco conceptual ampliamente reconocido y a un contexto específico para explicar el fenómeno social que nos ocupa.

3. La interpretación del modelo de calidad en voz de los trabajadores: Estudio de caso ICM

Hoy día, el entorno organizacional presenta un mayor grado de incertidumbre debido a los problemas financieros, ambientales, sociales, bélicos y políticos, entre otros. La industria automotriz y la de autopartes se han visto afectadas desde la década de los años setenta (1973) y los ochenta, primero por la crisis del petróleo y enseguida por la crisis financiera global de la industria automotriz en 2008-2009 y por los altos precios del petróleo, a estos sucesos se suma en el año 2020, la actual pandemia por COVID-19. Estos hechos han afectado las ventas de automóviles en el mundo. En 2020, todas las empresas en el orbe, así como las del ramo automotriz han afrontado problemas económicos y de participación de mercado.

Un escenario global y una competencia centrada en la calidad dirigen a las empresas que quieren –y hasta a las que lo evitan- a insertarse en la competencia global e implantar modelos de calidad. La empresa ICM, desde su fundación ha estado ligada a corporaciones internacionales, principalmente de origen Alemán, se caracteriza por el constante cambio revolucionario⁴ en sus actividades y por conducir sus procesos con altos estándares de calidad. En la etapa actual, la empresa mantiene relaciones comerciales con proveedores de la industria automotriz clasificados como Tier 1, los

⁴ Cambio que en términos de Jones (2008), se caracteriza por ser radical y rápido, afectando todos los niveles de la organización. El principal cambio que ha afrontado tiene que ver con el giro de actividad; en los años 80, cambió radicalmente de la producción de teclas para máquina de escribir a la fabricación de autopartes. Esta transformación obligó a la empresa a cambiar de tecnología y condujo a los trabajadores a responder con rapidez a las exigencias del trabajo.

cuales le requieren el cumplimiento de estándares y la certificación de sus procesos, y porque el director general está “convencido de que es de utilidad para lograr los objetivos de su empresa” (Anexo 3), esta es una condición que según el discurso de los consultores⁵, sólo se pueden lograr con la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad total ISO 9001:2008.

La empresa implanta las prescripciones que dicta el modelo de gestión de la calidad ISO 9001:2008, aunque el propio modelo no explica cómo deben realizarse, lo cual representa un vacío administrativo que se llena con el sello de la empresa y con las acciones de sus miembros, es decir con las particularidades del “hacer” y “del saber hacer” de los trabajadores, las formas particulares de operación del Sistema de Gestión de la Calidad Total, enriquecen el modelo y redundan en la verdadera ventaja competitiva de la empresa (una ventaja competitiva centrada en la gente).

Identificación de la empresa. ICM, es una organización que en este año (2020) acumula una trayectoria de 56 años, hasta antes de la pandemia contaba con 68 trabajadores. Su estructura organizacional es jerárquica representada por 1 director general, 21 trabajadores en la parte administrativa y 46 en la línea operativa (32 son mujeres y 14 hombres). La empresa tiene una matriz y una filial; la primera se ubica en la Ciudad de México y la segunda en Querétaro.

Características de la muestra. La investigación se dirigió al ámbito operativo, se encuestaron a 35 personas (26 mujeres y 9 hombres), de éstas se entrevistaron a 12. La mayoría (69%) cuenta con un nivel de escolaridad básico y el 14% con nivel medio básico (nivel escolar inferior al de los japoneses). Las operarias manipulan los equipos de inyección y de tampografía, los supervisores trabajan en el taller, el jefe de almacenes se ocupa del aprovisionamiento de materiales y del manejo de producto terminado, el becario apoya labores generales de producción, igual que los ayudantes generales, el representante de la dirección vigila que el Sistema de Gestión de la Calidad opere de la forma planeada en el área de producción y demás departamentos de la empresa. A los participantes en la investigación indistintamente se les denomina operarias (os), obreras (os) o informantes.

La calidad en palabras de las y los trabajadores

A continuación se exponen los discursos esgrimidos por las trabajadoras y los trabajadores del taller para conocer la interpretación que dan al sistema de gestión de la calidad total que ponen en práctica en su labor cotidiana. La interpretación se pone en evidencia a partir de la información aportada por las operarias en las entrevistas y en los cuestionarios, considerando que la noción de calidad es una construcción social que los miembros del taller han erigido en la interacción social,

⁵ <http://www.ociworldwide.com> [11,julio,2020]

una interpretación de la calidad, propia que este grupo de personas hace a partir de dispositivos lingüísticos, se trata de una interpretación que guarda las particularidades del grupo y de su contexto social.

