



**UNIDAD IZTAPALAPA**

**División de Ciencias Sociales y Humanidades  
Posgrado en Estudios Organizacionales**

**Una interpretación simbólica de la calidad en las organizaciones.  
Caso de Estudio Industrial Corona México**

**Presenta  
Irene Juana Guillén Mondragón**

**Director de tesis  
Dr. Arturo Pacheco Espejel**

**México, D. F. Julio de 2012**

## INDICE

### Introducción

### Capítulo I. Interpretación simbólica en las organizaciones

<b>1.1 Los estudios organizacionales y sus planteamientos: Fundamentos teóricos....</b>	<b>18</b>
1.1.1 El debate de la problemática organizacional: entre lo moderno y lo posmoderno.....	22
1.1.1.1 La organización burocrática o moderna.....	22
1.1.1.1.2 La organización posmoderna o flexible.....	25
1.1.2 El debate en torno a la teoría de la organización y los estudios organizacionales: posturas teóricas.....	30
1.1.2.1 La complejidad del lenguaje en torno al debate.....	31
1.1.2.2 Teoría de la organización y estudios organizacionales: Dos enfoques para un objeto empírico de indagación.....	36
1.1.2.2.1 La teoría de la organización.....	36
1.1.2.2.2 Estudios organizacionales.....	41
1.1.2.3 Las nuevas formas de organización y la toma de decisiones: Algunos elementos teóricos para su comprensión.....	43
1.1.2.3.1 Las nuevas formas las nuevas formas de organización posburocrática.....	47
1.1.2.3.2 La ciencia de la organización como construcción social: potenciales posmodernos.....	54
1.1.2.3.3 La toma de decisiones en los nuevos modelos teóricos.....	55
<b>1.2 Cultura e identidad.....</b>	<b>62</b>
1.2. 1 Problemática organizacional en el marco de la gestión de calidad.....	64
1.2.2 La cultura y la identidad social desde la perspectiva antropológica y sociológica	71
1.2.3 De la identidad social a la identidad organizacional	77
<b>1.3 La interpretación de la realidad social y de la calidad en las organizaciones... ..</b>	<b>83</b>
1.3.1 Perspectivas teóricas y variables de análisis.....	88
1.3.1.1 El simbolismo organizacional.....	90
1.3.1.2 Formas simbólicas.....	97
1.3.1.3 Cultura y cultura organizacional.....	97
1.3.1.3.1 Componentes simbólicos de la cultura organizacional.....	99
1.3.1. 3.2 Los símbolos.....	100
1.3.1.3.3 El lenguaje y la comunicación.....	102
1.3.1.3.4 Los artefactos.....	107
1.3.1.3.5 Las historias.....	109
1.3.1.3.6 Los mitos.....	110
1.3.1.3.7 Operaciones simbólicas y definiciones.....	111
<b>1.4 El líder y el liderazgo.....</b>	<b>118</b>
<b>1.5 Lo cotidiano: La construcción social de la realidad.....</b>	<b>120</b>
1.5.1 La interacción en la vida cotidiana.....	124
1.5.2 El lenguaje y el conocimiento de la vida cotidiana.....	125
<b>1.6 El interaccionismo simbólico.....</b>	<b>129</b>
<b>1.7 La representación social.....</b>	<b>131</b>
1.7.1 Dimensiones de las representación social.....	136

## **Capítulo II. La calidad en las organizaciones**

<b>2.1 Cambios paradigmáticos, transferencia de modelos y modas gerenciales.....</b>	<b>141</b>
2.1.1 Transferencia de modelos.....	145
2.1.2 Los modelos gerenciales y su preocupación instrumental. ¿La transferencia, una necesidad o una moda?.....	158
2.1.3 Principales paradigmas gerenciales.....	162
<b>2.2 La historia de la calidad en las organizaciones</b>	
2.2.1 Algunas reflexiones iniciales a manera de preámbulo.....	171
2.2.2 La era del control estadístico de la calidad. Desarrollos anteriores a la segunda guerra mundial.....	178
2.2.3 La ocupación en Japón.....	181
2.2.3.1 Primera etapa del control de la calidad japonés.....	190
2.2.3.2 Japón a finales de los años cincuenta.....	194
2.2.3.3 La liberalización de la política a inicios de los años sesenta.....	197
2.2.4 Historia de la gestión de la calidad en Estados Unidos.....	200
2.2.4.1 El legado de la revolución industrial en los Estados Unidos y la emergencia de la calidad.....	201
2.2.4.2 La evolución de la gestión de la calidad en Estados Unidos. La emergencia de un departamento de inspección independiente.....	203
2.2.5 La primera ola del control estadístico de la calidad en Estados Unidos.....	204
2.2.5.1 La Calidad durante la segunda Guerra Mundial.....	205
2.2.5.1.1 Los efectos de la calidad en los productos militares y civiles.....	205
2.2.6 La segunda ola del control estadístico de la calidad.....	206
2.2.6.1 Ingeniería de control de calidad.....	207
2.2.6.2 Nacimiento de una nueva jerarquía: El departamento del control de calidad....	208
2.2.6.3. La Gestión de la Calidad a mediados del siglo veinte.....	208
2.2.6.4 Las fuerzas emergentes.....	210
2.2.7 La revolución japonesa de la calidad.....	216
2.2.8 Respuestas de Estados Unidos a la calidad japonesa.....	218
2.2.8.1 Las principales iniciativas en los años ochenta.....	220
2.2.8.2 La tercera ola del control estadístico de la calidad.....	221
<b>2.3 Evolución de la calidad.....</b>	<b>223</b>
2.3.1 Evolución de la calidad: Perspectiva operativa: Inspección de la calidad y el control estadístico de la calidad.....	224
2.3.2 Evolución de la calidad: Perspectiva de la dirección: Aseguramiento de la calidad y Administración de la calidad total.....	227
<b>2.4 Los modelos de calidad.....</b>	<b>240</b>
2.4.1 El Modelo Toyota.....	241
2.4.2 Los premios de calidad.....	250
2.4.3 El Premio Nacional de Calidad en México.....	251
2.4.4 El Premio Malcolm Baldrige (The Malcolm Baldrige National Award).....	266
2.4.5 Modelo del premio Europeo a la Calidad: Fundación europea para la Gestión de calidad (EFQM) de excelencia.....	270
<b>2.5 Actores que promueven el movimiento de la calidad. Gestión de la calidad ISO 9000.....</b>	<b>273</b>
2.5.1 Para conocer ISO 9000, un poco de historia.....	287

<b>2.6 El pasado de la Administración de la calidad total y las lecciones aprendidas</b>	299
2.6.1 Resultados de TQM, en la vida cotidiana: Enriquecimientos y divergencias.....	314
<b>2.7 Algunas definiciones y dimensiones de la calidad</b> .....	322
<b>2.8 La competitividad mediante la calidad</b> .....	331
<b>2.9 Mecanismos de significación e interpretación de la calidad</b> .....	345
2.9.1 Interpretación de la calidad.....	350
2.9.2 Reflexiones en torno al futuro de la Gestión de la Calidad Total u su implantación en las organizaciones pequeñas y medianas.....	356
2.9.2.1 Las predicciones del futuro de la calidad.....	358
2.9.2.2 La implantación de la Gestión de la Calidad en las pequeñas y medianas empresas.....	367
2.9.3 El perfil del obrero en transición de lo moderno a lo posmoderno.....	373
<b>Capítulo III: Caracterización del contexto organizacional y de la Industria Automotriz</b>	380
<b>3.1 Estructura industrial en México</b> .....	384
3.1.1 Criterios de estratificación de las empresas.....	386
3.1.2 Evolución metodológica para estratificación de las empresas.....	387
<b>3.2 La situación de las micro, pequeñas y medianas empresas</b> .....	395
3.2.1 Una nueva estructura industrial para el fomento de empresarial	399
<b>3.3 La situación actual de las empresas en México</b> .....	401
3.3.1 Distribución de unidades económicas por tipo de actividad.....	407
3.3.2 Participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el sector productivo nacional. Censo 2009.....	408
3.3.3 Universo de empresas en el Distrito Federal. Distribución de unidades económicas por delegación.....	409
3.3.4 Composición del nivel de empleo por actividad y género en el Distrito Federal...	413
<b>3.4 Las cadenas productivas en el país</b> .....	415
<b>3.5 Reflexiones en torno al objeto de estudio y la interpretación de la calidad</b> .....	418
<b>3.6 Bosquejo de la industria automotriz en México</b> .....	424
3.6.1 Evolución del sector automotriz en México.....	426
3.6.1.1 Arribo de las marcas a México.....	432
3.6.1.2 Composición del sector automotriz: Situación actual.....	437
3.6.1.2.1 Tipo de producción en la industria automotriz.....	440
3.6.1.2.2 Marcas producidas en México.....	441
3.6.2 La industria de las autopartes al 2011.....	451
3.6.2.1 El empleo en la industria de las autopartes.....	452
3.6.2.2 Manufactura de autopartes.....	453
3.6.2.3 Localización y especialización en la producción de autopartes en el país.....	459
3.6.2.4 Estructura y normatividad de la industria de las autopartes.....	461
<b>Capítulo IV. Estrategia metodológica para el Estudio de Caso</b>	
Fundamentos teóricos.....	468
<b>4.1 El objetivo de la investigación</b> .....	469
<b>4.2 La discusión entre lo cualitativo y lo cuantitativo: Debates en torno a la metodología de investigación en Ciencias sociales</b> .....	475
4.2.1 Metodología cuantitativa versus metodología cualitativa.....	477
4.2.3 Métodos de investigación cualitativa.....	480

4.2.3.1 Enfoques metodológicos para la investigación científica.....	481
4.2.3.2 La investigación empírica y metodología cualitativa.....	487
4.2.3.2.1 El análisis y elección de los escenarios.....	489
4.2.3.2.2 Estrategia y táctica para el ingreso al escenario.....	490
4.2.3.2.3 Recolección de datos.....	493
4.2.3.2.4 Herramientas de la investigación cualitativa.....	494
4.2.3.2.4.1 Tácticas de campo.....	499
4.2.3.2.4.2 Formulando preguntas.....	500
4.2.3.2.4.3 Observación participante.....	501
4.2.3.2.4.4 Registro de datos y notas.....	502
4.2.3.2.4.5 La entrevista cualitativa o en profundidad.....	505
4.2.3.3 Descifrando métodos.....	516
4.2.3.4 Métodos no intrusivos.....	517
4.2.3.5 Análisis de los datos e investigación cualitativa.....	519
4.2.3.6 La presentación de los hallazgos.....	524
<b>4.3 Metodología de estudio de caso.....</b>	<b>526</b>
4.3.1 Diseño del estudio de caso.....	538
4.3.2 Estudios de caso Holístico frente a estudios de caso incrustados.....	546
4.3.3 El potencial del diseño del estudio de caso múltiple.....	546
4.3.4 La investigación cualitativa en la transferencia de los modelos de calidad.....	547
4.3.5 Conducción del estudio de caso: Habilidades del investigador.....	548
<b>4.4 Técnicas de investigación cualitativa.....</b>	<b>550</b>
4.4.1 La observación.....	550
4.4.2 La etnografía.....	550
4.4.3 El análisis textual.....	551
4.4.4 La entrevista.....	552
<b>4.5 La representación de la realidad. Discurso, retórica y construcción social.....</b>	<b>554</b>
4.5.1 Un acercamiento al diseño del proceso de investigación. Operacionalización de los conceptos.....	557
4.5.1.1 Definiciones de las unidades de análisis.....	558
<b>Capítulo V. Estudio de caso: Una interpretación simbólica de la calidad. Caso de Estudio Industrial Corona México.....</b>	<b>562</b>
<b>5.1 Procedimiento de la investigación de campo.....</b>	<b>564</b>
5.1.1 Definición de las unidades de análisis del Estudio de Caso.....	566
5.1.2 Cuestionarios.....	
Anexo 1.....	568
Anexo 2.....	578
5.1.3 Entrevistas.....	583
5.1.4 La observación participante.....	597
5.1.5 Los documentos.....	597
<b>5.2 Análisis de la evidencia empírica e interpretación de resultados.....</b>	<b>598</b>
5.2.1 El tratamiento de la información.....	599
5.2.2 Análisis de resultados en Industrial Corona México.....	601
5.2.2.1 Identificación de la empresa.....	601
5.2.2.2 Historia de Industrial Corona México.....	602
5.2.2.3 Estilo gerencial.....	609

5.2.2.4 Estructura organizacional.....	610
5.2.2.4.1 Organigrama.....	613
5.2.2.4.2 Funciones y características del personal.....	615
5.2.2.5 Modelos de gestión de la calidad en la empresa.....	616
5.2.2.6 Productos y/o servicios de la organización.....	618
5.2.2.7 Infraestructura.....	619
5.2.2.8 Maquinaria y Equipo .....	620
5.2.2.9 Identificación de los proveedores .....	620
5.2.2.10 Identificación de los clientes .....	621
5.2.2.11 Identificación de los principales competidores.....	627
5.2.2.12 Productos sustitutos .....	627
<b>5.3 Interpretación de la calidad en Industrial Corona México.....</b>	<b>628</b>
5.3.1 Análisis de la evidencia empírica.....	632
5.3.1.1 El perfil sociocultural de los informantes.....	632
5.3.1.2 De la percepción de la calidad .....	635
5.3.1.3 La construcción social del sentido de la calidad.....	640
<b>5.4 Los efectos de la introducción del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008.....</b>	<b>645</b>
5.4.1 El estilo de liderazgo frente al Sistema de Gestión de la Calidad.....	645
5.4.2 La calidad y la administración a ojo.....	652
5.4.3 La interpretación de la calidad.....	653
5.4.3.1 La interpretación a partir de los componentes conceptuales de la calidad.....	654
<b>5.5 Definiciones de la calidad desde la perspectiva de los actores en ICM.....</b>	<b>660</b>
<b>5.6 La calidad en el plano ideal y la satisfacción en la situación actual: Un acercamiento a los deseos que origina la calidad.....</b>	<b>661</b>
<b>5.7 ¿Qué es un trabajador de excelencia.....</b>	<b>677</b>
<b>5.8 La interpretación y construcción social de la calidad.....</b>	<b>682</b>
Conclusiones.....	689
Bibliografía.....	693
Índice de cuadros.....	716

## TESIS

### **Una interpretación *simbólica* de la calidad en las organizaciones. Caso de Estudio Industrial Corona México**

*Irene J. Guillén Mondragón*

#### **Introducción**

En la actualidad en el ámbito político existe un amplio interés en reconocer el papel de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs); la importancia que se les confiere se debe a sus aportaciones al desarrollo económico y social de los países, en especial por su participación en la generación de empleo, además de suscribir la capacidad que éstas tienen para responder con flexibilidad a los nuevos escenarios competitivos. En el contexto mexicano, desde el año 2002, el gobierno federal publicó la ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PND, 20061-2006), en 2009 el gobierno de Calderón acoge esta iniciativa con el Sistema de Fomento Empresarial México Emprende, cuyo objetivo es financiar y capacitar a las PyMEs (DOF, 2007), las cuales junto con la microempresa representan el mayor número de entidades económicas del país.

Se estima que en 2009, las micro, pequeñas y medianas empresas representaban el 99.8% de 5'144, 056 unidades en total (Instituto Nacional de Estadística y Geografía – INEGI-, 2010a). Estas organizaciones representan una fuente de apoyo para el desarrollo local, regional y nacional. Es por ello que el gobierno federal, a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, dependiente de la Secretaría de Economía sólo por mencionar una institución, se ha dedicado a establecer una amplia variedad de apoyos y programas institucionales para ellas.

La Secretaría de Economía (SE) establece una clasificación para las empresas en función del número de empleados y de la actividad que realizan. Dentro de ella se consideran: la microempresa, las pequeñas y medianas empresas, y las grandes empresas; tipificación a la que se le suma, tres nuevos segmentos empresariales; las empresas gacela, las tractoras y los emprendedores (Fondo PyME; SE, 2012). Categorización que sólo toma algunos elementos de orden cuantitativo, dejando de lado la diversidad dentro de los estratos, como es el caso de las pequeñas y medianas empresas; cuya racionalidad y lógica de acción responden no sólo a elementos de carácter instrumental. La naturaleza distinta de este tipo de organizaciones las ha convertido en objeto de estudio de diversos sectores, en especial del académico<sup>1</sup> y del político, sin embargo, aún faltan esfuerzos para dar cuenta de sus especificidades.

La creciente importancia que este sector de empresas (pequeñas y medianas empresas: PyMEs) ha despertado en México, se debe entre otras razones a la aportación de la tercera parte de empleo y del Producto Interno Bruto (PIB): Contribuyen con el 31.5% por ciento de empleo y con el 37% del PIB. Es por ello que el gobierno, mediante la Secretaría de Economía planea una variedad de proyectos de apoyo para impulsar su desarrollo y competitividad. Asimismo, las microempresas también son relevantes para la economía del país, aportan el 40.6% de empleo y sólo el 15% de PIB (INEGI, 2010a). Sin embargo, este último tipo de empresas tienen una menor formalización desde el punto de vista organizacional, debido que en la mayoría de los casos se trata de negocios de autosuficiencia con hasta 10 empleados. El mismo discurso gubernamental ha escindido

---

<sup>1</sup> En la UAM-I, sólo por mencionar un ejemplo, en el nuevo Plan de Estudios de la Lic. en Administración se incorporó un área de integración dedicada al estudio de las PyMEs, denominada “Problemática y Perspectivas de la Organización Pequeña y Mediana”.



para algunos casos de apoyo a las microempresas de las pequeñas y medianas, por ejemplo con el Fondo PyME.

La Secretaría de Economía a través de los programas: México Emprende y el Fondo PyME, promueve diversos tipos de apoyo para las pequeñas y medianas empresas. Algunos programas son dirigidos a: 1) la capacitación que fomente la innovación en productos materiales, procesos que proporcionan valor agregado; 2) Capacitación y consultoría para el desarrollo de habilidades empresariales (administrativas, comerciales y productivas) para PyMEs; impartidos en los centros México Emprende, ambos impartidos tanto dentro como fuera de tales sedes. 3) Diagnóstico o elaboración de un plan de negocios para PyMEs en los centros México Emprende, así como 4) cursos para los centros México Emprende y 5) consultoría para el posicionamiento de esos centros (Fondo PyME, 2012a).

Además, por ejemplo, mediante el manual de procedimientos del Fondo PyME (2012a), ofrece cursos de formación de instructores y consultores especializados en PyMEs y fondos de financiamiento. También proporciona apoyos para: a) proyectos de emprendedores para el arranque y crecimiento de negocios; b) proyectos productivos de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), para su crecimiento, desarrollo y consolidación, c) para la transferencia de modelos y clubes de inversionistas y/o emprendedores y d) para la capacitación en capital de riesgo, entre otros (Fondo PyME, 2012c).

Otros programas de apoyo ofrecidos por el Fondo PyME están dirigidos a nuevos emprendedores e incubadoras de empresa, como los talleres de capacitación “Modelo Jóvenes Emprendedores” (MJE), que la Secretaría de Economía ofrece en el territorio Nacional e Internacional; Consultoría para negocios en proceso de formación en una incubadora tradicional; en incubadora de Tecnología Intermedia y en incubadora de Alta

tecnología. Consultoría para la evaluación y seguimiento a incubadoras de empresas; Equipamiento para incubadoras; tradicional; Tecnología intermedia y Alta tecnología; Transferencia de modelo de incubación (Fondo PyME, 2012b), etc.

Asimismo, el Fondo PyME, mediante su programa S020 Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana (Fondo PyME, 2012d), ha ministrado durante el primer trimestre de 2012, un monto por \$6,327.7 millones de pesos. Los programas antes mencionados responden a la política gubernamental inscrita en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012, para el desarrollo empresarial basada en cinco segmentos; nuevos emprendedores, microempresas, PyMEs, gacelas y tractoras. El Fondo PyME, busca consolidarse como uno de los apoyos gubernamentales más importantes para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa y de los nuevos estratos de empresas y emprendedores. Estos son algunos de los proyectos que el discurso oficial promueve como motores para el desarrollo de las PyMEs y, por ende, del país.

Los programas gubernamentales pretenden que las PyMEs se adapten a la velocidad de las transformaciones económicas, políticas y sociales, sin tomar en cuenta que existen diferencias contextuales y culturales, y que la empresa constituye un entramado de relaciones sociales que van más allá de un interés instrumental; en ella, la cultura y los valores organizacionales, así como las historias, los mitos, la familia y los símbolos, juegan un papel importante en la vida laboral.

Las diferencias entre la pequeña y mediana empresa, entre otras razones, limitan los alcances de los programas gubernamentales de apoyo, los cuales tampoco hacen distinción entre necesidades reales e individuales de cada empresa, demandas que varían de acuerdo a su actividad económica, a la ubicación geográfica y a su ámbito de acción, entre otras características. En la actualidad, el sector productivo nacional enfrenta dos fuentes de

presión, una externa y otra interna, que lo inducen hacia cambios estructurales: En el ámbito externo están presentes las exigencias internacionales de las llamadas empresas de clase mundial; quienes imponen los estándares de calidad y competitividad necesarios para insertarse en el juego global.

En el ámbito interno, se cuentan las presiones nacionales dentro de las cuales, las de mayor impacto son las políticas de desarrollo impuestas por el Estado. Esas políticas pretenden dirigir a las organizaciones hacia un crecimiento fincado en gran medida en el desarrollo tecnológico, señalan que para alcanzar un mayor nivel de productividad se requiere de “la adopción y desarrollo de nuevas tecnologías... (para) producir nuevos bienes y servicios...” (PND 2007-2012: 85-86). Además de una fuerza de trabajo suficientemente capacitada y flexible. De esta forma podemos constatar la importancia que el gobierno le confiere a la innovación, la capacitación y la flexibilidad para dirigir la competitividad del país. Por otro lado, otras exigencias internas están dadas por la creciente llegada de nuevos competidores debido a la apertura comercial, la atracción de la inversión extranjera directa y por la presencia de los competidores locales, el poder de negociación de los clientes y del de los demás actores en la cadena productiva.

En nuestros días, el proceso de modernización y las prácticas de calidad han alcanzado a todo tipo de organizaciones en los diferentes ámbitos de la sociedad. En especial destaca el sector productivo, en donde, sin importar la actividad ni la dimensión y alcances de las organizaciones, éstas se ven compelidas a adoptar modelos de calidad y certificaciones con la finalidad de insertarse en los procesos de modernización que les exige el contexto.

Esta situación ha obligado a algunas pequeñas y medianas empresas a incorporar en sus prácticas organizacionales la calidad y la certificación. Especialmente a aquellas que se

encuentran vinculadas con otras organizaciones de mayor dimensión; es decir, a las empresas proveedoras que forman parte de encadenamientos productivos dirigidos por la gran empresa, debido a que deben cumplir con altos estándares de calidad para conservar su posición competitiva.

En este escenario de transformaciones la presente investigación plantea el acercamiento al estrato de pequeñas y medianas empresas para conocer cómo implantan los modelos de administración de la calidad total, debido a que la mayor parte del conocimiento de este fenómeno social proviene de diferentes ámbitos y prioritariamente de la gran empresa. En este orden de ideas, se cita una investigación del contexto anglosajón y un par de indagaciones realizadas en nuestro país, sólo por mencionar algunas.

En el caso de los Estados Unidos, la investigación de Florida y Kenney (1991), *Transplanted Organizations: The Transfer of Japanese Industrial Organization to U.S.*, aborda la transferencia del modelo de producción japonés a los Estados Unidos, para su implantación en empresas de la industria automotriz. El estudio considera la transferencia de empresas ensambladoras japonesas a los Estados Unidos de América y las *joint ventures* formadas en ese proceso. Se trata de cuatro transplantes ensambladoras: Mazda, NUMMI, Diamond - Star y Ford-NISSAN, y de otras que no están unidas y que son Honda, NISSAN, Toyota y Subaru-Izuzu (SIA) y tres transplantes ensambladoras que son *joint ventures* con los productores norteamericanos; NUMMI, GM-Toyota, Diamond-Star (*joint venture* entre Chrysler y Mitsubishi) y Ford-NISSAN. Asimismo, los autores analizan los aspectos de las prácticas intra e inter organizacionales de la transferencia.

Los autores llegan a la conclusión de que el éxito de la transferencia de organizaciones y de modelos de gestión a contextos distintos a los de origen no es “natural ni automático”, debido a que se requiere de acciones estratégicas emprendidas por sus

integrantes para dar forma a su medio ambiente en función de sus requerimientos de funcionalidad. De esta forma podemos afirmar que el proceso de transferencia requiere del ajuste de significados e interpretaciones para su construcción y apropiación, lo que deriva en una influencia recíproca entre la organización y su ambiente para adaptarse a las características propias de los nuevos ambientes o para cambiarlos.

En el contexto mexicano, el libro *¿Flexibles y productivos?. Estudios sobre flexibilidad laboral en México (1998)*, presenta estudios de caso que versan sobre el proceso de modernización, el cual implicó para las empresas mexicanas cambiar sus modelos de producción y adoptar los nuevos modelos de organización japoneses centrados en la administración total de la calidad. De estos para nuestro cometido sólo se toman dos casos de estudio. Uno el de “Tendencias recientes de la organización de la industria en Monterrey”, de Pozas (1998), quien da cuenta de la transformación que experimenta la organización de la producción de empresas regiomontanas de la industria manufacturera, filiales del grupo Monterrey, a partir de la incorporación de la calidad en los productos o la introducción de métodos japoneses de organización del trabajo.

En este escenario nacional, para 1994 la reestructuración productiva permitió de acuerdo con Poza (1998), que las organizaciones incorporaran de forma integral un programa de flexibilización en tres áreas prioritarias para el desarrollo de la competitividad: 1) las relaciones interfirma; 2) las relaciones laborales y el mercado de trabajo y 3) la flexibilización de las formas de organización del trabajo. Finalmente, la autora señala que la adopción de las características del modelo flexible llevó a las empresas a disminuir su tamaño y a ajustarse a las nuevas condiciones, asimismo, dio lugar al surgimiento de de pequeñas empresas proveedoras de servicios principalmente. Las experiencias de esas

grandes empresas muestran como la adaptación del modelo flexible debe considerar matices adecuados al contexto mexicano.

El otro caso de estudio es el de Covarrubias y Grijalva (1998), “Flexibilidad y productividad laboral: el caso de la planta de Ford Hermosillo”. Los autores analizan las estrategias de Ford, para ubicar una planta en Hermosillo, en la década de los años ochenta. Explican que de 1982 y entre 1983 y 1989, la industria automotriz experimento una recuperación y crecimiento constante. Por lo que el diseño de la planta consideró lo que Covarrubias y Grijalva denominan “tansplante cultural”, es decir, la implantación de los postulados centrales del modelo de producción Japonés, tales como el *Kanban*, *Muda*, *Kaizen* y *el just in time* y la participación de los trabajadores para la consecución de los objetivos y metas fijados por la empresa y para lograr la competitividad perdida.

En esta investigación los autores dirigieron sus esfuerzos a indagar el impacto del modelo de calidad implantado por la empresa, para ello realizaron una encuesta de la cual los resultados más relevantes en 1992, fueron los siguientes: la planta alcanzó una estabilidad productiva y competitiva, además de lograr altos estándares de calidad certificada internacionalmente y un nuevo marco en las relaciones laborales. Lo más interesante en las conclusiones de los autores son las argumentaciones respecto a la utilidad del modelo japonés en los siguientes términos “la llamada japonización de pacotilla puede ser funcional y exitosa a condición de adoptar variantes organizativas sensibles a las dificultades de las empresas enfrenten para cumplir sus metas programadas” (Covarrubias y Grijalva, 1998:227).

Con estos ejemplos constatamos que la experiencia aportada por las grandes empresas es muy valiosa y de gran importancia en la contribución al conocimiento, sin embargo, el estudio de la calidad en las organizaciones pequeñas y medianas ampliará el

panorama de conocimiento de este fenómeno social actual. De ahí la importancia de hacer investigación en el ámbito de ese tipo de organizaciones, no sólo porque son generadoras de una importante fuente de empleo para la sociedad, sino también porque son las más vulnerables respecto a la adopción acrítica de los modelos de calidad y porque con el análisis se pueden encontrar y conocer los matices que resultan de la implantación de los modelos de calidad, los cuales han sido configurados por y para la gran empresa.

La relevancia de este fenómeno social conduce a realizar investigaciones de carácter cualitativo a través de la metodología de estudio de caso, un método que puede aportar evidencias y conocimientos de carácter subjetivo de la cultura, la identidad, las prácticas simbólicas y de la interpretación que los trabajadores de la línea operativa asignan a la calidad y cómo incide este significado en la colaboración de los individuos para el cumplimiento de las prescripciones y restricciones de los modelos de calidad y de mejora continua.

Sobre todo, porque a pesar de que las transformaciones contextuales han influido para generar cambios estructurales en la organización del trabajo y en la manipulación del esfuerzo humano, no todas las unidades productivas en México han logrado adaptarse a la velocidad de las transformaciones, o quizá no han estado interesadas en hacerlo, además de que se adiciona el problema de cómo lograr una mayor cooperación de los actores para el logro de un máximo desempeño organizacional.

Una problemática actual para el que la orientación instrumental burocrática no ha tenido respuestas. Esto quizá se deba a lo que señalan Roethlisberger y Dickson (1939), respecto a que las organizaciones no sólo constituyen un conjunto de individuos que comparte fines económicos, sino también afectos y sentimientos que la organización moderna no ha tomado en cuenta; o como lo que señala Geertz (1987:20), citando a Weber,

acerca de que “... el hombre es un animal inserto en tramas de significación que el mismo ha tejido...”; es por ello que se dice que los individuos a través de las estructuras informales construyen un código social propio constituido por valores y supuestos básicos que se traducen en elementos simbólicos, artefactos físicos y visuales, mitos y tabúes que condicionan su comportamiento.

En este orden de ideas Burrell y Morgan (1985), sugieren un análisis organizacional más amplio para comprender la complejidad de la organización, para ello proponen un modelo multi paradigmático en el que establecen cuatro paradigmas: 1) El funcionalista, que hace referencia a la ciencia objetiva y libre de valores, cuyo cometido es la búsqueda de soluciones prácticas a problemas pragmáticos; 2) El interpretativo, que permite mediante un enfoque subjetivo analizar el mundo social a partir de la perspectiva de los participantes en la acción; 3) El humanismo radical, que establece que la realidad es socialmente construida, por lo cual considera que la conciencia del hombre está dominada por superestructuras ideológicas con las que interactúa, y 4) El radical estructuralista, para el que el mundo social se caracteriza por tensiones y contradicciones intrínsecas, fuerzas que inevitablemente conducen al cambio del sistema social.

El paradigma interpretativo y el humanismo radical impulsan la recuperación de la dimensión simbólica para explicar cómo los individuos construyen la realidad organizacional y dan sentido a la acción. Especialmente en estos momentos en que la competitividad depende de una mayor cooperación, colaboración y compromiso de y entre los miembros de la organización; quienes viven una dinámica organizacional en la que el trabajo en equipo, de acuerdo con el discurso de la calidad se consolida como el medio para lograr la socialización e internalización de los valores organizacionales.



No obstante que en la teoría del modelo de calidad surge la idea de un trabajo compartido, en la realidad emergen tensiones entre los miembros del equipo debido a que un mayor compromiso, tanto frente a la organización como ante sus miembros, implica la pérdida de autonomía personal y sesión del poder de decisión al grupo. Por lo tanto, su compromiso como miembro de la organización y su nivel de participación dentro del equipo de trabajo dependerá del grado en que su actividad contribuya a sus fines individuales, logrando que el grupo de trabajo funcione como un sistema en equilibrio (Barnard, 1938 y Simon, 1947, citados por Del Castillo, 1995). Esta situación no está exenta de contradicciones lo que lleva a considerar que los miembros de la organización tanto como la organización misma, establecen sistemas de mediación en el proceso de creación de valor simbólico (Pagès, 1979). Considerando que la mediación es para Pagès, en palabras de Rentería (2008:74), “un proceso que transforma una contradicción subyacente entre los trabajadores y la organización...( es decir,) ... diferencias y conflictos potenciales en explicaciones aceptadas por las partes...”.

De este hecho social, surge la pregunta de investigación ¿Cómo interpretan la calidad los trabajadores de la línea operativa, sus valores y componentes instrumentales? Considerando que la calidad dirige los esfuerzos de los miembros de la organización hacia la mejora continua, surge la inquietud de conocer las operaciones simbólicas que median la puesta en marcha de los dispositivos de la calidad para lograr la mejora continua y satisfacer las expectativas de los clientes. Algunas posibles respuestas a la pregunta las aportará la investigación empírica en una mediana empresa de la industria de las autopartes, que implantó un sistema de calidad.

Por otro lado, respecto a los últimos planteamientos, las aportaciones teóricas de la cultura organizacional, por ejemplo de Allaire y Firsirotu (1992), nos pueden ayudar a

hallar una explicación a los aspectos culturales dentro de la organización, debido a que ésta puede ser vista como una sociedad miniatura en la cual se comparten valores, creencias, mitos, ritos, y aspectos simbólicos, elementos que probablemente los actores organizacionales pueden internalizar y compartir a través de una identidad organizacional. Otras respuestas las aportan los planteamientos de la Administración de la Calidad Total. Sin embargo, dado que la teoría corresponde a una realidad material que, en el caso de la cultura organizacional y de la calidad total, viene de contextos extranjeros, no obstante que ya se ha realizado investigación en México, es interesante observar el fenómeno social en la práctica nacional concreta de las pequeñas y medianas empresas.

El estudio de la cultura es un fenómeno social que se ha venido estudiando desde los años ochenta por el auge de las empresas japonesas. El éxito de las organizaciones asiáticas ha sido explicado por algunos autores, entre ellos Ouchi (1986), como resultado de la implantación de la calidad y de la cultura. El estudio de la calidad y de la cultura se extendió a las empresas occidentales y en México se han realizado algunas investigaciones. Entre ellas se puede mencionar la obra Barba y Solís (1997), “Cultura en las organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales”, en ella los autores reflexionan en torno a los Estudios Organizacionales y las transformaciones del ámbito organizacional. Por otro lado, destaca en este tenor, el libro “Cultura en las Organizaciones Latinas”, una compilación de casos de estudio de organizaciones Latinoamericanas. Se trata de una obra coordinada por Dávila y Martínez (1999), en la que se discute la diversidad de organizaciones y las diferentes formas en que en ellas se manifiesta la cultura.

En este orden de ideas, el objetivo de la presente investigación es conocer la interpretación que los trabajadores de la línea operativa dan a la calidad, a sus valores y

componentes instrumentales, en particular a los elementos que conforman los modelos de certificación ISO 9001: 2008. Considerando que en las pequeñas y medianas empresas mexicanas la toma de decisiones está centralizada, se puede advertir que la determinación de implantar la calidad en los procesos organizacionales, es una prerrogativa del dueño de la empresa, mientras que a los participantes de la línea media y de la operativa sólo les corresponde ejecutarla. De tal manera que la aquiescencia y la puesta en práctica dependerán de los esfuerzos que realice el líder para que los miembros de la organización compartan con él la necesidad de modernizar los procesos productivos para hacer de la empresa una entidad más competitiva.

De lo anterior surge una pregunta central ¿cómo viven e interpretan la calidad, quienes ponen en práctica sus prescripciones y restricciones?, en el entendido de que la implantación de la calidad requiere de un proceso de construcción social en el que los miembros de la organización viven y experimentan la complejidad de asumir nuevas formas de organización del trabajo y en algunos casos incluso, afrontar el uso de tecnologías con mayor grado de sofisticación, además de arrojar nuevas formas de interacción social.

Interpretar algo, requiere de un proceso de interacción social en el que se pone en juego dispositivos lingüísticos para descifrar y establecer jergas propias que guardan las particularidades del grupo social y su contexto, para explicar la concepción que se tiene de ese algo que pueden ser conceptos, objetos, ideas, comportamientos, etc., inscritos en cualquier esfera de la vida cotidiana. Un mismo ente de interpretación puede adquirir diferentes significados y por lo tanto interpretaciones, cada individuo interpreta 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, asimismo,

dentro de la organización estas particularidades operan para dar forma a la interpretación de los modelos de calidad. Luego entonces, la calidad está sujeta a una diversidad de interpretaciones que dependen de la finalidad de quien la usa (instrumental o de desarrollo humano) y del contexto en que se aplica.

Para saber cómo interpretan la calidad los trabajadores operativos de una empresa mexicana dedicada a la fabricación de autopartes se requiere información de primera mano –primaria- acerca de lo que piensan, como expresan y cómo viven las premisas que dicta el modelo de calidad. De esta manera tendremos información de la calidad desde la concepción de los integrantes de la empresa, la cual puede compararse con la definición original del modelo.

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; logro que se consigue mediante la participación social en la mejora continua, el compromiso grupal, la responsabilidad de los miembros de la organización, un liderazgo ad hoc 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.

En este sentido, consideramos que el desarrollo de una tesis de posgrado, bajo la perspectiva de estudio de caso, constituye una amplia oportunidad para conocer este fenómeno social en la mediana empresa. Para la realización de esta investigación se aborda el estudio de caso de en la empresa Industrial Corona México, una organización de la

industria de la transformación en Plásticos que dirige sus esfuerzos al sector de las autopartes; la empresa está involucrada en el movimiento de la calidad y las certificaciones de la norma ISO 9001.

Las evidencias que aporte esta investigación permitirán comprender, cómo se vive la calidad en una mediana empresa y conocer los resultados que se generan en su construcción social. Asimismo, el estudio permitirá conocer los elementos y características de las operaciones simbólicas que enriquecen la noción de la calidad y explican la dinámica organizacional de la mediana empresa, con la finalidad de generar conocimiento que aporte valor a su participación como algo más que simple motor de la vida económica del país, es decir, como un espacio de manifestación cultural.

La realización del estudio y sus resultados contribuyen al conocimiento de un caso concreto, y aunque las experiencias no se pueden generalizar, permiten acercarse al mundo empírico para contrastar la teoría y la práctica organizacional y aportar nuevos conocimientos. La investigación dentro de los Estudios Organizacionales da voz a quienes no la han tenido, con la ampliación de la indagación a aspectos de la cultura organizacional se apuesta al conocimiento de los aspectos subjetivos que inciden en el comportamiento y desempeño organizacional.

La amplitud del universo empresarial, la importancia de las pequeñas y medianas empresas y la cantidad de recursos con que cuenta el investigador, influyen en la selección de las unidades de análisis. Tomando en cuenta estos criterios, la investigación se realizó en una mediana empresa ubicada en el Distrito Federal. El estudio de caso en el sector productivo es relevante debido a que la UAM-I y el programa de Estudios Organizacionales forman parte de ese contexto organizacional. La Universidad, aunque no tiene como objetivo principal solucionar problemas del sector empresarial, debe cumplir con el

objetivo social de aportar conocimiento, el cual puede ser generado a través de investigaciones sobre algunos aspectos organizacionales de actualidad.

El presente documento está dividido en cinco capítulos. En el primero se abordan los fundamentos teóricos de los Estudios Organizacionales y se discuten los principales valores y principios de la organización burocrática y de la posburocrática, con la finalidad de establecer el marco de análisis para el estudio de la Gestión Total de la Calidad; un modelo gerencial producto del cambio paradigmático acontecido en los años sesenta del siglo pasado, el cual se ha convertido en un modelo gerencial de aplicación universal.

Asimismo, se presenta la propuesta teórica de las nuevas formas de organización y se presentan nociones de los paradigmas de la identidad para tener un marco de referencia que permita comprender la forma en que se construye la identidad organizacional. También se dilucida acerca de la interpretación de la realidad social y de la calidad; de la construcción social de la realidad y del interaccionismo simbólico para identificar y entender los mecanismos que median la interpretación de la calidad en el ámbito organizacional.

En el segundo capítulo, se expone la perspectiva teórica de la calidad en las organizaciones; inicialmente se hace una reflexión respecto de la transferencia de modelos gerenciales y las razones que la impulsan, asimismo se presentan los principales paradigmas gerenciales surgidos desde la década de los años sesenta. También se explican los principales datos históricos del movimiento de la calidad y su evolución desde dos perspectivas; la operativa y la de dirección. Se exponen los modelos de calidad más relevantes en el mundo y se hace un acercamiento a los actores que promueven la calidad y las certificaciones a escala global, a la ISO. Finalmente se presentan algunas reflexiones

acerca de los mecanismos de significación e interpretación de la calidad, los cuales forman parte del marco conceptual para dilucidar acerca del estudio de caso.

En el tercer capítulo se describe en términos generales la conformación del sector industrial mexicano; la situación estadística de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de 1999 a la fecha para conocer el comportamiento del sector empresarial y discutir la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas para la economía mexicana. El capítulo concluye con la exposición del papel de las cadenas productivas y la descripción de la situación actual de la industria automotriz y de autopartes en el país, para tener claridad del marco contextual en que se encuentra el caso de estudio.

El cuarto capítulo permite presentar al lector los fundamentos metodológicos que sustentan la investigación. Se hace un recorrido por la metodología de investigación: de lo cuantitativo a lo cualitativo, para enseguida abordar la metodología de estudio de caso y exponer las bases del presente estudio, así como las estrategias metodológicas y los instrumentos de investigación útiles en un estudio de caso cualitativo.