La calidad puede adquirir diferentes significados, dirigirse hacia conceptos, objetos, ideas, comportamientos, etc., inscritos en cualquier esfera de la vida cotidiana y por lo tanto sujeta a distintas interpretaciones, debido a que cada individuo descifra el mundo que le rodea a partir de la información que tiene, de su experiencia, conocimiento, intereses, intenciones, valores, creencias, identidad y rol social, entre otras variables, dentro de la organización estas particularidades operan para dar forma a una interpretación que depende también de la finalidad de quien la usa en una situación instrumental o de desarrollo humano y del contexto en que se aplica.

Las evidencias

Para una mayor comprensión de las interpretaciones que de la calidad hacen las participantes del área de operaciones -un escenario organizacional mayoritariamente femenino- se presentan algunas reflexiones esgrimidas por el personal, recabadas en las entrevistas, éstas se complementan con las respuestas a los cuestionarios.

La explicación que las trabajadoras dan de la calidad está vinculada con el producto, abundan expresiones que se relacionan con lo mejor, lo bonito, lo necesario, la obediencia a las normas, en cuidado de los materiales, el no desperdicio, el compromiso (anexo, 5.1:1), “ que ... esté al 100” “ bien hecho” (anexo 5.3:1), “lo que se haga debe estar bien” (anexo 5.3:7); “trabajo ...limpio... a la perfección...hacer las cosas bien ... (es) disciplina” (anexo 5.6:1), “la calidad es un reto”(ídem, 3), calidad es “rapidez (ídem, 4), entre otros.

La calidad, como todo, demanda de los trabajadores un mayor esfuerzo (anexo 5.4:2); la calidad es “buena presión” (anexo 5.6:1).

Por su parte las auditorías de la calidad involucran orden “nos dicen hay que tener todo en orden” (anexo 5.4:3); “tener orden y estar cada quien en su lugar” (anexo 5.4:4).

También señalan que la calidad les resulta un ejercicio de autoridad; por ejemplo en las argumentaciones de las sugerencias del personal para la empresa, se expresa que están permitidas “... pero a veces no las toman en cuenta, porque...dan la última palabra los ingenieros” (5.1:3); en otros casos, las operarias mencionan que las sugerencias acerca de la calidad “la hacemos con nuestra supervisora y ella a su jefe...” (anexo 5.4:8).

Asimismo, señalan que la calidad implica supervisión estrecha “ella (la supervisora) es muy observadora... se fija qué tanto hace, cómo lo hace, si en un mes ve que no le echa ganas entonces le retira su contrato” (5.1:6). Además, se confirma que el modelo de calidad implica evaluación del

desempeño, la evaluación es constante “aquí nos evalúan por todo” (idem:3) y la falta de calidad tiene un sentido negativo tanto para la empresa como para el trabajador, implica castigo para el trabajador, descanso sin goce de sueldo (idem:5); “... nada más nos dedicamos al trabajo porque luego si sale mal son sanciones (anexo5.3:4).

La calidad tiene también una interpretación en términos económicos en el precepto del cuidado “tenemos que cuidar mucho el material y las piezas que no desperdiciemos muchas piezas” (anexo5.1:2); “que lo que trabajen este bien trabajado y cuiden las cosas y no echen a perder porque todo cuesta” (anexo 5.6:7). Así también es el cumplimiento de la normalización, con un “estándar de producción de 4000 piezas diarias” (anexo 5.1:2); “nos piden cierta cantidad, nos piden calidad: calidad y cantidad) (anexo5.3:3). “el cliente tiene que ir satisfecho” (anexo 5.3:6); “ que los clientes ... se van satisfechos..., porque si todo queda mal sino están bien hechas las cosas no hay trabajo” (anexo5.4:2); “ ...tener satisfecho al cliente para que siga habiendo trabajo” (anexo 5.5:1).

Esta interpretación económica es compartida por la coordinadora de impresión, al respecto argumenta que la calidad es primero y luego la cantidad, asimismo señala que el trabajo con calidad, sin desperdicio, es igual a ahorros y éstos se traducen en utilidades para la empresa y para los trabajadores. Señala que las obreras no le dan mucha importancia a la calidad, sin embargo si tienen muy claro la importancia del cliente y el cuidado de la empresa, afirma que hay cuatro operarias que por su condición de madres solteras “les motiva cuidar su trabajo para que no se nos acabe”. La comunión de estas ideas se derrama en otros miembros del área de trabajo al compartir significados, y esto genera una mayor posibilidad de contagiar las ideas y práctica de mejora continua y de satisfacción del cliente.

En este orden de ideas, todas las operarias reconocen en “Kostal”, al cliente más importante para la empresa, especialmente en el departamento de impresión las operarias le dan un significado simbólico a su producto *botón seguro de niño*, asimismo el conocimiento que tienen del cliente lo han adquirido por las visitas de sus directivos a la planta de producción y porque es un cliente de antaño. La valoración que le confieren a los clientes es relevante para el desempeño de su trabajo, los trabajadores consideran que la calidad también implica seguir “... ordenes de los clientes (de) como quieren que se... trabaje (su producto).

Así como se construye un conjunto de conceptos para definir lo que es calidad, también se crean otros para denominar la falta de calidad en los productos, lo cual conlleva la construcción de un jerga particular para designar la no calidad, para definir los errores en la producción, algunos de los vocablos usados son: “ está saliendo con arrastre, incompleta..., arrastrada mocha, doble, manchada ” (idem:6), “rechazos” (ídem:3); “ rebaba, manchones, rotos (anexo5.1:1); “mala dispersión o rechupe” (anexo 5.5:4).

Indiscutiblemente los trabajadores han interiorizado la calidad y la explican como algo propio inherente a su propia personalidad tanto para el ejercicio laboral como en el ámbito personal; en el primero algunas expresan “para mí la calidad () para que hable por mí , por mi trabajo, porque si yo mando unas piezas bonitas, habla de mí, de mi trabajo y de cómo me gusta desempeñarme” (anexo 5.1:1), otras se enfocan en la responsabilidad compartida con la empresa para alcanzar logros “calidad es estar comprometidos nosotros como trabajadores a mandarle lo mejor al cliente” (anexo 5.1:11); “nuestro trabajo es el que va hablar, si somos responsables o no” (anexo, 5.2:5); “ la calidad es una manera de hacer las cosas bien, de siempre ver más adelante y de seguir haciéndolas bien y hasta ser perfectas; hacer las cosas perfectamente” (anexo 5.6:2), como puede notarse se trata de un léxico que se sustenta en la idea central “ mejora continua”, expresada en los cuestionarios cuando definieron a la calidad. Con el tiempo y la práctica, la calidad se torna en algo cotidiano “hacer las cosas bien, ordenada, limpia es algo normal (anexo 5.6:8)”.

De este modo, señalan que la empresa les inculca “(la) responsabilidad, honestidad y...puntualidad” (anexo 5.1: 7), como valores centrales a cumplir con la finalidad de crear productos de calidad para satisfacer las expectativas de los clientes. Así, cuando se encuentran en el mercado con un producto que ellas fabricaron, dicen “significa que paso la prueba de calidad y por eso está ahí”, este encuentro es significativo para ellas, señalan: “me da gusto, me da orgullo” (anexo 5.3:2), “les digo a mis hermanas mira esta es ...la grande, ésta la chiquita o esta es la nariz o esta es la bittle (sabemos cuál es la gela) , se siente uno bonito” (anexo 5.4:3); la calidad es responsabilidad "en conjunto” (anexo5.5:9). Adicional a los valores explícitos de las frases anteriores se descubre el orgullo como otro de los valores que promueve la empresa⁶.

La idea de calidad como guía central de la vida laboral amplía su área de influencia a la vida cotidiana. De este modo, quienes son obreros en el taller adquieren el rol de consumidores en la esfera social y demandan a sus proveedores de bienes y servicios niveles de calidad que cubran sus expectativas.

Como consumidores la calidad demandada es definida como una cualidad que deben reunir los satisfactores, “cuando yo voy a comprar una cosa quiero que esté bonita y bien (5.1:10); “que tenga buena apariencia” (anexo 5.2:3). Asimismo, subyace el significado económico y la ideas maximización “me voy a llevar la caja más grande...la que está mejor” “ ...(me llevo) el más caro” (anexo 5.3:8). Los productos con calidad “deben estar en buen estado y que sirvan, ...debe de funcionar...que esté garantizado que no tenga defectos” (anexo5.6:7). De esta forma aplican para sí lo que pregonan “la calidad es “que el producto esté al 100...% (anexo 5.7: 1).