En el quinto capítulo se presenta el Caso de estudio: Industrial Corona México, S.A. de C.V., para conocer la interpretación de la calidad desde la perspectiva de los participantes de la línea operativa y los resultados de tal explicación, con lo cual se responde la pregunta de investigación que dio origen a la indagación. Asimismo, se discute la importancia que adquieren las operaciones simbólicas, la identidad y el lenguaje en el proceso de interacción social para darle sentido a la calidad y a la acción a la que conduce. Los resultados más relevantes del estudio son las formas en que los trabajadores se apropian de la calidad y la interiorizan en su proyecto de vida. Finalmente, se presentan las conclusiones de toda la investigación.

## **CAPÍTULO 1. LA INTERPRETACIÓN SIMBÓLICA EN LAS ORGANIZACIONES**

### **1.1 Los estudios organizacionales y sus planteamientos: Fundamentos Teóricos.**

La organización, institución heredada de la modernidad cuyo discurso se centra en los criterios de razón -racionalidad individual- y progreso, nos ha conducido al mundo de hoy regido por un cúmulo de desarrollos tecnológicos entre los que destacan las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones (NTIC'S); innovaciones que han influido en el capitalismo contemporáneo conduciéndolo por diferentes caminos.

Al respecto Sternberg (1993, citado por Calás, 1999), señala que el capitalismo actual se sujeta a varias transformaciones económicas simultáneas, la era de la información, la economía posmoderna de las imágenes, la interdependencia global, el nuevo mercantilismo, el control corporativo, la era de la especialización flexible, la era de los nuevos movimientos sociales y a la era del nuevo fundamentalismo.

De esta forma, la tecnología ha contribuido a generar una infinidad de transformaciones<sup>2</sup> que afectan los ámbitos económico, político, social y cultural a nivel mundial sobre los de carácter nacional y regional. Cambios que han afectado en especial la permanencia de las pequeñas y medianas empresas (PyMES), quienes se ven sujetas a presiones competitivas cada vez más apremiantes, haciéndolas vulnerables. Estas condiciones claramente las conducen hacia la búsqueda de conocimiento con el fin de

---

<sup>2</sup> Es innegable la contribución de algunos de los desarrollos tecnológicos para el beneficio social, entre ellos podemos contar las aportaciones de la multimedia, el Internet, la realidad virtual y la biotecnología. También se incluyen adelantos médicos en la robótica-biónica y el genoma humano, por mencionar algunos. Sin embargo, no todas las transformaciones generadas a partir del avance en la ciencia y la tecnología son buenas; por ejemplo, se puede decir que en el contexto actual la sociedad en general experimenta grandes problemas de violencia, pornografía virtual, terrorismo, consumismo, contaminación, desastres ecológicos y naturales que sumados a los económicos agudizan la pobreza, epidemias, enfermedades incurables ( como el cáncer y el SIDA), migraciones, transculturación, guerras-genocidio, orfandad, abandono y desempleo, sólo por mencionar algunos.



adecuarse a ellas, un conocimiento que según Stablein y Nord (1985, citados por Habermas, 1988), es producto de la actividad humana intencional y está ligado a tres tipos de interés; el técnico, el práctico y el de emancipación.

De esta manera surge la necesidad de conocer, representar y explicar a la organización, la cual de acuerdo con Aktouf (1998), ha adquirido tanta importancia en la vida de los seres humanos, al grado de convertirse en una práctica social que ha persistido por más de un siglo y ha dominado la mayoría de los espacios sociales y propiciado el establecimiento de construcciones intelectuales para su análisis; es decir, teorías y perspectivas a partir de las cuales se establecen posturas ideológicas y metodológicas que conducen a diferentes niveles de análisis y discurso.

Una de las visiones críticas de interés para el análisis de las organizaciones es la de los Estudios Organizacionales, quienes participan de ella comparten posturas teórico-metodológicas que se hacen evidentes en sus discursos y no dejan lugar a dudas de que cada grupo dominante en el pensamiento organizacional concede cierta importancia a diferentes elementos en la disertación y el debate contemporáneo.

En el análisis organizacional han predominado el paradigma moderno y el posmoderno; a partir de ellos, los teóricos de la organización (inscritos en diferentes disciplinas) debaten la problemática organizacional (Donaldson, 1985).

El paradigma moderno, trata de explicar una realidad social<sup>3</sup> caracterizada por la industrialización y las grandes corporaciones; su discurso se centra en los criterios de razón y progreso. Mientras que el paradigma posmoderno nace en un ambiente de turbulencia, en

---

<sup>3</sup> La realidad en el siglo XIX, estuvo dominada por la emergencia de las grandes corporaciones norteamericanas, y cuyo principal problema fue el de organizar el conocimiento; primero, para satisfacer las necesidades de los sistemas de producción y distribución de gran escala, y segundo; para dominar a la fuerza de trabajo.

donde las transformaciones contextuales y el consecuente surgimiento de nuevas formas de organización más flexibles ya no puede ser explicado por el funcionalismo ortodoxo. Desde los años cincuenta se cuestiona el discurso organizacional tradicional; dando paso a nuevas argumentaciones, las de los estudios organizacionales, que rechazan los planteamientos funcionalistas sobre el ser humano como agente de comprensión racional, y en contraparte reconocen que hay problemas de poder y conflicto social dentro de las organizaciones.

Esta visión diferente, busca explicar la dinámica de la vida organizacional en la que se abre paso a nuevas racionalidades, por ejemplo: la de los excluidos, la de las etnias, la de género (Clegg y Hardy, 1996), en un contexto globalizado donde la única constante es la discontinuidad, rasgo característico de las nuevas formas de organización.

En este nuevo escenario se da la coexistencia de dos paradigmas de organización dominantes; por un lado, la organización burocrática y, por el otro, la posburocrática o flexible, modelos que a pesar de sus diferentes racionalidades, comparten algunos problemas prácticos relacionados con las funciones de la organización; esto es, las técnicas o de la producción y las de la gestión de los recursos y de la fuerza de trabajo.

Problemas que inciden en el desempeño organizacional, el cual es visualizado de manera diferente por los dos tipos de organización; esto significa que, mientras que la organización burocrática busca la máxima eficiencia a través de un comportamiento ritualista en la toma de decisiones<sup>4</sup> y del estricto apego a las reglas, la organización posburocrática<sup>5</sup>, vista como una organización más humana y aparentemente más flexible, permite una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones, con la

---

<sup>4</sup> Ritualista en el sentido de seguir una toma de decisiones estandarizada por normas y reglamentos, especialmente, las decisiones programadas.

<sup>5</sup> La visión posmoderna toma en cuenta aspectos olvidados por la organización moderna: el conflicto y el poder. Asimismo, prevalece la multiracionalidad; la cultura, la etnicidad y el género, entre otras.

finalidad de lograr un mejor desempeño organizacional. En este tipo de organización la supervisión y control se interioriza en los miembros de la organización, dando paso al autocontrol por adhesión voluntaria resultado de la identificación con la organización (Aktouf, 1998).

En este apartado, en primer lugar se hace una reflexión respecto a la perspectiva moderna y posmoderna; sus principales valores y principios, además se revisan algunas de las posturas teóricas en debate en torno a la teoría de la organización y los estudios organizacionales. Se expone el desarrollo de la teoría de la organización y de los estudios organizacionales frente a un mismo objeto de estudio; la organización. Se abordan algunos planteamientos teóricos que tratan de explicar las nuevas formas de organización, asimismo se tocan otros razonamientos teóricos como los “cestos de basura”, los sistemas flojamente acoplados y las anarquías organizadas que tratan los problemas de la toma de decisiones en los nuevos modelos de organización.

De la misma forma, se hace referencia a los argumentos que sobre el poder en la organización establecen Hardy y Clegg (1996), así como Lukes (1985) y Friedberg (1997), por la relevancia que el poder tiene dentro de los procesos de toma de decisiones en cualquier tipo de organización. Además, se enuncian algunos de los problemas perennes que enfrentan las organizaciones para los cuales se generan modelos gerenciales que buscan soluciones. En segundo lugar, se hace una reflexión respecto de los paradigmas de la identidad y la problemática organizacional en el marco de la gestión de la calidad. Así como a la conmutación de la identidad social a la organizacional. En tercer lugar, se expone elementos teóricos de la interpretación de la realidad social y finalmente, se analiza la construcción social de la realidad, el interaccionismo simbólico y la representación social.

Este recorrido tiene como finalidad conocer los diferentes niveles de análisis de la organización y las posturas teóricas al respecto. Asimismo, con ello se busca poder asir los elementos teórico organizacionales esenciales para poder entender el fenómeno organizacional en el contexto mexicano y presentar los matices de nuestra propia realidad organizacional a sabiendas de que es una realidad en la que se ha ido avanzando en el estudio del fenómeno organizacional y en donde, como sabemos, existe una diversidad de organizaciones que bien pueden compartir algunos de los rasgos y problemáticas propios de las grandes empresas en torno de las cuales se han construido las bases teóricas de la Teoría de la Organización y de los Estudios Organizacionales.

Mediante las aportaciones teóricas entorno a la organización, se busca conocer la forma en que la pequeña y mediana empresa mexicana logra hacer frente a una de las problemáticas más acuciantes que se enfrentan hoy día, en particular, el reto de la competitividad y la permanencia en el mercado, para algunas, como proveedoras de organizaciones de mayor tamaño; desafío que para su solución las ha llevado a la adopción de modas y modelos gerenciales como el de la calidad.

### **1.1.1 El debate de la problemática organizacional: entre lo moderno y lo posmoderno.**

#### **1.1.1.1 La organización burocrática o moderna**

La consolidación de la organización burocrática en los Estados Unidos como máxima expresión de la revolución científico-tecnológica del siglo XIX, contribuyó al crecimiento de la producción, la productividad y la distribución a gran escala (Chandler, 1987), así como a una creciente movilidad de mercancías, factores de capital y trabajo; así mismo, generó notables cambios en la vida del hombre convirtiéndolo en cautivo de la vida

organizacional. La base del desarrollo de las organizaciones estuvo sustentado en el *one best way* (la mejor forma de hacer las cosas) como medio para garantizar una producción estandarizada a gran escala que respondiera al desarrollo, al dinamismo del mercado y a la disminución de costos.

La vida de la organización moderna se caracterizó por estar inmersa en un medio ambiente estable, con una estructura organizacional rígida, centralizada y funcional, bajo la cual el trabajador realizaba actividades especializadas y fragmentadas. En especial destaca el mínimo valor conferido al ser humano dentro de la organización dado que se le consideraba como un apéndice de la máquina y por ende fácilmente intercambiable y la lógica de producción dirigida a la cantidad.

De esta forma el paradigma moderno está representado principalmente por la organización occidental; un tipo de organización rígida que demanda el estricto apego a la autoridad burocrática. En ella, las reglas y la disciplina son valores fundamentales para el desempeño de las funciones, y su razón de ser, la eficiencia y la eficacia (Aktouff, 1998). La exigencia del respeto a la jerarquía y la obediencia que impone a sus miembros limita su capacidad para desarrollar sus potencialidades y conocimientos.

El ejercicio de la autoridad en la organización burocrática se explica mediante la construcción heurística de Weber (1970, citado por Sainsaulieu, 1997), el modelo burocrático, el cual contribuyó al análisis sistemático de las diversas formas de organización y de las relaciones de dependencia entre los individuos, institucionalizando; además, el paradigma de la racionalidad instrumental. En este modelo ideal subyace la dominación.

La dominación, en términos de Weber (1970) es “la probabilidad de hallar obediencia en un mandato determinado...” (Weber, 1970:706); y está sustentada en la legitimidad. El modelo de Weber (1970:706-732) establece tres tipos de dominación:

**i)** La dominación legal- racional; su tipo más puro es la dominación burocrática; que conduce a la obediencia de las ordenaciones estatuidas, es decir, a las reglas- las cuales legitiman el derecho del que ordena en un marco de “competencia concreta”. En la organización burocrática la autoridad es legítima cuando es aceptada en virtud de la legalidad, por la creencia en la validez del estatuto legal y de las reglas establecidas racionalmente, así como por el reconocimiento de la competencia positiva del que manda.

**ii)** La dominación tradicional se fundamenta en la creencia de la santidad de la tradición, es una autoridad que ha existido desde tiempos inmemoriales. El ejercicio de este tipo de dominación corresponde a las personas santificadas por la tradición, y en ello reside su legitimidad. Aquí se habla de una autoridad tradicional cuyo dominio se deriva de las normas de la tradición y de la gracia, y del arbitrio libre. Este modelo de dominación aun prevalece, y puede encontrarse en algunas sociedades con altos índices de distancia de poder; por ejemplo en México, la distancia de autoridad es muy clara en la familia con la relación padre-hijo, en la escuela la del maestro-alumno y en las pequeñas empresas la de jefe-subordinado, etc., en todas ellas el primero es el que ejerce la autoridad.

**iii)** Por último, la dominación carismática. En este tipo de dominio, el dominador tiene un don especial o poderes sobrenaturales que le confieren la devoción de la sociedad. Algunos de los tipos más puros de esta dominación son; “el dominio del profeta, del héroe guerrero y del gran demagogo (Weber, 1970:711).” Es por ello que la gracia personal del dominador es un recurso de poder.

De estos tipos de dominación, la legal-racional explica la dinámica organizacional de la sociedad moderna. Esta es una dominación impersonal y racional legítima que requiere para su ejercicio, de un cuerpo administrativo, en donde tanto el que manda como el que obedece, ciñen su comportamiento a reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo. La interacción entre ellos se da a partir de un arreglo jerárquico –funcional- y de tramitación. Este ordenamiento limita la libertad de decisión y la capacidad de acción de los individuos a un ámbito restringido; es decir, sólo al puesto y al reglamento, con la finalidad de conducirlos hacia una acción racional organizada.

El modelo ideal de Weber (1970), ha sido adoptado por la teoría de la organización para explicar a la organización moderna como un fenómeno social; así mismo, ha sido ampliamente utilizado como esquema comparativo para expresar la realidad de los tiempos posmodernos y de sus organizaciones posburocráticas; entidades que tienen como marco histórico drásticos cambios económicos y competitivos en un mundo globalizado, transformaciones que las conducen, en el aspecto social, a la revalorización del ser humano y de los aspectos simbólicos en la construcción de la realidad.

### **1.1.1.2 La organización posmoderna o flexible**

El dinamismo del capital y el de los propios seres humanos ha generado nuevas condiciones contextuales a las cuales deben adaptarse las organizaciones. La complejidad del entorno ha obligado a éstas a adoptar filosofías y estructuras organizacionales diferentes. La existencia de formas de organización distintas a la moderna se hizo evidente desde los años sesenta con el éxito japonés; debido a su potencial en la producción de bienes de alta calidad a bajo costo, satisfactores que desplazaron del mercado a los productos norteamericanos.

Las organizaciones japonesas se centran en la satisfacción total del cliente, lo cual demostró que la racionalidad instrumental no es la única lógica de la organización, y que aspectos tales como la cultura, son un sustento diferente para lograr los objetivos de la misma. Tales transformaciones contextuales y competitivas llevaron a muchas organizaciones a cambiar de paradigma, esto es, transitar de un paradigma cuantitativo a otro cualitativo, con la finalidad de entender, explicar y enfrentar las diferentes realidades locales y organizacionales.

Esta dinámica de cambio del modelo de organización rígido al flexible<sup>6</sup>, ha estimulado el debate entre los estudiosos de la teoría de la organización, entre los que desatacan, por ejemplo, Clegg (1992), Giddens (1990, 1991) y Roseau (1992), (citados por Montaña, 1993:20). De acuerdo a Montaña (1993), estos autores discuten la problemática organizacional actual y señalan que, en las organizaciones modernas no se han abordado el conflicto y el poder como elementos inherentes a la vida organizacional. Una de las discusiones importantes versa al respecto de la posibilidad de considerar esta etapa como posmoderna. Asimismo, el discurso organizacional se centra en la discusión de intereses opuestos entre la estructura moderna y la posmoderna.

Enseguida se presentan en el cuadro 1, algunas características generales de los dos tipos de organización existentes en el ambiente económico:

<b>Características de la organización</b>	
<b>Cuadro 1</b>	
<b>Organización Rígida</b>	<b>Organización Flexible</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigidez</li> <li>• Control</li> <li>• Supervisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Autonomía</li> </ul>

<sup>6</sup> En este trabajo se toman como sinónimos los siguientes conceptos: Organización moderna o burocrática, o rígida; y Organización posmoderna o posburocrática, o flexible.

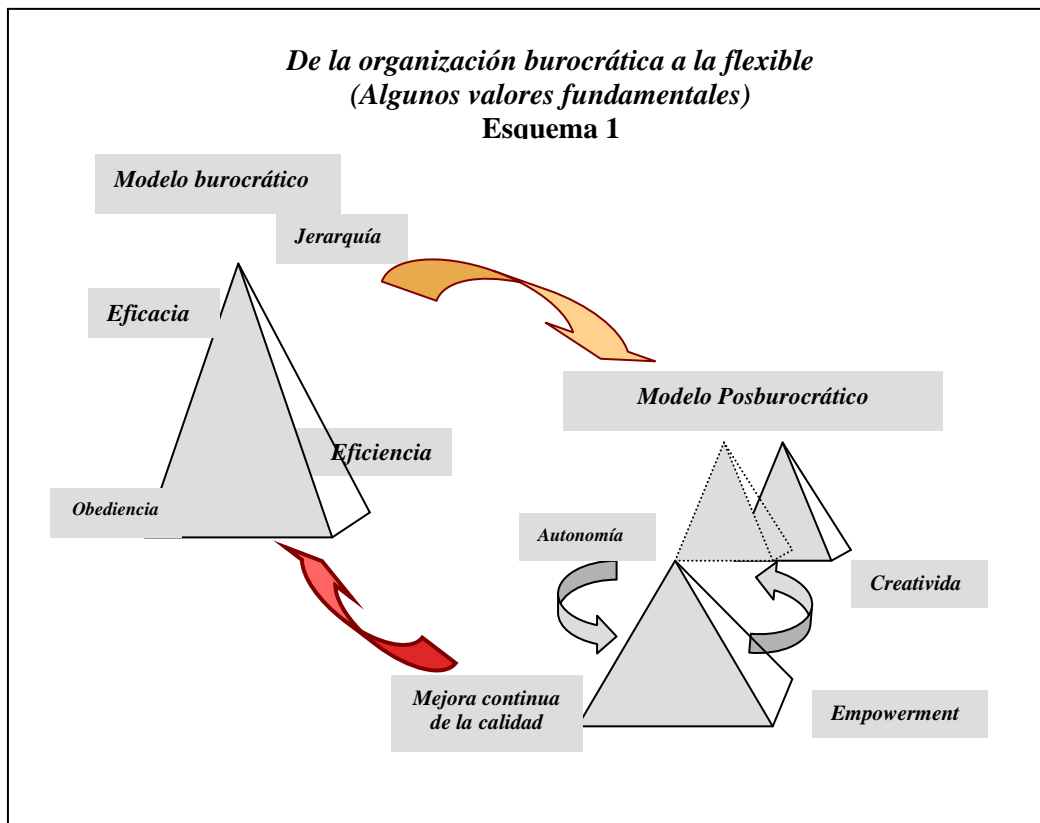


<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obediencia</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Especialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment</li> <li>• Mejora continua</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Polivalencia</li> </ul>
---	---

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, algunas de las características más relevantes de la organización rígida, burocrática, moderna son: su estructura altamente jerarquizada y rígida, coordinada por una nueva élite formada por la clase gerencial, un proceso de toma de decisiones centralizado, un arreglo estructural por funciones, comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba -en contadas ocasiones-, con enfoque dirigido a los objetivos internos, con trabajadores especializados en un trabajo rutinario y repetitivo, y a la búsqueda por la eficacia y la eficiencia; esto es, en su totalidad, una jaula de hierro (Powell y Dimaggio, 1999) para los miembros de la organización.

Mientras que una de las características morfológicas más relevante de la organización flexible, posburocrática es su estructura organizacional plana, como puede observarse en el esquema 1, se trata de un arreglo estructural con menor jerarquía en el que no desaparece la autoridad. Además, en este modelo organizacional existe la posibilidad de dotar a los miembros de la organización con poder de decisión, es decir, de *empowerment*, en situaciones inherentes a la parte o partes del proceso de trabajo del que son responsables, además de cierta autonomía que el líder confiere a los miembros de la organización, representan valores fundamentales para lograr una ventaja competitiva sostenible.



Fuente: Elaboración propia

En suma, los valores característicos de la organización posmoderna son su estructura plana y flexible, toma de decisiones descentralizada delegada a los equipos de trabajo y a los individuos a través del *empowerment*. Se trata de una organización de tipo horizontal enfocada en los procesos, comunicación multidireccional, enfoque al cliente dentro y fuera de la organización, trabajadores polivalentes con mayores habilidades y capacitación. En el modelo flexible, se busca una orientación más humana que conduzca a la socialización y a la generación de conocimientos entre los miembros de la organización, para enfrentar los avatares del mundo globalizado con una filosofía de trabajo centrada

en la mejora continua, además de preocuparse por el desarrollo de una cultura organizacional para buscar la socialización y coincidencia de valores y compromiso organizacional.

En este tipo de organización el conocimiento individual y colectivo de los miembros de la organización es ampliamente valorado; por ello, se crean espacios de socialización para la exteriorización e interiorización del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999). Esta dinámica de trabajo fomenta una alta competitividad entre los actores organizacionales en aras de crear innovaciones que apoyan el desempeño organizacional. Sin embargo, es importante señalar que el dinamismo de la competitividad dentro y entre los equipos de trabajo genera consensos-disensos para los que la organización debe establecer sistemas de mediación para aliviar el conflicto.

Por otro lado, también se requiere comentar que la relevancia actual de los planteamientos del modelo flexible se debe en cierta medida a que el modelo legal-racional, enfrenta limitaciones para explicar la dinámica organizacional de organizaciones que ni son modernas, ni tampoco posmodernas, como es el caso de las pequeñas empresas mexicanas. Por lo que para exponer lo que acontece en este tipo de organizaciones se debe tomar en cuenta diversos planteamientos de los dos modelos.

### **1.1.2 El debate entorno a la teoría de la organización y los estudios organizacionales: posturas teóricas.**

Las condiciones contextuales y el descubrimiento de formas diferentes de organización<sup>7</sup> han dado pauta al surgimiento de una infinidad de perspectivas que rompen con el consenso del funcionalismo ortodoxo; entre ellas, la teoría crítica y el posmodernismo (Alvesson y Deetz, 1996 ; Pfeffer, 2000), las cuales enfrentan la postura teórica moderna dando paso a una constante lucha entre sus defensores por imponer sus significados. Para Clegg y Hardy (1996), ningún análisis es el más correcto por lo que proponen un paradigma alternativo para los estudios organizacionales, en donde los académicos entran en debate a partir de discursos filosóficos y lingüísticos sofisticados. Al respecto Kenneth et. al. (1996) señalan que las creencias que han definido la ciencia de la organización y sus implicaciones son evidentes en la investigación, las formas de publicación y el contenido teórico entre otros.

Como es sabido, el conocimiento acumulado que hasta ahora se tiene respecto al fenómeno organizacional ha sido aportado por un cúmulo de autores norteamericanos y europeos. Sus preferencias respecto a ciertas teorías y perspectivas en el estudio de las organizaciones se manifiesta en sus escritos, dentro de los cuales, los más conocidos son: *Administrative Science Quarterly*, para los anglosajones y, *Organization Studies*, para los europeos.

Hickson (1996) señala que los autores americanos tienen preferencia por una orientación doctoral, en tanto que los europeos se orientan más hacia lo filosófico; Koza y Thoenig (1995, citados por Hickson, 1996: 225), señalan que los americanos a menudo

---

<sup>7</sup> El término organización diferente hace referencia a la organización flexible japonesa, que vino a poner en entredicho al modelo de organización burocrática tradicional norteamericana.

están más “interesados en desarrollar y probar una teoría causal, mientras que los europeos están principalmente interesados en estudios cualitativos y (en la) discusión interpretativa”. Lo cierto es que las organizaciones han evolucionado y con ello se han tornado más complejas, debido entre otras causas, a las transformaciones en la organización del trabajo; como las nuevas formas de organización como la empresa unipersonal y el trabajo a distancia o teletrabajo, por ejemplo, así como los cambios en las condiciones laborales entre los que figura el aumento de la carga de trabajo, la amplia flexibilidad horaria y asignaciones temporales, contratos precarios, salarios ínfimos y pérdida de beneficios sociales, entre otros (Schvarstein y Leopold, 2005:19). Además de lo anterior, lo complejo de la organización también se debe a la postura de los teóricos organizacionales por imponer teorías complejas; al respecto señala Weick (1969, citado por Pfeffer (2000:268), que “el término organizaciones complejas se refiere (sic) más a la representación hecha por los teóricos de la organización que a las propias entidades”, este marco de búsqueda por lo complejo, limita la posibilidad de describir la realidad organizacional de manera sencilla. Además de considerar que es mediante el discurso hegemónico que se comunica tal realidad.

### **1.1.2.1 La complejidad del lenguaje entorno al debate**

La comunicación es una acción importante dentro de la interacción social; para comunicarse los individuos requieren del establecimiento de un conjunto de símbolos y código compartidos, los cuales les permiten entenderse y realizar acciones conjuntas. El lenguaje juega un rol importante para la comunicación en sentido amplio y en particular en las ciencias sociales; para el posmodernismo “no es la reflexión de un mundo, pero sí, la constitución de él” (Kenneth, et al. 1996:10). En el ámbito académico se utiliza un lenguaje

cada vez más sofisticado. En esta esfera social, con el descubrimiento y la invención de conceptos, entendidos como signos de concepción mental interna, los intelectuales posmodernos tratan de explicar una realidad construida, que responde a su necesidad de imponer una visión del mundo. Algunos de los conceptos utilizados en el discurso organizacional posmoderno son; las narrativas, las metáforas (Gherardi, 2000), la reconstrucción y la de-diferenciación<sup>8</sup>.

Para el posmodernismo el lenguaje y la realidad son una construcción social, la racionalidad instrumental base del modernismo para alcanzar el progreso se encubre con la emergencia de nuevas racionalidades como la cultura y el aprendizaje organizacional, por ejemplo. Lo cual no quiere decir que la finalidad de la máxima eficiencia haya desaparecido, por lo que debe tomarse en cuenta que más allá de la realidad está la racionalidad; lo que implica hacer que las cosas, su estructura y contenido, sean como al investigador le conviene nombrarlas. Esto es, como una teoría del color que ha de contemplar tonalidades variadas y complejas, en tanto que la pasión con la que en la actualidad se conducen los estudiosos posmodernos en los estudios organizacionales y sus declaraciones más humanas y filosóficas para atender a las voces no escuchadas y los asuntos de poder y conflicto; permite, por principio de cuentas quizá sólo matizar con un juego de luces y sombras la realidad, y a través de ella dar forma al objeto<sup>9</sup>.

Estados Unidos ha sido el punto de referencia teórico donde nace el conocimiento de las organizaciones, esto marca el establecimiento convencional y consensual de un

---

<sup>8</sup> Conceptos que aparecen en el discurso posmoderno y que hacen la diferencia respecto al pensamiento moderno.

<sup>9</sup> Se hace referencia al hecho de que el objeto tome forma, debido a que, como sabemos la perspectiva posmoderna invita a la fragmentación.

conjunto de elementos teóricos y lingüísticos, además de herramientas metodológicas basadas en las ciencias sociales para el estudio del fenómeno organizacional.

Con tal armamento teórico-metodológico los estudiosos de la organización se han dado a la tarea de generar conocimientos válidos respecto del ámbito organizacional. Esto permitió en un primer momento, reflejar la supremacía ideológica y cultural anglosajona hasta la década de los años sesenta, ya que a partir de esa fecha como los señalan Barba, Montañó y Solís (1999:78), se da una difusión importante del modelo japonés y una participación más amplia del pensamiento británico, además del desarrollo de los estudios organizacionales en Europa; con ellos se demostró que la teoría convencional no podía responder a realidades diferentes.

La incesante búsqueda de soluciones a los problemas organizacionales y el deseo de los teóricos por imponer su verdad ha puesto en competencia en el arenal organizacional (Perrow,1984) a las diferentes perspectivas y teorías; debido a que cada visión ha destacado problemáticas opuestas; mientras que para la teoría convencional clásica funcionalista, la problemática organizacional ha sido la eficiencia, para la teoría crítica y la visión posmoderna, los problemas fundamentales están en las relaciones de poder y conflicto entre quienes resultan afectados por la búsqueda de la eficiencia.

El enfoque organizacional con que cada investigador se compromete, obedece principalmente a intereses académicos y a preferencias sobre ciertos tópicos; sin embargo, su formación académica e intereses políticos, quizá influyen en el uso de determinadas teorías y metodologías para encontrar la verdad a sus planteamientos, pero, el uso de la ciencia en la búsqueda de la verdad, como lo señalan Canella y Paetzold (citados por Pfeffer, 2000: 264; Hickson, 1988) “no es una marcha ... hacia la verdad absoluta, sino una

lucha social entre los estudiosos<sup>10</sup> de... (cada) profesión (y en cada cultura y subculturas) para formular la verdad”, una verdad que es construida socialmente, por lo tanto, los investigadores llegan tan solo a la verosimilitud (Montaño, 1998), de ahí, que la selección de la mejor perspectiva obedece como lo señala Pffefer (2000) a aquella que logra el mayor apoyo social<sup>11</sup>.

En suma, se puede decir que las diferentes posturas teóricas motivadas quizá por intereses particulares coinciden en un mismo objeto de investigación, la organización; sin embargo, la complejidad de la problemática organizacional influye en la dirección y en los esfuerzos de los investigadores de cada corriente de pensamiento. Por otro lado, los estudios organizacionales incluso permiten varias posibilidades de investigación de un mismo objeto de estudio, esto es posible a través de las relaciones reflexivas. En términos de Clegg y Hardy (1996a:4), la reflexividad es “...*strive for reflexivity, by which we allude to ways of seeing which act back on and reflect existing ways of seeing*”, lo que quiere decir que un mismo tema de indagación puede ser abordado a partir de diferentes enfoques y/o perspectivas, en donde cada aproximación propone una teoría y un discurso determinados; todas tienen validez y ninguna es más correcta que la otra, simplemente ofrecen distintas posibilidades de explicación de un mismo fenómeno.

El constante cambio a que se enfrentan las organizaciones las conduce a un proceso de adaptación incesante. Sobre todo ahora, en que las condiciones contextuales actuales -de globalización, de mayor complejidad y por las transformaciones en el esquema de competencia económica, y por creciente crisis social- obligan a las organizaciones al

---

<sup>10</sup> Dentro de esa lucha por imponer un pensamiento dominante en los Estudios Organizacionales se da el fenómeno de la citación selectiva, el texto de “Offence and Defense”, Hinnings establece que se ha criticado a Donaldson por esa práctica en los estudios del grupo Aston.

<sup>11</sup> Un apoyo social que permite obtener financiamientos para la investigación.



replanteamiento de sus esquemas de trabajo, tanto en la parte de los procesos y de las tecnologías, como en las formas de regulación social.

Entre los problemas prácticos que enfrentan las organizaciones<sup>12</sup>, los más relevantes siguen siendo; por un lado, la organización del trabajo, debido a que se ha difundido ampliamente el uso de la tecnología informática y de comunicación, así como algunos de los valores fundamentales del modelo flexible; como la autonomía y el empowerment. Y, por el otro, la regulación social. El primer problema requiere de nuevos arreglos estructurales, y el segundo, de formas distintas de gobernabilidad.

Sansaulieu (1997) señala que una nueva forma de regulación social debe tomar en cuenta que la cultura y la identidad juegan un papel fundamental en el logro de la cooperación y compromiso organizacional, y a cambio de ello, la organización debe proporcionar un desarrollo social mayor.

A los problemas organizacionales antes señalados se suma la necesidad de las organizaciones por lograr altos niveles de desempeño; metas a las que sólo se puede llegar a través de la mejora continua y la innovación, mediante el desarrollo de nuevos productos/servicios para el beneficio de la sociedad.

Las prácticas de la mejora continua *-kaizen-* y de la innovación, son ampliamente difundidas por los gurús de la calidad, se vende la idea de que esta filosofía de negocios es efectiva para la sobrevivencia y el éxito organizacional, lo mismo sucede para el caso de las certificaciones. Esta valoración ha permitido que la calidad y las certificaciones de calidad, se erijan como modas gerenciales de éxito probado; no obstante, es importante señalar que, su logro depende de los buenos resultados del proceso de transferencia, apropiación y

---

<sup>12</sup> Tanto las burocráticas como las flexibles, y aun aquellas de otros modelos de organización que han sido poco privilegiadas para su estudio, pero que coexisten en el mundo organizacional.

adaptación –tanto en la esfera de la producción, como en la administración- que de los modelos hacen los miembros de la organización.

### **1.1.2.2 Teoría de la organización y estudios organizacionales: Dos enfoques para un objeto empírico de indagación.**

Desde que la organización adquirió un papel relevante en la sociedad moderna, ésta ha sido un atractivo tema de indagación e interés para diferentes enfoques disciplinarios, destacando el de la teoría de la organización y el de los estudios organizacionales. Es en este ámbito organizacional, que los dos enfoques han encontrado un campo de acción fértil para el análisis y conocimiento del mundo de las organizaciones; de hecho, estos enfoques han contribuido de manera significativa a la teoría administrativa proveyéndola de herramientas útiles para la coordinación, control y dirección de las organizaciones.

Aunque las dos perspectivas antes mencionadas coinciden en el interés por la organización como objeto de estudio, cada una de ellas aborda problemáticas organizacionales distintas a partir de sus propios marcos de pensamiento y herramientas metodológicas, contribuyendo con ellos a enriquecer el conocimiento sobre la organización.

#### **1.1.2.2.1 La teoría de la organización**

A la teoría de la organización se le puede considerar como un sustento teórico y metodológico de la teoría de la administración (Barba y Solís, 1997), es decir, como un conjunto de orientaciones teóricas que intentan explicar el fenómeno organizacional y sus aspectos relevantes para apoyar la resolución de problemas y, la preservación y perfección de la organización moderna.

Algunos autores, entre ellos, Ibarra y Montaña (1990) e Ibarra (1999), han señalado que la teoría de la organización convencional inicia desde 1927, con los estudios en la Howthorne, y dura hasta los años setenta con el movimiento de la contingencia; periodo durante el cual la organización se torna más compleja. Además, se impulsa el desarrollo de investigaciones orientadas a la búsqueda de nuevas propuestas teóricas y pragmáticas.

La teoría de la organización ha sido más instrumental que explicativa; tal orientación es expuesta por Reed (1993:176), quien señala que la teoría de la organización también ha sido reflexionada como una práctica, por lo que se le considera un campo de estudio constituido por tres elementos interrelacionados:

1) El primero, la considera como una práctica intelectual, que necesariamente involucra a sus participantes en una actividad social cooperativa, y que expresa y desarrolla actividades humanas significativas a través de la realización de bienes.

2) El segundo, la concibe como una tradición de normas, reglas, y convenciones históricamente generadas, y estándares de excelencia a través de los cuales la práctica puede ser sujeta a evaluación crítica y a transformación a través del tiempo.

3) El tercero, la reflexiona como una estructura narrativa y contexto, a través de la cual las prácticas y las tradiciones proveen recursos críticos que permiten vincularla al análisis organizacional.

De acuerdo a Ibarra y Montaña (1990), en el desarrollo de la teoría de la organización se presentan tres etapas; una corresponde a la base material (ver cuadro 2), la otra, a la base teórica (ver cuadro 3), una más, a la base operativa y a la reformulación (ver cuadro 4); en esa secuencia de evolución del pensamiento organizacional se puede observar una trayectoria que delimita su objeto de estudio, es decir, la organización. La que se analiza bajo diferentes niveles y perspectiva teóricas; desde la etapa de las relaciones

humanas domina un enfoque funcionalista y de sistemas, con un espíritu positivista que prevalece hasta la etapa de la contingencia, mientras que, en la etapa de reformulación, el enfoque teórico permite optar por métodos de investigación cualitativos.

<p align="center"><b>Teoría de la organización convencional. Base material 1880-1920</b></p> <p align="center"><b>Cuadro 2</b></p>		
	<p><b>Administración sistemática</b> <b>1880-1915</b></p>	<p><b>Administración científica</b> <b>1890-1920</b></p>
Surgimiento de la empresa moderna	<i>Eventos; nuevas formas de organización y dirección industrial</i>	<i>Eventos: institucionalización de la fábrica y de la división del trabajo; introducción de tecnología</i>
Problemática	Búsqueda de eficiencia en la producción	Resolución de problemas de la productividad
Objetivo	Sistematización de la administración y de la organización del trabajo	Control del trabajo y de la producción Principios de la administración científica
Principales Representantes	McCallum Daniel, (1856) Henry Metcalfe, (1885) Henry Thowne, (1870) Joseph Warton, (1881) Frank y Lilian Gilberth, (1904)	Frederick W. Taylor (1856-1915) Henry Ford (1863-1947)
Aportaciones	Estudio del control del trabajo; elaboración de organigramas; diseño de métodos administrativos; desarrollo del principio de unidad de mando; gráficas de Gantt y principios de remuneración; estudio de tiempos y movimientos	Institucionalización del departamento pensante. El estudio de tiempos y movimientos (cronómetro) Implementación de sistemas de incentivos asociados a la productividad. Introducción de la cadena de montaje semiautomática

Elaboración propia con base en: Ibarra y Montaña (1990) e Ibarra (1999).

<b>Teoría de la organización convencional. Base teórica 1927-1970</b>			
<b>Cuadro 3</b>			
	<b>Relaciones Humanas 1927-1939</b>	<b>Burocracia 1940-1963</b>	<b>Escuela del comportamiento 1947-1963</b>
Consolidación de la organización burocrática.  Impera la racionalidad instrumental	<i>Eventos; inicios de investigación empírica en la industria (Howthorne). Base teórica de la teoría de la organización</i>	<i>Eventos; Política del New Deal</i>	<i>Eventos; se desarrolla a partir de la 2ª. Guerra Mundial</i>
Problemática	Solución de problemas asociados al comportamiento humano en el trabajo y su relación con la productividad. Se busca solución al problema de la anomia	Análisis de las desviaciones funcionales e intento por lograr una alta eficiencia en la empresa pública. Se destaca la necesidad de analizar la estructura burocrática y la personalidad	Procesos decisorios y equilibrio organizacional
Objetivo	Incremento de la productividad y solución del conflicto social	Explicación de realidades históricas de dominación (Weber). El estudio sociológico dominado por el estructural funcionalismo	A través del positivismo lógico se trata de mostrar los matices entre un mundo satisfactorio y otro optimizable a través de la investigación de operaciones
Principales Representantes	Elton Mayo, (1933) Roethlisberger y Dickson, (1939) Chester Barnard (1938) (Organización sistema social cooperativo). Se empieza a retomar el enfoque de sistemas y al funcionalismo como modelos teóricos para fundamentar las explicaciones en una base científica	Robert K. Merton, (1957) Max Weber (1904; 1922 ) Talcott Parsons, (1937 ) Gouldner, (1954) Blau, (1955) Selznick, (1949)	Simon, (1947) March y Simon, (1958)
Aportaciones	Hay un reconocimiento de la organización informal social dentro de la organización como determinante de la respuesta psicológica de los trabajadores y la cohesión social. La organización es considerada como sistema social que tiende al equilibrio. Se reconoce que existe además de la lógica de costos, la lógica de sentimientos	Corriente sociológica que aporta el tipo ideal de Weber, como un recurso metodológico para explicar la realidad	Incorpora el componente psicológico y el esquema de valores del comportamiento del decisor y los límites de la racionalidad humana. Se busca implementar mecanismos de control en la toma de decisiones administrativas.

Elaboración propia con base en: Ibarra y Montaña (1990) e Ibarra (1999).

<b>Teoría de la organización convencional. Base operativa 1927-1970</b> <b>Cuadro 4</b>		
	<b>La teoría de la contingencia 1958-1976</b>	<b>La nuevas relaciones humanas 1963-1980</b>
Impera la racionalidad Instrumental	<i>Eventos; investigación empírica en un amplio número de organizaciones</i>	<i>Eventos; renovación del estudio del comportamiento del ser humano en el trabajo</i>
Problemática	Encontrar el diseño de organización eficaz	Solución del conflicto entre la satisfacción de las necesidades de los individuos y la estructura de la organización
Objetivo	A partir del estructural funcionalismo, y de un número amplio de organizaciones se busca descubrir las relaciones causales para explicar el impacto del contexto en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones	Encontrar los factores psicológicos asociados al comportamiento individual
Principales Representantes	Woodward, (1958) Burns y Stalker, (1961) Pugh, et al. (1963) Emery y Trist, (1965) Charles Perrow, (1970) Lawrence y Lorsch, (1969) Chandler, (1977)	Leavitt, (1996) Porter, (1996) Porter y Bigley, (1941-1982) Douglas McGregor, (1969) Chrys Argyris, (1973)
Aportaciones	A través del análisis multivariado se constata la existencia de una amplia variedad de formas de organización que dependen de sus características propias y del contexto	Formación de grupos de trabajo, involucramiento del trabajador en la toma de decisiones, establecimiento de mejores mecanismos de comunicación, instrumentación de una adecuada motivación

Elaboración propia con base en: Ibarra y Montaña, (1990) e Ibarra, (1999).

#### **1.1.2.2.2 Estudios organizacionales**

Durante la década de los años setenta con la aparición de un nuevo tipo de organización proveniente de Japón; la teoría de la organización se ve debilitada debido a que sus fundamentos conceptuales ya no fueron suficientes para explicar una realidad diferente a la de la organización moderna. Los autores posmodernos ven en esta deficiencia una oportunidad para proponer a los estudios organizacionales como fuente de análisis de esa nueva realidad (ver cuadro 5).