⁶ Los valores que esgrime la empresa en la comunicación formal son: orgullo, ética, honestidad, trabajo en equipo, eficiencia, calidad y desarrollo. (anexo 6).

La interpretación de la calidad se construye en un proceso de interacción social en el que los participantes le dan sentido a la acción intersubjetiva. La calidad en esta investigación puede ser entendida como una filosofía de trabajo que se fundamenta en la flexibilidad y participación de los trabajadores para lograr estándares de calidad que impacten la competitividad de las organizaciones. Un logro que se consigue con la participación social, la mejora continua, el compromiso grupal, la responsabilidad de los miembros de la organización, un liderazgo ad hoc – que responde a la cultura nacional y de equipo de trabajo- y la implantación de métodos científicos en la gestión total de la calidad.

En suma, un proceso integral en donde todos los miembros de la organización trabajan de manera conjunta para generar productos y servicios de excelente calidad y en donde todos deberían obtener beneficios cuantitativos y cualitativos mutuos.

Conclusiones

En la actualidad los avances tecno-científicos han transformado el sistema global de libre mercado y la dinámica organizacional; hoy día el deseo por la innovación –o la neofilia- ha generado además del acortamiento del ciclo de vida de los productos, la reducción del ciclo de vida de las organizaciones y el incremento de la competencia. Estos eventos representan grandes retos para la mayoría de las organizaciones, para algunas consideradas en su tiempo (SXIX) símbolos de progreso económico y social, las deja con poca posibilidad de continuar condicionando la dinámica de los negocios, a otras, las menos trascendentes las lleva a transitar en el anonimato, a desaparecer, a adoptar nuevas formas de competir, o bien a adoptar mecanismos administrativos isomorfos. Tal es el caso de la organización ICM, que desde su nacimiento se involucró en procesos de apropiación y transferencia de modelos de calidad, alcanzado hoy día la certificación de su sistema de administración de la calidad total; una filosofía de trabajo que se traduce en modelos de gestión y prácticas de certificación, y aunque no es un movimiento actual, se ha convertido en una estrategia competitiva que se impone en todas las esferas de la vida social.

La proliferación y consumo del modelo de calidad es el punto de partida y la materia prima de un proceso de dominación silencioso, disperso y oculto en el mundo del trabajo en nuestro contexto, el cual encuentra su legitimación a través de las certificaciones. Lo interesante de esta dominación es descifrar los significados que los miembros de la organización le otorgan y así comprender los elementos simbólicos que encarna una lógica de acción diferente en el mundo del trabajo, los cuales con el tiempo se incorporan al aprendizaje organizacional y permite un proceso mucho más ágil para la apropiación del modelo por parte de los trabajadores y con ello la posibilidad de que la organización sea más competitiva a través de la gente.

Sin duda la comunidad de ICM, se ha apropiado del Sistema de Gestión de la Calidad Total, logrando incorporar su filosofía y principios como parte de una forma de vida en la organización y en la vida cotidiana. En la empresa al parecer se ha logrado un ajuste entre el sistema técnico y el social a través de la combinación de formas propias de trabajo que dan vida a las prescripciones del modelo de calidad y a las demandas del cliente externo, con ello la dimensión social de la empresa contribuye en buena medida en la construcción de una ventaja competitiva centrada en la gente.

Los resultados del caso concreto son útiles para conocer la forma en que se vive la calidad en el ámbito del taller y reflexionar respecto a la construcción simbólica de la calidad a partir de la perspectiva de los actores. Asimismo, los resultados muestran las tensiones que se viven en la interacción cotidiana; tensiones positivas que desafían la creatividad de los trabajadores, propician la colaboración organizacional y el compromiso de los más experimentados para dirigir los esfuerzos hacia la mejora continua, por otro lado, también se presentan tensiones negativas derivadas de la búsqueda de la excelencia, altos niveles de estrés por cumplir con los estándares de calidad que les demandan las organizaciones de clase mundial.

En el estudio se descubrió que el liderazgo que se ejerce en la empresa es de corte tradicional, paternalista. En ICM, se mantiene un orden jerárquico, se respetan los roles de autoridad para hacer observaciones y se hace uso de los canales formales de comunicación para esgrimir demandas y sugerencias.