En los años ochenta, los debates teóricos favorecieron una polarización entre las posturas de los estudiosos de las organizaciones, con lo que se produjo fragmentación y disenso entre los científicos sociales; lo que los llevó a ubicarse en los extremos; por un lado, los defensores de la modernidad y por el otro, los de la posmodernidad.

Cada corriente de pensamiento dirigió su mirada a la organización desde perspectivas distintas; considerándola como objeto empírico, como discurso o como proceso social (Clegg y Hardy, 1996). Las posturas teóricas y políticas permiten tener un conocimiento de los avatares organizacionales de un mundo globalizado. La perspectiva moderna centrada en la organización burocrática y la posmoderna afrontando el modelo de organización la flexible, derivada de los cambios contextuales desde los años sesenta. La cual se presenta para la historia como el modelo representativo de la posmodernidad.

<b>Teorías críticas y los estudios organizacionales</b>	
<b>Cuadro 5</b>	
<b>Teorías Críticas</b>	<b>Estudios Organizacionales 1980</b>
<i>Eventos; Crisis de la teoría de la organización. Nacimiento de los estudios organizacionales</i>	<i>Eventos; emerge un nuevo tipo de organización “flexible”, en la que domina la plurirracionalidad, expansión económica de Japón. La problemática; explicar a la organización a partir de una perspectiva social, económica y cultural.</i>
<b>Corrientes:</b>	<b>Corrientes</b>
Neoweberianismo radical (1997)	El poder en las organizaciones; (Clegg, Perrow, Pfeffer 1981)
Teorías del proceso laboral (1974)	La teoría de las decisiones; (Cohen , March y Olsen, 1972)
Redes de poder (Clegg, 1989)	Ecología poblacional de las organizaciones; (Hannan y Freeman, 1977)
	Costos de transacción; (Williamson, 1983)
	Neointitucionalismo; (Meyer y Rowan, 1977)
	Cultura organizacional; (Hofstede, 1980 y Peters y Waterman, 1982)
	Organización, clase y control; (Clegg y Dunkerley, 1980)

Elaboración propia con base en: Ibarra y Montaña, (1990) e Ibarra (1999).

La tendencia posmoderna ha impulsado a retomar conceptos como el de Nietzche, de-differance, que se refiere al reconocimiento de la indeterminación, el cual Lyotard (1984) llamó la “búsqueda de inestabilidades” y el de deconstrucción de Derrida, para explicar la nueva era organizacional en la que se “rechaza la gran narrativa de armonía mecánica” (Boje, 1995:1004).

Algunos de los asuntos en la agenda de los estudios organizacionales en la posmodernidad son: el poder y conflicto en las organizaciones, temas de raza y etnicidad, el



género y sus implicaciones, la tecnociencia, el proceso de desarrollo global y el subdesarrollo (Reed ,1996). Temas quizá latentes en la problemática organizacional a los cuales la teoría de la organización convencional no había prestado la debida atención.

Sin embargo, pareciera, como lo señala Boje (1995), que el posmodernismo ha sido sólo una alianza política en la cual los movimientos fragmentados de los medio ambientalistas, negros, latinos, gays y otros grupos, buscan alinear sus puntos de vista desde abajo (Jameson, 1988:71, citado por Boje 1995).

Aunque en el estudio de esos movimientos se revelan las estrategias posmodernas de resistencia y escape, en ellos continua reproduciéndose la jerarquía, la autoridad y la marginalización. Por ello se puede señalar que la nueva teoría de la organización se conduce bajo una orientación renovada que plantea el estudio de las organizaciones a partir de una perspectiva económica, social y cultural y no únicamente desde el enfoque de la eficiencia.

Quienes se orientan por la perspectiva posmoderna afrontan un mundo de organizaciones en constante cambio y transformaciones, que traen consigo nuevas formas de organización que demandan bases conceptuales diferentes para explicar esa realidad.

### **1.1.2.3 Las nuevas formas de organización y la toma de decisiones: algunos elementos teóricos para su comprensión.**

La institucionalización de la organización<sup>13</sup> como medio de reproducción económica y social ha enfrentado diversos problemas; entre ellos, la racionalización y la integración social de sus miembros. Preocupaciones constantes que devienen en amenazas para el

---

<sup>13</sup> Este planteamiento se refiere en un sentido amplio a la empresa corporativa, la cual, a pesar de los cambios contextuales (con todo y sus adaptaciones), sigue vigente e incide prácticamente en todas las dimensiones de la vida del ser humano: en lo individual, lo organizacional, lo social y lo cultural.

porvenir económico de tal sistema social organizado.

En el contexto actual, y según lo que plantean la teoría de la organización y los estudios organizacionales, los dos tipos de organización dominante desafían algunos problemas prácticos; los cuales, para su solución requieren de una amplia participación humana (ver cuadro 6), como en el caso del desempeño organizacional.

Desempeño que se percibe y se logra de manera diferente; mientras que la organización burocrática busca la máxima eficiencia a través de la rigidez y la división del trabajo, la organización posburocrática lo hace de forma flexible permitiendo que sus miembros actúen con cierta *libertad* (acotada), a cambio de un alto nivel de compromiso y confianza.

<b>Problemática organizacional</b>			
<b>Cuadro 6</b>			
<b>Dimensiones de la Problemática</b>	<b>Organización moderna Burocrática</b>	<b>Organización posmoderna Flexible</b>	<b>Papel de los miembros de la organización posmoderna</b>
1. Misión, metas, estrategias, funciones principales	Enfrentar y destruir a la competencia para alcanzar las metas	Se sustenta en una estrategia enfocada en las relaciones Inter-organizacionales a través de la subcontratación	Amplio involucramiento y compromiso organizacional
2. Alineación funcional	Vertical, control jerárquico y especialización	Horizontal, autocontrol y formación de habilidades múltiples “polivalencia”	Autonomía y Empowerment
3. Coordinación y control	Mediante la línea media, reglas escritas, manejo de autoridad formal, comunicación lineal de arriba-abajo y viceversa.	Comités y equipos de trabajo, consenso y comunicación multidireccional	Confianza y compromiso con el equipo
4. Rendición de cuentas	Responsabilidades limitadas a una sola tarea	Delegación de la toma de decisiones respecto a las responsabilidades de una parte del proceso	Auto evaluación individual y por parte de los miembros del equipo

5. Planeación y control	Planeación a corto plazo	Estrategias emergentes, de todos los niveles de la organización	Todos los miembros de la organización participan en la creación de estrategias
6. Liderazgo	Individual, formal, estructura	Colectivo, coordinación mediante de una amplia red de relaciones entre los miembros del grupo y los otros.	La socialización tanto de conocimientos como de las problemáticas organizacionales y el compromiso contribuyen al autocontrol.

Fuente: Adaptación propia, retomado de Clegg (1990), "Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World"

Según Clegg (1990), la problemática que enfrentan las organizaciones considera por lo menos 6 temas; 1) El establecimiento de la misión, las metas, las estrategias y funciones principales; 2) la alineación funcional; 3) la coordinación y control; 4) la rendición de cuentas; 5) la planeación y control; y 6) el liderazgo. Como puede observarse en el cuadro 5, cada tipo de organización tiene un enfoque diferente a través del cual percibe tales problemáticas y es el rol que desempeñan los miembros de la organización como actores dinámicos en busca de soluciones, así como las estrategias particulares lo que define cómo enfrenta cada tipo tal problemática organizacional.

Además de lo anterior, para conocer y explicar esa práctica social, algunos estudiosos de la organización han creado modelos heurísticos a la luz de distintos enfoques de investigación. Por ejemplo, Sainsaulieu (1997; 38) establece cuatro: "1) El profesional, (invariablemente) centrado sobre el oficio, la tarea y la calificación; 2) El burocrático científico, (que desde el siglo XIX ha estimulado) la reflexión sobre la especialización de las funciones, de las tareas y de las comunicaciones; 3) El gestor, que nace de los cuadros medios y de la gestión de las empresas; y pone el acento en los problemas de (las) relaciones humanas y de decisión, y, 4) El de la corriente social y democrática... inspirado por los sindicatos, los experimentos sociales, y por (los) investigadores en ciencias sociales;

todos ellos preocupados por los problemas de negociación, de participación y de democracia”.

Otros problemas organizacionales perennes son los del gobierno y la administración, y los de la producción; es decir, dificultades con el control e integración social y con la gestión de la innovación y el cambio. Desde los escritos de Saint-Simon y Comte, se puede observar que tales preocupaciones se deben al acelerado crecimiento de los sistemas socioeconómicos y de la industrialización (Hassard y Parker, 1993)

El dinamismo de las transformaciones socioeconómicas estimuló el análisis de la organización mediante modelos intelectuales; uno de los recursos metodológicos más relevantes para ello ha sido el de Weber<sup>14</sup> -los tipos ideales- (Sainsaulieu, 1997). Weber construyó un modelo con el que codificó y formalizó las reglas de la organización para lograr una acción racional controlada. Con este instrumento metodológico Weber realizó un análisis interpretativo del ejercicio de la dominación en diferentes realidades; en especial, en el de la organización moderna o burocrática, un modelo de organización dominante en el paradigma moderno, que se debilitó con la emergencia de nuevas formas de organización pos-burocráticas.

Dos modelos organizacionales que coexisten en el mismo ambiente organizacional, pero que difieren en sus orientaciones, en especial, en lo que se refiere al proceso de toma de decisiones. Mientras que el modelo burocrático elimina la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones, el modelo posburocrático los conduce hacia diversos grados de libertad en la toma de decisiones, con la finalidad de proporcionarles autonomía y empowerment. Estas posiciones polarizadas permiten reflexionar respecto a la

---

<sup>14</sup> Para Weber “el tipo ideal” constituye un recurso metodológico para explicar realidades históricas determinadas.

toma de decisiones como un problema de desempeño, o mejor dicho, como un problema de control y poder. Una problemática organizacional que involucra procesos políticos y de negociación que buscan obtener el compromiso de los miembros de la organización. Proceso decisorios que según la escuela del comportamiento buscan el equilibrio organizacional y consideran el componente psicológico y el esquema de valores del decisor, así como los límites de la racionalidad humana (Simon, 1947).

#### **1.1.2.3.1 Las nuevas formas de organización posburocrática**

Hasta mediados de la década de los años setenta la forma burocrática de organización había excedido las expectativas de rentabilidad del capital, esto gracias a su situación en mercados estables, con un avance tecnológico incremental, una producción en masa y economías de escala, y además, un medio ambiente competitivo predecible. Sin embargo, a finales de la década, se sucedieron cambios inesperados que desestabilizaron el medio ambiente de negocios, por la emergencia de una nueva forma de organización flexible – ó posburocrática, cuyo éxito comercial en el mercado americano echó por la borda los supuestos estratégicos de las organizaciones burocráticas.

Se trata del modelo de organización de las compañías japonesas; las cuales operan bajo el supuesto de la colaboración colectiva y la mejora continua tanto en los productos- innovaciones- como en los procesos. De esta forma se contribuye a la disminución de costos y al logro de los altos estándares de calidad para satisfacer a los consumidores globales. Este tipo de organización ha logrado conseguir ventajas competitivas, no sólo por el desempeño individual, sino también, por el trabajo en equipo. Asimismo, se considera que en este tipo de organización se genera un aprendizaje organizacional que reside en todos los miembros de la organización.

Esta presión competitiva ha orientado a las organizaciones hacia procesos de metamorfosis constante, especialmente en los últimos años; quizá, la evolución de la genética organizacional se debe entre otras razones a las presiones contextuales y a posibles errores y contradicciones en su lucha por preservarse y lograr sus propósitos. Por ello, posiblemente al igual que en la célula, la replicación organizacional no es perfecta ni única, a través del tiempo se observan las mutaciones que derivan en nuevas formas de organización, además de considerar que existen otras formas organizacionales poco estudiadas que responden a contextos y prácticas sociales distintas -de la occidental y la oriental-.

Una explicación respecto a la emergencia de las nuevas formas de organización la proporciona Heydebrand<sup>15</sup> (1989); en su artículo *New Organizational Forms*, en él se considera que los cambios contextuales han propiciado el descubrimiento de nuevas formas organizacionales, éstas, según el autor, son resultado de los cambios del entorno. Para explicar y definir las nuevas representaciones organizacionales Heydebrand (1989) retoma las siguientes variables estructurales: el tamaño, el tipo de producción, la tecnología, la división y control del trabajo, y la propiedad (cuadro 7), variables que éstas se relacionan con el poder de la fuerza humana y que enfatizan una concepción antropocéntrica o socio céntrica del autor.

---

<sup>15</sup> La influencia del pensamiento contingente lleva al autor a reconocer que los cambios contextuales, así como los desarrollos tecnológicos han contribuido a generar nuevas formas de organización. Para ello recurre a los planteamientos históricos que muestran cómo los desarrollos socioeconómicos y tecnológicos ocurridos durante la segunda revolución industrial en Estados Unidos, generaron nuevas formas organizacionales.

<b>Elementos que definen a las nuevas formas de organización</b> <b>Cuadro7</b>	
<b>VARIABLES ESTRUCTURALES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>1.- El tamaño de la fuerza de trabajo</b>	La variabilidad en el tamaño de la organización produce diversas consecuencias estructurales; una de ellas, el crecimiento las lleva a pasar de estructuras simples a grandes burocracias.
<b>2.- El objeto de trabajo</b>	Los objetos de trabajo van desde los de la producción de satisfactores e intangibles, hasta la manipulación de símbolos a través de las tecnologías de información (cambios que definen el tipo de organización posindustrial)
<b>3.- Los medios de producción</b>	Los cambios en los procesos y procedimientos, en el tipo de tecnología o en el grado de complejidad tecnológica permiten clasificar las formas de la organización y generar transformaciones en la formas de control organizacional.
<b>4.- División del trabajo</b>	Las formas tecnológicas específicas conducen a una particular división del trabajo. Define la composición de la fuerza de trabajo, las habilidades requeridas y las formas de coordinación y control.
<b>5.- Control gerencial del trabajo</b>	La naturaleza del ejercicio del poder, de la autoridad, de la coordinación y del control gerencial, así como la tecnología y la división del trabajo son mecanismos de control social dentro de la organización
<b>6.- Propiedad y control</b>	Es una variable estructural que se vincula con las relaciones sociales de producción en el nivel institucional y de la sociedad. A través de la historia han existido diversas estructuras de control. Esta variable explica la reaparición del clan en la representación de las organizaciones posburocráticas, con su red de relaciones patrimoniales, su flexibilidad, la importancia en lo informal, y las formas de organización descentralizadas, pero integradas por lazos culturales.

Fuente: Elaboración propia con base en Heydebrand (1989; 325-327)

En la caracterización que este autor hace de las formas de organización, deja ver al tiempo como un factor determinante en su constitución; en su hipótesis central establece que las nuevas formas de organización son el resultado de la transición del capitalismo industrial al posindustrial, esto es, la transformación en la económica política; cambios en la esfera de la producción de bienes a la prestación de servicios, y de la mecanización a la automatización con la ayuda de la tecnología de información computarizada.

En su argumentación, establece tres periodos de tiempo en los que existe una forma de organización dominante: de 1860-1920 el dominio de la burocracia, representativa del capitalismo del mercado competitivo; de 1920-1960 la forma divisional característica del capitalismo corporativo industrial; mientras que de 1960 en adelante se considera el avance hacia un capitalismo posindustrial y como su representante la organización posburocrática (ver cuadro 8).

<b>Tipos de organización</b>		
<b>Cuadro 8</b>		
<i>Burocrática</i> 1860-1920	<i>Divisional</i> 1920-1960	<i>Posburocrática</i> 1960 →
<p>Modelo burocrático de control organizacional fundamentado en la legitimación y la racionalidad formal-legal.</p> <p>El periodo de desarrollo capitalista en los Estados Unidos, incluye al taylorismo.</p> <p>Surgen formas jerárquicas de supervisión y coordinación de las actividades organizacionales.</p>	<p>Esta forma corresponde a la transición del capitalismo del mercado competitivo al capitalismo corporativo.</p> <p>Aparece la forma multidivisional, la cual internaliza la complejidad del medio ambiente y de los rasgos del mercado, a través de la integración vertical, horizontal y de la diversificación.</p> <p>Se mantiene el control burocrático y se aumentan las capacidades de procesamiento de datos electrónicos.</p>	<p>Crecimiento de las corporaciones multinacionales.</p> <p>Cambio del capitalismo industrial al posindustrial; algunos de los principales cambios en las condiciones externas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- La internacionalización progresiva del capital; reestructuración de los mercados globales.</li> <li>2.- El crecimiento del Estado Nacional y la regulación de los sistemas legales y su impredecible relación a la economía privada.</li> <li>3.- El crecimiento de la producción basada en la computación y los sistemas de servicios.</li> </ol> <p>La manufactura integrada a la computadora; modelos de producción flexible, robotización, tecnología de información.</p> <p>Se dan diversos efectos de las nuevas tecnologías en la organización social del trabajo y en los procesos de trabajo. Cambios internos y crecimiento de la complejidad de la estructura organizacional</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Heydebrand (1989:337-343).



Sin embargo, el autor destaca que esta transición no se da de manera evolutiva, por lo que las antiguas formas –burocráticas- pueden persistir y coexistir con las nuevas formas de organización posburocrática.

Heydebrand (1989) retoma el instrumento metodológico de Weber para estudiar otras realidades y hacer comparaciones con las nuevas formas de organización; se enfoca en el análisis organizacional de las formas posburocráticas y el control tecnocrático a partir de la comparación de las características de la organización burocrática. Así el perfil de la organización flexible puede definirse a partir de seis dimensiones (Heydebrand, 1989:344-348):

1.- *El informalismo tecnocrático versus el formalismo burocrático.* El informalismo “representa una estrategia posmoderna completamente intencional, consciente del incremento de la flexibilidad de las estructuras sociales para hacerlas adaptables a las nuevas formas de control indirecto e internalizado; incluyendo el control ideológico y cultural (Heydebrand, 1989:345); mientras que, el formalismo burocrático propone una racionalidad formal y una racionalidad sustantiva del control profesional y poder político

2.- *El universalismo versus el particularismo.* Esta dimensión plantea para el universalismo, la formulación de cláusulas y soluciones generales que posibilitan múltiples combinaciones y permiten aplicar reglas específicas; mientras que para el particularismo burocrático se diseñan reglas y procedimientos particulares, los cuales implican mayor supervisión, revisión y disciplina a través de jerarquías sociales.

3.- *Las clasificaciones débiles versus clasificaciones fuertes;* las clasificaciones débiles o códigos cognitivos integrados caracterizan a la organización tecnocrática. Esta dimensión, junto con el universalismo antes señalado, reduce el conflicto burocrático profesional.

4.- *Sub-unidades estructurales flojamente acopladas versus acoplamiento fuerte y rigidez estructural*; los sistemas tecnocráticos de control buscan que sus sub-unidades sean intercambiables y expandibles, asimismo, establecen políticas que ayuden a generar estructuras modulares flexibles. Por su parte los sistemas burocráticos aunque el autor no lo menciona, se caracterizan por su rigidez estructural, la cual inhibe la posibilidad de experimentación e innovación y limita la adopción de nuevos programas.

5.- *La interdependencia organizacional; vínculos externos y redes, versus la independencia organizacional*; las formas organizacionales tecnocráticas fomentan el diseño y la formulación de vínculos externos con otras organizaciones, lo cual contribuye a la proliferación de redes, síndrome característico del capitalismo posindustrial. En tanto que, el sistema burocrático se caracteriza por sus partes independientes de una estructura organizacional fija, enmarcada en jerarquías y fronteras institucionales definidas.

6.- *La propagación de un ethos de confianza y lealtad, versus lo legal-racional*; En la organización posburocrática, la cultura corporativa actúa como un puente simbólico entre los niveles operativos y la alta dirección, realiza el control ideológico y cultural sobre la motivación y la socialización, con el fin de fomentar el acuerdo, lograr el compromiso y la cooperación de los integrantes de la organización en la solución de los problemas organizacionales, mientras que en la organización burocrática se exhorta al “*one best way*” y a las reglas formales para la cooperación y el desempeño organizacional.

Heydebrand (1989), además de exponer las variables estructurales y las dimensiones que definen el perfil de las organizaciones posburocráticas analiza el impacto que causa la introducción de la tecnología informática sobre la organización social del trabajo. Explica el rol de la tecnología y la ideología en la innovación organizacional.

Señala que la organización del trabajo genera dos tipos de racionalización; la social y la técnica: la racionalización social se puede comprender por medio del modelo burocrático de Weber; debido a que éste se refiere a una estructura social de dominación y control, en él, la racionalización se basa en el conocimiento técnico y las reglas formales. Mientras que la racionalización técnica es posible gracias a las innovaciones tecnológicas y a la introducción de maquinaria en la producción y los servicios, con la cual se busca mayor rentabilidad y control. De lo anterior se puede inferir, el hecho de que racionalidades distintas pueden coexistir sin sustituirse, y además, según Heydebrand (1989), generan nuevas racionalidades.

La presencia de estas nuevas racionalidades está ligada a la existencia de dos sistemas, según Koppel (1988, citado por Heydebrand, 1989), estos son: a) los algorítmicos y b) los robustos, en ambos sistemas está presente la racionalización técnica computarizada.

a) *Los sistemas algorítmicos* utilizan operaciones controladas por la computadora; lo cual limita las habilidades, reduce el conocimiento y el juicio, y minimiza la intervención humana convirtiendo la racionalización técnica en un mecanismo de control y poder que inhibe la flexibilidad de la estructura social. Es por ello que la flexibilización dependerá de las interacciones políticas entre los técnicos y la dirección.

b) *Los sistemas robustos o formas posburocráticas*, integran los sistemas a la computadora, y con ello se realzan las habilidades y las capacidades de aprendizaje de los trabajadores; son organizaciones altamente flexibles y por ello responden fácilmente a los cambios internos y externos.

Los dos tipos de organización antes descritos, aunque el autor las considera formas posburocráticas, se puede notar que los sistemas algorítmicos tienden más hacia la burocracia, en donde la dominación y el control al que está sujeta la estructura social ha

sido transferida del cargo –con poder- y las normas, a la tecnología; es así como el poder se vuelve más abstracto (o se despersonaliza). En cambio, los sistemas robustos trasladan una buena parte del ejercicio de la dominación a los miembros del equipo de trabajo, mientras que el control se transforma en autocontrol. Estas posturas y regulaciones sociales inciden en la flexibilidad de los procesos y en la toma de decisiones.

### **1.1.2.3.2 La ciencia de la organización como construcción social: potenciales posmodernos.**

En la incesante búsqueda por el conocimiento sobre la organización y de las soluciones a los problemas organizacionales perennes, la teoría de la organización se ha nutrido con diferentes perspectivas y teorías que destacan problemáticas opuestas. Realizaciones que han contribuido a la ciencia de la organización moderna y cuyo supuesto base ha sido una realidad concreta, objetiva, que puede estudiarse empíricamente, sin embargo, con el surgimiento de la organización posburocrática este argumento ha ido perdiendo validez; dando paso a la construcción de la versión posmoderna, la cual bajo un enfoque constructivista contribuye en la edificación de una ciencia de la organización como construcción social, debido a que favorece la emergencia de nuevas racionalidades; además, permite la participación y da voz a los marginados, así como a otros grupos poco privilegiados por la teoría de la organización moderna, como los negros y las mujeres, por mencionar sólo algunos. Al respecto señalan Kenneth, et. al.(1996), que la ciencia de la organización puede ser entendida como fuente creadora de significado en la vida cultural, en donde la interpretación simbólica – a través del lenguaje- y la participación del ser humano se revitalizan.

Por otro lado, la ciencia de la organización ha contribuido al desarrollo de modelos para la toma de decisiones, mediante éstos, la organización busca gestionar tanto los comportamientos individuales como los colectivos.

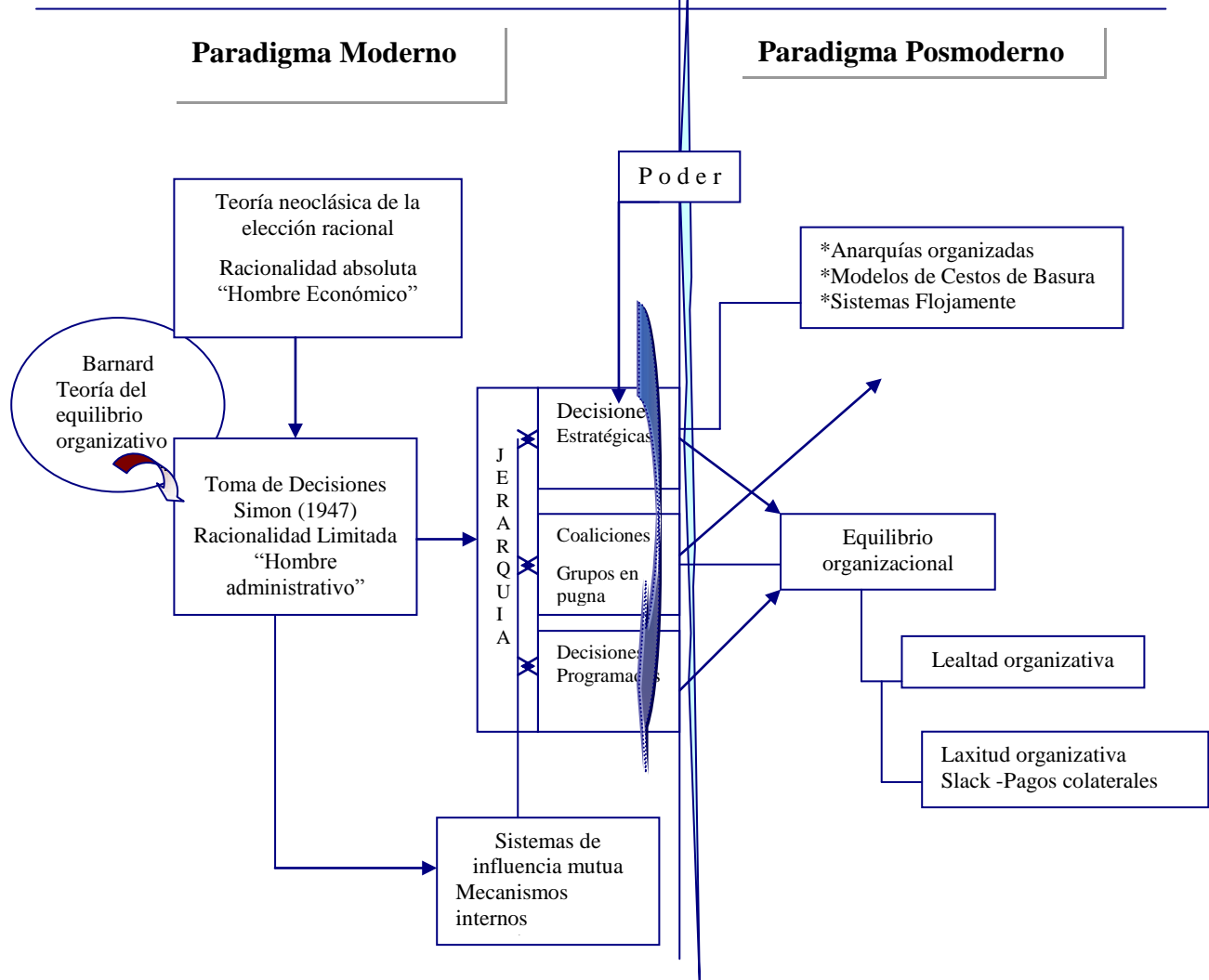
#### **1.1.2.3.3 La toma de decisiones en los nuevos modelos teóricos**

Del castillo (1995) en su obra, “Anarquías organizadas”, aborda la problemática de la toma de decisiones a partir de los planteamientos neoclásicos de la elección racional; pasando por la toma de decisiones del hombre administrativo dentro de la organización, hasta las teorías de poder y ambigüedad de Cyert y March (1963, citado por Del Castillo, 1995), y de los sistemas flojamente acoplados de Weick (1976, citado por Del Castillo, 1995) (ver esquema 2). Del Castillo (1995), presenta una integración de los conceptos que los autores antes mencionados establecen para la toma de decisiones. Aquí sólo se esbozan algunos, para enseguida tratar de hallar una vinculación con los planteamientos del modelo ideal de Weber, y así argumentar por qué la toma de decisiones sigue siendo un tema central, para el control del comportamiento individual y grupal.

Para la teoría neoclásica la toma de decisiones tiene un carácter normativo que señala a los individuos cómo deberán conducirse, y así pretende predecir la conducta individual, concibe al hombre económico como maximizador de su función de utilidad, por lo que supone elige la mejor alternativa en situación de certidumbre. Este modelo de toma de decisiones se ve limitado para explicar tal proceso en un mundo de incertidumbre, debido a que el hombre realiza sus elecciones en condiciones inestables, es decidir, donde no hay una única acción predecible y donde no solo importa la maximización de la utilidad o la satisfacción.

## TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES

Esquema 2



Fuente: Elaboración propia con base en: Del Castillo (1995). Ambigüedad y decisión: una revisión a las teorías organizadas pp. 1-30

Dentro de la organización, el decisor tiene la autoridad legítima para tomar decisiones, legitimidad obtenida a través del cargo y de su posición jerárquica; supuestos planteados por el modelo burocrático. El hombre económico (Simon, 1947, citado por Del Castillo, 1995), posee una racionalidad limitada traducida a un comportamiento subjetivamente racional, él no puede conocer todas las opciones y consecuencias posibles en el proceso de decisión (porque es un proceso que se extiende a toda la organización

como redes de decisión); esto lo conduce por una solución satisfactoria cargada de juicios valorativos y condicionada por los intereses de quienes dominan en cada situación. Del Castillo (1995:5), señala que para Simon (1947), “la decisión (procede) de un proceso complejo y extendido en el tiempo...y no (deriva) de una elección libre, lineal y racional”.

Otro elemento clave en los planteamientos de Simon es la teoría del equilibrio organizativo; el cual se logra siempre y cuando los participantes de la organización perciban que los alcances que obtienen de la organización son iguales o mayores a sus contribuciones. La idea de contribuciones-alcances es retomada por March y Simon (1958, citados por Del Castillo, 1995), quienes señalan que el equilibrio entre estos elementos, está en función del grado de satisfacción que el individuo pueda percibir por su participación; de tal manera que el equilibrio, siempre está tambaleante a causa del conflicto entre los intereses individuales y los organizacionales, además de que hay una multiplicidad de objetivos en la organización, de entre los cuales, los que se establecen en la organización resultan de un proceso de negociación política entre los grupos.

Por su parte, Cyert y March (1963, citados por Del Castillo) establecen la idea de objetivos múltiples en conflicto, producto de amplios procesos de aprendizaje y de negociación entre los individuos de la organización, quienes para ejercer el poder de negociación y regateo se agrupan en coaliciones políticas, de ahí que se derrumbe la falsa creencia de que la toma de decisiones es un proceso privilegiado sólo para el hombre administrativo, también el rol de hombre político influye en el proceso.

Esta teoría considera que la permanencia de los miembros dentro de la organización se debe a la existencia de pagos colaterales, a cambio de ellos, la organización busca obtener su compromiso con los objetivos organizacionales. Estos pagos generan el concepto de laxitud organizativa, noción que establece la diferencia entre los recursos

totales y los pagos totales necesarios para garantizar la permanencia de los individuos. Si bien, Cyert y March, 1963, citados por Del Castillo) establecen esta forma de retener a los miembros de una organización, quizá no sea la única, ya que pueden existir otros motivos no materiales -como la solidaridad, la pertenencia, la identificación, entre otros.- que logren la permanencia individual y grupal.

Dentro de los procesos organizacionales de decisión se generan consensos y disensos, estados que ponen en frecuente desequilibrio a la organización, el cual se restablece a partir de procesos de negociación política que conducen a nuevas decisiones. Por lo tanto, se puede decir que el poder es un elemento intrínseco dentro del proceso de decisiones negociadas; su ejercicio es más evidente y restringido en la determinación de decisiones estratégicas, mientras que las decisiones programadas ya han sido previamente elaboradas por la organización para facilitar el trabajo de sus miembros. Así la organización establece un proceso organizativo – con normas y reglas- que somete a los subordinados a la influencia y autoridad del superior, y que establece sus deberes y límites a la autonomía - a pesar del supuesto empowerment en la organización posburocrática-.

El paradigma moderno supone que en la organización el grupo de mandos medios y superiores, es el que por excelencia goza de poder, sin embargo, la perspectiva posmoderna señala que todos los participantes de la organización tienen cierto grado de poder. De esta manera señala Del Castillo (1995) que el poder y el conflicto son una dicotomía presente en los procesos decisorios dentro de la organización, la cual puede ser operada, según Crozier y Friedberg (1990, citados por Del Castillo, 1995), a partir del margen de libertad de que goza cada individuo en la relación de poder. Su capacidad de maniobra se relaciona con su capacidad de negociación, intercambio y cálculo y, con el número de zonas de incertidumbre que controla.



Por otro lado Cohen, March y Olsen (1972, citados por Del Castillo, 1995) consideran que la organización es un conjunto de tomadores de decisiones en busca de oportunidades, soluciones en busca de problemas, todo ello en los cestos de basura.

Los cambios en el contexto competitivo, la emergencia de nuevas formas de organización y la participación de una compleja red de relaciones dentro de los procesos organizativos conducen a un alto grado de ambigüedad, al mismo tiempo que las decisiones añaden a su carácter instrumental el del significado; es decir, las decisiones constituyen interpretaciones significativas del mundo. Del Castillo (1995), señala que en las teorías de la ambigüedad y las anarquías organizadas existe ambigüedad de rumbo, indeterminación tecnológica y falta de decisores definidos; por otro lado, en el sistema flojamente acoplado considera elementos en correspondencia pero con identidades y especificidad propia.

El modelo burocrático establece un orden jerárquico dentro de la organización para controlar y predecir los comportamientos individuales, además, restringe la autonomía individual y la capacidad de decisión a una política general, dado que en ese arreglo estructural la distribución de autoridad es desigual. En teoría, en la burocracia la posición jerárquica guarda relación estrecha con el saber profesional y/o técnico –requisito que establece el modelo burocrático para el cuadro administrativo-. Cada participante en función de la experiencia técnica y del manejo de zonas de incertidumbre, como lo señalan Crozier y Friedberg (1990 citados por Del Castillo, 1995), es capaz de detentar algún grado de poder para la movilización de recursos y para aumentar su capacidad de negociación y regateo dentro de la relación de dominación.

Por su parte, el modelo de toma de decisiones de Simon, al diferenciar entre decisiones estratégicas y decisiones programadas intenta reducir los niveles de discrecionalidad de los participantes dentro de la organización. Reserva a la elite las

decisiones trascendentales y, establece limitaciones al comportamiento individual en lo que se refiere a las decisiones programadas de los otros miembros de la organización. Las decisiones programadas se subordinan a las normas establecidas por el grupo-coalición o por la autoridad. De tal manera que el asunto del poder -abierto o encubierto- siempre está presente en las relaciones sociales organizadas.

El poder en sí mismo constituye una dimensión cultural que está presente en cualquier tipo de sociedad, de acuerdo con Hardy y Clegg (1996b), en las relaciones sociales hay relaciones de poder debido a su carácter relacional. Estos autores analizan las relaciones de poder en el ámbito productivo, partiendo del taller artesanal hasta la organización moderna. Señalan que la relación de dominio en el taller artesanal entre el maestro y el aprendiz se verifica mediante el ejercicio de la fuerza física del primero sobre el segundo, mientras que la dominación en la organización está institucionalizado en la alta jerarquía, lo que le confiere al superior un poder de influencia mayor sobre el subordinado. Aunque también los subordinados pueden gozar de poder frente al jefe mediante la organización informal y el dominio de zonas de incertidumbre.

El ejercicio del poder es diferente en cada contexto cultural y en cada tipo de organización; por ejemplo, en las pequeñas empresas en México, su despliegue está legitimado por la aceptación social de la alta distancia de autoridad entre el jefe y el subordinado (Hofstede, 1980), especialmente si el jefe detenta la propiedad de la organización (Guillén, 2010), al respecto Kras (1990), argumenta que la toma de decisiones en las empresas mexicanas ha estado restringida a la alta jerarquía o a la propiedad, por lo tanto las decisiones del superior no se cuestionan sólo se cumplen.

En la actualidad en las empresas donde el propietario forma parte de la dirección esta práctica prevalece. Incluso, empresas que incorporan los modelos de gestión de la

calidad total mantiene una alta distancia de autoridad dentro de la organización, lo cual inhibe la autonomía de los miembros de la organización y los hace dependientes de la autoridad afectando su desempeño organizacional y su creatividad. Al respecto Kull y Wacker (2010), señalan que en contextos donde existe altos índices de distancia de autoridad entre el jefe y subordinados y bajos en la orientación al futuro (OF), los modelos de calidad enfrentan problemas para alcanzar el éxito prescrito por los consultores, debido a que donde existe alto índice de autoridad (PD) los miembros de la organización tienen miedo al desacuerdo y aceptan sistemas automatizados, esperando que sus superiores manifiesten un paternalismo que los libere de sus responsabilidades frente al desempeño de la calidad *“Members of a high PD country, fear disagreement and accept sutomated system, hoping their superiors exhibit paternalistic behaviours in order to relieve their responsibility”*. En el caso de bajo índice de orientación al futuro, los empleados corrompen el sistema de calidad ISO 9000, y solo incrementan sus demandas antes de la inspecciones además de que ignoran la administración de la calidad *“will likely “corrupt” the intent of ISO 9000, only increasing the intensivy of QM immediatly before the certification inspection and ignoring QM otherwise* (Lorenzeau el al.,2002, citados por Kull y Wacker, 2010:226).

Kull y Wacker (2010), realizaron un el estudio *Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture*, en el establecen una muestra de 16 países entre los cuales está México, los resultados muestran la situación de estas naciones en cuanto valores de las dimensiones culturales del modelo GLOBE, los cuales son: Orientación al Futuro (OF), Colectivismo Institucional (IC), Orientación Humanan (HO), Evitación de la Incertidumbre (UA), Asertividad (AS), y Distancia de Poder (PD). Los resultados para nuestro país son : OF-107.4, IC-105, HO-92.8, UA-115.8, AS-97-3, PD 100.3, siendo la media 100, todos los

índices son altos, en especial el de OF y UA, por lo tanto en nuestro país el destino de los modelos de calidad es peligroso.

Sin embargo, es un hecho que en el ámbito laboral con los cambios contextuales y con la emergencia de las nuevas formas de organización y de modas gerenciales, el ejercicio del poder se perfecciona y se ejerce como un mecanismo interiorizado de autorregulación de la conducta del propio individuo. Este es el caso de las organizaciones en donde los modelos de calidad y certificaciones se adoptan como filosofía de vida y de trabajo, en ellas el discurso gerencial de la calidad –dictado por directivos y consultores– lleva a los trabajadores a interiorizar la obligación de satisfacer a los clientes para garantizar los estándares de calidad, cumplir las metas del equipo y lograr la sobrevivencia de la organización.

De esta forma el compromiso se torna en uno de los mecanismos de auto-dominación más importantes para el desempeño organizacional, con ello, los miembros de la organización interiorizan los valores del modelo de calidad, los cuales contribuyen al ejercicio del poder.

Es evidente que el poder busca controlar tanto los comportamientos como el pensamiento mediante la información, los medios de comunicación social y los procesos de socialización.

## **1.2 Cultura e Identidad**

Hoy día la mayoría de las actividades que realizan los individuos en la sociedad están enmarcadas dentro de organizaciones, éstas son construcciones sociales las que para su comprensión requieren de un análisis que considere diversos elementos, tanto los de orden objetivo y racional, como los subjetivos. Mientras que los primeros se refieren

principalmente a la división del trabajo, la estructura de autoridad y la tecnología entre otros-, los segundos describen las representaciones simbólicas, los significados compartidos y la identidad que se generan dentro de la cultura organizacional.

En este apartado se abordan los conceptos de cultura e identidad desde una perspectiva antropológica-sociológica, para posteriormente hacer una aproximación a la cultura e identidad organizacional, ésta última se discute desde dos enfoques; uno, que considera a la identificación entre los sujetos organizacionales como medio de cohesión social, y el otro, como artefacto instrumental normativo y de control que produce el individuo apropiado. Este primer acercamiento a los tópicos arriba señalados tiene como objetivo comprender su influencia en los procesos de gestión de transferencia y apropiación de los modelos de calidad, debido a que son algunos de los factores fundamentales que subyacen el comportamiento de los individuos.

En un primer momento se reflexiona sobre la problemática organizacional actual y las herramientas administrativas que imponen los colonizadores posmodernos, enseguida se tocan el compromiso y las formas de gobierno como elementos propios del modelo de organización flexible, los cuales hacen posible un modo de producción bajo la lógica de calidad; elementos que al mismo tiempo permiten repensar la transferencia del modelo hacia las pequeñas empresas como un rito colusivo (Sievers,1994), el cual supone necesariamente el paso de los individuos de un estado social de infantilización al de madurez, en términos de Schvarstein y Leopold (2005:39) esto refiere la presencia de un contrato psicológico o de pertenencia a la organización, el cual según el análisis transaccional (Block, 1987, citado por Schvarstein y Leopold , 2005) define la posición de niño o de adulto, que el individuo asume dentro de la organización.

El contrato debe adoptar un diseño dinámico que permita hacer los ajustes entre lo que los autores llaman el paradigma dependiente o patriarcal y el paradigma autónomo o emprendedor. En el primero, el individuo asume la posición de niño, es decir de dependencia entrando en un conjunto de relaciones objetivas en las que el individuo adopta posiciones históricamente definidas y por las que asume ser dirigido; en el segundo, la posición que demanda el contrato es de adulto, considera que el individuo es un sujeto que tiene la capacidad de asumir riesgos y por lo tanto de actuar de manera autónoma, así como de adoptar una postura crítica respecto a los objetivos de la organización.

En la segunda parte se hace un acercamiento a las nociones de cultura e identidad social desde la perspectiva de la antropología y el de la sociología como un marco referencial en la construcción de la cultura e identidad organizacional que se aborda en el punto tres.

### **1.2.1 Problemática organizacional en el marco de la gestión de la calidad**

En la actualidad los avances tecno-científicos han transformado el sistema global de libre mercado y con él, 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 los sistemas 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 moda en nuestro país a través del discurso y propuestas de modernización que el Gobierno Federal trata de imponer 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 poder descubrir los significados que los miembros de la organización otorgan a los modelos de calidad y descubrir qué elementos encarna una lógica de acción diferente en el mundo del trabajo, la cual con el tiempo se puede convertir en experiencia o en colusión.

Pensar el concepto de calidad implica tener presente que su desarrollo está vinculado al de la evolución de la organización; es indiscutible su presencia en la organización moderna e imprescindible en la posmoderna o flexible, de la cual la más digna representante es la organización japonesa. La extensión de la calidad en la organización se puede observar en tres niveles; de acuerdo con Barba (2002), la calidad comprende el nivel de la producción, el de la administración y el de la organización. En el primero se verifica mediante la inspección de la producción y posteriormente a través del control estadístico de la calidad; en el segundo, se cumple con el aseguramiento de la calidad y el control total de la calidad, para enseguida considerar la calidad y el cambio organizacional; por su parte, el tercer nivel refiere la calidad en la organización, es decir la calidad total.

Para discutir sobre la problemática organizacional en el marco de la gestión de la calidad, es importante iniciar la discusión haciendo referencia a las características de la organización flexible y en este caso las de su principal representante, la organización japonesa, y enseguida abordar el compromiso y la forma de gobierno, elementos que desde nuestra perspectiva son críticos para que se cumpla con los objetivos que de manera natural supone la implementación del modelo de calidad en las organizaciones.

El interés en el compromiso se debe al rol que éste juega dentro del control organizacional y en la interdependencia de los miembros de la organización, así mismo, es importante considerar que el compromiso es indispensable en los procesos de cambio estructural y de las prácticas del trabajo que ese modelo genera. Mientras que la forma de gobierno dentro de la organización reviste especial importancia porque supone la filosofía del empowerment y de una dirección participativa.

Respecto a lo anterior, Sievers (1994) considera que es importante estimular a la gente a generar una relación significativa entre lo que es relevante para ellos y lo que la organización y sus subsistemas requieren –trabajo- para lograr que los sistemas organizacionales funcionen.

Los cambios económicos forjados a nivel mundial han generado transformaciones importantes en los ámbitos político y social. Esta metamorfosis ha incidido en todas las naciones y nuestro país no puede soslayar su influencia; es por ello que el discurso político a través de la función conativa del lenguaje (Jakobson,1988) eleva el modelo de calidad como medio para alcanzar la modernización a través de formulas ritualizadas<sup>16</sup>, lo cual justifica su interés por implementarlo en todo los espacios sociales sin considerar que los

---

<sup>16</sup> Las formas ritualizadas forman parte de la función fáctica del lenguaje que tiene como objetivo establecer el contacto y la repetición de las mismas frases, sin importar la información que lleva el mensaje.



modelos originales tienen una historia particular y un ámbito de aplicación específico, así como un universo de significados propios.

Como ya se mencionó antes, el modelo de la calidad implica según Lincoln y Kalleberg (1990) la participación y el compromiso de los trabajadores, así como la identificación –identidad- y la lealtad hacia su organización, sin embargo, la identidad que se forje debe ser fuerte, de tal manera que según Cole (citado por Lincoln y Kalleberg, 1990), esto es lo que ata a los trabajadores con su organización. Para que esto se pueda lograr se requiere de una forma de gobierno especialmente participativa en donde se comparta la toma de decisiones<sup>17</sup>.

El modelo conlleva un modo naturalmente diferente de razonar el trabajo, respecto de como se le concibe en la realidad laboral mexicana, y en especial en las pequeñas empresas, en las que por tradición existe el patrimonialismo (Zabludovsky, 1989), y en donde los trabajadores están sujetos al sistema productivo de tal manera que, muchas veces están imposibilitados formalmente para ser autónomos y tomar decisiones.

En este tipo de organizaciones los valores que prevalecen son la distancia de autoridad, el individualismo-colectivismo, la masculinidad-femineidad y la aversión a la incertidumbre (Hofstede, 1980), destaca de entre ellos el primero; la distancia de autoridad, la cual supone un índice alto entre el superior y el subordinado, el cual representa un obstáculo para lograr el compromiso organizacional por parte del último, así como su empoderamiento y autonomía.

Otra barrera que frena el compromiso de los miembros de la organización, tanto en las pequeñas empresas como en otras de diferente dimensión, posiblemente es la flexibilidad laboral; en especial la relacionada con los contratos, por la amenaza del

---

<sup>17</sup> Aunque hay que decirlo, esto no necesariamente implica compartir decisiones en el ámbito estratégico.

desempleo y quizá por la percepción e interpretación que los miembros de la organización dan a la introducción de nuevas tecnologías, y a las nuevas formas de organización del trabajo y de gestión de la calidad. La nueva lógica de producción supone un cambio de status social tanto para la empresa “certificada”, como para los trabajadores; a la primera le confiere la posibilidad de ser reconocida y de insertarse en la competencia global, mientras que los segundos, son influidos por los discursos de la calidad en el trabajo y de la pertenencia a una organización certificada para adoptar la calidad como una filosofía de vida (Rothery, 1993).

Además, no dejan de ser cuestionables las demandas que el proceso de modernización exige a las pequeñas empresas, debido a que la naturaleza de éstas es distinta a la de empresas de clase mundial. De este modo es importante señalar que la imposición de modelos de calidad a la pequeña y mediana empresa resultan onerosos y probablemente sin sentido, ya que la naturaleza de estas organizaciones no necesariamente es el crecimiento y la exportación, mientras que el modelo de calidad y las certificaciones ISO son apropiadas para organizaciones que tienen como imperativo atender mercados extranjeros debido a que es una condición de la Organización Internacional de Normalización (ISO) (Rothery, 1993).

Lo anterior permite plantearse la pregunta: ¿realmente la pequeña y mediana empresa responde a los criterios de calidad y colaboración que supone el modelo, o existen otros criterios que no se han tomado en cuenta para comprender lo que sucede y cómo funciona la incorporación de los modelos de gestión de la calidad?; valdría la pena saber qué tipo de racionalidad de la calidad existe en las pequeñas y medianas empresas.

Por tal motivo, la adopción de los modelos de calidad por parte de ese tipo de empresas se puede considerar a partir de dos posibilidades: como rito colusivo o como

oportunidad. La adopción de los modelos de calidad puede derivar en un rito colusivo contra la sociedad. En donde el gobierno, los organismos de certificación y las organizaciones involucrados en el proceso de adopción de la calidad están vinculados en un entramado de relaciones de complicidad que supone que todos hacen su labor hacia tal fin, sin embargo, cada uno es consciente de que este proceso es únicamente de simulación del que nadie se atreve a hablar. Por otro lado, puede considerarse la existencia de características que posibilitan el avance de las pequeñas y medianas empresas mediante la gestión de los modelos de calidad. Lo importante es poder determinar cuáles son esas condiciones que ayudarían a las pequeñas y medianas empresas a mejorar su actuación en el mercado.

La naturaleza del modelo de calidad supone una acción colectiva comprometida, el problema es ¿cómo hacer que éste surja? y ¿cómo sostenerlo?. ¿En qué condiciones es posible lograr el compromiso de los actores organizacionales bajo el auspicio de nuevas formas de trabajo? y ¿cómo perciben esas nuevas circunstancias?

Sievers (1994), plantea el concepto de colusión para señalar que en el trabajo contemporáneo cualquier intento de poner en práctica la participación (y el compromiso) entre la dirección y los trabajadores conduce a entrar en un proceso de disputa colusiva, lo que implica la negociación de las condiciones previas, el contenido y el rango de participación requerido.

El autor advierte que en este proceso se da pauta al engaño y a la desconfianza entre managers y trabajadores dando como resultado la infantilización de los trabajadores por parte de los managers para legitimar su liderazgo afectando el deseo de confiar y cooperar. Considerar a los trabajadores como niños (Sievers, 1994 y Moss, 1979; Schvarstein y Leopold, 2005) conduce a la organización a perpetuar la inmadurez de los empleados para

sostener una cultura de dependencia, probablemente las políticas públicas tendientes a impulsar los modelos de calidad en las pequeñas y medianas empresas estén considerándolas infantiles para extender su situación de dependencia.

En el rito de colusión se da un proceso de negociación entre los involucrados en la transferencia de los modelos de la calidad. El gobierno-representado por las instituciones de apoyo, las instituciones de certificación y las organizaciones, se involucran en un entramado de relaciones en donde la incertidumbre es un recurso de poder (Crozier y Friedberg, 1990) de quienes dominan y están interesados en el problema de la calidad.

El compromiso de los miembros de la organización puede lograrse a través de una fuerte identificación con su organización, para ello las organizaciones deben promover la creación de una identidad organizacional que logre perpetuar el sentido de pertenencia entre sus miembros.

Tanto en la vida social como en la organizacional la identidad y los procesos de identificación permiten definir entidades, las cuales pueden ser, organizaciones, grupos o personas (Albert, Ashforth, y Dutton, 2000). La identidad puede adoptar dos perspectivas; la identidad social y la identidad organizacional, la primera no desaparece en el transcurso de formación de la segunda, por lo que las dos configuran al individuo. Sin embargo, dadas las nuevas condiciones del trabajo flexible, la movilidad organizacional y la desaparición de empresas, entre otras razones, se condiciona la perdurabilidad de la identidad organizacional –quizá vale la pena decir que, ésta se torna efímera y por ende deja de dar sentido de pertenencia- y quizá en alguna medida se ve afectada la social con la pérdida del significado del trabajo.

### **1.2.2 La cultura y la identidad social desde las perspectivas antropológica y sociológica.**

La cultura e identidad social están estrechamente ligadas; la primera es una concepción o visión del mundo interiorizada colectivamente como norma práctica de toda actividad social, y la segunda, es explicada por la antropología y la sociología, como un proceso dialéctico continuo entre la autoafirmación en y por la diferencia. Estas dos concepciones son construcciones sociales mediante las cuales se regulan las interacciones humanas y los individuos adquieren sentido en la vida social. Bourdieu, señala que un elemento esencial de la identidad es su naturaleza simbólica o representacional y que es inevitable la inserción del concepto de identidad en un contexto de luchas simbólicas por las clasificaciones sociales (Giménez, 2005:11-12).

La identidad social puede ser individual o colectiva. Respecto a la identidad individual Edgar Morin (1980, op.cit. Giménez, 2005 13-17) señala que ésta tiene una triple auto referencia: la genética, la particular y la subjetiva.

1) La identidad genética está constituida por una identidad trans-individual, la de la especie, que se refiere a la singularidad morfológica del individuo y al linaje que define su pertenencia.

2) La identidad particular constituida por los rasgos singulares que hacen la diferencia individual de un sujeto frente a otros.

3) La identidad subjetiva referida al egocentrismo subjetivo que excluye a cualquier otro y le da un carácter auto-afirmativo.

Este triple auto referencia de la identidad responde a la necesidad que tienen los individuos de situarse o de ganar una posición en el entramado social en orden de

interactuar efectivamente con otras entidades. Es por ello que “la identidad constituye un lazo indisoluble entre similitud/inclusión y diferencia/ exclusión” (Giménez, 2005:15).

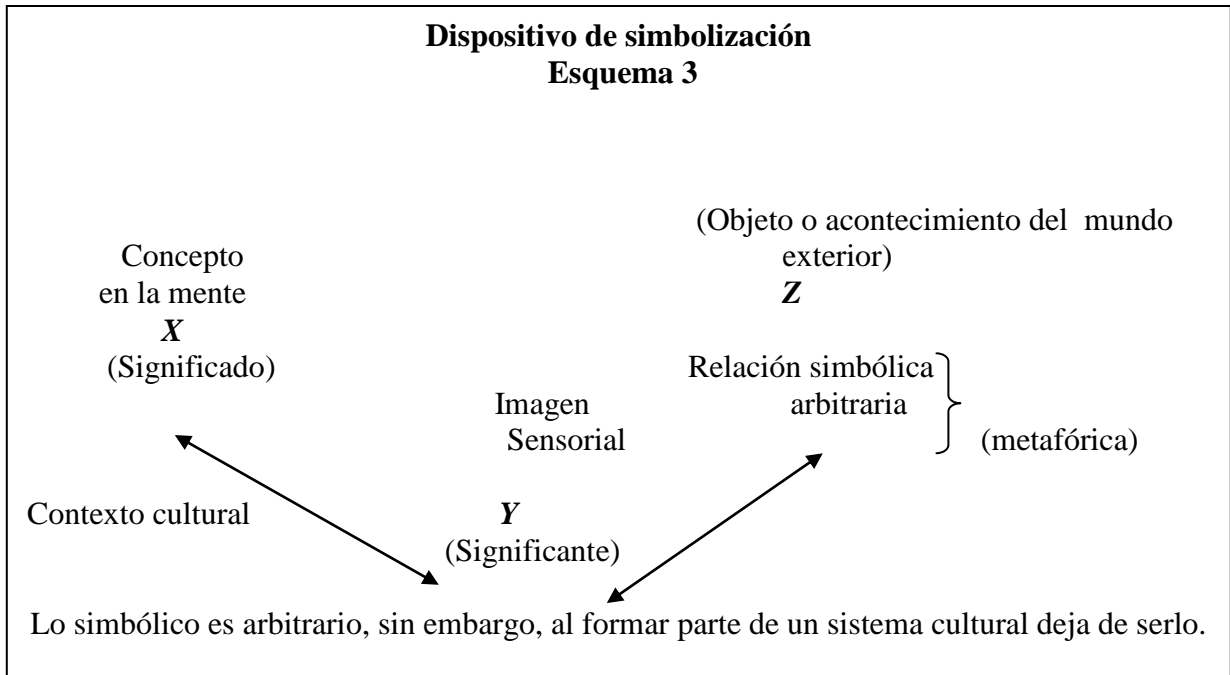
La cultura establece la identidad colectiva y ésta puede situarse como una identidad regional o étnica la cual puede ser pensada como representación. (Giménez, 2005:72-83), critica la tendencia de los debates científicos por tratar de incorporar criterios objetivos a las prácticas sociales, en este caso a la identidad regional, olvidando que éstas producen efectos sociales que contribuyen a crear una realidad objetiva.

Para este autor la identidad regional o étnica está constituida por dos tipos de representaciones, las mentales y las objetales:

a) Las representaciones mentales consisten en actos de percepción y de apreciación, de conocimiento y reconocimiento en los que los individuos establecen sus intereses y sus presupuestos.

b) Las representaciones objetales se traducen en cosas o en actos. Entre las cosas se pueden considerar por ejemplo, los emblemas, las banderas, las insignias, etc. Los actos, estos se refieren a las estrategias de manipulación simbólica que buscan establecer la representación mental.

Quizá para hablar de este proceso es útil el modelo de Leach (1976) “dispositivo de simbolización” para representar la forma en que el individuo entra en el proceso de simbolización, este presenta en el cuadro 1. Leach (1976:23-30) señala que este proceso de simbolización tiene que ver con el juego que los individuos hacen de sus imágenes sensoriales en la imaginación y con acontecimientos del mundo exterior.



Fuente: Adaptación propia con base en Leach (1976:26)

Aquí la definición de la identidad regional se puede comprender como una lucha de las clasificaciones o de representaciones en el sentido de imágenes mentales y de manifestaciones sociales destinadas a manipular las imágenes mentales.

Bourdieu sugiere que este tipo de luchas vinculadas con el lugar de origen consisten en una especie de lucha por el monopolio del poder, es decir, el poder de imponer la definición legítima de la división del mundo social y una visión del mundo que da sentido y crea consenso sobre la identidad y la unidad del grupo.

Tales aspectos permiten a los individuos ser reconocidos dentro del grupo y diferenciarse de otros –regionales o étnicos-. “El mundo social es también representación y voluntad, y existir socialmente también quiere decir ser percibido, ... (pero) percibido como distinto” (Bourdieu,1982:142, citado por Giménez, 2002:39).

La identidad y la identificación son conceptos poderosos porque refieren la definición de las entidades individuales y colectivas -en la sociedad, en las organizaciones, los grupos y los individuos-. El proceso de identificación en que los individuos están inmersos obedece a los constantes cambios en la vida social los cuales requieren de la auto reinención de la identidad y el reconocimiento crítico sobre qué valores, pensamientos, sentimientos y dinámicas deben incorporarse. De ahí que algunos autores hablan de varios tipos de identidad.

Por ejemplo, Fossaert, Robert (1983, citado por Giménez, 2005: 94-95) se refiere a dos tipos de identidad; la colectiva y dentro de ésta a las identidades diferenciales. A través del discurso social común, de las prácticas y las representaciones se establecen los signos de reconocimiento que manifiestan una identidad colectiva que permite distinguirse de los extraños al grupo y la que a su vez, desvela las diferencias normalmente reconocidas entre la colectividad, dando paso al sistema de identidades diferenciales. Este autor enfatiza el hecho de que las identidades colectivas están vinculadas a la dualidad *estado-clases/estatuto*. Sin embargo, señala que la identidad colectiva no es una invención del estado, ya que ésta tiene existencia en el discurso comunitario en el que la identidad es algo consciente que tiene como objetivo distinguir a la comunidad de otras colectividades vecinas.

Según el autor, tanto las identidades colectivas como las diferenciales se crean en el curso del desarrollo social, en el que las transformaciones que se generan por la constitución de nuevas colectividades insertas en un mismo entramado social, no limita el que compartan la misma lengua, costumbres, mitología, etc., pero conduce al establecimiento de una nueva identidad común.



Entre los elementos que integran el discurso social común y que definen las identidades colectivas se encuentran: “la lengua, los usos y costumbres, los dioses comunes, el territorio ocupado, el hábito de la vida en común, las tradiciones históricas” (Giménez, 2005:98), ... y otras características en dosis variables.

La complejidad del entramado social crea la diferenciación social; ésta se produce debido a que los individuos dentro del entramado de relaciones sociales se enriquecen con diferencias objetivas entre las que destacan “la división social del trabajo, la ampliación del círculo de intercambios, la diversificación de los conocimientos, de las informaciones y de las imágenes comúnmente difundidas, ...” (Giménez, 2005:99), de ahí que la diferenciación social sea percibida por el colectivo como una lucha por la adquisición de una posición diferente en la sociedad, posición que regularmente guarda situaciones de poder.

La identidad y el proceso de identificación no se circunscriben sólo al nivel micro, es decir, al individual, región, grupo, u organización por mencionar algunos ámbitos de este nivel, la identidad también se da a un nivel mayor, el de la nación, de hecho algunos autores hablan de la cultura e identidad nacional, entre ellos Edgar Morin señala que la identidad nacional puede ser considerada como una identidad mítico-real; para este autor el estado es responsable de constituir una nación integrada y cohesiva, unificada por la lengua y la cultura en la que lo importante es la solidaridad y la identificación con un estado nacional, quizá el objetivo va más allá de la sola identificación.

La nación se constituye como una comunidad mítico-real, en un *genos mítico*, es decir, un ser de substancia a la vez maternal (amor) y paternal (autoridad) entre los ciudadanos, quienes se sienten hijos de su madre-patria llevando en su identidad subjetiva su identidad nacional.

Morin con base en Renán (citado por Giménez,2005:85) discute la posibilidad de considerar que la “... nación es un alma y un principio” , esta visión es considerada como mítica debido a que alma y espíritu son entidades autónomas y superiores.

Haciendo uso de la metáfora explica a la nación como un ser-máquina/cerebro en el que se generan interacciones con los individuos dotados de espíritu-cerebro, por lo que puede considerársele como una gran entidad con una dimensión psíquica; la nación se presenta de modo espiritual a través de símbolos –las banderas-, representaciones y mitos. Morin dice que el mito de la madre patria puede desembocar en la idea de “la sangre común” (Giménez, 2005:86), que da la idea de una identidad genética imaginaria.

Asimismo como ser mítico la nación es: antropomorfa, teomorfa y cosmomorfa.

- 1) Antropomorfa a nivel de lenguaje humano debido a que “resiente las ofensas, conoce el honor y anhela el poder y la gloria”.
- 2) Teomorfa por la rendición de culto y religión que se le dedica, y
- 3) Cosmomorfa porque posee territorio, ciudades, campos, montañas y mares.

La nación se considerada como un ser, porque es inmanente a cada individuo y por ello posee cualidades humanas, al mismo tiempo los individuos la experimentan como trascendente debido a que le asignan cualidades divinas. Ese Ser-Nación es alimentado con la sustancia subjetiva de los individuos y existe, por (y) en las interacciones comunitarias.

En la nación los individuos proyectan sus sentimientos filiales y su obediencia infantil, sin embargo, la naturaleza humana sitúa la conducta individual entre la subordinación y la rebeldía frente a la naturaleza de la dominación política, la cual a través del estado, nacionaliza y produce una identidad colectiva que se ajusta al discurso de éste.

### **1.2.3 De la identidad social a la identidad organizacional**

La cultura es una parte fundamental en la vida social de cualquier grupo de individuos; en el mundo se encuentran diversos universos culturales, cada uno determina las actitudes, normas y valores característicos que sus miembros interiorizan y a partir de los cuales perciben su realidad.

Dentro de cada cultura se generan prohibiciones y restricciones que tienen como finalidad regular la conducta de sus miembros, así mismo, señalan Crozier y Friedberg (1990:172) que la cultura es además de lo anterior “ un conjunto de elementos de la vida psíquica y mental (de los individuos), con sus componentes afectivos, cognoscitivos, intelectuales y relacionales”, (es decir, la cultura) es instrumento y capacidad” que los sujetos utilizan en la vida social para regular y sancionar sus conductas y las relaciones con los otros.

La cultura como capacidad individual juega un papel importante, según Crozier y Friedberg (1990) los individuos deben manifestar su capacidad tanto para descubrir sus oportunidades como para conocer sus capacidades relacionales; en la primera, es evidente la racionalidad limitada, y en la segunda, la afectividad es un factor inherente de la relación con el otro, por lo que en el proceso de definición de la identidad surgen relaciones de poder y de riesgo de dependencia.

En la sociedad la relación del individuo con los otros es fundamental para la construcción de la identidad, pues son los otros, los que le definen y reconocen como distinto de los demás; por un lado le dan existencia y por otro, representan fuentes de perturbación de la integridad y el equilibrio psíquico (Crozier y Friedberg, 1990)

Alvesson y Deetz (1996: 205-206) señalan que el discurso estructura el mundo y al mismo tiempo estructura la subjetividad de las personas y las provee de una identidad

social particular y una forma de ser en el mundo, con este argumento se transforma la perspectiva humanista que considera la identidad como autónoma y unitaria<sup>18</sup>.

La identidad no es un constructo social exclusivo de la sociedad en su sentido amplio, éste es utilizado y explotado en el ámbito organizacional. Reconociendo que la modernidad nos ha heredado una entidad denominada organización, la cual puede ser considerada como un fenómeno social que agrupa a un conjunto de individuos con identidades propias a los cuales organiza, coordina y dirige para alcanzar objetivos comunes (los de la organización como la rentabilidad y permanencia entre los más importantes) bajo la tensión que se genera con los objetivos personales divergentes de los individuos.

La tensión que prevalece entre la organización y sus miembros hace necesaria la construcción de mecanismos de control de las conductas de los miembros y de sus interacciones, uno de ellos es la construcción de la identidad organizacional. El carácter y el estilo de la organización generan entre los miembros de la organización un sentimiento de pertenencia y de unidad. Albert y Whetten (citados por Alvesson y Berg, 1992:90), señalan que en las organizaciones hay una multiplicidad de identidades competitivas y que la identidad cambia durante la vida de la organización.

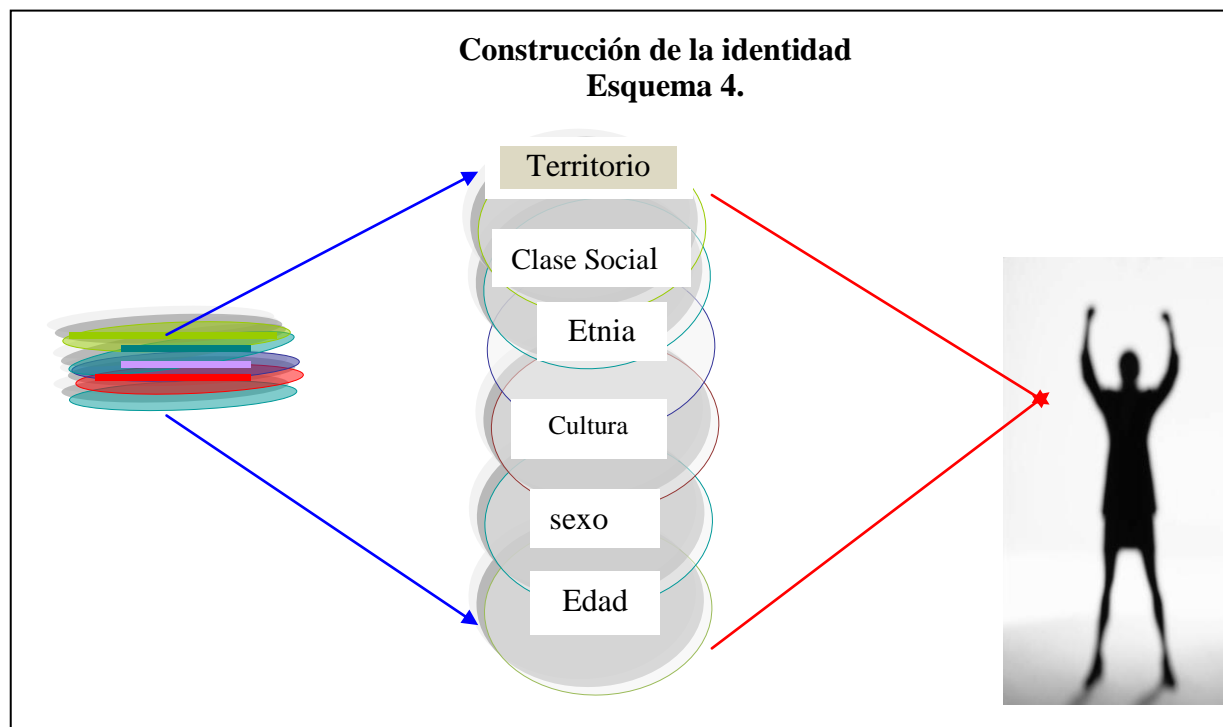
No obstante, los individuos dentro de la organización comparten marcos de referencia y marcos valorativos muy parecidos, así como una identidad organizacional particular; la cual permite su identificación respecto de otros individuos dentro y fuera de la organización, esta identificación promueve la pertenencia y permite a los miembros la

---

<sup>18</sup> El posmodernismo rechaza la idea de la identidad autónoma y unitaria y hace una crítica a partir de dos versiones. Una de ellas establece que la concepción del hombre occidental siempre ha sido un mito, ya que ha sido utilizada para suprimir los conflictos y privilegiar los valores de masculinidad, racionalidad, visión y control; y la otra, que propone la idea de que la construcción social de la identidad, como coherente, integrada y autónoma ha sido falsa, debido a que supone una situación cultural e histórica relativamente homogénea y estable en sociedades con pocos discursos dominantes.

distinción y la interiorización de la organización, esto tiene una relación a la referencia de Simon (1947) de “ponerse la camiseta” que implica un alto compromiso organizacional.

La identidad social puede ser explicada a partir de una perspectiva multidisciplinaria (sociología, historia, antropología, psicología, y la ciencia política), como “un proceso de construcción simbólica de identificación-diferenciación que se realiza sobre un marco de referencia: territorio, clase, etnia, cultura, edad, sexo” (Chihu, 2002: 5). Ese marco de referencia puede ser una especie de hojaldrado como una totalidad o acto social total<sup>19</sup> como lo señala Mauss (citado por Lévi Strauss, 1971), cada capa corresponde a una categoría social que el individuo moviliza según la situación en la que se encuentre.



Elaboración propia con base en Lévi Strauss (1971)

<sup>19</sup> Es un acto social total, porque reúne lo que Mauss establece en la construcción de ese concepto; la dimensión sociológica con sus aspectos sincrónicos, diacrónicos y los físico psicológicos; reunidos dentro de una experiencia concreta llamada sociedad, en un tiempo y espacio específicos y experimentados por cada individuo dentro de esa sociedad. Para Lévi Strauss el acto total reúne diferentes modalidades; lo social, histórico (ciclo de vida del individuo) y sus diversas formas de expresión (fisiológicas, conscientes e inconsciente, individuales y colectivas).

Como se puede observar, en el esquema 4, la identidad está conformada por diferentes categorías. La tendencia a establecer clases se da como un proceso de inclusión/exclusión y de establecimiento de jerarquías, asimismo este proceso de categorización de los objetos y de los seres vivos tiene por objeto clasificar aquello que tiene algo en común, este proceso no responde necesariamente a un pensamiento lógico.

Durkheim y Mauss (1903), señalan que las clasificaciones siguen criterios arbitrarios y que son aprendidas a través del lenguaje<sup>20</sup>. Tajfel establece las categorizaciones sociales (1982, op. cit. Chihu, 2002) mediante las cuales el individuo se define a sí mismo frente a otros individuos, o bien, le permiten definir a otros individuos. Chihu (2002), establece que es la suma de esas categorizaciones las que el sujeto elige mediante un proceso dialéctico para conformar su identidad social. De hecho este proceso implica la inclusión en algunas categorías y la exclusión de otras, como lo señala Durkheim y Mauss (1903).

El proceso de identificación permite definir diferentes grupos sociales; cada grupo está integrado por dos o más miembros quienes se perciben entre sí dentro de cada grupo como miembros de una misma categoría social (Turner y Tajfel citados por Chihu, 2002), diferentes a otros grupos y categorías. Normalmente las personas se conciben como entes individuales y como entes sociales; lo que quiere decir que el sujeto tiene una identidad dicotómica, es decir, una identidad social y una individual, las cuales adopta según su situación e interés.

La identidad social se genera a través de diversas categorías en las que se construyen las membrecías de los grupos las cuales los hace diferentes entre sí; las

---

<sup>20</sup> Una manera simbólica de apropiarse de las cosas en lo social es a través del lenguaje. Por este medio se buscan y comunican las similitudes de las cosas para tener la posibilidad de clasificarlas dentro de ciertos grupos sociales.

categorías más comunes son el sexo, la nacionalidad, la religión, y la afiliación política, entre otras. La construcción de la identidad social tiene dos fuentes de definición, una interna y una externa; la primera se refiere a la autodefinición y la segunda, toma en cuenta juicios de los actores externos.

La formación de la identidad individual antecede a la social, esto es debido a que requiere de un proceso de socialización primaria a nivel del parentesco, es decir con los padres y con la familia, proceso de formación que es continuo y que se traslada al ámbito institucional escolar, religioso y laboral.

Mientras que el proceso de socialización primaria permite que los individuos realicen interpretaciones subjetivas de sus acciones dentro de la sociedad, la socialización secundaria los conduce a la adquisición del conocimiento de modelos existentes en la división del trabajo y de los comportamientos rutinarios institucionalizados en cada uno de ellos.

Una de las finalidades de la identidad es permitir a los individuos identificarse con sus grupos de pertenencia (la membresía a los grupos de pertenencia obedece según Maslow, a las necesidades sociales que experimentan los seres humanos). Chihu señala que la identidad no sólo es un problema de lo que cada individuo piensa de sí mismo, sino que ésta debe ser validada por los otros actores a través de las relaciones sociales.

La identidad social responde a la definición colectiva interna, esto quizá conduce a considerar la idea de comunidad como una fortaleza del sentido de identidad, aquí lo importante es la identificación de similitudes y diferencias frente a otros actores importantes, esto implica el reconocimiento de algo en común entre los miembros, aquello que los hace hasta cierto punto similares (Chihu, 2002); para compartir símbolos, rituales y

discursos simbólicos propios que marcan la similitud y la diferencia, y una membrecía, es decir, un dominio simbólico común.

Este proceso de construcción de la identidad colectiva es dinámico, sobre todo si se refiere a la construcción de la identidad organizacional, cuyo fin es el de moldear a los miembros de la organización para predecir sus comportamientos. En este sentido la identidad se convierte en un medio de control organizacional, el cual según Alvesson y Willmott (2002), constituye un medio de control cultural articulado y legitimado por los propios miembros de la organización.

Esto no quiere decir que no hay tensión entre el seductor discurso managerial y la identidad individual de los actores dentro de la organización. Diríamos entonces que la identidad organizacional se ubica en la aceptación negociada, entre los intereses individuales y los del grupo-organización y por el otro, la incertidumbre, que implica la disyuntiva de la elección de valores y significados que deberán compartirse, así como las creencias, ideas y símbolos de identificación de la comunidad.

El rito de paso a través del cual se adquiere una identificación particular -entre lo individual y colectivo-, que posteriormente se denomina “identidad organizacional” confiere una membrecía a través de la que los individuos adquieren el derecho de acceder a ciertos recursos –según las relaciones de diferencia o de posiciones que ocupan en la organización- a cambio de un costo de iniciación (Chiu, 2002)<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Las características más importantes de la identidad organizacional es la materialidad de las identidades, esto se refiere al hecho de que la comunidad o el grupo de aspiración establece costos de ingreso para quienes aspiran a la membrecía, el cual una vez cubierto les confiere la posibilidad de acceso a recursos, pero bajo las limitaciones naturales vinculadas a la posición de cada sujeto en la organización.



En el proceso de construcción de la identidad la idea de límites entre los dominantes y los dominados conduce al distanciamiento de los valores y estructuras de significado de la cultura dominante y a la afirmación de valores y estructuras alternativas diferenciales.

Este marco teórico es propicio para la investigación, porque indagar lo que significa para los miembros de la organización adoptar nuevas formas y condiciones de trabajo y cómo interpretan la calidad, permitirá descubrir la forma en que se apropian de los nuevos esquemas laborales y cuáles sus resultados. O si la apropiación del modelo es aparente y se conservan las prácticas tradicionales – se realizan los mismos rituales- , lo que llevaría a descubrir un proceso – o un rito de - colusión para cumplir con la normatividad vigente.

### **1.3 la interpretación de la realidad social y de la calidad en las organizaciones**

Por su difusión y porque permean todos los espacios de la vida social, económica y cultural, las organizaciones desde su origen han estado presentes en el interés y preocupación de diversos investigadores y disciplinas; algunos desde diversas perspectivas teóricas buscan teorizar y conocer su naturaleza, otros a partir de un enfoque pragmático, plantear soluciones a su problemática y comprender sus perspectivas.

En este orden de ideas, la indagación se ha realizado desde muy diversos enfoques teórico metodológicos; destacando desde finales del siglo XIX, para su estudio, el modelo burocrático, un enfoque de carácter dominante. Esta perspectiva funcionalista, centrada en el orden y la norma como prescripciones para alcanzar la máxima eficiencia, se debilitó desde los años sesenta por su imposibilidad de explicar fenómenos organizacionales diferentes a lo cuantitativo y por la emergencia de nuevos planteamientos para dirigir la producción. Esto deriva en una nueva orientación metodológica inscrita en la noción de la

posmodernidad para el estudio del fenómeno organizacional a partir de conceptos de orden subjetivo y social; como la cultura y el género, entre otros.

Hoy día, la combinación de herramientas metodológicas provenientes de los enfoques moderno y posmoderno, son referencias obligadas y fundamentales para conocer la realidad organizacional, la cual se ha incrustado en todas las esferas de la existencia humana con una cobertura geográfica global. Una presencia sin fronteras gracias a la dispersión de los procesos productivos que le confiere la posibilidad de actuar con gran libertad y sin límites territoriales ni nacionalidad.

Esta complejidad requiere de un análisis que profundice en el conocimiento de su naturaleza, y en el que, además de dirimir preocupaciones instrumentales se considere el orden el simbólico, con la finalidad de comprender la realidad organizacional de manera holística, así como para entender la problemática que les representa las nuevas condiciones globales y la emergencia de nuevas formas de organización (Heydebrand,1989) y de tipos de competencia.

Los cambios han llevado a las organizaciones hacia transformaciones estructurales extremas y alteraciones relacionales intra e inter organizacionales, lo cual conduce a un análisis organizacional que proponga la combinación de enfoques metodológicos y la triangulación de fuentes de información, para conocer la vida organizacional con mayor profundidad. En el presente caso de estudio, ésta metodología permitirá acercarse a una organización pequeña; la cual representa el ejemplo de una fracción importante de nuestra realidad social, para observar su exteriorización se recurrirá a sus productos, sus slogans, imagen, fortalezas y debilidades, para con ello acercarse al conocimiento de la subjetividad de sus integrantes.

Entre las transformaciones más significativas en el ámbito organizacional se subraya el incremento del número de organizaciones de distintos tamaños y diversa naturaleza, así como la generación de nuevas tecnologías y paradigmas de producción; elementos del mundo del trabajo que se trasladan a realidades sociales distintas a las de su origen.

El modelo de producción flexible, es uno de los paradigmas que tiene la virtud de haber permeado el mundo global; desde que se forjó como éxito probado en Japón se ha escrito una diversidad de artículos y experiencias que versan sobre la filosofía y sus componentes instrumentales para explicar su eficiencia. Sus creadores y defensores afirman que el sustento del modelo se encuentra en la dimensión social (y en las manifestaciones culturales de sus miembros dentro de la organización), por la capacidad creativa del factor humano para coadyuvar al éxito organizacional.

En suma, los cambios teóricos y contextuales han afectado la naturaleza de la investigación en las organizaciones, conduciendo a la indagación desde los años setenta en la consideración de los componentes de la cultura organizacional para explicar el fenómeno organizacional; comprender sus transformaciones y el impacto de la participación humana en la realidad concreta a partir de la perspectiva del actor. En este caso de estudio, la utilidad de las herramientas teórico metodológicas permitirá descifrar la interpretación que los miembros de la organización signan al modelo de calidad y la forma en que verifica la transferencia de los modelos gerenciales a la organización.

Tomando en cuenta que las organizaciones se conciben como espacios de socialización (Guillén, 2010), es decir se piensan como “sociedades en miniatura” (Allaire y Firsirotu, 1992:3), en donde junto a la racionalidad instrumental surge un conjunto de elementos culturales y de productos mentales como los valores, las creencias y los significados, y de estructuras de significación colectiva como las sagas, los mitos, las

leyendas, los ritos, las costumbres y las ceremonias que dan sentido a la realidad organizacional y apoyan el proceso de significación colectiva.

Esta nueva forma de concebir a las organizaciones requiere del investigador un cambio de actitud y de paradigma para su estudio, es decir, se necesita de un enfoque interpretativo contenido en los estudios organizacionales y en el análisis organizacional (Rendón y Montaña, 2004) para conocer el fenómeno organizacional a partir de la perspectiva de los actores y la forma en que articulan la estructura técnica y la social para dar sentido a su acción.

De esta forma, el individuo se enfrenta a la construcción de una realidad dual en la que experimenta obligaciones externas instituidas por la sociedad y otras internas erigidas por la organización; dos ámbitos a los que debe dar respuesta. En el primero, para contribuir con la satisfacción del cliente interno, y en el segundo, para coadyuvar a cubrir las expectativas del cliente final. En este proceso de construcción de la realidad, la experiencia vivida aporta el acervo de conocimiento del sentido común para generar un proceso de identificación mutua.

En la realidad social como en la organizacional, es insoslayable la existencia de la experiencia vivida para reconocer al otro y ser reconocido. Este proceso de identificación se da en primer lugar, en la interacción de los miembros de una sociedad mediante un sistema de símbolos y lienzos de significados inscritos en lo que denominamos cultura (Geertz, citado por Alvesson y Berg, 1992; citado por Allaire y Firtsirotu, 1992), y, en segundo, en el ámbito laboral con mecanismos similares, pero con una función de carácter instrumental.

La construcción de la identidad organizacional, se puede considerar como parte de un proceso de elección, dirigido por la experiencia subjetiva del individuo, el cual favorece el cambio de un estado social a otro, es decir, un pasaje que implica para el individuo sumar

a la identidad social adscrita, la identidad organizacional que le demanda el ejercicio de valores tales como la autonomía, el liderazgo en sus acciones y las de su equipo de trabajo, así como, empowerment, compromiso y polivalencia, con la finalidad de responder a las demandas de una estructura organizacional flexible y a un mercado cada vez más exigente que requiere de todo su involucramiento.

Los individuos desde sus diferentes niveles de actuación y contexto sociocultural construyen y hacen inteligible su realidad social –y organizacional- por medio de símbolos; los cuales según Alvesson y Berg (1992:85) son “... instrumentos para crear orden y claridad fuera del caos”. El proceso de construcción e interpretación de la realidad está influido por un momento histórico, por el espíritu de la época y por aspectos valorativos – esquemas mentales- compartidos por los individuos dentro de los diferentes espacios de socialización en que se mueven, así como por las circunstancias e intereses personales, especialmente los de índole racional.