Un aspecto relevante que llama la atención en los resultados del estudio de caso, es el liderazgo, el cual, en términos conceptuales es corte tradicional o paternalista según Kras y Hofstede, o patrimonialista en los de Zabludovsky. Las informantes de tamponografía mencionan que están sujetas a una supervisión directa y estrecha (por parte de la supervisora) a quien las trabajadoras llaman “madre”, este término, desde el punto de vista cultural tiene una alta carga moral y emocional, y le confiere cierta autoridad sobre las trabajadoras. Este concepto desde un plano cultural, matiza el ejercicio del poder por ser un rol socialmente aceptado por todas las integrantes del departamento. En términos de Jones (2008), la supervisora ejerce formalmente un modelo de mando y control, pero en el rol de madre, es visto como modelo de consejo y apoyo. Por lo anterior, se puede decir que en ICM, la autonomía y empowerment son casi inexistentes.

Finalmente, podríamos señalar que la interpretación de la calidad se da en el plano cultural y puede entenderse como producto de un proceso de interacción simbólica (Blumer, op. cit Schwartz y Jacobs, 1979), en el que los individuos construyen el significado del modelo de calidad, comparten por consenso todo lo que implica el modelo; el cual para exteriorizarlo y socializarlo requiere de un proceso de comunicación simbólica, de la construcción de un lenguaje propio y, del establecimiento de otros signos o símbolos relacionados (Turner, 1990).

Referencias

- Aktouf, O. (1998). La administración tradicional: Desde las teorías clásicas a los cuestionamientos rituales. Revisión y discusión. En *La administración entre tradición y renovación* (págs. 17-34). Colombia: Artes Gráficas Univalle.
- Allaire, I., & Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre cultura. En I. Allaire, & M. Firsirotu, *Cultura organizacional. Aspectos teóricos y metodológicos* (págs. 3-37). Colombia: Legis.
- DiPascale, V. (julio-agosto de 2010). Género, subjetividad y educación popular: Vínculos posibles y necesarios. http://www.psicopol.unsl.edu.ar/Agosto2010_Nota2.pdf(23), 50-71.
- Eco, U. (1976). Hacia una lógica de la cultura. En U. Eco, *Tratado de semiótica general* (págs. 25-68). México: Ed. Nueva Imagen. Lumen.
- Geertz, C. (1987). Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura. En C. Geertz, *La interpretación de las cultura* (págs. 9-12). Gedisa, Mexicana.
- Guillén, I. (2010). La organización como un espacio de manifestación cultural: El artesano, un estudio de caso en México. *Actualidad Contable, FACES*, 334-362.
- Hackman, J., & Wageman, R. (junio de 1995). Total Quality Management: Empirical Conceptual and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*(40), 309-342.
- Jones, G. (2008). Tipos y formas de cambio organizacional. En G. Jones, *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta Edición ed., págs. 269-301). México: PEARSON Prentice Hall.
- Lambin, J. (1995). El análisis del atractivo de mercado de referencia. En J. Lambin, *Marketing estratégico* (págs. 233-282). Colombia: Mc Graw Hill.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F. T., & González, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. España: Prentice Hall.
- Nava, C. V. (2005). *¿Qué es la calidad?, conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México: LIMUSA.
- Peña, M. (julio-diciembre de 2008). *Pensar la interpretación: la construcción del sentido en Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=7451194012>
- Perlo, C. (junio de 2006). Aportes del interaccionismo simbólico a las teorías de la organización. *Invenio*, 9(16), 89-107.
- Rothery, B. (1993). *ISO 9000. Normas actualizadas a 1993 con adelanto a 1996* (2a. ed. ed.). México: PANORAMA.

Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'entreprise. Organisation, Culture et Développement*. Ed. Presses De Sciences Po et Dalloz.

Schwartz, H., & Jacobs, J. (1979). Qualitative and Quantitative Methods: Two approaches to sociology. *Reality Reconstruction: What is it and why do it?*, 3-31.

Turner, B. (1990). Introduction. Berlin: Walter de Gruyter.

Yin, R. (1994). Case Study Research. Design and Methods. En R. Yin, *Applied Social Research Methods Series* (Vol. 5). Estados Unidos: Ed. SAGE Publications.