El objetivo de este estudio es conocer la interpretación que los miembros del taller de Industrial Corona México, organización otorgan a la calidad. Para tal efecto, se recurre a la perspectiva de los estudios organizacionales y el análisis organizacional, asimismo, en primer lugar se hace referencia al simbolismo organizacional, enseguida al marco conceptual de la construcción social de la realidad y del interaccionismo simbólico, para enseguida abreviar en el campo de las representaciones sociales.

En segundo lugar, se acude a las herramientas instrumentales y a los valores del modelo de calidad y al ISO 9000, para diseñar la indagación y los instrumentos metodológicos. Esto permitirá comprender y explicar lo que significa la calidad para los miembros de una organización mediana, ubicada en el escenario de la industria de las autopartes. De este modo, los resultados de un caso concreto servirán 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.

Considerando que, en la organización, la acción humana se pone en práctica de manera consciente e inconsciente, individual y colectiva; y regida por un sistema de valores con el que los individuos pueden identificarse y contribuir a su funcionamiento, o no hacerlo. La indagación evidenciará el tipo de modelo de calidad en el que se guían los procesos organizacionales, o si en la práctica, su implantación sólo alcanza el status de acuerdos o ritos de colusión entre los involucrados en el proceso (directivos, trabajadores y consultores).

La elección de este objeto de estudio obedece a la inquietud por escudriñar los motivos que orientan a las organizaciones mexicanas a arrojar mitos racionalizados en función de alcanzar una mayor competitividad, y por el interés de conocer cómo interpretan la calidad los miembros de una organización pequeña dentro de una cadena productiva en donde muchas organizaciones pequeñas viven sujetas al poder coercitivo de las grandes empresas. El desafío de la investigación es abordar una temática desde la perspectiva cualitativa con el fin de conocer los aspectos subjetivos de la vida organizacional, los cuales dan sentido a la acción organizada e impulsan el desarrollo de formas propias de trabajo –originales-.

### **1.3.1 Perspectivas teórica y variables de análisis**

Las variables de análisis del presente trabajo provienen de diversas perspectivas teóricas; se incluye componentes del simbolismo organizacional y de la cultura organizacional, del líder y el liderazgo, de la identidad organizacional para explicar la Calidad Total como un hecho social subjetivo dentro de la organización. Tomando en cuenta que la organización es

una entidad colectiva en la que se manifiestan diversos aspectos culturales y simbólicos, como los “símbolos, el lenguaje,... (los ritos), los rituales y los mitos” (Alvesson y Berg, 1992:79), además de que en ella, los individuos crean artefactos y re-construyen<sup>22</sup> su identidad para dar sentido a su acción. De esta forma, la vida organizacional se explica como un hecho social que forma parte de la vida cotidiana. Asimismo, se exponen de manera sucinta algunos elementos clave de la construcción social de la realidad, del interaccionismo simbólico y de las representaciones sociales.

La interpretación de la realidad se ve influida por los lentes perceptuales con que cada individuo la percibe, de esta forma, el resultado del proceso de percepción se parece al que deriva del uso de anteojos; porque así como éstos se ajustan a las particularidades individuales, así la forma de percibir la realidad está definida por los significados sociales y culturales característicos de cada individuo.

Berger y Luckman (1968), señalan que la realidad de la vida cotidiana<sup>23</sup> se presenta al sujeto en forma objetivada y constituida por un orden de objetos designados previamente y por convenciones sociales preestablecidas; en la realidad laboral, la implantación de la calidad se presenta a los individuos como un sistema normativo, con una filosofía, con valores, conceptos, instrumentos y formas de trabajo ordenados y sistematizados con diversos artefactos, entre ellos, los manuales impuestos por los certificadores y/o por el International Organization for Standardization (ISO). La instrumentación y apropiación de

---

<sup>22</sup> Se señala que reconstruyen su identidad debido a que el individuo cuando ingresa a la organización no es un receptáculo vacío que está en espera de ser miembro de la organización para tener una identidad, por el contrario, este ya trae consigo una identidad social a la cual suma elementos organizacionales para reconstruir su identidad.

<sup>23</sup> El individuo –en general- está inmerso en una realidad social de la cual es producto y productor. Se le confiere la capacidad de crear y recrear una realidad social propia, luego entonces, cuando éste se ubica en la organización contribuye a crear una realidad organizacional.

la calidad requiere del uso de un lenguaje particular compartido, el cual Berger y Luckman (1968), citan como elemento central en el proceso de objetivación y significación.

Cada elemento físico de la realidad social y organizacional, tiene una denominación que responde a los imperativos de la organización social. El significado que cada individuo tiene acerca de la calidad, depende del conocimiento previo de esta filosofía de trabajo, de la experiencia propia, de las vivencias dentro de la organización, del espacio institucional que ocupa –nivel jerárquico-, de la época en que se presenta la experiencia, de la idiosincrasia de la organización concreta –vista como una colectividad- y de las condiciones regionales y/o sectoriales que definen su identidad.

En la organización los individuos perciben la realidad organizacional a partir de elementos tangibles e intangibles; entre los primeros destacan el sistema técnico con todos sus instrumentos de producción e infraestructura, por señalar algunos. Entre los segundos, se puede mencionar el prestigio, la pertenencia, la misión, la visión y los valores de la organización. En la construcción de la realidad organizacional también participan otros productos que derivan de la interacción intersubjetiva de los miembros de la organización, por ejemplo; el clima organizacional, la confianza, la identidad y las representaciones sociales, etc.

### **1.3.1.1 El Simbolismo organizacional**

La concepción de que las organizaciones son campos simbólicos en los que el hombre para funcionar requiere de símbolos y sistemas de símbolos lleva a Cassirer (1953, citado por Alvesson y Berg, 1992: 122), a considerar “al hombre (como)...animal simbólico”, con la capacidad de desarrollar e interpretar símbolos. Los cuales son en términos de Alvesson y Berg (1992:86), “herramientas necesarias para combinar experiencias concretas con concepciones abstractas, son la base de manipulaciones mentales y de la comunicación”.



Asimismo, Weber (citado por Schwartz y Jacobs 1979:17-20), declara que los seres humanos son animales interpretativos; crean significados y trabajan con representaciones simbólicas abstractas. Atribuyen significados subjetivos a su acción –social- y toman en cuenta los comportamientos de los demás para orientar el propio.

El simbolismo permite la operacionalización de los aspectos subjetivos de la organización, es un puente entre lo que objetivamente se percibe y lo que se experimenta de forma subjetiva. Con los símbolos es posible abstraer y simbolizar la complejidad de la realidad y capturar tanto lo objetivo como lo subjetivo dentro de un mismo concepto.

Para Thompson (1988, citado por Peimbert, s/f), las acciones, los objetos y las expresiones significativas de diversos tipos, los gestos, los rituales y los textos, entre otros, representan formas simbólicas susceptibles de ser analizadas mediante la investigación cultural. Estas formas simbólicas son construcciones mentales –sobre acciones u objetos- producidas, difundidas, percibidas e interpretadas por individuos específicos, en escenarios particulares y en condiciones socio históricas singulares. Thompson (1988, citado por Peimbert, s/f), señala que las formas simbólicas reúnen cinco aspectos en su construcción: 1.-intencional, 2.- convencional, 3.- estructural, 4.- referencial y 5.- contextual.

<b>Características de las formas simbólicas</b>		
<b>Cuadro 9</b>		
<b>Características</b>	<b>Significado</b>	<b>Observaciones</b>
Intencional	Las formas simbólicas son manifestaciones que un sujeto crea y empleada para expresar lo que se propone o quiere decir a otro(s).	El significado de una forma simbólica o de sus elementos no es idéntico al originalmente planteado por el productor. El significado o sentido es complejo y variado.
Convencional	La producción, la construcción, el empleo y la interpretación de las formas simbólicas –símbolos- son procesos en los que existen reglas, códigos o convenciones diversas. Es	Los actores organizacionales inmersos en el proceso simbólico pueden no ser conscientes del uso de reglas y convenciones para crear, emplear e interpretar los símbolos.

	decir, normas de codificación y de decodificación consensuada.	El aspecto normativo puede formar parte del conocimiento tácito en constante construcción y reconstrucción.
Estructural	Las formas simbólicas tienen una estructura articulada con elementos interrelacionados.	Ej. La estructura de la forma simbólica del habla, es un sistema simbólico representado - por el lenguaje
Referencial	Las formas simbólicas son construcciones que se refieren a algo, dicen algo acerca de algo.	El concepto referencial se usa ampliamente, una forma simbólica puede en un determinado contexto ocupar el lugar de un objeto, individuo o situación.
Contextual	La producción de las formas simbólicas implica un contexto temporal y espacial específico. Estas características pueden coincidir, traslaparse o diferir de las del contexto de recepción. Los símbolos tienen el sello de las relaciones sociales características del contexto.	Las interpretación de los símbolos depende de contextos socio históricos específicos, de de los recursos y habilidades que los individuos apliquen en el proceso de interpretación.

Fuente: Elaboración propia con base en Peimbert (s/f).

Como se puede observar en el cuadro 9, las formas simbólicas son creaciones humanas que se caracterizan por un carácter intencional, es decir, para comunicar intenciones y significados, el reto para quien las crea es que el destinatario comprenda sus propósitos. El aspecto convencional refiere la existencia de características previamente convenidas entre los miembros de una comunidad organizacional; de esta forma, su uso e interpretación forman parte del conocimiento tácito en la vida cotidiana.

La parte estructural describe la existencia de una estructura, la cual guarda estrecha relación con sus componentes con la finalidad de crear sistemas –el lenguaje, por ejemplo-. Finalmente, el aspecto referencial y el contextual refieren el primero, la posibilidad de que una expresión lingüística pueda referirse a un objeto particular y el segundo, el hecho de

que las formas simbólicas son producidas y transmitidas por agentes con recursos y habilidades, situados en un contexto socio histórico.

Peimbert (s/f), dice que las interacciones simbólicas entre los individuos se presentan en contextos específicos, por lo tanto, un escenario organizacional puede ser considerado un campo en donde se verifican las acciones individuales, las interacciones colectivas y un lugar donde se interpretan los símbolos. Para analizar el contexto, señala, se puede recurrir al concepto de campos de interacción de Bourdieu (citado por Thompson, 1988, en Peimbert s/f).

Este autor señala que en un campo de interacción social existen dos dimensiones: la sincrónica referida a un espacio social donde los individuos se ubican en diferentes posiciones –jerárquicas; y la diacrónica que representa el conjunto de trayectorias que los individuos siguen en el curso de vida. La posición y la trayectoria de cada individuo dependen de los recursos o del capital con que cuenta, de acuerdo con Bourdieu (citado por, Peimbert s/f), existen cuatro tipos de capital:

- 1.- El capital económico, especialmente definido por el dinero que tiene.
- 2.- El capital cultural, representado por los diplomas escolares y universitarios logrados –la credencialización, en otros términos-
- 3.- El capital social estimado por la amplitud de redes que el individuo forja y moviliza en beneficio propio; la amplitud del capital social depende de la pertenencia del individuo a diferentes grupos
- 4.- El capital simbólico, relacionado con las propiedades intangibles que detenta el individuo, como la autoridad, el prestigio, la reputación, la inteligencia, etc. Este tipo de capital puede considerarse como la suma del capital económico y del cultural; una

combinación que debe ser reconocida por los otros para ser legítima. Los individuos movilizan estos recursos con el fin de alcanzar objetivos particulares.

En la indagación organizacional el investigador debe acercarse a la subjetividad de los miembros de la organización para conocer como crean, emplean e interpretan las formas simbólicas en el proceso de construcción social de la realidad laboral. Una subjetividad que según Weber (citado por Schwartz y Jacobs, ), ya conocemos todos porque hemos observado y experimentado cómo nuestros motivos, reacciones, emociones y significados se conectan a nuestras acciones –o no acciones-. Asimismo, en los diferentes ámbitos de acción social, los otros con quienes tenemos interacción nos han comunicado en un lenguaje común experiencias similares, lo que abre la posibilidad de considerar que los elementos subjetivos determinen las acciones.

Asumir que los individuos tienen motivos subjetivos que dirigen su comportamiento, representa un desafío para el investigador social, porque se enfrenta a una infinidad de estados subjetivos específicos de cada uno de los miembros de la organización y al problema de cómo obtener acceso a esa subjetividad, es decir, a la estructura interna del sujeto (DiPascale, 2010), para conocer los significados y las interpretaciones que de ella dimanen y saber cómo se vinculan a la acción social.

Weber la distingue la existencia de tres tipos de subjetividad entre los seres humanos y propone tres recursos, mediante los cuales se puede descubrir su significado:

<b>Tipo de subjetividad y estrategias de la significación</b>	
<b>Cuadro 10</b>	
<b>Tipos de subjetividad</b>	<b>Estrategias para elucidar los significados</b>
1.- Los propósitos, motivos y significados concretos que acompañan las acciones sociales específicas de otras personas.	La capacidad individual, la empatía, imaginarse en los zapatos del otro y comprender o al menos imaginar el contexto emocional de sus acciones.

2.- El significado común o aproximado de algo, asignado por un grupo de personas. Por ejemplo, el significado de una palabra en un idioma.	La capacidad para una comprensión racional (dividida en la lógica y las matemáticas) y la habilidad para una comprensión intelectual del contexto de sentido de ciertas acciones.
3.- El significado (s) atribuido a un actor ideal en un modelo teórico de acción simbólica, planteado por el científico social.	La capacidad para formular y probar modelos causales. Se puede atribuir motivos, emociones y significados a un actor hipotético en un modelo teórico y usar el modelo para derivar cursos de acción esperados. Podemos checar nuestras expectativas con lo que hacen los actores concretos, para ver cómo se corresponden.

Fuente: Elaboración propia con base en Schwartz y Jacobs ( ).

Según Weber con el método comprensivo se descubren los significados de los dos primeros tipos de subjetividad. Considera la realidad social como una totalidad en la que se conjuga lo social, lo cultural, lo económico y lo político; en un contexto y época determinados, dimensiones espacio y tiempo fundamentales en la vida cotidiana (Berger y Luckman, 1968). El principal interés de Weber, fue conocer los motivos de los otros y cómo éstos se relacionan con el desempeño de las acciones sociales, deseaba conocer cómo se dirige la gente hacia una actuación racional -o irracional-, tradicional y emotiva, es decir, cómo eligen líneas particulares de acción –impregnadas de significación- como medios para lograr ciertas metas y objetivos. Para tal efecto, el autor codifica la acción y la sitúa en modelos ideales de comportamiento.

### **Los tipos ideales de orientación de la acción social.**

- 1.- Racional con arreglo a fines determinados por expectativas en el comportamiento. Las expectativas funcionan como medios para el logro de los fines propios racionalmente calculados y perseguidos. Se trata de una acción con el mayor grado de racionalidad.
- 2.- Racional con arreglo a valores. Determinada por la creencia consciente en el valor ético, religioso o estético. Las acciones sin referencia de valor no tiene sentido.
- 3.-Afectiva, especialmente emotiva determinada por afectos, estados sentimentales y pasiones de los actores sociales.
- 4.- Tradicional, determinada por la costumbre arraigada y por normas consuetudinarias. Lo tradicional implica la realización de algo de la misma forma como siempre se ha realizado, sin cuestionar su efectividad, simplemente se lleva a cabo. Un ejemplo, es la práctica de los rituales.

Estos tipos ideales de acción social se vinculan con los tipos ideales de dominación, su función es la de establecer la causalidad en los hechos al compararlos con situaciones reales. Asimismo, orientan las acciones individuales y colectivas para crear formas simbólicas específicas del contexto.

En resumen, toda interacción social está encuadrada en un marco cultural que dicta el grado de libertad que los actores sociales tienen para elegir los medios y los fines con que han de dirigir su comportamiento. En el contexto actual, el modelo de calidad prescribe un tipo ideal de trabajador polivalente, del que se espera un comportamiento normalizado por los valores y prescripciones del paradigma flexible, es decir, un patrón de comportamiento socialmente esperado para dar sentido de sus acciones y a las formas simbólicas que intervienen en su desarrollo.

### **1.3.1.2 Formas simbólicas**

Para hablar de formas simbólicas es necesario acudir en primera instancia al concepto de cultura, porque contiene una diversidad de formas simbólicas, las cuales intervienen en los procesos de interacción social en el ámbito organizacional.

Por consiguiente, es importante explicar el sentido que la cultura adquiere en el ámbito de las organizaciones y que ha dado lugar a la noción de cultura organizacional, el concepto de cultura, de acuerdo con Alvesson y Berg (1992: 78), se utiliza como “ *means to designate the organization as a collective entity...*”, este concepto y sus componentes fueron tomados de la antropología en un intento por capturar el carácter colectivo de la organización y *por considerar que la cultura es inherente a cualquier grupo social y que permite conocer su esencia.*

La organización puede ser comprendida como un espacio de socialización, de manifestación cultural, es decir, el lugar donde la cultura se manifiesta en sus diversas formas; símbolos, lenguaje, ideología, creencias, rituales, mitos, etc, las cuales Pettigrew (1979, citado por Alvesson y Berg, 1992), considera parte de la designación colectiva del concepto de cultura. Son términos derivados de la cultura que se usan como metáforas para simplificar y capturar la compleja realidad de la vida cotidiana.

### **1.3.1.3 Cultura y cultura organizacional**

Desde el punto de vista antropológico, la definición de la cultura se limita a los fenómenos ideacionales. Geertz (citado por Allaire y Firsirotu, 1992:21), define a la cultura como “el tejido de significados en virtud del cual los seres humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones” y como “un sistema de símbolos y significados” (Alvesson y Berg, 1992:77).

*Para Alvesson y Berg (1992), “cultura is the fabric of meaning in terms of which human beings interpret their experience and guide their action; social structure is the form that actions takes, the actually existing network of social relations”(id.)*

### **Cultura organizacional**

Alvesson y Berg (1992), consideran a la cultura organizacional como una etiqueta general para una serie de fenómenos culturales en una organización. Agrupan los fenómenos culturales en cuatro categorías: 1.- La cultura como entidad colectiva, el clan y la tribu; 2.- Los artefactos físicos y los visuales; 3.- Los marcos mentales colectivos y las manifestaciones; las sagas o épocas y las leyendas, así como los mitos y las historias; y 3.- Los modelos de acción colectiva; ritos, rituales, celebraciones y ceremonias (Alvesson y Berg,1992:78).

En el ámbito del estudio de la cultura organizacional, siguiendo la lógica de categorización de la cultura, Shein (1980, citado por Hatch, 1997: 210-217; 1985, citado por Dávila y Martínez,1999: 21-22): establece una teoría de la cultura organizacional en la que, declara existen tres niveles:

1.- Los Artefactos, son los aspectos visibles, tangibles pero a menudo indescifrables. Estos representan la superficie de la cultura, si tomamos la metáfora del iceberg, los artefactos estarán representados en la punta fuera del agua y derivan de la actividad cultural; son *manifestaciones físicas* como el logo de la organización, la indumentaria, los objetos materiales, la distribución física del lugar de trabajo; las manifestaciones conductuales –comportamientos, tales como ceremonias, rituales, patrones de comunicación, tradiciones, costumbres, recompensas y castigos; además de las manifestaciones verbales, esto es, las anécdotas, las bromas, la jerga, los nombres, los



apodos, las explicaciones, las historias, los mitos, la historia, los héroes y los villanos y las metáforas.

2.- Los valores y las normas de comportamiento, subyacen los artefactos, están representados por los principios sociales y normas de comportamiento socialmente aceptado. Son los principios sociales, las metas y estándares con un valor intrínseco dentro de una cultura. Los valores representan los supuestos básicos que permiten a los miembros de una organización hacer juicios respecto de lo que es correcto o incorrecto. Los valores son esquemas mentales, los cuales son visibles solo mediante las acciones, con ellos cada miembro de la organización conduce su comportamiento en función de un código moral y ético.

3.- Los supuestos o las creencias, son los la esencia de la cultura y se sustentan la percepción que los miembros de la organización tienen de la realidad, influyen en la interpretación de la realidad, en la forma de pensar y de sentir.

#### **1.3.1.3.1 Componentes simbólicos de la cultura organizacional**

En seguida se explican: los símbolos, el lenguaje, los artefactos, las historias, los mitos, las operaciones simbólicas; ritos organizacionales, rituales y ceremonias, todos modelos de acción colectiva. Los cuales representan componentes simbólicos o formas simbólicas manifiestas en contextos estructurados; la sociedad y la organización (Thompson, 1988 citado por Peimbert,s/f:10). El contexto específico moldea la forma en que son recibidos, comprendidos y valorados. Su creación responde a un carácter intencional, convencional, contextual, estructural, mientras que su recepción se inscribe en un proceso creativo en el que los individuos las interpretan para dar sentido a la acción.

**1.3.1.3.2 Los símbolos**, son entidades concretas y abstractas que tienen la finalidad de representar algo, para alguien. Geertz (citado por Abravanel, 1992:47), define al símbolo como “...un objeto, actitud, acontecimiento, cualidad o relación que sirve para transmitir un sistema conceptual...que implica los sentidos simbólicos...presentación tangible de las ideas, conclusiones generales de la experiencia y traducidas en formas concretas; incorporación práctica de ideas, actitudes, juicios, deseos y creencias”, el símbolo es un objeto tangible dotado de sentido.

Para Abravanel (1992:39), los símbolos son portadores de sentido: ellos definen las cosas, establecen el contexto y la forma y sirven para crear la identidad individual y de grupo”.

Por su parte, Alvesson y Berg (1992:86), mencionan que el símbolo tiene una función representativa, es decir, “un símbolo siempre representa algo diferente o algo más que si mismo”, lo que quiere decir que los símbolos capturan las relaciones complejas de una manera comprensiva difícil o imposible de expresar o comunicar directamente. Los símbolos son herramientas que sirven para combinar experiencias concretas con concepciones abstractas. Algunos autores se refieren a la organización como un colectivo o una representación simbólica de la realidad.

Un aspecto adicional del simbolismo, es el significado subjetivo que un individuo o un colectivo aplica a cierto objeto. Para que una acción, un objeto físico o una palabra se consideren símbolo, se requiere que el objeto tenga un significado simbólico para una o más personas, en el entendido que lo simbólico ocurre en la interacción entre un individuo (o un colectivo) y un objeto determinado. Para comprender los símbolos y el simbolismo se requiere de la interpretación de sus significados, así como del conocimiento de sus diferentes categorizaciones.

### **Clasificación de los símbolos:**

La tipificación más usual de los símbolos es la que proponen Dandridge et al. (1980, citados por Alvesson y Berg, 1992):

- 1.- Los símbolos de acción consisten en reuniones y comportamientos los cuales transmiten un significado que va más allá de lo obvio y lo superficial.
- 2.- Los símbolos verbales pueden ser los slogans, historias, bromas y expresiones especiales que surgen en la interacción cotidiana.
- 3.- Los símbolos materiales puede ser la arquitectura, las estatuas, el diseño interior de la organización y la decoración de las oficinas, la ropa y el tamaño de las oficinas, entre otros.

Alvesson y Berg (1992), señalan la existencia de otras categorías de símbolos, distingue entre los cognitivos, emocionales y pragmáticos. Asimismo, citando a Morgan (1963, Alvesson y Berg, 1992), explican que los símbolos pueden variar de acuerdo a su complejidad y difusión; existen símbolos simples y complejos; los simples son por ejemplo, el logotipo de la organización y los señalamientos del lugar especial para el estacionamiento del director, los segundos, tienen una función instrumental, expresan relaciones sociales complejas de poder, valores y prioridades –cuidadosamente escondidas-, tal es el caso de las reuniones en donde se toman decisiones, estas ilustran un simbolismo más complicado.

Asimismo, los símbolos pueden ir de lo privado a lo universal (Morgan, citado por Alvesson y Berg, 1992), el simbolismo privado se encuentra en el contexto de una organización o en alguna parte de ella. Mientras que, el universal se refiere a símbolos extendidos a través del mundo occidental de las organizaciones. Para compartir el mundo simbólico, los miembros de la organización requieren de un lenguaje propio.

### **1.3.1.3.3 El lenguaje y la comunicación**

En la vida cotidiana como en la vida organizacional la comunicación es un proceso de interacción humana, inevitable y necesaria para fortalecer el proceso de socialización. Los seres humanos pasan la mayor parte de su vida comunicándose, cerca del 70% del tiempo que permanecen despiertos escriben, leen, hablan y escucha. La comunicación implica un proceso permanente de “transferencia y comprensión de significados” (Robbins y Judge,2009:351), Eco (1976:35), coincide con este precepto, al señalar que el proceso de comunicación sólo se verifica cuando existe un código lingüístico, es decir un sistema de significación en el que el código establece una correspondencia entre lo que representa y lo representado, donde el destinatario de la comunicación está sujeto a dar una respuesta significativa. Desde una perspectiva cultural, la comunicación puede ser entendida como un proceso continuo de “transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas”(Favaro, s/f) .

En el ámbito organizacional el proceso de comunicación puede adoptar diversas formas entre las cuales, la comunicación visual juega un papel importante en la transmisión de información organizacional institucionalizada, en los diagramas, el código de señales de la circulación interna, los slogans, diversos elementos de la dirección estratégica; misión, visión, valores, también están presentes los códigos iconográficos, la arquitectura y el lenguaje de los objetos (Eco, 1976:40-41).

El proceso de comunicación es un hecho social en el que participan dos (o más) seres humanos con la intención de comunicar y expresarse algo. Las formas más usuales de transferir y comprender significados son la comunicación oral, escrita y no verbal; formas de comunicación interpersonal. Según Robbins y Judge (2009:355-358), la comunicación oral puede tomar diversas formas, entre ellas, de discurso, de interacción cara a cara, de

rumores informales, etc. , las ventajas de este tipo de comunicación son la velocidad y la posibilidad de retroalimentación, sin embargo, tienen desventajas, una de ellas, es la distorsión, debido a que cada participante interpreta el mensaje de acuerdo a su propio modo, es decir, de acuerdo a sus conocimientos, experiencia, valores, intereses, contexto, etc.

La comunicación escrita es tangible y verificable, e incluso almacenable. Está representada por lo memorándums, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería, periódicos organizacionales, noticias colocadas en los tableros, boletines o cualquier otro dispositivo que considere palabras o símbolos escritos. Planes operativos, presupuestos, manual de puestos, el plan estratégico, los reportes de producción y ventas, etc. Una de sus principales desventajas es que consume tiempo su redacción e inhibe la retroalimentación inmediata.

La comunicación no verbal acompaña la comunicación oral, todo movimiento corporal tiene un significado. Este tipo de comunicación incluye el movimiento corporal, las entonaciones de voz o el énfasis en las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor; son mensajes que se envían de manera inconsciente pero que comunican algo.

Con el lenguaje corporal es posible enviar dos mensajes principales; uno relacionado con el agrado del otro y el interés de verlo, manifiesto con gestos; el otro, comunica el estatus entre el emisor y el receptor, mediante la distancia física. Las emociones influyen en el sentido del mensaje, asimismo, las expresiones faciales, las posturas corporales y las entonaciones.

El proceso de comunicación organizacional según Robbins y Judge (2009), puede adoptar formas de redes formales, de rumores y comunicación electrónica. La primera,

considera la interacción social de individuos dentro de grupos pequeños con una configuración jerárquica, hay tres tipos de redes; a) las redes de cadena de mando formal, b) de rueda con una figura central como conducto de todas las comunicaciones del grupo y c) red de todos los canales, la cual permite una comunicación activa entre todos los miembros del grupo.

Los rumores sirven para proporcionar información a nivel informal. La administración no tiene control sobre los rumores, por ello, para los miembros de la organización este tipo de comunicación es más creíble y confiable que los comunicados oficiales. Los rumores los utilizan los involucrados en beneficio de sus intereses.

La comunicación electrónica dentro de las organizaciones considera el correo electrónico, la mensajería instantánea, las redes sociales, los blogs, las videoconferencias son medios innovadores para comunicarse, y deben ser administrados con especial cuidado para lograr una comunicación eficaz. Por lo general son medios que en gran medida usan los particulares y las grandes organizaciones.

Sin importar la forma ni el medio que se utilice para la comunicación, esta cumple diversas funciones importantes en la interacción social.

### **Funciones de la comunicación**

Algunos autores señalan que la comunicación desempeña varias funciones, para Robbins y Judge (2009:348-381), son cuatro las funciones: 1.- control, 2.- motivación, 3.- emoción y 4.- información:

1.- De control. Dentro de la organización, son los mecanismos formales instituidos los que apoyan la función de control, debido a que definen el comportamiento de los miembros de la organización. Algunos de los mecanismos de control son: la jerarquía;

los lineamientos formales, los manuales de puestos, el reglamento interno, las políticas de la compañía, entre otros. Asimismo, la comunicación informal entre los pares también constituye un mecanismo de control.

2.- De motivación. La comunicación de retroalimentación que los miembros de la organización reciben respecto a su desempeño, motiva y contribuye a reforzar el comportamiento deseado.

3.- De expresión emocional. La comunicación en el ámbito emotivo conduce a los individuos a exteriorizar sentimientos y estados emocionales subjetivos dentro del grupo de trabajo, la intención es compartir frustraciones y sentimientos de satisfacción. Con este tipo de comunicación e interacción social se logra la satisfacción de necesidades sociales.

4.- De informar. Una función principal de la comunicación es la de transmitir determinada información –datos- a individuos y grupos, con la finalidad de coadyuvar en la toma de decisiones.

De acuerdo a Parker (2000:82-83), Saussure señala que, el lenguaje es un medio de comunicación que puede describirse por medio de un conjunto de reglas gramaticales que consideran a la lengua como estructura que facilita la comunicación y a la palabra como un acto particular del habla o la escritura (Culler, 1976, citado por Parker, 2000); ambos adquieren sentido en contextos específicos y dan vida a léxicos locales particulares mediante los cuales se da sentido de la acción. Por su parte Eco citando a Saussure (1916, Eco, 1976:43), señala que “la lengua es un sistema de signos” entendidos como una (moneda) de dos caras; significante y significado, los cuales se relacionan sobre la base de un sistema de reglas- que expresan ideas y, “por esa razón es comparable con la escritura, el alfabeto de los sordomudos, los ritos simbólicos, las formas de cortesía, las señales

militares, etc.”. Para Eco (1976:46), el signo es “todo lo que, a partir de una convención aceptada previamente, pueda entenderse como alguna cosa que está en lugar de otra”.

El lenguaje representa una herramienta que hace posible que el ser humano realice o exprese sus ideas, pensamientos y sentimientos mediante signos verbales, para dar lugar a la comunicación. Por lo tanto, mediante el lenguaje aprendemos, generamos y compartimos conocimiento.

Cada cultura y cada organización desarrollan su propio lenguaje, al respecto Robbins y Judge (2009:369), mencionan que, “las palabras significan cosas diferentes para personas distintas”, es común que en la sociedad y en las organizaciones se creen diversas palabras y conceptos, los cuales adquieren significados solo comprensibles para los miembros de la cultura o de la organización. De acuerdo con Arias (2000:289), esto implica la presencia de una jerga o argot, la cual representa en términos generales la manera particular de pensar y aprehender la realidad y el entorno. Mediante el lenguaje, los miembros de una organización rápidamente pueden identificar a cualquier persona que no pertenece al grupo, asimismo, pueden convertir en palabras orales o escritas el mundo social, el físico, el emocional y el laboral, esto es, revelar y compartir el conocimiento del mundo.

El lenguaje organizacional contiene un sistema de símbolos con un tono particular, elaborado y compartido con los demás, es decir, un argot que recibe la influencia de la industria y por lo tanto refuerza la identidad y el sistema de creencias de la organización (Abravanel, 1992:49).

El Lenguaje posibilita el acceso al conocimiento, permite la interacción social y la representación de la realidad; el lenguaje aplica los signos y la comunicación los configura, permite comprender el contexto y el sentido de lo que se dice. La comunicación es un



elemento central en el proceso de socialización, mediante ella es posible dar significado y comprender el mundo.

#### **1.3.1.3.4 Los artefactos**

Son evidencias físicas que permiten comprender el pasado y el presente de la organización, en términos de Hatch (1997:216), “son los restos visibles, tangibles, audibles de un comportamiento basado en normas culturales y supuestos”. Dentro de las organizaciones, sus miembros en la interacción cotidiana consideran como artefactos, el estilo de dirección, la forma del plan de negocios, la conducta de los individuos en una reunión; el estilo de los participantes, la ubicación física dentro de la reunión.

Los artefactos son elementos físicos que comunican algo importante a los empleados, por ejemplo, el funcionamiento de la compañía y la forma de comportamiento que se espera de ellos. De igual forma, se consideran artefactos todos los elementos visibles tales como los memorándums, los carteles, los medios, la forma y estilo de comunicación, el comportamiento de los directivos, la indumentaria, a partir de los cuales los miembros de la organización determinan la forma de comportarse.

Hatch (1997:216), señala que los artefactos pueden clasificarse en tres categorías:

1.- Los artefactos físicos son creados por los miembros de una cultura organizacional; 2.- Los artefactos conductuales son llevados a cabo por medio de actividades conjuntas compartidas por los miembros de la organización; 3.- Los artefactos o manifestaciones verbales plasmados en los escritos y en lenguaje oral. Los artefactos, por ser la parte visible y accesible de la cultura organizacional pueden ser observados por cualquier persona.

En el cuadro 11, se presentan algunos de los artefactos físicos de las categorías antes descritas.

<b>Artefactos de la cultura organizacional</b> <b>Cuadro 11</b>		
<b>Manifestaciones físicas</b>	<b>Manifestaciones verbales</b>	<b>Manifestaciones conductuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arte, diseño y logotipo de la organización</li> <li>• Construcciones y decoración</li> <li>• Vestido y apariencia,</li> <li>• Objetos materiales y distribución física del lugar de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anécdotas, bromas</li> <li>• Jerga,</li> <li>• Nombres, apodos,</li> <li>• Explicaciones e historias</li> <li>• Mitos e Historia</li> <li>• Héroes y villanos</li> <li>• Metáforas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceremonias y rituales</li> <li>• Modelos de comunicación,</li> <li>• Tradiciones y costumbres,</li> <li>• Recompensas y castigos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Hatch (1997).

Los individuos usan consciente y creativamente las normas y los artefactos para expresar su identidad. Por su parte, los artefactos se usan generalmente para describir los vestigios físicos de las actividades humanas en una organización (Alvesson y Berg, 1992:80). Se trata de construcciones, equipo, productos, etc.

Un tipo especial de artefactos visuales lo constituyen los artefactos gráficos; las marcas, los nombres, los logotipos, etc. El estudio de la arquitectura de la compañía representa una oportunidad para conocer la identidad corporativa. Asimismo, la arquitectura de los edificios contribuye a forjar la historia de la organización. En el caso de la calidad total, los artefactos gráficos son fundamentales para socializar el status de la empresa, este es el caso de las mantas que se colocan en la empresa cuando ha sido merecedora de la certificación. Estos artefactos apoyan el fortalecimiento de los lazos de la identidad.

### **1.3.1.3.5 Las historias**

Siguiendo a Abravanel (1992:59- 66), explica que las historias están constituidas de relatos, leyendas y mitos. Las historias presentan los hechos de forma concreta y vivida para mayor facilidad de retención. Las historias influyen en la toma de decisiones porque orientan lo que debe tomarse en cuenta y explican porque influyen en las percepciones comunes. Como en las historias están presentes los héroes, éstas son fuente de inspiración para los actores organizacionales en el sentido de conminarlos a adherirse a valores, mantener los principios organizacionales y a orientar las acciones.

Las historias, sagas y leyendas caracterizan aspectos relativos de la historia corporativa. Para Alvesson y Berg (1992), la saga de la organización es empleada para expresar la historia vivida de la compañía, por ejemplo, las historias continuamente repetidas, o el recuento de las sagas como fenómenos. Las sagas contienen leyendas, es decir, eventos especiales, limitados en el tiempo, los cuales a menudo están vinculados a héroes. Las figuras de los héroes simbolizan normas o valores deseables o no deseables

Las historias siempre son atractivas, se recuerdan con facilidad y tienen una amplia credibilidad. Destacan o construyen héroes, además, aportan elementos para inspirar al actor organizacional y para satisfacer sus necesidades de identificación. Contribuyen a unir a los miembros de la organización y a guiar sus acciones hacia un sentido común.

En la vida organizacional existen historias que son relatadas por los empleados, cuando estos relatos van acompañados de bromas y de una jerga particular, se contribuye al establecimiento y reforzamiento de las ideas fundamentales en la operación de la organización.

### 1.3.1.3.6 Los mitos

Los mitos son usados para denotar el carácter de los marcos ideacionales compartidos. Los mitos son marcos mentales colectivos difíciles de asir en la investigación organizacional. Según Alvesson y Berg (1992), en torno a la discusión de los mitos organizacionales se presentan tres ideas esenciales:

- 1.- Los mitos son fundamentales pero erróneos o supuestos acerca de la realidad dudosos y no probados.
- 2.- Ver al mito como una creencia incuestionable acerca de los beneficios prácticos de ciertas técnicas y comportamientos que no se apoyan en los hechos demostrados.
- 3.- El mito es una expresión natural y profunda, arcaica, ideológica, social o cognitiva, que influye o se ve influido por la estructura de la organización o por la estrategia, legítima las contradicciones en la práctica organizacional. (Alvesson y Berg, 1992: 82).

Estos autores discuten la idea de que los mitos no tienen vínculos con la historia de la compañía. El mito puede ser considerado como una creencia colectivamente compartida, que explica cómo funciona el mundo; una imagen mental que establece el grado de libertad para las acciones de la organización.

Para Cohen, (cit. por Allaire y Firsirotu, 1992: 30), el mito es “un relato, en gran parte ficticio, que trata de orígenes y transformaciones, es expresado en términos simbólicos y se le atribuye un carácter sagrado”. Los mitos, las historias, los relatos, los cuentos y las leyendas se construyen con símbolos y códigos.

En resumen, la cultura en términos sociales y los matices que ésta adquiere en el ámbito organizacional, permiten aplicar sus componentes simbólicos en la dinámica organizacional, asimismo, la organización requiere de poner en práctica el simbolismo

organizacional con la finalidad de contribuir a la sobrevivencia de la organización; para tal efecto, los líderes organizacionales ponen en práctica diversas operaciones o funciones simbólicas.

#### **1.3.1.3.7 Operaciones simbólicas y definiciones**

Dentro de las formas simbólicas, existen de acuerdo con Abravanel (1992 60-66), funciones simbólicas no verbales, las cuales consisten en todo lo que pasa en la organización cuando se reúne la colectividad. Los métodos formales de presentación de las afirmaciones no verbales son los *ritos*, las *costumbres* y las *ceremonias*, todas ellas *operaciones simbólicas (id.)*; en las cuales lo principal es la participación colectiva y la comunicación no verbal.

Las operaciones simbólicas contribuyen a forjar la participación colectiva, el desempeño de estas operaciones se hace en un ambiente de comunicación no verbal, por lo tanto, lo que importa es lo que acontece. Alvesson y Berg (1992:83-85), suman a las formas simbólicas antes descritas, los rituales y celebraciones para denotar un comportamiento simbólico en las organizaciones o un modelo de acción colectiva históricamente condicionado. Los miembros de la organización al poner en práctica estas operaciones simbólicas o comportamientos simbólicos, expresan y refuerzan sus creencias y valores con la finalidad de contribuir a la sobrevivencia de la organización.

La forma en que se desempeñan estas operaciones simbólicas es tan importante como su orientación instrumental, porque de su resultado depende la cohesión social y el significado socialmente compartido entre los miembros de organización.

### **Definiciones de las operaciones simbólicas**

#### **1. Los ritos organizacionales.**

Según Berg (citado por Abravanel, 1992:61-63), los ritos organizacionales son “toda actividad emprendida con el fin más o menos consciente de comprender... el carácter –la naturaleza- de la organización...(y su) contexto...”.

Desde la perspectiva de Alvesson y Berg (1992:84), los ritos son verdaderas actividades colectivas con un bajo grado de formalidad, con ellos frecuentemente se inician o concluyen diversos eventos organizacionales. El desarrollo del rito denota una actividad en la cual la organización o parte de ella, intenta lograr una comprensión de sí misma, de su rol y funciones en el mundo.

Algunos otros ejemplos de ritos de este tipo, son la asistencia de un grupo de managers a un seminario dirigido por un consultor externo, o un programa de capacitación para la alta dirección, en donde se formulan los objetivos departamentales. Un ejemplo de rito es el proyecto Saturno de GM, en donde a cientos de empleados se les liberó de sus tareas normales para estudiar asuntos estratégicos futuros. Trice y Beyer (1985, citados por Alvesson y Berg, 1992:84) desarrollaron una tipología de ritos que considera los de paso, de degradación, de realce, de renovación, todos sirven para reducir el conflicto y favorecer la integración.

Abravanel (1992:61), menciona que el rito es una forma de adoración organizacional que se distingue por cuatro características:

- 1.- Por el aspecto litúrgico. Los ritos requieren de la participación colectiva para su desarrollo, por lo tanto demandan de los participantes el compromiso personal y un alto grado de involucramiento para seguir el orden y la forma preestablecida de los ritos.
- 2.- Por el aspecto representacional. Los ritos se refieren a los principios internos de la organización como la filosofía, la misión, la visión y el espíritu corporativo.

3.- Por la doble función: La de apoyar la consolidación de la identidad del grupo y la de favorecer la apropiación de los valores organizacionales.

4.- Por el papel purificador. Los ritos permiten la libre expresión de sentimientos positivos o negativos, facilitan la creación de bienes colectivos profundos: principios vivos que definen la organización.

En las actividades rituales sólo participan algunos miembros de la organización, no obstante, se dirigen a toda la comunidad organizacional. Algunos de los ejemplos de ritos organizacionales colectivos son: la planeación estratégica, los proyectos de desarrollo comercial, etc. Permiten reafirmar la lealtad y responsabilidad, así como confirmar los acuerdos y dirimir los desacuerdos.

En las organizaciones algunos de los ritos más usuales son los de iniciación, los cuales tienen como finalidad enfrentar a los recién llegados a una realidad organizacional concreta con el fin de que se tenga una imagen más completa de lo que es la organización y desempeñe su rol organizacional en concordancia con los valores organizacionales. En palabras de Deal y Kennedy (citado por Abravanel, 1992:62), “la iniciación consiste en parte, en un rito de hostigamiento”, que contempla drásticas actividades colectivas que las organizaciones aplican a los nuevos miembros, con la finalidad de que conozcan la cultura de la organización e interioricen los valores organizacionales.

Abravanel (1992), explica que, los ritos tienen la finalidad de que la gente aprenda las reglas que se aplican en la organización, por ejemplo, las que rigen la interacción social entre jefes y subordinados, entre íntimos y extraños, el grado en que se puede exteriorizar la parte emocional. Los ritos también contribuyen a evidenciar la dinámica organizacional en la toma de decisiones. Este autor señala que los ritos ayudan a la gente a conocer su cultura.

En las organizaciones, los ritos constituyen actividades habituales que se repiten con frecuencia y tienen como propósito principal establecer esquemas de comportamiento ritual. Asimismo, con ellos se busca que los miembros de la organización se comuniquen con mayor libertad para acortar las jerarquías.

Para Arias (2000: 291), los ritos constituyen una “serie de actos preestablecidos llevados a cabo en ciertas ocasiones”. Este autor sólo menciona los ritos de iniciación y los de intensificación dentro de la vida organizacional. Al primero, lo vincula con las actividades que se imponen a una persona cuando intenta ingresar a un grupo o pasar a un estatus superior, esto conlleva para el actor la sujeción a diversas pruebas para su aceptación; el segundo, tiene una periodicidad más frecuente y busca mantener la cohesión del grupo con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales.

## **2.- Los Rituales.**

Son eventos con carácter temporal y reglas a cumplir. Para Abravanel (1992), los comportamientos rituales son hábitos o costumbres<sup>24</sup>, regidos por un modelo ritual que dirige a los actores organizacionales hacia un resultado determinado. En la configuración de los actos rituales median relaciones de status y de poder, que derivan en resultados sujetos a la negociación colectiva<sup>25</sup>.

En palabras de Alvesson y Berg (1992:84), los rituales confirman y reproducen modelos sociales determinados. El mejor ejemplo es una reunión tradicional con el presidente de la organización, donde el objetivo está claramente determinado de antemano. Una reunión de este tipo no sólo se utiliza como instrumento para legitimar y tomar

---

<sup>24</sup> Se enmarcan dentro de un modelo ritual o una fórmula -ligada a un elemento simbólico- que “une y conduce actos diversos a un resultado preciso. Es decir, se trata de una regla que toma en cuenta símbolos de status y poder –existentes en la organización- para dirigir el comportamiento de los actores.

<sup>25</sup> La negociación colectiva representa un acto ritual en el que dos partes buscan llegar a un acuerdo. Lo valioso de esta práctica organizacional es la forma en que se llega al acuerdo y también el resultado.



decisiones conjuntas, sino también, para contribuir a mantener las estructuras de poder y los marcos ideacionales.

De acuerdo a Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo (cit. por Alvesson y Berg, 1992), los rituales pueden clasificarse como sigue:

- a) Rituales personales, los lleva a cabo un individuo y son importantes sólo cuando se relacionan al rol de la persona como actor organizacional clave.
- b) Rituales de tarea, están vinculados al trabajo y pueden ser individuales o sociales.
- c) Rituales sociales, los lleva a cabo un grupo natural de personas
- d) Rituales organizacionales, están vinculados a la organización formal.

Los rituales o comportamientos rituales como los explica Abravanel, pueden ser nombrados también como hábitos y costumbres en los que importa la forma en que se verifican. El hábito conduce a un resultado específico, por lo tanto, se afirma que un modelo ritual es una fórmula que une y conduce actos diversos a un resultado preciso. Las ceremonias de distribución de diplomas en una escuela y dentro de una organización la entrega de reconocimientos por antigüedad, son ejemplos, de acto ritual (Abravanel, 1992: 63).

Otra clasificación del ritual es la de Van Gennep (citado por Urbiola y Wilhelm, 2008:14), ésta considera el propósito y el tiempo en que se lleva a cabo el ritual y consiste en cuatro tipos de rituales:

- 1.- Ritos periodos o cíclicos; tienen una fecha especial en el calendario, se relacionan con aspectos culturales relevantes para el grupo. Tienden a repetirse en fechas específicas. Por ejemplo, la celebración del día de la secretaria.

2.- Ritos de pasaje, realizados cuando hay cambios en los individuos o en los estados de los individuos.

3.- Ritos de regulación, son los ritos desarrollados en contextos simbólicos violentos, son importantes donde el poder no está centralizado.

A esta clasificación Urbiola y Wilhelm (2008), suman los ritos reparadores, cuyo propósito es ayudar a los individuos a readaptarse.

Los comportamientos rituales; los ritos, los hábitos y las costumbres, provienen de la experiencia y se convierten en conocimiento organizacional socialmente construido y sabiduría colectiva que se socializa y dirige a resultados específicos.

### **3) Las ceremonias.**

Son sucesos colectivos que facilitan la expresión de emociones de los participantes. Los componentes de las ceremonias son las costumbres, las tradiciones y las convenciones existentes en una colectividad. Los escenarios en que se desarrollan las ceremonias permiten la cercanía entre jerarquías, fortalecen el sentimiento colectivo y la lealtad a la organización, además de reforzar la identidad. La ceremonia permite al individuo realzar su prestigio, por ejemplo, en las ceremonias de entrega de reconocimientos por la antigüedad, etc; allí deja de ser un número y recobra su individualidad, para hacerse distinguir personalmente. Después del anonimato por un prolongado tiempo y el gran esfuerzo es merecida la satisfacción (Abravanel, 1992).

Según Alvesson y Berg (1992:84-85), la ceremonia tiene un carácter solemne y formal, a menudo expresa sentimientos de tradición y consciencia histórica. Los jubileos, los aniversarios, la puesta en marcha de un buque y la apertura de una nueva fábrica son todos, ejemplos de ceremonias las cuales denotan tiempo. La ceremonia es una oportunidad

para los miembros de la organización de formar parte de la honorable historia de la compañía, asimismo, representa una ocasión para dar a conocer a los miembros de la generación más antigua.

Las celebraciones están ligadas a la ceremonia, sin embargo, a diferencia de la solemnidad de ésta, las celebraciones tienen un carácter más espontáneo, son actividades simbólicas colectivas marginales, entre ellas se encuentran las bromas, los juegos y el humor en el lugar de trabajo. Los ritos, rituales y ceremonias, demuestran diversos niveles de significado, los cuales pueden ser adscritos a las acciones colectivas dentro de las compañías.

Una vez que presentado el marco conceptual de la perspectiva simbólica, toca el turno de explicar en términos sucintos el papel del liderazgo. Cualquier organización, sin importar su naturaleza o sus objetivos, requiere de la participación de un dirigente que guíe la acción social dentro de la organización para lograr los objetivos de ésta. En la época actual, las organizaciones han adoptado diferentes modas gerenciales, entre ellas, la calidad, este hecho social demanda de un estilo de liderazgo innovador y flexible que además de dirigir la atención en tareas estratégicas se concentre en crear compromiso y una visión compartida con la organización.

El modelo de producción flexible plantea un estilo de liderazgo ideal, sin embargo, aunque en la teoría hay varias referidas al liderazgo, en la realidad los modelos ideales no existen, y cada organización tiene un líder con un tipo de liderazgo distinto. En este trabajo se toma en cuenta la tipología de estilos de liderazgo propuesta por Tannenbaum y Schmidt (1958, cit. por Hofstede, 1980).

#### **1.4 El líder y el estilo de liderazgo.**

En la literatura administrativa y organizacional, la existencia de un líder que conduzca el destino de la organización es fundamental. El liderazgo constituye una función gerencial que tiene la finalidad de influir en el comportamiento de las personas –de los subordinados– para cumplir con la misión y visión organizacionales, optimizando el uso de los recursos al máximo.

Los líderes para lograr la competitividad de sus organizaciones hacen uso del ejercicio del poder, el cual puede derivar de un orden formal institucionalizado y reconocido legalmente o surgir de manera espontánea como poder informal, el cual aunque carece de legitimidad, influye en el comportamiento de los miembros de la organización.

En la actualidad, los cambios paradigmáticos y la emergencia de nuevas formas de producción como la flexible, revelan la tendencia al empoderamiento entre los miembros de la organización, es decir, se intenta transformar a cada miembros de la organización en líder de grupo, este modelo de producción flexible busca demostrar que, “no sólo quienes tienen la autoridad formal pueden ejercer el liderazgo”, aunque esta evidencia sea bien limitada (Arias, 2000:200). No obstante esta nueva práctica organizacional inscrita especialmente en el modelo de calidad total, subsiste la figura central, hegemónica, heroica del líder institucional, en el caso de las pequeñas empresas mexicanas la de líder paternalista.

Desde siempre, es decir, desde que aparece la organización moderna, el líder debe atender dos dimensiones relacionadas con; la tarea y la de relación, para ello adopta un estilo de dirección que se ve determinado por las situaciones y por elementos de carácter cultural, entre otras fuentes de inspiración. Existen diversas clasificaciones de estilos de

dirección, aquí se presenta la propuesta de Tannenbaum y Schmidt (1958, citados por Hofstede, 1980:73-74), por ser una categorización reconocida en el ámbito organizacional y porque en su aplicación ha generado conocimiento acerca de las características de los estilos del liderazgo mexicano<sup>26</sup>.

En la pequeña empresa mexicana, el liderazgo lo ejerce el dueño, quien de manera simultánea funge como propietario y director general (o gerente) de la empresa; su estilo de liderazgo es de tipo paternalista (Hofstede, 1980), es emprendedor, resuelve todas las situaciones que se presentan en la organización, y realiza todas las funciones es el vendedor estrella, compra, produce y cobra, etc.; por lo que en términos de Anzola (2001), se trata del hombre orquesta o como lo señala Longenecker, Moore y Petty (2001), un empresario artesanal.

#### **1.4.1 Estilo de liderazgo.**

La categorización del estilo de liderazgo propuesta por Tannenbaum y Schmidt (1958, citado por Hofstede, 1980), considera que el líder debe cumplir con las funciones de orden, persuasión, participación y delegación; definiendo cuatro estilos de liderazgo:

- Líder1: El autocrático, el que ordena. Toma decisiones sin incluir a sus subordinados, impone decisiones y ordena, esperando que se cumpla con lealtad.
- El líder 2: El Persuasivo –paternalista, el que persuade. Antes de tomar decisiones y ponerlas en práctica, las somete al arbitrio de sus subordinados y resuelve dudas.

---

<sup>26</sup> En el estudio de la IBM, realizado por Hofstede.

- El líder 3: El Consultivo, el que consulta. Consulta a sus subordinados y toma en cuenta sus aportaciones, posteriormente les comunica la decisión final y espera un cumplimiento leal.
- El líder 4: El participativo, el que crea consensos. Presenta a los subordinados las situaciones y problemáticas para conminarlos a la discusión y acepta los resultados como el deseo de la mayoría.

El conocimiento del estilo de dirección en las organizaciones permitirá comparar y conocer si las prescripciones del modelo de calidad total se cumplen en la práctica. Esto es, si el líder es consciente del rol que le toca desempeñar en la implantación del modelo de calidad total, y si existe dentro de los grupos de trabajo un liderazgo itinerante que apoye en la implantación de los modelos de calidad.

### **1.5 Lo cotidiano: La construcción social de la realidad**

Weber define la sociología como “una ciencia de la acción social”. Esta incluye todo el comportamiento humano en la medida en que el individuo que actúa le atribuye un significado subjetivo. Weber señala que en la acción social el individuo toma en cuenta el comportamiento de otros y orienta el propio en esa dirección (Schwartz y Jacobs, 18).

En este trabajo los fundamentos de la sociología permiten dirigir los esfuerzos de investigación al ámbito organizacional, con la finalidad de entender cómo los actores organizacionales atribuyen significados a los nuevos esquemas de producción y cómo interpretan la calidad total, entendiendo que este paradigma de producción se recrea paulatinamente y requiere de la interacción social para la construcción de significados y para su integración como parte de la realidad en la vida cotidiana.

Los principales representantes de la construcción social de la realidad, son Berger y Luckman (1968:36-64), quienes consideran importante analizar el conocimiento que orienta la conducta en la vida cotidiana, por ser “ésta una realidad interpretada por los hombres [para quienes]... tiene un significado subjetivo de un mundo coherente” (Berger y Luckman, 1968:36). Estos autores proponen la perspectiva fenomenológica como método para analizar los fundamentos del conocimiento en la vida cotidiana, las objetivaciones de los procesos y significados subjetivos mediante los cuales se construye el mundo intersubjetivo del sentido común.

El análisis de la conducta individual sólo puede ser entendido en términos de la conducta de todo el grupo social al que pertenece, puesto que los actos individuales están involucrados en actos sociales más amplios que incluyen a otros miembros del grupo. En el caso de las organizaciones productivas, también es importante analizar el conocimiento que orienta la conducta en la esfera laboral, como parte de la vida cotidiana. Su análisis puede llevarse a cabo mediante la perspectiva fenomenológica de la experiencia subjetiva de la vida cotidiana, para clarificar la realidad tal como se ofrece al sentido común.

En la vida cotidiana, la conciencia de los actores es intencional, se dirige a objetos; estos pueden ser exteriores o interiores a la conciencia; los primeros forman parte del mundo físico objetivo y los segundos, de la realidad subjetiva. En la realidad laboral, la conciencia de los miembros también tiene un carácter intencional, el en caso de los individuos que trabajan con los modelos de calidad, la conciencia se dirige hacia elementos de orden tangible, es decir, objetivados –manuales, instrumentos, productos, mientras que la realidad subjetiva se presenta a la conciencia mediante la filosofía y los valores del modelo de calidad.

Los autores señalan que el individuo tiene conciencia de que el mundo contiene realidades múltiples y que la realidad de la vida cotidiana, es la realidad por excelencia. El individuo se mueve entre las diversas realidades, al hacerlo expone su conciencia a la presencia de diferentes objetos, los cuales provocan tensiones muy diferentes y niveles de atención en el mismo sentido.

Los autores ponen énfasis en el hecho de que el individuo experimenta la vida cotidiana con una atención total, la aprehende como una realidad ordenada, objetivada por un orden de objetos designados previos a su participación. En la aprehensión de esta realidad el lenguaje juega un papel fundamental, porque mediante él, se crean, ordenan y se da sentido a las objetivaciones.

Con el lenguaje, el individuo atribuye significado a la vida cotidiana; cada objeto exterior tiene una denominación en el vocabulario técnico de la sociedad y de las organizaciones en las que se vive la vida cotidiana; en el caso del léxico de la sociedad, del lugar donde se habita, los objetos que se utilizan y la red de relaciones también se ordenan mediante un vocabulario específico, lo mismo aplica para las organizaciones, en ellas, los objetos tangibles e intangibles tienen una designación, un nombre, asimismo, la red de relaciones en la interacción organizacional tienen identificaciones.

El individuo cuenta con dos dimensiones para ordenar la vida cotidiana: 1.- la dimensión espacial, en la que figura el aquí de la experiencia propia adquirida por las vivencias, esto es, “el aquí de mi cuerpo” y 2.- la dimensión temporal, que refiere la época en la que se presenta, “el ahora del presente”. Berger y Luckman (1968:40) explican que el individuo experimenta la vida cotidiana en diferentes niveles de proximidad y alejamiento, en las dimensiones espacial y temporal. El nivel más próximo al individuo, es la vida cotidiana, en ella, está el mundo donde actúa y el universo laboral; en él las actividades



pragmáticas dominan la conciencia individual y colectiva. En esta zona próxima de la realidad de la vida cotidiana, el interés del individuo está en los objetos que intervienen en su tarea diaria, en el caso de la calidad; en los objetos externos a la conciencia como los manuales, las herramientas estadísticas y en los objetos subjetivos como el empowerment, la autonomía y la mejora continua, entre otros preceptos de esta filosofía de trabajo.

Asimismo, esta zona de la realidad de la vida cotidiana se presenta como un mundo intersubjetivo, es decir, un mundo en el que el individuo interactúa y se comunica con otros, es decir, una realidad en la que se comparte significados. En el mundo intersubjetivo los individuos aceptan las objetivaciones que ordenan el mundo, comparten un sentido común de la realidad y aunque hay una correspondencia entre los significados del individuo y los de los otros, pueden generarse perspectivas diferentes del mundo.

La vida cotidiana está conformada por diversos sectores, unos se aprehenden por rutina y otros son problemáticos. En el mundo del trabajo la presencia del paradigma moderno en la producción manufacturera, representó para los miembros de la organización un sector de la vida cotidiana que se aprehendió por medio de la rutina, pero este escenario cambió desde los años sesenta con la introducción de un nuevo modelo de producción flexible, lo que obligó a los miembros de la organización a entrar en un mundo problemático durante el proceso de transferencia, por las nuevas formas y filosofía de trabajo, que aun no incorporaban a la rutina.

Con la apropiación del modelo de producción los individuos integran la zona problemática a la de rutina, con ello, se enriquece la vida cotidiana y las rutinas son aprehendidas como no problemáticas.

En la vida cotidiana, el individuo usa un lenguaje común para objetivar sus experiencias e interpretarlas, por lo tanto “el lenguaje marca las coordenadas de (la)...vida

(del individuo) en la sociedad y (en cada esfera de la realidad, como el trabajo, por ejemplo) y (las) llena ... de objetos significativos.”(Berger y Luckman,1968 :39).

### **1.5.1 La interacción en la vida cotidiana.**

La vida cotidiana se comparte con otros y se produce mediante la interacción cara a cara, en este modelo de interacción social, el otro se presenta al individuo en una situación de vivencia compartida, en la que se da un intercambio continuo y recíproco de actos expresivos, un comportamiento kinésico que revela el carácter, las emociones y las reacciones significativas del individuo. El lenguaje corporal agrega elementos significativos a los otros niveles de la comunicación. Tanto el lenguaje corporal como el oral, responden a elementos de carácter cultural, por lo tanto, los miembros de una cultura o incluso los de una organización, deben aprender el significado de los gestos en su contexto, porque con ello se comunica algo en particular, característico de la sociedad y de las organizaciones.

En la interacción cara a cara, la subjetividad del otro es accesible mediante un máximo de esos síntomas, los cuales al ser interpretados muestran cómo el pensamiento, el lenguaje y las acciones, aproximan la subjetividad de las personas en la vida cotidiana (Berger y Luckman). En el ámbito organizacional, los nuevos modelos de producción demandan una mayor interacción social cara a cara, por el trabajo en equipo y el empowerment, de lo que se sigue que las relaciones sociales deberán ser más flexibles para propiciar un intercambio de significados subjetivos que permitan dar sentido al trabajo en la vida cotidiana.

En suma, cuando la interacción cara a cara se verifica dentro de las rutinas de la vida cotidiana, se ordena a partir de esquemas tipificadores o de estereotipos, en cuyos términos los individuos son aprehendidos y tratados recíprocamente. Las características de

los estereotipos han sido culturalmente asignadas- afectan las interacciones cara a cara y pueden modificarse a través de un proceso de negociación para determinar los comportamientos de los participantes.

En la realidad organizacional también se constituyen esquemas tipificadores, por lo que en la interacción social los participantes son concebidos a partir de esos esquemas; se los puede entender como obreros, supervisores o managers, como integrantes de un equipo, como líder del equipo, como cliente, etc. Estos esquemas tipificadores planteados por el modelo de producción han trascendido la interacción cara a cara, convirtiéndose en anónimos y para los cuales se han prescrito líneas de comportamientos bien definidas.

En la interacción cara a cara, se verifica un proceso intersubjetivo para entender y aproximarse a la subjetividad del otro y compartir significados subjetivos. En el ámbito organizacional, cada una de los participantes en la implantación del modelo de calidad, tiene un esquema tipificador, es decir, pertenecen a categorías definidas tales como cliente interno, cliente externo, consultores, organismos certificadores, etc., de quienes sus características y acciones se aprehenden en términos anónimos en la medida que se alejan de la situación cara a cara, por lo que las características y acciones de la categorización corresponden a cualquier tipo de organización.

### **1.5.2 El lenguaje y el conocimiento de la vida cotidiana**

Para Berger y Luckman (1968), la expresividad humana puede objetivarse, está objetivación proviene de los procesos subjetivos y “se manifiesta en productos de la actividad humana”, los cuales sirven como índices de los procesos subjetivos de sus productores. Los índices dan acceso a la subjetividad ajena en la interacción cara a cara – los cuales están sujetos a la interpretación-.

La realidad de la vida cotidiana sólo es posible por las innumerables objetivaciones producidas por los seres humanos, éstas adquieren el carácter de artefactos con los que se reconstruye las intenciones subjetivas de los hombres, incluso de aquellos con quienes no se tiene interacción cara a cara. En el caso de las organizaciones, los individuos que transitan por ellas, dejan legados a su paso, algunos de los cuales se presentan en términos de artefactos portadores de significación colectiva.

Estos autores señalan al proceso de significación de producción humana de signos, como uno de los casos de objetivación de importancia crucial en la vida cotidiana, debido a que el signo tiene una intención explícita de ser indicio de significados subjetivos. El signo lingüístico consta de dos partes en relación; el significado y el significante; el primero, es el designado- es el principio pasivo de significar-, esto es, el contenido o imagen mental asociado con un sonido –el del significante-. De esta manera el significante es el designador, es decir, el sonido de la expresión lingüística, es el principio activo de significar. El signo es esencialmente arbitrario.

En el proceso de significación para interpretar o asignar un significado a algo, se le debe atribuir un sentido, la interpretación que hacen los actores está mediada por la intencionalidad y depende del contexto. La comprensión e interpretación de la realidad requieren de ideas, saberes y conocimientos del sentido común, del conocimiento pragmático de una situación, un evento, un objeto o idea, para actuar frente a un problema.

Las objetivaciones en general tienen un uso instrumental y un uso significativo. Los signos se pueden agrupar en diversos sistemas: “sistemas de signos gesticulatorios, de movimientos corporales, de diversos grupos de artefactos materiales...”. Los signos y los sistemas de signos son objetivaciones accesibles más allá de la expresión de las intenciones subjetivas [del aquí y ahora ]” (Berger y Lukman,1968:54).

El lenguaje es un sistema de signos vocales, es el más importante para la humanidad y es compartido con otros, tiene una capacidad intrínseca de expresividad vocal. Las objetivaciones comunes de la vida cotidiana se sustentan por la significación lingüística por ello es esencial la comprensión del lenguaje en la realidad de la vida cotidiana.

El lenguaje nace en la situación cara a cara y propicia la producción continua de signos en el intercambio verbal, en él, se sincronizan las intenciones subjetivas de los que conversan y se objetiva la subjetividad. Este modo de comunicación se extiende a otras vías, por ejemplo, a la escritura considerada como un sistema de signos de segundo grado, al habla por teléfono o en la radio, por lo cual “el lenguaje es capaz de transformarse en depósito objetivo de vastas acumulaciones de significado y experiencia,...se puede preservar y transmitir a generaciones futuras” (Berger y Luckman, 1968: 56).

El lenguaje se produce en la vida cotidiana y conduce al individuo a experimentar el imperativo pragmático compartido con otros. El lenguaje es un sistema de símbolos, es objetivo y representa una realidad externa a los individuos y los obliga a adaptarse a sus pautas, a aceptar las normas correctas para diversas ocasiones y situaciones; el lenguaje tiene expansibilidad flexible, permite objetivar una variedad de experiencias e incluirlas en categorías en cuyos términos adquiere significado.

La experiencia individual se incluye dentro de los ordenamientos de significado real objetiva y subjetivamente. El lenguaje puede trascender la realidad de la vida cotidiana y referirse a la interpretación del significado de un sueño; cualquier tema significativo que cruza de una esfera de la realidad a otra, se conoce como símbolo y, el modo lingüístico, lenguaje simbólico. El lenguaje construye la representación simbólica y puede construir símbolos derivados de la experiencia cotidiana, de recuperarlos y presentarlos objetivamente reales en la vida cotidiana.

El símbolo y el lenguaje simbólico constituyen la realidad de la vida cotidiana y de la aprehensión de la realidad de la vida común. El lenguaje elabora esquemas clasificadores para diferenciar los objetos.

El individuo tiene un conjunto de objetivaciones lingüísticas relacionadas con la ocupación, esto representa un campo semántico que ordena significativamente todos los sucesos rutinarios de la tarea cotidiana. Esta acumulación favorece el acopio social de conocimiento que se transmite de generación en generación y al alcance de todos en la vida cotidiana, el acopio abarca el conocimiento, la situación y sus límites, la participación en el cúmulo social de conocimiento permite la ubicación de los individuos en la sociedad y en el manejo apropiado de ellos.

La vida cotidiana está dominada por el motivo pragmático, del conocimiento de receta, el que se limita a la competencia pragmática en tareas rutinarias ocupa un lugar importante en el cúmulo social de conocimiento. Es un conocimiento limitado respecto de lo que se tiene que saber para los propósitos puramente pragmáticos del presente y del futuro, para resolver problemas de rutina. El conocimiento sobre la propia ocupación es amplio y específico, mientras que para el mundo ocupacional de los otros se tiene un conocimiento esquemático. El individuo también tiene conocimiento de hechos y experiencias sociales y naturales, por ello, los eventos también se tipifican dentro del acopio de conocimiento.

En la vida cotidiana el conocimiento aparece distribuido socialmente, diferentes individuos y tipos de personas lo poseen en grados diferentes. El individuo no comparte su conocimiento en la misma medida con todos sus semejantes, e incluso habrá conocimiento que no comparta con nadie.

Los etnometodólogos señalan que en el proceso de interpretación influyen diversos instrumentos interpretativos contruidos por los propios actores y por otros individuos, provenientes de su cultura, entre ellos se mencionan las categorías contruidas por los individuos en interacción, lenguajes particulares definidos por el área geográfica, por la jerga del sector y el vocabulario de la propia organización, tareas dirigidas por las orientaciones profesionales, por la cultura nacional, por la cultura organizacional y la de grupo, entre otros, todos representan marcos conceptuales que asignan significado a los asuntos en consideración.

En el proceso de interpretación, los individuos echan mano de diversos patrones encontrados e impuestos por su cultura, su sociedad y sus grupos de pertenencia, además, las interpretaciones se hacen sobre la base de lo que se conoce y se tiene experiencia. En las organizaciones posmodernas, el imperativo actual hacia la calidad total, implica para todos los miembros de la organización, la definición clara de las prácticas operativas y del lenguaje que se usará en su interpretación y en la construcción compartida de experiencias de la vida cotidiana.

### **1.6 El interaccionismo simbólico**

El interaccionismo simbólico es una orientación metodológica que comparte ideas básicas con el proceso interpretativo. Busca comprender cómo se asignan los símbolos con significado al lenguaje hablado o escrito y al comportamiento en la acción social. El interaccionismo simbólico, es una orientación constructivista, un proceso interpretativo, una teoría psicológica y social que busca comprender el proceso de creación y asignación de significado al mundo de la realidad de la vida cotidiana; esto es, la comprensión de

individuos, lugares-contexto, situaciones y tiempo particulares, esta comprensión tiene paralelo con el concepto de Weber Verstehen “comprensión”..

Uno de los principales representantes de este enfoque es Herbert Blumer ( citado por Schwartz y Jacobs: 24), de la escuela de interacción simbólica. Este autor establece como máxima para el estudio de la acción, situarse en la perspectiva del actor, dado que es él quien elabora la acción a partir de lo que percibe, interpreta y juzga. En la indagación el investigador debe analizar la situación concreta asumiendo el rol del actor (Schwartz y Jacobs, ) . Para el interaccionismo simbólico, la realidad es una construcción social elaborada a partir de aspectos culturales. Asimismo, considera que la producción de sentido –o significado- nace de un proceso social.

**La interacción simbólica descansa sobre tres premisas básicas:**

Los elementos que dan significado a la vida cotidiana son, entre otros, los intereses personales, creencias, valores, actitudes y los aspectos culturales. Las tres premisas básicas de la interacción simbólica establecen que:

- 1.- Los seres humanos orientan sus actos hacia las cosas; objetos físicos y otros seres de su realidad, en función de los significados que éstas tienen para ellos.
- 2.- El significado de las cosas se deriva de la interacción social, por ello se considera como un producto social. El significado se forma a través de las actividades de la gente en interacción, en ella, se lleva a cabo un proceso de comunicación –simbólica porque se da a partir del lenguaje y de otros símbolos.
- 3.- Los significados se establecen y modifican mediante un proceso interpretativo, desarrollado por la persona al enfrentarse con las cosas que encuentra a su paso. El proceso interpretativo considera dos partes: una, establece que, la persona debe señalar las cosas



que para ella tienen significado, dentro de un proceso de comunicación consigo misma, la otra, refiere una interpretación que se convierte en manipulación de significados.

La preocupación central de esta perspectiva teórica es saber cómo se da en la interacción simbólica la asignación de significado. De acuerdo con Blumer (cit. por Schwartz y Jacobs, 1979:25), el significado de una cosa para una persona, surge de las formas en que otras personas actúan hacia la persona con respecto de la cosa. Sus acciones operan para definir la cosa para la persona; por lo que el interaccionismo simbólico ve los significados como productos sociales formados dentro de las actividades de las personas en interacción. Los significados son instrumentos que orientan la formación de la acción -o del acto-, a su vez producen las realidades que conforman el mundo real en el que los individuos del grupo invierten su vida.

Uno de los cuestionamientos para el interaccionismo simbólico, es cómo estudiar un proceso que tiene lugar dentro de los grupos sociales. La respuesta la esgrime Blumer, quien argumenta que para comprender el proceso de la acción social, se necesita explorar los procesos por medio de los cuales los individuos ajustan mutuamente sus líneas de acción a partir de las interpretaciones del mundo.

Finalmente, este autor prescribe a la observación participante, como uno de los principales instrumentos de investigación para la indagación simbólica. El interaccionismo simbólico busca interpretar los significados, para ello, los individuos hacen uso de diversos recursos – tales como el conocimiento, las habilidades, entre otros.

### **1.7 Las representación social**

Para conocer cómo se interpreta la calidad total en las organizaciones, es necesario saber cómo los miembros de la organización re-construyen este concepto en la realidad de la vida

cotidiana. Para ello, además de considerar las nociones teóricas antes discutidas, en este estudio se incluyen los planteamientos de la representación social de Moscovici.

El modelo de calidad total considera para su implantación diversas formas simbólicas (Thompson 1988, citado por Peimbert, s/f: 3); procesos, acciones, objetos y manifestaciones culturales, como los ritos, etc. entre los miembros de la organización, con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales, la satisfacción total del cliente interno y externo y la mejora continua. Las formas simbólicas son en palabras de Thompson (1988, citado por Peimbert, s/f), construcciones mentales las cuales pueden ser sobre acciones y objetos, en el caso de las representaciones sociales el énfasis está puesto en el carácter social del conocimiento compartido en la vida cotidiana, se trata también de construcciones mentales de la realidad, las cuales se objetivan por medio de comportamientos, acciones y objetos, entre otros conceptos.

En el análisis organizacional el marco conceptual de las representaciones sociales ayudará a conocer el campo de representación social de la calidad total y qué tanto su introducción en el ámbito productivo modifica los comportamientos – los roles, las tradiciones – la identidad, el marco valorativo de los miembros de la organización. En el proceso de búsqueda de conocimiento de la interpretación de la calidad, es posible saber si la calidad total se ha convertido en una representación social y cómo se ha hecho inteligible entre los miembros de la organización.

La representación social ha sido definida de diversas formas: para Moscovici (citado por, Amador, 2004: 64) es “una modalidad particular del conocimiento, cuya función es la elaboración de los comportamientos y la comunicación entre los individuos”,... “es un corpus organizado de conocimientos y una de las actividades psíquicas gracias a las cuales

los hombres hacen inteligible la realidad física y social, se integran en un grupo o en una relación cotidiana de intercambios, liberan los poderes de su imaginación.

Las representaciones sociales en términos de Banch (2006:202), “estudian el pensamiento social o conocimiento del sentido común, sus contenidos y su relación con la construcción mental de la realidad”. Otra definición dice que “son elaboraciones de grupos sociales que sirven para mantener la estabilidad de su mundo de vida particular..., están atadas a contextos sociales, esto es, atadas a grupos y sus mundos de vida y...requieren formas específicas de pensar, hablar y actuar (Wagner, Duveen, Verma y Themel, citados por Banch, 2006:213).

Según Duven (Banch,2006), una función básica de las representaciones sociales es la construcción de objetos que ofrezcan un patrón de significado a los actores sociales, este proceso se extiende a la formación de identidades, considerando que la identidad es una forma de darle sentido al mundo, de organizar significados que provean un sentido de estabilidad.

La identidad no es una configuración personal inamovible, ésta se va transformando con cada nuevo rol, con cada nuevo significado; cada nueva actividad remodela la identidad enriqueciéndola o reforzando contenidos negativos. Asimismo, señala que las representaciones sociales se construyen en la interacción social mediante un proceso de comunicación simbólica –verbal y no verbal-, “intercambios entre acciones (y) comportamientos... en el espacio público de la vida de los individuos con una pertenencia social específica”. Esta definición posibilita su aplicación en el estudio de una organización específica.

Banch (2006), señala que los principios teóricos de las representaciones sociales pueden utilizarse como marco, paradigma o perspectiva para realizar investigaciones

etnográficas en comunidades e instituciones, para ello presenta las diferencias entre su uso como teoría o como perspectiva teórica. Destaca como diferencias fundamentales las siguientes:

1.- Las representaciones sociales como **teoría**: Moscovici y Jodelet, establecen que “toda representación es una representación de alguien –individuo, grupo o familia) en relación con otros sujetos y de algo –un objeto” (Banch, 2006:203)

Estudia el pensamiento social o conjunto de conocimientos que un colectivo tiene sobre un objeto

**Condiciones:**

- El objeto de estudio debe tener relevancia cultural dentro de los grupos que se estudian
- El objeto debe estar implicado en la práctica de grupo (conversación y exposición a los medios de comunicación de masas).

2.- Las representaciones sociales como **enfoque teórico**. Apoyan el estudio de fenómenos complejos y el impacto sobre la vida cotidiana entre los miembros de la sociedad o grupo de que se trate.

**Condiciones:**

- Aborda un problema de investigación
- El enfoque se considera como marco epistemológico, ontológico y metodológico.
- **La postura ontológica** considera que la realidad social es producto de la construcción social mediada por las relaciones de los actores, en las cuales hay intercambio de ideas, creencias, informaciones y acciones. En suma, la

representación social es una realidad constituyente, construida en la interacción cara a cara y esencialmente dinámica” (Banch, 2006:204). La representación es una re-construcción de los objetos realizada en la interacción del actor social con otros. La persona no es un receptor pasivo de las influencias de su ambiente, por lo tanto es capaz de actuar frente a ellas y reconstruir sus relaciones con su entorno.

- **La postura epistemológica**, para la teoría de las representaciones sociales, las nociones de sistema, estructura, modelo y proceso son esenciales. Aunque considera las aproximaciones cuantitativas para el análisis, se inclina más hacia lo cualitativo. Para las representaciones sociales el acto de conocimiento y su producto-el objeto es una continuación del sujeto. “Los presupuestos..., los sistemas de creencias, los juicios de valor no están antes ni después de la explicación científica de la naturaleza o de la sociedad. Son parte integrante de esa misma explicación (Souza de Santos, citado por Banch, 2006:206).
- **Compromiso ético**, las representaciones sociales buscan un conocimiento creador. Los ideales en busca de una sociedad mejor se centran en la creación de una comunidad universal, una sociedad en la que cada individuo considere los intereses de los demás como su propio interés.

Banch (2006), sugiere la idea de que los estudios sobre las representaciones sociales constituyen una descripción antropológica o etnográfica de las creencias, conocimientos, valores, intereses, normas y objetos socialmente relevantes en diversas culturas y grupos.

Por lo tanto, el mayor apoyo para el análisis lo proporciona el marco conceptual del interaccionismo simbólico. Este enfoque teórico considera los procesos de socialización,

de negociación de significados en la interacción social y de la reflexividad en el análisis de la acción.

El interaccionismo simbólico y las representaciones sociales comparten los mismos presupuestos ontológicos y epistemológicos; los dos enfoques se dirigen al estudio de los lazos simbólicos y la construcción de significados en la interacción social cotidiana.

En las representaciones sociales la figura central son las construcciones simbólicas, los procesos y contenidos culturales; creencias, conocimientos, valores y normas, y como fondo; las prácticas sociales. El interaccionismo simbólico por su parte adopta la construcción social de la acción como figura y los contenidos culturales socialmente compartidos como fondo.

### **1.7.1 Dimensiones de la Representación Social:**

- 1.- La actitud es la orientación global que toma el individuo, puede presentar una posición favorable o desfavorable, en relación con el objeto de la representación social.
- 2.- La información se vincula con la organización de conocimientos que posee un grupo con respecto a un objeto social.
- 3.- El campo de representación conduce a la idea de imagen, de modelo social, al contenido concreto y limitado de proposiciones que se refieren a un aspecto preciso del objeto de representación. Se refiere a la ordenación jerárquica de los elementos de la representación, la ideología de los grupos define la composición y organización de los elementos

De acuerdo a Moscovici (1979, citado por Amador, 2004:67), el proceso de formación de una representación social requiere de las siguientes condiciones sociales: dispersión de la información, focalización, y presión a la inferencia

- a) **Dispersión de la información.** Hace referencia a la cantidad de datos con que cuentan las personas para responder cuestionamientos, para formar una idea o propósito de un objeto preciso.

La selección de la información, es un proceso mediante el cual los miembros de una sociedad o de una organización, eligen el tipo de información que permite construir objetos socialmente relevantes. En el proceso de selección se consideran tanto los aspectos positivos como los negativos para subvertirlos.

- b) **Focalización,** es el aspecto expresivo de la relación entre el individuo y/o el grupo con el objeto social ubicado en una zona particular del contexto. Dejando otras zonas alejadas.
- c) **Presión a la inferencia,** se presenta cuando las circunstancias y las relaciones sociales exigen al individuo o grupo social sea capaz de actuar, de tomar posición, de estar en situación de responder

La formación social de las representaciones sociales también considera la objetivación y el anclaje:

I. La objetivación se genera básicamente por medio de la naturalización de conceptos abstractos para convertirlos en concretos, materializar la palabra. Este proceso considera las siguientes fases:

- a) **Selección de la información acerca del objeto social,** un proceso en el que influyen los aspectos culturales y normativos.
- b) **Descontextualización,** se verifica cuando se escinde a la información seleccionada de su contexto original.

c) Formación de un núcleo figurativo, los conceptos abstractos o nociones de la información seleccionada se organiza en un conjunto gráfico y coherente, esto permite la comprensión individual y entre sus relaciones.

d) Naturalización, con el uso y el tiempo, la imagen –núcleo figurativo- se convierte en natural y en realidad

II) El anclaje, es el proceso por el que una representación y su objeto se establecen, en la sociedad. Es la inserción de un objeto social en la jerarquía de los valores y entre las operaciones realizadas por la sociedad.

El anclaje implica dos funciones; una de integración cognitiva que se refiere a la inserción del objeto representado dentro de un marco de referencia conocido y preexistente; la otra, la instrumentalización social del objeto representado, se refiere a la inserción de la representación en la dinámica social, como medios útiles de comunicación y comprensión. Este proceso se relaciona con las funciones de clasificación y designación de nombre.

Objetivación y anclaje se encuentran en relación dialéctica, ambos se encargan de volver familiar lo extraño, para hacer inteligible la realidad y derivar conocimiento práctico y funcional. De aquí surgen tres funciones básicas de la realidad: i) función cognitiva de integración de la novedad; ii) función de interpretación ; iii) función de orientación de las conductas y relaciones sociales

Las representaciones sociales tienen dos roles: la convencionalización y la prescripción. La primera, da una forma definida a los objetos, las personas y eventos, los ubica en categorías y los establece como modelos compartidos por grupos de personas. La segunda, define a las representaciones sociales como prescriptivas, se imponen sobre los actores con fuerza irresistible; estructura y tradición, prescriben lo que hay que hacer. La manera de pensar y lo que se piensa, dependen de las representaciones sociales.



La instrumentalización social, implica la asimilación de valores nuevos respecto del fenómeno social que se estudia, en este caso, el modelo de calidad total implica un cambio en el esquema valorativo para incorporar los valores de la posmodernidad recreados en la organización flexible. Valores que sirven para interpretar la realidad, buscando que todos los miembros de la organización compartan un mismo lenguaje y una identidad organizacional para construir una realidad social compartida a partir de elementos de orden simbólico y de transformaciones en las condiciones materiales de la interacción.

A la luz de la intensa competencia internacional el discurso gerencial ha promovido a la administración de la calidad total como una prioridad competitiva y uno de los requerimientos para el éxito en el mercado global, dirigiendo a las organizaciones a reconocerla como fuerza motriz para los cambios dentro de la organización. La duda es si realmente implantación de los modelos de calidad garantizan el éxito competitivo, probado por diversas compañías japonesas, como el caso de Toyota, especialmente cuando, no obstante la existencia de una pluralidad de literatura emitida por los gurús de la calidad y por científicos sociales no hay una sola mejor forma de implantación que garantice los resultados teóricos prometidos. Además de que, se prescribe a un estrato de organizaciones de menor dimensión a la anterior, situadas en contextos distantes y en condiciones materiales y sociales diferentes.

Lo que se puede adelantar es que los miembros de la organización para afrontar las nuevas formas de organización del trabajo que la calidad prescribe, se involucran en un proceso de construcción social de la calidad para asimilar y transformar sus nuevos roles y los valores de los modelos.

En el siguiente capítulo se presentan los orígenes y evolución de la filosofía de la calidad en las organizaciones, así como los modelos de calidad de mayor difusión en el

mundo; el modelo Toyota y los premios de calidad, Premio Nacional de la Calidad en México, el Malcolm Bridge en los Estados Unidos y el Modelo del Premio Europeo de la calidad EFQM y del ISO 9000. Con la finalidad de dar un panorama general de las condiciones en que nace y se difunden la filosofía de la calidad al mundo organizacional.

En este tenor de ideas también se presenta el constructo teórico constituido por diversos mecanismos de significación e interpretación de la calidad, para conocer la interpretación que los actores organizacionales dan a la calidad.

## **CAPÍTULO II. LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

### **2.1 Cambios paradigmáticos, transferencia de modelos y modas gerenciales**

Hoy día en que las organizaciones se enfrentan a una fuerte competencia y constante innovación tecnológica, entre otros cambios, se ha dado paso a nuevos paradigmas y a la consecuente construcción y transferencia de modelos organizacionales, así como a la emergencia de modas gerenciales que ofrecen conceptos prácticos de supuesta aplicabilidad universal.

El amplio estudio y análisis que de las organizaciones hacen tanto la teoría de la organización como los estudios organizacionales, son de gran importancia para comprender un fenómeno organizacional complejo. Además, sus diferentes aportaciones teóricas también son relevantes para la teoría administrativa, la cual construye y desarrolla nuevos temas de gestión, como los de calidad total, normas de certificación, cultura organizacional, identidad, símbolos organizacionales, reingeniería de procesos, aprendizaje organizacional entre otros, que buscan soluciones a problemas específicos para mejorar el desempeño organizacional.

La praxis de la teoría administrativa retoma un papel relevante desde que surge y se institucionaliza junto con la organización moderna; por la necesidad de conducir y organizar el trabajo industrial, y por la creciente complejidad técnica, así como por el crecimiento de las organizaciones y la evolución de las mismas. El rol del administrador en las organizaciones, en diferentes momentos históricos lo han desempeñado “el contador, el ingeniero, el psicólogo, el estadístico y el econometrista, entre otros” (Aktouf, 1998:21).

Barba, Montaña y Solís (1999, consideran que la “teoría administrativa... (es el) resultado de la experiencia acumulada de los administradores profesionales”. De hecho, señalan que la administración sistemática hizo contribuciones importantes a la administración como

disciplina, al sistematizar los conocimientos administrativos de experiencias empíricas de los militares, de los empresarios y de los funcionarios e ingenieros. Además de la aportación de Wharton al establecer un curso de administración de negocios en el ámbito académico en 1881.

La teoría administrativa con base en experiencias de países desarrollados, pretende desde un punto de vista universal determinar cómo deben ser las organizaciones y la forma en que deben conducirse<sup>27</sup> para alcanzar la máxima eficiencia y eficacia, sin reconocer que existe una amplia variedad de organizaciones que responden a características propias y contextos diferentes y que alcanzan un desempeño válido en su ambiente.

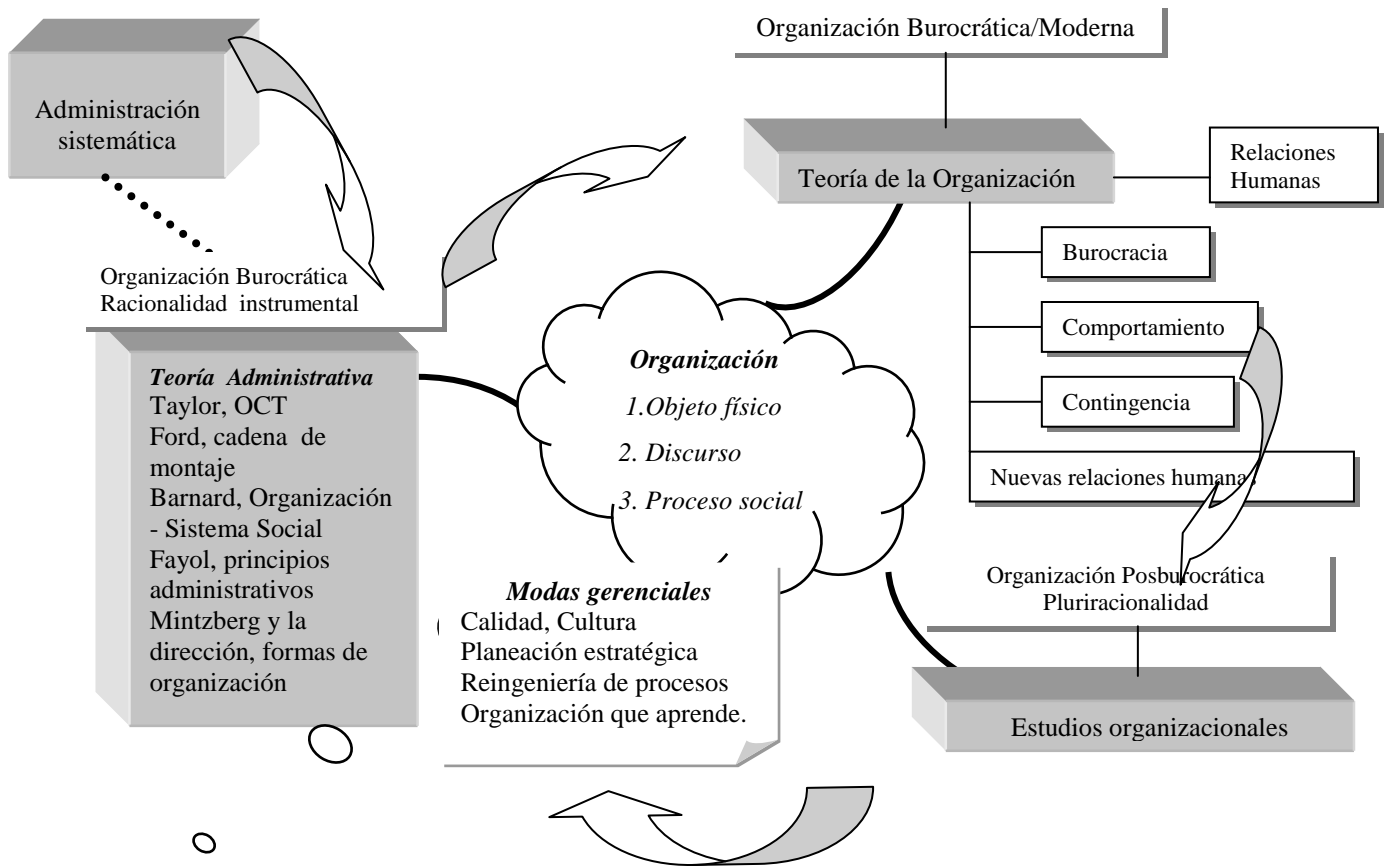
El reto más importante que ha enfrentado la teoría administrativa es la búsqueda del éxito de las organizaciones de negocios, esto le ha demandado una constante evolución conforme lo hace el contexto. La teoría administrativa busca solucionar tal problemática mediante la generalización conceptual y la prescripción de modas gerenciales aplicables a todo tipo de organizaciones. Asimismo, es importante precisar que la teoría administrativa no se limita sólo en la praxis –con técnicas y herramientas-, dado que también influye en el plano ideológico y de poder (Aktouf, 1998).

Por tal motivo, la tarea del administrador ha sido solucionar problemas organizacionales pragmáticos, lo cual ha logrado en cierta medida mediante la instrumentalización de las aportaciones teóricas; de la teoría de la organización en un primer momento y de las aportaciones de los estudios organizacionales en la actualidad (ver esquema 5).

---

<sup>27</sup> Fayol establece la necesidad de añadir a las actividades realizadas en la dirección de las organizaciones, la función administrativa, la cual contempla la previsión, organización, mando, coordinación y control. Además establece catorce principios de la administración, planteamientos que forman parte de la administración clásica y que tratan de ser de aplicación universal.

**La teoría de la organización y los estudios organizacionales:  
Sustentos teóricos de la Administración  
Esquema 5**



Fuente: Elaboración propia

A la teoría de la organización se le puede considerar como sustento teórico y metodológico de la teoría de la administración (Barba y Solís; 1997), es decir, como un conjunto de orientaciones conceptuales que intentan explicar el fenómeno organizacional y sus aspectos relevantes; asimismo, ha pretendido generar conocimiento verdadero y soluciones a problemas prácticos, además, preservar y perfeccionar a las organizaciones, aunque esto no ha sido completamente factible, especialmente por los cambios sucedidos en el mundo desde los años setenta, transformaciones que debilitaron los planteamientos de la teoría de la organización.

Por otro lado, el dinamismo de la sociedad, de la política, de la economía y del ambiente resultaron ser los principales impulsores del paradigma posmoderno; cambios con lo que se inician los estudios organizacionales y cuyo objeto de interés es lo organizacional, entendido como algo que va más allá de la concepción pura de organización, la cual puede ser concebida a partir de tres perspectivas:

- 1.-La primera la considera como un *Objeto empírico*, que puede ser visto e interpretado por cada investigador de acuerdo a sus intereses.
- 2.- La segunda como un *Discurso teórico*, que denota a la organización como un concepto abstracto a partir del cual se dan múltiples conversaciones –debates-, profesionalmente organizadas a través de revistas especializadas, agendas, citaciones en redes de trabajo o los que toman lugar en el mundo empírico, y
- 3.- Finalmente, la última como un *Proceso social*, en el cual también se dan conversaciones a partir de un lenguaje técnico compartido –de management- y de sus prácticas, así como de la cultura, el género, la etnicidad, etc. (Clegg y Hardy, 1996).

Estas nuevas formas de concebir a la organización son consideradas por la administración y para su tratamiento introduce diferentes modas gerenciales. La teoría administrativa al igual que la teoría de la organización y los estudios organizacionales, ha estado sujeta a debate, debido a que hay quienes establecen que es una ciencia y otros que señalan que sólo es una técnica; esto es algo que no se puede dilucidar aquí, sin embargo, la importancia de este enfoque no puede pasar desapercibido debido a que la administración se ha interesado en la organización como un objeto físico en donde se lleva a cabo un proceso social que tiene como finalidad la maximización del capital, y donde además, los individuos encuentran su razón de ser a través del trabajo, de esta manera, su acercamiento a la organización responde a un interés instrumental. Mientras que el acercamiento de los

estudios organizacionales y la teoría de la organización a este objeto de estudio responde a la inconmensurabilidad entre paradigmas, concepto que ha sido utilizado como una estrategia defensiva de los nuevos paradigmas frente al paradigma dominante: el estructural-funcionalismo.

Jackson y Cooper (1991, citados por Clegg y Hardy 1996:5) nos dan una explicación de lo que significa la inconmensurabilidad, señalando que "... cada paradigma debe desarrollarse lógicamente y separadamente, perseguir su propia problemática, e ignorar las de otros paradigmas como paradigmáticamente inválidas así como las diferentes declaraciones que hacen acerca de las organizaciones, en un mundo ideal, que será resuelto a la luz de sus implicaciones para la praxis social". Y, aunque la teoría administrativa no forma parte de la teoría de la organización ni de los estudios organizacionales, en el *esquema*<sup>3</sup>, se señala como ésta se nutre de los desarrollos teóricos de las anteriores y a la vez mantiene una retroalimentación con ellas para enfrentar un mundo cambiante, lo que influye en el desarrollo de la teorización, tanto en la teoría de la organización como en los estudios organizacionales; ambas teorías generan propuestas que la teoría administrativa instrumentaliza y materializa en modelos gerenciales que buscan corregir los problemas que se presentan en la práctica. Búsqueda de soluciones que requiere de un proceso de transferencia y apropiación de los modelos.

### **2.1.1 Transferencia de modelos**

Las transformaciones contextuales acontecidas en las últimas décadas han incidido en la emergencia de nuevas formas de organización competitiva entre las que destacan las joint ventures y las alianzas estratégicas, formas de competir que permiten la integración internacional de actividades económicas entre empresas rivales. Un fenómeno social

posmoderno que ha favorecido la emergencia de una organización reformulada, es decir, con nuevas características tanto en el nivel externo como en el interno. Los cambios en sus fronteras externas la habilita para ser considerada como sujeto a encadenamientos en clusters, en redes y en alianzas estratégicas; mientras que en las fronteras internas sus características son el empowerment y una estructura plana y flexible, características que según Clegg y Hardy (1996) definen a la organización posmoderna.

Además de los modelos organizacionales dominantes, existen otros modelos, creados y analizados desde un enfoque pragmático, como por ejemplo, la tipología de organizaciones de Mintzberg (1989), la cual se basa en factores de contingencia y parámetros de diseño para dar lugar a cinco tipos de configuraciones; 1) la estructura simple, 2) la máquina burocrática, 3) la burocracia profesional, 4) La forma divisional y 5) la adhocracia. Asimismo, Heydebrand (1989), establece cinco nuevas formas organizacionales a partir de la combinación de seis variables estructurales: la organización innovadora integrada; los mercados, jerarquías y centros de ganancias; los nichos; las fronteras y formas; el isomorfismo institucional; y del clan a la adhocracia.

También existen los nuevos modelos de competencia –fuera del esquema tradicional-, así como una amplia variedad de modelos gerenciales, dentro de los más actuales se puede mencionar; la calidad, la cultura organizacional, la reingeniería de procesos y el conocimiento organizacional, entre otros, para tratar de contrarrestar los efectos de la incertidumbre y hacer que las organizaciones sobrevivan en el mercado.

Esto ha promovido una amplia tendencia hacia la transferencia de modelos organizacionales y gerenciales (Barba y Solís, 1997:109), los cuales señalan el debilitamiento del modelo organizacional norteamericano, y por ende la “(búsqueda de) una



salida alternativa a través del traslado de modelos ajenos, principalmente del japonés...”, así como del occidental hacia otros países con menor desarrollo económico. Por ejemplo, en el nuestro, los modelos gerenciales como la reingeniería y la calidad total, vigentes en los años ochenta y noventa en Estados Unidos, dada una evaluación apriorística de su eficiencia, actualmente son aplicados de manera indistinta, tanto en organizaciones públicas como privadas.

Es así que la transferencia de modelos, en especial el del modelo de calidad y de las certificaciones, se ha dado como una tendencia favorecida por el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001-2006 y se continua hasta el PND, 2006-2012; en el primero, el Gobierno Federal representado por el PAN, esgrime la idea de establecer una política de calidad que tome en cuenta prácticas y normas similares a las utilizadas por los países industrializados. En el segundo, el gobierno de Calderón establece como prioridad el Desarrollo Humano Sustentable; un ideal que según la política pública se cumplirá a través del desarrollo eficiente de actividades relacionadas de los siguientes cinco ejes rectores; 1) Estado de derecho y seguridad; 2) Economía competitiva y generadora de empleos; 3) Igualdad de oportunidades; 4) Sustentabilidad Ambiental y; 5) Democracia efectiva y política exterior responsable.

Aunque en el PND 2006-2012, no hay una declaración explícita de seguir la aplicación del modelo de calidad, es evidente en declaraciones tales como “ tener una economía competitiva que ofrezca bienes y servicios de calidad a precios accesibles, mediante el aumento de la productividad, la competencia económica, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación y condiciones

favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas” “...acordes a estándares internacionales” ( PND, 2006-2012:25 y 129).

Es importante señalar que, además de los modelos organizacionales dominantes, existen otros modelos: los del bloque Europeo, los de América del norte y los de Asia – Pacífico (bajo un enfoque cultural). Por otro lado, se conoce que los paradigmas gerenciales son impulsados por la industria académica norteamericana que pretende hacer de las organizaciones, empresas dominantes; sin embargo, tales propuestas no consideran las dimensiones de tiempo y espacio para hacer sus formulaciones, sólo toman en cuenta el contexto global y las características del modelo de organización burocrática y posburocrática para su transferencia, además de que poco consideran las diferencias entre países, dando por hecho que los modelos tienen una aplicación universal.

De acuerdo a Barba y Solís (1997), en el nuevo orden mundial, está marcado por la presencia de organizaciones de clase mundial las cuales compiten en un creciente número de industrias internacionales y son las únicas que satisfarán a los consumidores (Clarke y Clegg1998). No obstante este nuevo escenario, aun se pueden encontrar diferentes tipos de modelos organizacionales vigentes, entre ellos destacan: el alemán, el francés, el norteamericano, el quebequense, el japonés y el coreano. Como se puede observar en el cuadro 9, hay notables diferencias culturales entre ellos; disimilitudes que repercuten de manera importante en el caso de transferencia a otros contextos. A pesar de la variedad de modelos organizacionales, en la actualidad los dominantes son el norteamericano y el japonés, sin embargo, aún persiste un mayor dominio del modelo burocrático.

Las particularidades de los modelos le dan a cada uno, una identidad propia, además, las diferencias más importantes para explicar las implicaciones en los casos de transferencia de

los modelos son: 1) la filosofía del modelo, 2) la situación del factor humano, 3) las modalidades de la toma de decisiones, 4) el conocimiento y 5) el tipo de dirección. Para efectos de este apartado, sólo se destacan las diferencias entre los modelos norteamericano -burocrático- y el japonés –posburocrático-. De los otros modelos, únicamente se presentan algunas de sus características más importantes (ver cuadro 12).

Modelos Organizacionales Cuadro 12					
Comunidad Europea		Norteamérica		Cuenca del Pacífico	
<i>Alemán</i>	<i>Francés</i>	<i>Norteamericano</i>	<i>Quebequense</i> <sup>28</sup>	<i>Japonés</i>	<i>Coreano</i>
<p><b>Filosofía:</b> Protestantismo luterano, alto valor al trabajo, al éxito y a los frutos del trabajo</p> <p>* Noción individualista acompañada de cultura comunitaria cooperativa y de aspiración democrática</p>	<p><b>Filosofía:</b> Tradición profesional, da orden a la estructura organizacional basada en el honor –orgullo del oficio</p>	<p><b>Filosofía:</b> Influencia de la perspectiva puritana – calvinista ; mayor preocupación por el individualismo y la propiedad.</p> <p>Dos tipos de lenguajes: 1.- El culto al individualismo-materialista, el <i>selfmade man</i></p> <p>2.- El lenguaje comunitario con su elevada participación en asociaciones voluntarias</p>	<p><b>Filosofía:</b> Valores ancestrales de la cultura latina de Europa del sur</p> <p>Orientación católica -espíritu comunitario</p> <p>Menor devoción a la usura y al dinero</p>	<p><b>Filosofía:</b> Sus principios reducción del desperdicio y el mejoramiento continuo</p> <p>Innovación continua - participan todos los trabajadores</p> <p>Bases del modelo: el taylorismo y el fordismo.</p> <p>Inversión a largo plazo y también en los recursos humanos</p>	<p><b>Filosofía:</b> Familiar -tradición</p> <p>Corea destaca en los 60's como exportador para financiar su crecimiento. Japón es proveedor de transferencia tecnológica: permitió el desarrollo de productos electrónicos para competir contra E. U. En los setentas su orientación se dirigió hacia la industria pesada ; barcos, partes componentes electrónicos y piezas de automóvil</p>
<p><b>Factor humano</b> Democracia industrial-Sistema de coestión -colaboración entre patrones y sindicatos; consejos de empresa y de vigilancia paritaria</p>	<p><b>Factor humano</b> Grupo de profesionales</p>	<p><b>Factor humano</b> ACT- racionalización del trabajo - taller. Contratación de obreros especializados (de oficio y artesanos), para descomponer su saber hacer y traducirlo a normas – leyes-</p>	<p><b>Factor humano</b> Interés en las relaciones personales y la calidad de vida</p>	<p><b>Factor humano</b> Estructuras con un alto grado de descentralización de las decisiones. Uso de los principios de just in time y de cero inventarios, calidad total</p>	<p><b>Factor humano</b> Generador de conocimiento tecnológico</p>
<p>Formas de seguridad social adelantadas</p>		<p>Inseguridad en el trabajo, amplio ejército de reserva, hace intercambiable la mano de obra</p>	<p>Se revalora al ser humano</p>	<p>Empleo garantizado de por vida, jubilación activa. Relaciones de subcontratación institucionalizadas y jerarquizadas de LP.</p>	
<p><b>Toma de decisiones:</b> Relaciones sociales de los grupos: el civismo, responsabilidad social y justicia social</p>	<p><b>Toma de decisiones</b> Relaciones mediadas por la jerarquía. Deberes y privilegios trazadas por el grupo profesional de pertenencia que le otorga un lugar en la jerarquía</p>	<p><b>Toma de decisiones</b> Relaciones sociales regidas por lo formal y por el arreglo jerárquico. *Lenguaje contable - parte de los códigos y normas de conducta del trabajo cotidiano. Búsqueda de la eficiencia y eficacia y de la contabilización del trabajo humano como costo.</p>		<p><b>Toma de decisiones</b> Las relaciones de trabajo se dan por un alto grado de socialización de la información y facilidad de contactos. *Círculos de calidad, trabajo en equipo, autonomía del trabajador. *Arreglos jerárquicos planos y flexibles, toma de decisiones en grupo, por consenso y compromiso</p>	<p><b>Toma de decisiones</b> Toma de decisiones con la participación de los chaebol = holding o trust financiero, control de grupos familiares. El Zaebol= productores, ensambladores, negociantes internacionales o ensambladores con redes de información a nivel mundial de propietarios.</p>
<p><b>Conocimiento:</b> Sistemas efectivos de aprendizaje: taller y oficina Participación de los individuos en espacios formales; prácticas tradicionales de colaboración y democracia</p>	<p><b>Conocimiento:</b> Conocimiento del oficio Deberes y privilegios trazadas por el grupo profesional de pertenencia que le otorga un lugar en la jerarquía</p>	<p><b>Conocimiento:</b> Separación entre actividades operativas de producción y administrativas de dirección y control. Especialización en el trabajo rutinario. La participación se asegura a través de: normas de trabajo en un código general y la colaboración a través de la autoridad impersonal.</p>		<p><b>Conocimiento:</b> La carrera de los individuos dentro de la organización está asegurada, rotación en todos los espacios organizacionales. Utilización amplia de los conocimientos creatividad y capacidades físicas de los individuos Participación semi autónoma en espacios formales e informales, con un alto grado de compromiso :Pero con un alto riesgo y competitividad en grupo</p>	<p><b>Conocimiento:</b> Valor por el conocimiento tecnológico</p>
<p><b>Dirección</b> El papel del manager es irrelevante</p>	<p><b>Dirección</b> Manager con un modelo personalista y social de la organización; autoridad atributo personal. Dirección de personas.</p>	<p><b>Dirección</b> Manager inscrito en un modelo funcionalista e instrumental de organización: tareas a cumplir y objetivos a alcanzar. Coordinación de recursos y de actividades</p>	<p><b>Dirección</b> Gestión - paternalista en sentido feudal. Los directores - pater familias a quienes se les consulta respecto a aspectos de la vida social.</p>	<p><b>Dirección</b> Management tiene de puertas abiertas , se comparten niveles de confort no hay diferenciación de clases o privilegios</p>	<p><b>Dirección</b> Control familiar en asuntos de la administración. Se le confiere gran valor a la información</p>

- Fuente: Elaboración propia con base en Barba y Solís (1997)

<sup>28</sup> El modelo quebequense, Barba y Solís (1997), lo explican a partir de los argumentos de Omar Aktouf, con un ejemplo de ese contexto. Por lo que no se pueden hacer generalizaciones, debido a que probablemente sólo se refleja la realidad de una entidad.

Los dos modelos, en contraste, reportan filosofías distintas, por una parte la filosofía de la organización burocrática descansa en la eficiencia, la racionalidad y el individualismo, y por la otra, la organización posburocrática se inclina por la búsqueda de la innovación, la mejora continua y el apoyo a la creatividad del trabajo en equipo.

La filosofía de trabajo en cada una permite notar las diferencias en la posición que el factor humano guarda en los dos modelos de organización; mientras que en la organización norteamericana el factor humano es un costo más, para la organización japonesa, es el único elemento clave dentro de la organización capaz de generar conocimiento y una ventaja competitiva sostenible, es decir, aquí el elemento humano es revalorado, aunque hay que decirlo, de una manera limitada por su participación semiautónoma en la toma de decisiones, en cambio, las decisiones en la organización burocrática son más centralizadas.

Dadas las condiciones globales actuales y la alta competitividad en los diferentes campos organizacionales (Dimaggio y Powell, 1999), el conocimiento se torna en el activo más valioso para las organizaciones, éste reside en la cabeza y cuerpo de los individuos y es difícil de acceder por la competencia. En la construcción de la realidad organizacional, la teoría del conocimiento organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1999) juega un papel fundamental ya que permite a través de la palabra, el lenguaje (Gusdorf, 1971) y la exteriorización del conocimiento, la construcción de modelos para facilitar la comprensión de ese fenómeno y a la vez, para compartir y transmitirlo a través de la combinación del conocimiento socialmente construido con otros individuos.

Esto permite señalar que la transferencia de los modelos organizacionales; tanto de los competitivos como de los gerenciales, debe llevarse a cabo a través de un proceso de

interiorización del conocimiento codificado –referido en los esquemas teóricos de los modelos-, para su apropiación y creación de significado y, su posterior implementación y socialización, proceso a partir del cual se genera muy probablemente un modelo nuevo y distinto para cada organización.

La complejidad organizacional que se observa en la actualidad se debe a la diversidad de contextos y organizaciones en coexistencia, así como también, a la tendencia hacia la homogeneización de las organizaciones. Inclinación que se da por la aspiración de pertenencia a las llamadas *World Class Organization*, lo que implica la incorporación de elementos legitimados en el medio ambiente a las estructuras formales, algunos de ellos son por ejemplo: la calidad total y las normas de certificación, dispositivos que se constituyen como mitos racionalizados necesarios para la sobrevivencia de las organizaciones (Meyer y Rowan, 1999). El discurso de los organismos internacionales para promover la adopción de esos mitos legitimados e institucionalizados (por y dentro del estado, y por las organizaciones), pretende dar la idea de inclusión, sin embargo, en realidad se transforman en mecanismos de exclusión y privilegios sólo para algunas organizaciones, se trata de un hecho que según Gilabert y Valencia (2007), obedece a los cambios que en los estándares internacionales de calidad imponen arbitrariamente los trusts<sup>29</sup>. Ante tal situación las organizaciones emplean controles ritualizados de acrecentamiento y solidaridad de grupo.

En este sentido, se hacen evidentes las fuerzas que presionan a las organizaciones a adaptarse a las condiciones del exterior. Meyer y Rowan (1999:109) denominan a este fenómeno social, *isomorfismo competitivo*, en él la lucha competitiva no sólo se

---

<sup>29</sup> Los trust están constituidos por una agrupación de empresas o carteles, grandes emporios que buscan una posición monopólica. Señalan que este tipo de agrupación asume la calidad como una estrategia que les permite controlar, debilitar o destruir a los competidores no certificados.

circunscribe a los recursos y a la participación del mercado, también se lucha “por el poder político y la legitimidad”. La emergencia de nuevos paradigmas, así como de las novedosas formas de competir en campos organizacionales más estructurados –como por ejemplo, en la industria automotriz-, hacen necesario tratar racionalmente con la incertidumbre, para ello se presenta una tendencia homogeneizadora de las estructuras organizacionales, de la producción –hacia la flexibilización y a pesar de ello, aún se presenta una mayor burocratización, debido a la tendencia hacia la normalización de la calidad- y de la cultura.

Esta tendencia homogeneizadora o isomorfismo institucional (DiMaggio y Powell, 1999:104-125) considera tres mecanismos de cambio:

1) El *isomorfismo coercitivo*, que establece la presencia de influencias políticas inflexibles para el cambio, provenientes de otras organizaciones privadas o públicas. La coerción se ejerce cuando una organización presenta debilidades frente a otras entidades dentro de un campo organizacional, o bien, cuando su dependencia de recursos es amplia. Por ejemplo, esto se puede observar en las alianzas estratégicas, en las que se dan coaliciones entre organizaciones (en algunas ocasiones organizaciones rivales en otros tiempos) y entre las organizaciones con sus gobiernos, las cuales obedecen a la necesidad de una importante y sustancial cantidad de recursos financieros para el desarrollo tecnológico, por la entrada a nuevos mercados, y/o por la necesidad de compartir riesgos. Esas nuevas formas organizacionales “ofrecen oportunidades para innovaciones más radicales, permitiendo a las organizaciones reinventar el futuro” (Hamel y Prahalad 1994, citados por Clegg y Hardy, 1996:10).

2) El *mimético*, que sugiere la imitación o la modelización (del modelo de organizaciones exitosas, por ejemplo; el modelo japonés, con sus diferencias intra e inter-organizacionales). La imitación se genera debido la incertidumbre simbólica en que se ven

inmersas las organizaciones, por otro lado, también la ambigüedad de las metas organizacionales y la necesidad de legitimación las conduce a ello; y finalmente

3) *El normativo*; que se relaciona con la profesionalización.

En la actualidad, se le confiere una gran importancia al conocimiento (como fuente de ventaja competitiva) y a la legitimidad de la educación formal –en el caso del campo organizacional lo que importa es un saber profesional dedicado a la solución de problemas prácticos- así como al crecimiento de redes profesionales (las cuales buscan hacer de los profesionistas, entes intercambiables ) que difunden rápidamente los modelos. Como el caso de las universidades, los cuerpos académicos y las redes de investigadores en el campo educativo y de los consultores en el campo profesional, tanto a nivel nacional como internacional-, cambios en el marco de la estructuración de los campos organizacionales, los cuales pueden ser entendidos como “ ... organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones de servicio o productos similares... (es decir), la totalidad de actores importantes (dentro de un sector industrial, como diría Porter, 1897).

Se dice que el destino de las profesiones está unido al de las organizaciones; en éste sentido, se puede observar como en algunos campos organizacionales, ciertas profesiones han caído en la obsolescencia, tal es el caso de la economía (en especial el área de economía política) en la UAM, la cual, en los últimos años ha registrado una baja impresionante en su demanda escolar. Para

Para comprender la forma en que se implementa el isomorfismo institucional, se debe tener en cuenta que las organizaciones que detentan la capacidad de imponer un



isomorfismo coercitivo, mimético y normativo, son aquellas que pueden modificar su entorno, es decir, se trata de organizaciones de clase mundial.

De acuerdo a lo que señala Weick (1979, citado por Florida y Kenney, 1991), es evidente que el tamaño de las organizaciones influye en su habilidad y en la capacidad que tienen para “influir, construir o promulgar su medio ambiente...”. Asimismo, Young (1988, citado por Florida y Kenney, 1991) señala que las organizaciones cambian su medio ambiente para un uso estratégico de los recursos. Florida y Kenney (1991:395) en su estudio de *Transplanted organizations: The transfer of japanese industrial organization to the U.S.*, llegan a la conclusión de que el éxito de la transferencia del modelo japonés al contexto occidental no es “natural ni automático; (sino) que depende de las acciones estratégicas,” para dar forma al medio ambiente de acuerdo a sus requerimientos de funcionalidad.

El estudio de Florida y Kenney sobre la transferencia del modelo japonés a los Estados Unidos en la industria automotriz,<sup>30</sup> muestra la presencia del isomorfismo coercitivo y del mimético, desde el momento en que la transferencia del modelo japonés influye inter-organizacionalmente al modificar el entorno competitivo y las relaciones entre ensambladores y proveedores. Estas “... prácticas inter organizacionales (así ) como los altos niveles de interacción, desarrollo conjunto y contratos a largo plazo, han sido típicamente vistos en función del medio ambiente sociocultural japonés, (en este nuevo

---

<sup>30</sup> El estudio abarca la transferencia de empresas ensambladoras Japonesas a los Estados Unidos y las joint ventures formadas en la transferencia; cuatro transplanta ensambladoras: Mazda, NUMMI, Diamond-Star; y Ford-Nissan joint ventures. Otras cuatro que no están unidas; Honda, Nissan, Toyota y Subaru-Isuzu (SIA) y tres ensambladoras transplanta que son joint ventures con los productores de Estados Unidos; NUMMI, GM-Toyota (dirigida por Toyota), Diamond-Star (joint venture entre Chrysler y Mitsubishi) y Ford-Nissan. El análisis que se hace en esta investigación se centra en los aspectos de las prácticas intraorganizacionales e interorganizacionales de la transferencia.

contexto) son ... un producto de la relación organizacional en sí misma.” (Florida y Kenney, 1991: 393).

En el aspecto intra-organizacional se propicia la modificación estructural de las entidades participantes, en la organización del trabajo se adoptan elementos del modelo japonés como: el trabajo en equipo, la rotación, la clasificación de categorías de trabajo y el trabajador del control de la calidad. Señalan los autores que estas prácticas han sido de alguna manera modificadas al contexto occidental, sin embargo, se parecen más a la tradición del modelo japonés. En tanto que el isomorfismo normativo se dio principalmente a través del *kaizen*, filosofía de trabajo del modelo japonés en las actividades diarias, concepto que establece fundamentalmente la mejora continua en las actividades, las cuales son resultado de la voluntad e iniciativa de los trabajadores japoneses.

La iniciativa se promueve a partir de las actitudes anteriores y por la socialización en la educación; esto condujo a Toyota a trabajar con “el sistema de educación local para rediseñar el currículo y otros mecanismos de socialización para impartir un comportamiento orientado al grupo, a la solución de problemas y (para fomentar) la iniciativa de los estudiantes. Otra organización, la joint venture Subaru-Isuzu (SIA) envió a los funcionarios de la escuela local –del bajo medio oeste y el límite sur de estados Unidos- a Japón para que aprendieran más de la práctica educacional japonesa.

La tendencia de transferir la flexibilización del modelo japonés hacia otros contextos, a partir del isomorfismo estructural, es indudable, sin embargo, como señalan DiMaggio y Powell ( 1999), se centra poca atención en cuestiones de política y conflictos latentes; los cuales han provocado cambios en la intensidad del trabajo, porque además de aprovechar las capacidades físicas de los individuos, también se hace uso de las

capacidades intelectuales colectivas, fomentando con ello una aguda competencia entre los miembros del equipo y entre equipos; mientras que en la primera se da una lucha entre iniciativas individuales que conducen al consenso, en el segundo, la rivalidad dirige a imponer las posiciones colectivas más fuertes.

La concurrencia de esos eventos dentro del proceso de producción flexible conlleva un alto grado de incertidumbre, ya que se trata de una flexibilización parecida al modelo original, que no respeta los lineamientos del pacto original, sino que los contextualiza y redefine de acuerdo a los intereses del capital, generado con ello la necesidad del establecimiento de un nuevo contrato psicológico (Mangematin y Thuderoz, 2003) entre los trabajadores y la organización.

En suma, la transferencia de modelos en tanto construcciones sociales generadas en un contexto, bajo problemáticas y tiempos precisos, no debe implicar el reemplazo de certezas, ideologías y valores, pilares en los que se construyó y se sustenta su fortaleza, ni tampoco deben hacerse juicios (de su eficiencia o fracaso) apriorísticamente. La transferencia, a pesar de ser “un fenómeno antiguo y un modo de apropiación del saber ajeno” como lo señala Montaña (2000), tampoco se da de manera automática y natural, por lo que hay que movilizar recursos y acciones estratégicas para que el traslado de los modelos se conduzca a través de un proceso de conocimiento, apropiación, reinterpretación teórica y ajuste de significado a las tradiciones sociales y organizacionales extranjeras, para conformar modelos híbridos (García Canclini, citado por Barba y Solís, 1997) en la búsqueda de la eficiencia y la competitividad.

Tal es el caso de la transferencia del modelo de calidad y de las normas de certificación que el gobierno y algunas grandes organizaciones imponen a las pequeñas

empresas en México, con la justificación de hacerlas competitivas y exitosas. Una exigencia que lleva a la discusión respecto a si la transferencia es una necesidad de las organizaciones –en el caso que aquí nos ocupa las PyMES- para competir o si sólo se trata de la adhesión a una moda.

### **2.1.2 Los modelos gerenciales y su preocupación instrumental: ¿La transferencia una necesidad o una moda?**

Los descubrimientos tecnológicos y científicos<sup>31</sup> que predominaron durante la 2ª. Revolución industrial en los Estados Unidos, contribuyeron a generar nuevas condiciones contextuales<sup>32</sup> en el ámbito de los negocios, permitiendo a las grandes organizaciones, dominar la economía norteamericana en un primer momento, para posteriormente internacionalizarse.

El inusitado auge y éxito de esas organizaciones modernas dio lugar al crecimiento de la administración y a la institucionalización del saber administrativo, es decir a la profesionalización de los managers mediante la institucionalización de programas académicos en las principales Universidades Norteamericanas (Chandler, 1987).

Así nace una nueva élite y una forma renovada de gobernar la actuación de las organizaciones, también surgen paradigmas gerenciales que depositan el porvenir de las empresas en el management, el cual representa la mano visible de la organización (Chandler, 1987).

---

<sup>31</sup> Los principales desarrollos tecnológicos fueron la utilización de la energía mecánica y eléctrica en el desarrollo del trabajo, dicha energía sustituyó gran parte de la fuerza de trabajo humano; así mismo, el desarrollo en materia de comunicaciones y transportes permitió acceder a un mercado local más amplio e incluso a acceder al mercado extranjero.

<sup>32</sup> Los negocios en Estados Unidos, antes del auge de la producción en masa, estaban sustentados en una producción casi artesanal y bajo la dirección de sus propietarios.

De esta forma en el contexto de la organización moderna, los modelos gerenciales; primero con la administración de la organización científica del trabajo y posteriormente con la organización formal e informal, dieron importancia, el primero, al control “del cuerpo” y el segundo, al del “alma – espíritu”.

Los cambios no se han hecho esperar y desde la década de los años setenta el constante avance en la ciencia y la tecnología ha ayudado a generar<sup>33</sup> grandes contribuciones para el progreso y bienestar de la sociedad; los resultados más importantes son la incorporación de la tecnología informática en los procesos productivos, la telemática, la robótica y la biotecnología (Barba, 2000), avances científicos que han modificado la lógica de la organización del trabajo y de las relaciones sociales, y han dado lugar al surgimiento de la empresa unipersonal y del trabajo a distancia-teletrabajo (Schvarstein y Leopold, 2005). Asimismo, la esfera del consumo se ha visto afectada y su dirección se encauza hacia la promoción, demanda y uso de marcas globales, acción de compra que se ha convertido en una mediación de significación social.

Así mismo, desde entonces se empezaron a manifestar los cambios contextuales que modificaron el ambiente competitivo de certidumbre por uno más turbulento y en continuo cambio, en éste Japón se perfiló como el principal competidor con un modelo de organización más eficiente respecto al modelo clásico, alterándose también el centro de responsabilidad para la sobrevivencia organizacional, la cual es tarea de todos los miembros de la organización, mientras que, el cometido de la administración es el aprovechamiento de las habilidades físicas e intelectuales de todos ellos.

---

<sup>33</sup> Progreso y bienestar que si bien es cierto ha generado grandes descubrimientos – médicos, por ejemplo- en beneficios de la sociedad, también ha producido grandes desastres –por ejemplo los ecológicos-; además de profundizar las diferencias sociales en la calidad de vida de la sociedad.

Las nuevas formas de organización y de competencia establecen situaciones donde los ejecutivos han perdido terreno por la mayor participación de los trabajadores del proceso en actividades administrativas, con todo ello nos preguntamos si esto implica un avance – favorable o libertad- para los trabajadores o si representa un mecanismo de control impersonal, aun más efectivo que el anterior, debido a que se ejerce mediante el autocontrol?-, sometiendo con ello a los administradores a una dinámica turbulenta en donde las enfermedades de la excelencia como la “quemadura interna<sup>34</sup>” ( Aubert y de Gaulejac, 1993) provocadas por el estrés y el intenso trabajo competitivo –por la filtración de personal- están a la orden del día, además de la flexibilidad laboral y del isomorfismo normativo (DiMaggio y Powell1999) que hace de los profesionales de la gestión elementos intercambiables; situación que conduce a la fragmentación, en lugar de legitimar la autonomía ocupacional, motivando con ello la percepción de la organización como un sistema de mediación<sup>35</sup> de conflictos e intereses (Pagés, 1979).

El mundo de los negocios, hoy está regido por la globalización y desequilibrado por la presencia monopólica de las organizaciones de clase mundial -world class<sup>36</sup>- (Clarke y Clegg, 1998), ha generado un contexto de rápidas transformaciones que obligan al pensamiento gerencial a mantenerse al paso y abandonar las ideas del management clásico,

---

<sup>34</sup> La quemadura interna es una enfermedad de la excelencia que consiste en el agotamiento d los recursos físicos y mentales, que sobreviene tras un esfuerzo desmesurado para alcanzar un fin irrealizable, que el individuo se había fijado o que los valores de la sociedad ha impuesto.

<sup>35</sup> La organización funciona como sistema de mediación porque evita el conflicto; a partir de ofrecer ventajas a sus miembros, las cuales funcionan como un término mediador entre los objetivos dominantes de la firma y la percepción de obligación o coacción que experimenta el trabajador. El conflicto se previene debido a que las ventajas ofrecidas por la organización se hacen de manera individual.

<sup>36</sup> Este término se refiere a las organizaciones de “clase mundial”, es decir, de aquellas que son las más rápidas en generar innovaciones y mantenerse con una capacidad de sustentabilidad; organizaciones que se equipan para encarar la ambigüedad, la incertidumbre y el cambio. Con un estilo gerencial –management- que le permite acceder a alianzas estratégicas mundiales y cuyo performance se mide a partir de estándares de clase mundial para satisfacer a los consumidores

centrándose en la apropiación e interpretación de un número creciente de paradigmas administrativos, cada vez más sofisticados que idealmente se piensa podrán conducir a un alto desempeño organizacional

Sin embargo, a pesar de los cambios económicos, sociales y políticos, sigue vigente la necesidad de la dirección de las organizaciones por controlar o propiciar el autocontrol de los individuos al interior de la organización y de garantizar la máxima eficiencia organizacional; motivos que han promovido la generación de dispositivos intelectuales, físicos y simbólicos para el control del cuerpo, del alma y del intelecto.

Entre los dispositivos intelectuales se pueden considerar los modelos gerenciales, que se refieren a esquemas teóricos formulados a partir de la compleja realidad organizacional y que se han elaborado para estudiar y facilitar su comprensión y quizá para la solución de problemas específicos -de racionalidad instrumental- aun bajo la presencia de otras caras de la racionalidad, como: la de la cultura, la de género y la del conocimiento, entre otras.

Es un hecho, que tanto la construcción de modelos gerenciales como su implementación, obedecen a una necesidad instrumental para la solución de problemas competitivos y también a las modas que son implementadas por las organizaciones de clase mundial, por los gurús de la industria administrativa norteamericana y en ocasiones también por la academia. Como es el caso de algunas pequeñas empresas mexicanas que están implementando el modelo de calidad total, debido a que se han visto presionadas por organizaciones de mayor dimensión y/o por las iniciativas del gobierno federal a través de las políticas públicas.

### 2.1.3 Principales paradigmas gerenciales

La agresividad del mundo competitivo actual en donde las organizaciones globales (japonesas, estadounidenses y europeas principalmente) imponen las reglas del juego, ha dado lugar al desarrollo y uso de propuestas gerenciales novedosas que se socializan a partir de una amplia producción bibliográfica y hemerográfica, y del servicio de los consultores.

Algunos escritos relevantes respecto a tales propuestas empezaron a surgir en las décadas de los años sesenta y otros hasta los noventa; entre los años sesenta y setenta, destaca la producción de escritos de management basados en la teoría de sistemas abiertos, los cuales tienen su razón de ser en la solución de problemas de negocios; una de las principales obras fue la de Katz y Kahn (1966) "The Social Psychology of organizations". En los años ochenta, un libro importante fue el de McKinsey (1980), *The McKinsey 7-S Model*; y otros best sellers sobre management: Pascale y Athos (1982) *The art japanese management*; Peters y Waterman (1982) *In search of excellence*; Pascale (1990) *Managing on the edge* (Hassard, 1995:45-47).

La producción editorial pone de manifiesto los hechos que rodean los cambios paradigmáticos y el surgimiento y difusión de nuevas ideas de management, de best sellers y del culto a los gurús del management en la incansable búsqueda de fórmulas y recetas mágicas para alcanzar la excelencia.

A la par que acontecieron los cambios paradigmáticos se establecieron teorías administrativas que se reflexionan y ejercen a partir de mecanismos específicos que obedecen según Alvesson y Berg (1992) al uso práctico de la teoría, en primer lugar, y de las cualidades teóricas e intelectuales en segundo, asimismo, se dispersan en función de la



correspondencia con las necesidades e intereses del Management o de ciertos grupos sociales (Alvesson y Berg, 1992), con la única finalidad de asegurar el máximo de prosperidad para la organización y para establecer una visión del trabajo universal que debe ser reconocida y aceptada por todos (Ibarra 1994:18)

De ahí que se señale que los nuevos modelos administrativos aparecen por decisiones de varios sectores, entre los que se cuenta el empresarial, el académico y el financiero, entre otros. O bien, como resultado de la comunicación de algún gurú administrativo que pretende legitimar e institucionalizar algunos mitos racionalizados para lograr la competitividad.

La complejidad de la organización ha dado la pauta para que se incorporen a su estudio una diversidad de disciplinas, por ejemplo las del campo de la administración, de la antropología y la sociología, por mencionar algunas. Otros problemas más relevantes que la organización enfrenta son: la calidad, la cultura, la organización del trabajo, la estrategia corporativa y el aprendizaje organizacional (Barba, 2002:17).

Las propuestas de los paradigmas gerenciales actuales varían de acuerdo al problema en que se enfocan, sin embargo, comparten un interés común por el ser humano – el manager y el trabajador-; interés en tanto medio para lograr los fines de la organización.

En el cuadro 13 se enuncian los modelos gerenciales: calidad, cultura, planeación estratégica, reingeniería de procesos y la organización que aprende, se presenta a partir de los enfoques moderno y posmoderno, la forma en que afrontan la problemática administrativa.

Modelos gerenciales y problemáticas administrativas de las organizaciones		
Cuadro 13		
Paradigma / Modelos gerenciales	Organización Moderna Enfoque	Organización Posmoderna Enfoque
<i>Calidad (80's)</i> Búsqueda de la calidad.	Objetiva- objeto, planeación de la calidad bajo el dominio directivo.	Subjetiva- sujeto, como una filosofía de trabajo para lograr la excelencia.
<i>Cultura (80's)</i> Uso de la cultura como impulsor del mejoramiento continuo y del éxito empresarial.	La cultura corporativa es vista como instrumento para alcanzar la excelencia. *El management comparativo- considera a la cultura como variable externa importada por los miembros de la organización. *La cultura como organización informal, se desarrolla dentro de la organización. (Cultura aspecto simbólico e instrumento de la gerencia). * Interés en el punto de vista de los participantes sobre todos los aspectos de la vida organizacional.	La cultura y los aspectos simbólicos sirven para resolver problemas de management.  Prevalece una visión interpretativa para examinar y entender la cultura de los managers y de las organizaciones; se ve a la organización como construcción social y se estudia la naturaleza simbólica de la administración.
<i>Planeación estratégica</i> Generación de estrategias para lograr la competitividad.	La estrategia corporativa surge en el Siglo XX. Tres etapas de desarrollo: La primera se presenta durante la preeminencia de la organización moderna, esta es : La etapa empírica: (1900-1950), escuela de los managers (control producción y organización de la empresa). Desarrollo y diseño de la estrategia corporativa a través de la estructura formal. Plan estratégico emergente	Etapas de ortodoxia estratégica: (1950-1980), planeación estratégica (técnicas racionales para enfrentar cambios ambientales). Etapas no ortodoxas: (1980-): se enfoca en el pensamiento estratégico, la estrategia es una construcción social con tintes políticos.  La acción estratégica es descubierta en periodos de caos y a través de la intuición, más que de procesos racionales.
<i>Reingeniería de Procesos (90's)</i> Búsqueda del mejor proceso a través del rediseño radical.	El enfoque moderno se centra en la ingeniería y la organización científica del trabajo con su lema el "one best way": aportes técnico, psicológico, económico.  Promueve la estructura vertical y la jerarquía.	Organización centrada en los procesos: rescate de la creatividad y conocimiento del individuo enriquecimiento del trabajo en equipos autónomos.  Promueve la renovación en marcha, la flexibilización y el achatamiento de la estructura, y el empowerment.
<i>Organización que aprende (90's)</i> Búsqueda de una ventaja competitiva sostenible a través de la innovación.  La teoría de creación del conocimiento organizacional.	Prevalece la lógica de control y mando a partir de una racionalidad instrumental que busca la adecuación de medios a fines como elementos del éxito organizacional.  La construcción del conocimiento encuentra limitaciones debido a la individualización del trabajo.  El conocimiento es revalorado en términos de elemento explícito para su codificación, normalización y estandarización y no como propiedad del individuo.	Lógica de información y conocimiento, bases para el logro de la ventaja competitiva centrada en la innovación.  Búsqueda del mejoramiento continuo y de la calidad a partir del esfuerzo colectivo y la socialización del conocimiento. Se requiere del "one best knowledge".  Se promueve la creatividad individual y del grupo en aras de la innovación y el mejoramiento continuo.

Fuente: Elaboración propia con base en Barba (2002: 17-30)

Como se puede observar, las situaciones administrativas que se plantean están presentes en dos tipos de organización, lo que indica que tales dificultades son inherentes a la vida organizacional en cualquier tiempo y espacio. Por otro lado, los paradigmas gerenciales hacen acto de presencia y enuncian la siguiente problemática:

- ✚ La calidad surge en los años ochenta y tiene como uno de sus propósitos fundamentales la búsqueda de una calidad que en la organización moderna estaba contenida en el objeto resultado de la producción en sí mismo; mientras que para la organización posmoderna, tiene un significado subjetivo, esto es, alcanzar la excelencia en por lo menos tres niveles: en el objeto, el proceso y en la filosofía de trabajo, es decir en la mentalidad del trabajador.
- ✚ La cultura, por otra parte, es una idea que surge también en los ochenta y se implementa en la organización y se convierte en un impulsor de la mejora continua y del éxito, como puede notarse, éste modelo tiene una alta vinculación con el anterior. Aunque la cultura tiene su origen en la organización posmoderna, en la moderna, es vista como variable interna y externa. Se considera variable interna cuando se hace referencia a la organización informal, se dice que se desarrolla dentro de la organización y que es un instrumento de la dirección para lograr el compromiso de sus miembros.

Cuando se trata a la cultura como variable externa, se considera el hecho de que ésta es importada por los miembros de la organización; se trata en suma, de la cultura corporativa cuya finalidad es ser instrumento para alcanzar la excelencia. En cambio, en la perspectiva posmoderna se considera que la organización es una construcción social en la que la cultura y los aspectos simbólicos dan sentido a los

miembros de de la misma. Además, en este tipo de organización la administración tiene una naturaleza simbólica.

- ✚ La planeación estratégica surge como un mecanismo que permitirá a las organizaciones ser más competitivas. De acuerdo con Barba (2002), la planeación tiene tres etapas de desarrollo, la primera de 1900 a 1950, con una mayor aplicación en la organización moderna, con ella se busca un mejor control de la producción y organización de la empresa, su diseño está ligado a la estructura formal de la misma. Las dos etapas siguientes, de 1950 a 1980 y de 1980 en adelante; buscan la primera, utilizar técnicas racionales para dirigir negocios frente a los fuertes cambios contextuales, mientras que la última, considera que la construcción de estrategias se da de manera emergente, es decir se trata de una construcción social emergente en la cual se involucran elementos de carácter político (Barba, 2002:17)
- ✚ La reingeniería de procesos busca mejorar los procesos productivos y administrativos mediante el rediseño radical, se trata de modificaciones sustanciales apoyadas en la tecnología informática. La reingeniería promueve la renovación en marcha a través de la flexibilización y el empowerment – esto es, dar al trabajador cierta libertad para la toma de decisiones-, con lo que se busca potenciar la creatividad y conocimiento individual. No obstante la seductora promesa de libertad para el trabajador por parte del enfoque posmoderno, se continúa con la intensificación del trabajo. En tanto que, el enfoque moderno se ha interesado en la ingeniería y la organización científica del trabajo, constriñendo a los miembros de la organización al *one best way* y a la jerarquía.

✚ Finalmente, el modelo de organización que aprende y la teoría de creación de conocimiento organizacional se pueden abordar de manera conjunta. El modelo de la organización que aprende aspira a lograr una ventaja competitiva sostenible a través de la innovación y la mejora continua. Su lógica de acción se fundamenta en la información y el conocimiento; en este tipo de organización posmoderna se promueve la generación de conocimiento organizacional a partir de la socialización y el esfuerzo colectivo, además, también se promueve la creatividad individual.

Una vez que las organizaciones logran una ventaja competitiva cimentada en la innovación, uno de los mayores retos para conservarla es la permanencia y colaboración de sus miembros; debido a que en gran medida las innovaciones son producto de su conocimiento.

También en la organización industrial moderna el conocimiento ha sido un imperativo para el desempeño organizacional, pero, en esta clase de organización no se fomenta la participación de todos sus miembros en la construcción de conocimiento, y se cree que éste sólo se genera en la cúspide, el cual una vez codificado, normalizado y estandarizado se comunica oportunamente a los niveles organizacionales pertinentes, dejando sin reconocimiento los saberes que se generan en la dinámica laboral entre los miembros de la organización y en los diferentes niveles de la misma.

Los avances en la ciencia y la tecnología han delineado un nuevo tipo de sociedad (posindustrial) dominada por un medioambiente definido por la ambigüedad, la incertidumbre, la diversidad organizacional y el conflicto; asimismo, también han modificado el fenómeno organizacional.

Las nuevas condiciones contextuales incrementan la problemática organizacional y administrativa, por lo que las organizaciones buscan estrategias y formas alternativas para su solución. En este cambio, se considera al individuo como fuente de ventaja competitiva, lo que nos lleva a pensar que, presenciamos la recuperación del individuo en todas sus dimensiones; en especial la simbólica y la psíquica, con sus deseos e impulsos, esto es, como ser complejo (Crozier, citado por Barba y Solís, 1999), que demanda la palabra para participar en la vida organizacional (Fay, 2004), no sólo en el aspecto técnico, sino también “ (con el compromiso)... de asumir ...su papel histórico y fundante de lo político y (lo) social (Schvarstein y Leopold, 2005:27).

En el contexto de tales transformaciones, los estudios organizacionales a través de perspectivas menos instrumentales, busca explicar el fenómeno organizacional como sistema de significados, en donde el individuo adquiere un status más humano, sin embargo, no hay que olvidar que es esencial el análisis del poder dentro de los procesos sociales y políticos, ya que éste no desaparece de la escena y su movilización y legitimación adquiere matices más sutiles y quizá más efectivos a través de la palabra y de los juegos del lenguaje.

Las condiciones actuales implican nuevas exigencias para las organizaciones, una de ellas, la emergencia y transferencia de modelos gerenciales para resolver los problemas organizacionales que presenta la dinámica actual. Transferencia que sutilmente es impuesta por organizaciones dominantes o incluso por políticas gubernamentales que poco toman en cuenta las diferencias que existen entre las condiciones contextuales de su origen y las de destino, entre ellas la cultura, la economía, la dimensión de la organización, sus objetivos, etc. Transferencia que para ser aplicable y lograr su cometido requiere de la apropiación y reapropiación por parte de los individuos que conforman las organizaciones.

Si bien es cierto que los modelos como mitos legitimados y racionalizados en el medio ambiente necesitan de hibridización para poder aplicarse en contextos diferentes al de origen, también lo es que existe una práctica social racionalizada en la sociedad, esta es la administración, la cual no ha sido adecuada al contexto en que se ejerce, tal es el caso del modelo de administración tradicional que se enseña en la universidades mexicanas, y que proviene del enfoque norteamericano y de la perspectiva de la gran empresa.

De tal manera que el conocimiento profesional adquirido por los universitarios a partir de ese modelo de administración se ha transferido a las organizaciones mexicanas sin importar su tipo; lo mismo para empresas de grandes dimensiones, como para otras de tamaño pequeño, en donde el contexto de cada una difiere del modelo original en su base socio-histórica y por ende en sus necesidades y aplicaciones.

Así mismo, aunque se dé una reapropiación de los modelos a través del conocimiento explícito, una parte importante del conocimiento –tácito- queda oculto, dado que este reside en el cuerpo y mente de los individuos que lo generaron y que marca la diferencia entre el impacto de su pertinencia en la solución de problemas y del logro de la eficiencia.

Por ello, es importante destacar que aunque los modelos sean novedosos, y se tenga una buena impresión de ellos, gracias a los discursos del lenguaje legítimo (Bordieu, 2001) de los gurús y los consultores de la administración, su implementación requiere de una evaluación crítica y de la construcción y acceso a un lenguaje compartido entre quienes están involucrados en el proceso de transferencia, apropiación y reapropiación de los mismos para su reproducción (Villavicencio, 2002).

En suma, no debe olvidarse que la generación de conocimiento significativo explicitado y codificado en los modelos gerenciales responde a problemáticas concretas y

contextos específicos, y que su construcción relacional responde a un proceso social dinámico de justificación de creencias personales en busca de la verdad. Esto lleva a entender la producción continua de modelos gerenciales para enfrentar la dinámica del cambio en los negocios.

Actualmente, ha surgido un nuevo modelo denominado Mass Customization<sup>37</sup> (Davis y Pine, 2008), que pretende fusionar lo mejor de los modelos gerenciales; como lo relacionado con la calidad total, la reingeniería, el just in time y marketing uno a uno, entre otros. Dicho modelo pretende hacer que las organizaciones funcionen en tiempo real, con una capacidad de cambio, innovación y ajuste a las nuevas condiciones a través de la inmediatez de la información. Esto es una muestra clara de que la emergencia de modelos manageriales, conceptos y modas se reemplazan o se combinan entre sí, antes de que puedan ser ampliamente establecidos y reapropiados.

Es importante señalar que, lo que se conoce de estos modelos gerenciales en los países subdesarrollados como México, es a través de documentos, libros e información virtual, es decir, un conocimiento explícito en términos de Nonaka y Takeuchi (1999). Los modelos gerenciales han tenido buena aceptación y se han convertido en modas ampliamente difundidas, siendo las empresas consultoras<sup>38</sup> las más beneficiadas, ya que prescriben ideas como lenguaje legítimo (Bordieu, 2001), para la gestión de las empresas. Ideas que se venden como mitos racionalizados o prescripciones mágicas que aparentemente solucionan problemas de todo tipo de organizaciones. También implantan

---

<sup>37</sup> Este modelo es propuesto por Stanley Davis y Joseph Pine, consiste en la individualización masiva; su postulado se apoya en el hecho de que la tecnología actual permite la flexibilidad de la individualización y personalización en la comercialización de bienes a costes de producción en masa.

<sup>38</sup> En los últimos años en México, ha habido una amplia difusión de las ideas manageriales en eventos como el de “expomanagement”, de carácter anual en el que los gurús Lester Thurow, Alvin Toffler, Robert Kaplan, Michael Hammer, Ben Shapiro, Gary Hamel, Ben Zander, Kevin Clancy, Peter Senge, y Porter entre otros, presentan sus ideas como lenguaje legítimo para los negocios.



modelos gerenciales sin mayor análisis y reflexión crítica, tanto en organizaciones privadas como en públicas, asimismo, no se considera tampoco el tamaño de las mismas, ni si estas participan en el mercado internacional; tal es el caso de la administración pública federal, en donde la clientelización ha conducido a la implementación de la calidad total, para satisfacer la demanda ciudadana<sup>39</sup> o la presión tanto de las políticas gubernamentales, como de las grandes organizaciones hacia las pequeñas empresas para su implementación. Un modelo de gestión que además de lo anterior, requiere del análisis de elementos de tipo cultural y de identidad para su implementación; como el caso de la calidad total.

## **2.2 La historia de la calidad en las organizaciones**

### **2.2.1 Algunas reflexiones iniciales a manera de preámbulo**

En el ámbito organizacional norteamericano el cambio de paradigmas -del moderno al posmoderno- y la mayor preocupación por lograr el éxito, agilizó el surgimiento y difusión de nuevas ideas y de modas de Management; algunas de ellas se convirtieron en Best Sellers, mientras que otras promovieron el culto a los gurús del Management; todos estos, instrumentos útiles en la incesante búsqueda de formulas y recetas mágicas por parte del sector empresarial y académico para alcanzar la excelencia.

En especial, en la literatura administrativa se ilustran muy bien los cambios paradigmáticos en la organización del trabajo y en el desarrollo de conceptos tales como; la orientación al cliente, el empowerment, el desarrollo del capital social, las competencias laborales, el desarrollo sustentable, así como la responsabilidad social de las

---

<sup>39</sup> La competitividad ya no sólo se da a nivel de los negocios; en México, algunos resultados de la mayor democracia han conducido a los partidos políticos a una lucha feroz por el poder, así mismo, dada la escasez de los recursos públicos, los responsables de la administración pública buscan su maximización mediante un enfoque managerial.

organizaciones, la innovación y la mejora continua, signos del movimiento de la calidad y de las certificaciones, ambas necesarias para entrar al reino de los de clase mundial. Al mismo tiempo se establecen paradigmas administrativos que se teorizan y ejercen a partir de mecanismos específicos que pretenden legitimar ciertas innovaciones administrativas procedentes de realidades sociales diferentes; esto con el fin de conquistar la competitividad y asegurar el máximo de prosperidad para la organización.

Las transformaciones paradigmáticas revelaron la supremacía de las empresas Japonesas sobre las norteamericanas y mostraron el valor central que las primeras otorgan al ser humano para cumplir con sus estrategias. En la década de los años ochenta se pone en boga la propuesta de la administración de calidad total (Total Quality Management, TQM, por sus siglas en inglés<sup>40</sup>), como una respuesta competitiva que centra su interés tanto en el cliente interno, como en el externo, y muestra su viabilidad para las empresas multinacionales Occidentales.

Ese tipo de organizaciones además de administrar la calidad en todos sus procesos extiende el ámbito de aplicación a sus proveedores para conducirlos hacia la regulación y la certificación de la calidad. Asimismo, para enfrentar a sus competidores crean mecanismos de control y exclusión mediante las normas internacionales de calidad.

Algunos autores como Eccles y Nitin (citados por Pfeffer, 1996:187), señalan que la calidad total no es un tema novedoso y que “el movimiento a (su) favor ... es fundamentalmente una forma de (las organizaciones de clase mundial) (para) utilizar el lenguaje y las ideas, para movilizar acciones ....” y recursos de poder, cuya finalidad es

---

<sup>40</sup> En este trabajo se usaran de manera indistinta los términos Administración de la calidad total ACT, y Gestión de la Calidad Total, TQM.

legitimar su presencia en el mercado mundial y subyugar a otros actores económicos con menos recursos.

No obstante estos aspectos negativos, mediante el discurso se promueve a los procesos de certificación como un salvoconducto, que se valora por la supuesta seguridad que brinda para entrar al mercado global; indudablemente lo es, sin embargo, sólo para algunos; entonces, ¿qué pasa con quienes no pueden acceder a ese tipo de certificaciones?, como muchas de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, quizá esto quiera decir que ¿son malas organizaciones?, o, que la globalización y las filosofías gerenciales son excluyentes?

Para responder estos cuestionamientos, primero diremos que los discursos de las normas ISO 9000<sup>41</sup> (International Organization Standardization, ISO, por sus siglas en inglés), que señalan la integración de todas las organizaciones a la competencia global, son solo promesas incumplidas. Debido a que en su lógica de acción impera la obsesión taylorista por el control; dada la codificación de normas, la normalización de los procesos y de las herramientas, y ahora también de las competencias laborales. Mecanismos con los que se etiqueta a las organizaciones como de primera y de segunda, es decir, las de clase mundial y las otras. Por lo tanto sólo las primeras tienen la particularidad de participar en el concierto mundial.

La certificación de las organizaciones impone el uso de expedientes o “documentos normados” como los llaman Cochoy et al. (1998) (¿o el papeleo que identifica a la

---

<sup>41</sup> ISO 9000, es un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de la calidad establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). La gestión de la calidad debe tomar en cuenta las necesidades de todos los stakeholders (partes interesadas), por lo tanto debe fincarse en los siguientes principios: Enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en los procesos, enfoque de sistemas para la gestión, mejora continua, enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

burocracia?), escritos necesarios para la introducción de los dispositivo ISO 9000, en los que se contiene los secretos que alberga la organización en su totalidad; elementos cuantitativos referentes y la forma en que los miembros de la organización llevan a cabo los procesos organizacionales. Un proceso de normalización en el que queda oculta la parte subjetiva del conocimiento tácito que se forma en la interacción social.

Las normas ISO 9000, generan una tendencia hacia la burocratización (DiMaggio y Powell, 1999) para el control de la calidad técnica y del desempeño personal<sup>42</sup>; registros que sirven para evaluar y dar reconocimiento a las organizaciones en su conjunto y en ocasiones para hacerlas merecedoras a premios de calidad; incentivos que otorgan instituciones privadas y gubernamentales, en México, por ejemplo, el gobierno federal instituye en la Secretaria de Economía, el Premio Nacional de Calidad.

La consecución de tales galardones, por un lado, fortalece la jerarquización y los elementos de prestigio social de la entidad distinguida frente a su competencia, y por el otro, transforma las relaciones laborales (Cochoy et al.,1998) mediante un amplio control normativo que probablemente en algún momento limita las prácticas de trabajo y la capacidad de actuación de los trabajadores y su creatividad.

Es inevitable señalar que el uso de las normas internacionales de calidad constituyen un mecanismo de poder; el cual se implementa mediante lo que Powell y DiMaggio llaman isomorfismo coercitivo; un dispositivo que busca la homogeneización de las organizaciones en sus estructuras, cultura y producción, con la finalidad de responder al incremento de la incertidumbre y limitaciones del contexto, sin embargo, también es importante señalar que algunas organizaciones adoptan la homogeneización de manera voluntaria, mediante el

---

<sup>42</sup> Virtudes que se valoran y reconocen, como la aceptación que se otorga a los especialistas en la burocracia mediante la credencialización.

llamado isomorfismo mimético, aunque esto no deja de ser una forma en que se manifiesta el ejercicio del poder.

El fenómeno social de la calidad se ha instalado en todo el mundo, Japón es el ejemplo y la influencia más importante de su difusión. Para finalizar el acercamiento preliminar a la calidad, es preciso anunciar que el concepto de calidad ha evolucionado a través del tiempo, de acuerdo a Barba (2002), la calidad ha pasando del extremo de la objetivación hasta el de la subjetivación e igual que otros autores señala que la evolución ha tomado cuatro etapas:

La primera centrada en el enfoque técnico de la calidad, encargado de la supervisión del producto, de tal manera que se verificada en los objetos después de la producción, para Bayart (1995), la calidad técnica no sólo se confirma en los productos terminados, también en otros objetos materiales, gráficas y manuales, entre otros, que se producen a partir de un saber determinado.

La segunda etapa, corresponde a la perspectiva humana de la calidad, la cual rompe con el enfoque técnico; inicia en los setentas con la tendencia a dar importancia a los recursos humanos y a la innovación; esto se debe a que el ser humano es el único capaz de crear conocimiento y en consecuencia generar innovaciones mediante un proceso que se realiza a través de la combinación del conocimiento tácito y explícito (Nonaka y Takeuchi (1999). La ruptura con el aspecto técnico supone que el individuo ya ha interiorizado la parte técnica como una extensión de su cuerpo (Polanyi,1983).

La tercera etapa corresponde al enfoque estratégico de la calidad, el cual se ocupa del control de costes y la calidad del servicio orientada al consumidor y finalmente, la cuarta etapa dirigida por el enfoque de la calidad total (TQM), refiere una visión más

amplia que pretende la inclusión de varios sistemas como la organización que aprende y la dirección ajustada.

El discurso de la calidad total y la aspiración a las normas ISO 9000, reconoce la valiosa aportación de la gente en la consecución de metas; lo cual no quiere decir que por ello tenga más libertad, dado que el trabajo en equipo y la forma en que se decide su realización no los exime de la normatividad que exigen las pautas de calidad internacionales.

El responsable de la existencia de la calidad como arma estratégica es Japón, la forma en que este país y sus organizaciones han esgrimido la calidad es verdaderamente interesante, ya que la calidad de sus productos ha pasado por diversos niveles -ha ido de un nivel bueno, a malo y excelente. Nonaka (1995, 517-518) y (Barba,2002), señalan que por siglos los artesanos japoneses alcanzaron altos niveles de calidad en productos tales como el papel, la seda, los barnices y los sables, la buena calidad de sus bienes ubicó a Japón en un lugar privilegiado entre los consumidores del mercado europeo. Sin embargo, la política de aislamiento impuesta a la nación por parte del Shogunato Tokogawa, durante los siglos XVII y XVIII generó un atraso tecnológico, el cual más tarde afectaría su nivel de calidad degradándolo a límites inferiores.

En 1867 se inicia la restauración del país con el gobierno Meiji, finaliza el régimen feudal y se inicia la apertura de las fronteras japonesas; estos cambios promovieron la adopción de la tecnología y de la industrialización favoreciendo especialmente el área militar, la cual se torno competitiva por su alta calidad durante las primeras etapas de la Segunda Guerra Mundial, mientras que los productos civiles de exportación eran rechazados por su mala calidad.

La derrota de Japón en la Segunda Guerra Mundial causó un severo shock en todos los aspectos de la vida de los japoneses del cual les tomaría años recuperarse. En este periodo las principales compañías japonesas que habían sido proveedoras de la industria militar rápidamente perdieron a sus clientes más importantes lo que las llevó a enfocarse en la transformación de su producción hacia la industria de productos civiles, esto les trajo otros retos, uno de ellos, decidir ¿qué productos elaborar, diseñar, o copiar? –a otros- y aprender a hacerlos, por otro lado, quizá el desafío más trascendental fue el de tratar de venderlos en el exterior a pesar de tener una mala imagen por la pobre calidad alcanzada.

A partir de entonces Japón buscó cambiar su reputación negativa y darse a la tarea de aprender cómo lograr altos niveles de calidad, este desafío lo condujo a revolucionar la forma de administrar la producción y ahora lo mantiene en una posición y prestigio de líder mundial en la calidad; lugar que no habría logrado sin la ayuda de diferentes tipos de recursos; en primer lugar, los proporcionados por los americanos entre los que destacan:

a) Los cursos de entrenamiento organizados por la sección de comunicación civil de las fuerzas de ocupación americana;

b) Las lecturas de control estadístico de la calidad del Dr. W. Edward Deming, y

c) Las lecturas de la gestión de la calidad del Dr. J. M. Juran; contribuciones a las que se suman las aportaciones de algunas instituciones japonesas como: La Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), con sus publicaciones apuntalaron el desarrollo industrial del país. Por otro lado, también se reconoce el arrojo y disposición de las empresas japonesas en la aplicación de los conceptos y métodos propuestos para mejorar la calidad, a partir de ellas se constataron resultados positivos.

En el siguiente apartado refiero los principales hechos históricos que dieron vida a una nueva forma de producción, derivada de lo que Coriat (1992), define como pensar al revés, es decir, de la forma en que se organiza el trabajo en la empresa japonesa, para ello se recurre esencialmente a Nonaka (1995) y a Barba (2002).

### **2.2.2 La era del control estadístico de la calidad – desarrollos anteriores a la segunda guerra mundial**

Tanto en Japón como en otros países interesados en la calidad, la primera fase de la evolución de los métodos modernos de la gestión para la calidad ha sido la adopción de la que suscribe la adopción de herramientas estadísticas para mejorar el control de la calidad (Nonaka,1995).

Antes de la segunda guerra mundial era raro encontrar que las compañías japonesas usaran lo que hoy se conoce como control estadístico de la calidad (*Statistical Quality Control*, SQC por sus siglas). Sin embargo hay evidencias de que algunos investigadores estaban trabajando en el propio. Algunos ejemplos remiten al seminario de eficiencia industrial, que tuvo lugar en Osaka en 1924, en donde se presentó la idea de aplicar de la estadística a la industria a cargo de Kinnosuke Ogura.

Así mismo las recomendaciones de la introducción del control de la calidad descritas en la publicación *An Outline of Industrial Management* de Kogyo Kanri Yoko en 1934. Aunque no se sabe como obtuvieron los conocimientos acerca del control de la calidad, si hay evidencia de su aplicación.

Otro ejemplo notable en el periodo de la preguerra, es el de Yoshida Ishida de Tokyo Shibaura Electric Company, ahora Toshiba Corporation, quien dedicó grandes



esfuerzos en nombre del control de la calidad, introduciendo graficas de control para mejorar el tiempo de vida de las bombillas antes de la Segunda Guerra Mundial. Ishida trabajó más tarde con el Dr. Toshio Kitagawa para traducir al japonés “La aplicación de los métodos estadísticos a la estandarización industrial y al control de la calidad en Japón”, del autor Egon S. Pearson.

La historia de este autor relata que se adhirió a la Tokyo Electric Co.,Ltd, en el año 1920, y en 1923 la compañía lo asignó a trabajar en la investigación y manufactura de focos, uno de sus productos principales. Rápidamente se dio cuenta de la necesidad de usar métodos estadísticos para hacer más durable los productos, pero esto le representó un grave problema, debido a que en su compañía no había persona alguna para guiarlo en tal reto, esto lo motivó a llevar a cabo sus propios estudios de estadística moderna, para tal efecto, escribió al Dr. Pearson, famoso estadístico británico para buscar su apoyo en la investigación y así poder aplicar la estadística a la producción, sin embargo, el Dr. Pearson no pudo asistir por motivos de edad, pero en su lugar le propone a su hijo Egon S., para la realización del estudio.

Desde ese momento, Ishida descubre los aportes del norteamericano, Dr. Walter A. Shewhart, en la aplicación de la estadística al control de calidad, de la producción en serie. Refiere Nonaka, que no hay claridad respecto a cuando Ishida sabe de la existencia de las gráficas de control del Dr. Shewhart, lo que es un hecho, es que Ishida de 1931 a 1933, aporta al control de la calidad el *makimono*, una especie de pergamino de graficas de control, cuyo cometido es mejorar la calidad de la producción. Esa herramienta estadística fue conocida entre otras denominaciones como *Ishida-type control charts* ó “*phantom*

*control charts*”, un tipo de graficas de control, destruido por el bombardeo de la Segunda Guerra Mundial (Nonaka, 1995:519-520).

Nonaka señala que en 1930, los pergaminos se consideraban secreto industrial, por lo que la Tokyo Electrical, restringió el acceso a ellos a un número limitado de personas dentro de la compañía, una medida que afectó su difusión al exterior.

En esa época sobresalen en Japón: Ogura, Kiribuchi e Ishida, pioneros del control estadístico de la calidad; quienes trabajaban aisladamente. Ishida por su lado, entró en contacto con el Dr. Jiro Yamanouchi y con el Dr. Toshio Kitagawa, los tres introdujeron el control estadístico de la calidad a la producción militar durante la guerra. Ishida y Kitagawa, tradujeron el libro de Pearson al japonés y lo publicaron en 1942.

No obstante tales esfuerzos, aun después de la Segunda Guerra Mundial, en Japón había poca consciencia sobre las graficas de control o el control de calidad dentro de la compañía. Sin embargo, esa época puede considerarse como la época del control estadístico de la calidad. Los estadísticos e Ishida buscaron introducir el pensamiento estadístico a la producción, para ello se dieron a la tarea de trabajar duro y reunir los materiales académicos sobre SQC, Ishida realizó dos viajes mensuales a librerías en Norteamérica para recabar los últimos artículos, los cuales a su regreso a Japón traducía y acumulaba.

En la posguerra entran al campo de la producción nuevas generaciones quienes aprendieron de los métodos americanos el control de calidad. Al mismo tiempo, surgen Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) y la Asociación Japonesa de Estándares (JSA), dedicadas a la promoción de la calidad a escala nacional y a la creación de un centro de ingenieros de control de la calidad.

### **2.2.3 La ocupación en Japón**

La Segunda Guerra Mundial finaliza en 1945, y Japón se encuentra sometido a un poder extranjero, por el Comando Supremo de las Fuerzas Aliadas (Supreme Commander, for the Allied Powers, SCAP), representado por el Cuartel General (General Headquarters GHQ). En ese momento los problemas de Japón no son sólo la ocupación, también enfrenta una grave crisis por la inflación crónica, la restricción en el abastecimiento de alimentos, y por el paro de muchas empresas productivas.

El Cuartel General-aliado enfrenta la situación antes descrita, además del problema de la comunicación, un asunto de carácter estratégico para el que junto con algunos japoneses, solicitan al General MacArthur su restauración. En respuesta MacArthur, ordena se realice un seminario para capacitar a los managers japoneses y así lograr la reconstrucción de la red telefónica japonesa. Para tal efecto se recurre al presidente de AT&T para que envíe a Japón personal capacitado en telecomunicaciones y manufactura de equipo, para asistir en la reconstrucción de la red telefónica.

Los participantes de la AT&T estuvieron como miembros del staff de la Sección Civil de Comunicaciones (CCS), por periodos de dos a cuatro años, para después regresar a sus empresas. El staff de la CCS, constituido por Magill, Protzman, Polikinghorn, entre otros, de 1946 a 1950 realizó visitas tanto a grandes empresas productoras de equipamiento eléctrico como a pequeñas empresas con seis trabajadores. Sus reportes señalan que en esas organizaciones se encontraron serias deficiencias en la limpieza, en el proceso de distribución y en las medidas de seguridad. Sin embargo, no todas presentaban la misma situación, ya que algunas estaban bien organizadas (Nonaka, 1995: 524-525).

Esos acercamientos sirvieron para que Sarasohn y otros miembros del staff de la CCS, recomendaran un entrenamiento en temas de administración, control de calidad y control de costos, dirigido a los productores de equipamiento telefónico, de comunicación y de tubos al vacío. Esta propuesta encontró controversia en otros miembros del staff, quienes estaban a favor de un mayor periodo de ocupación por sobre el asunto del entrenamiento, las discusiones fueron escuchadas por McArthur, quien decidió que se llevara a cabo el seminario.

Es Sarasohn de *Raytheon Manufacturing Company*, quien recibe el encargo de organizar el seminario, antes de llevar a cabo esta encomienda, selecciona y visita seis empresas, esto le permite detectar nueve puntos que según él las compañías japonesas necesitaban dirigir, dos relacionados con el control de la calidad, los cuales se incluirían dentro del seminario: 1) Los presidentes de las compañías no consideraban como parte de su trabajo la preocupación por la mejora en la calidad y la capacitación a sus empleados y 2) Insuficiente investigación e implantación de métodos de control, como el control de calidad, el control de costos y el control técnico (Nonaka,1995:525-526).

En orden de atender los nueve puntos requeridos por las empresas, se establece un seminario de management, dirigido a altos ejecutivos de la industria manufacturera. Este seminario lo oficializó y registró el Centro de Registro Federal Americano, como curso de Administración para la industria manufactura de telecomunicaciones.

El seminario se impartió en dos sedes: En Tokio, de septiembre a noviembre de 1949 y en Osaka, de noviembre a enero de 1950, con una duración de seis meses. En él se abordaron temas de política, organización, control y operaciones; el primero fue impartido por Homer M. Sarasohn y el segundo, por Charles W. Protzman. Acudieron representantes

de grandes empresas: NEC Corporation, Toshiba Corporation y Hayakawa, y Electric Industry, por mencionar algunas, además asistieron 55 presidentes y directores ejecutivos. En calidad de observadores acudieron algunos profesores universitarios y ciertos miembros del staff de la Federación Japonesa de la industria eléctrica de las comunicaciones.

El contenido del seminario fue publicado como *CC keiei koza* (Seminario de administración de la Sección Civil de Comunicaciones, CCS) con cuatro capítulos; I. Política, II. Organización, III. Control y IV. Operaciones. El control de calidad se consideró como una parte del tercer capítulo y se subdividió en ocho secciones:

- 1 Calidad de los productos
- 2 Inspección
- 3 Tipos de inspección
- 4 Control estadístico de la calidad
- 5 Aplicación práctica del control estadístico de la calidad
- 6 Beneficios del control estadístico de la calidad
- 7 Medida de la calidad
- 8 Supervisión de demandas sobre la calidad

Con estas aportaciones se genera un crecimiento en la estructura organizacional, debido a que el instructor Sarashon, recomienda a los directivos japoneses adicionar un Departamento de Control de Calidad a las pruebas normales de calidad que se hacen en la fábrica. Sus responsabilidades serían la inspección de la muestra, la creación de cartas de control y de medidas de calidad y la revisión de quejas acerca de la calidad (Nonaka, 1995:526).

Es claro que el seminario coadyuvó en la construcción de la noción de calidad que este país se forjó y que lo ha hecho sobresalir en el mercado mundial, a pesar del escepticismo de algunos asistentes y la percepción de que el seminario no les ofrecía algo novedoso, debido a que ya habían tenido oportunidad de oír acerca del control de la calidad después de la guerra, y de que el contenido les recordaba un curso universitario de administración de negocios. Lo notable es que esos argumentos negativos se diluyeron con el reconocimiento de la *habilidad de los americanos para estructurar la información (las cursivas son mías)*, y su capacidad para aclarar la forma de implantación del control de calidad, es decir la destreza para ir de la teoría a la práctica.

Otra condición importante que apoyó el desarrollo del seminario fue la *obligatoriedad de los cursos*, según Nonaka (1995), el staff de la CCS, estableció un estricto control sobre la asistencia al curso, señalando que a ningún ejecutivo le estaba permitido ausentarse del curso. La dinámica de trabajo del seminario dio la *oportunidad* a los participantes y consultores de establecer ciento sesenta horas de *diálogos y discusiones* continuas sobre tópicos tales como: el enfoque moderno de los negocios americanos, acerca de la aproximación científica a los negocios y de la discusión sobre los métodos democráticos de management y de problemáticas propias. La interacción social y el intercambio de ideas entre los participantes fue útil para compartir experiencias y construir conocimientos que les apoyaran en la reconstrucción de sus compañías.

El curso de Administración para la industria manufactura de telecomunicaciones, no fue el único esfuerzo dedicado a la reconstrucción de la industria japonesa, también surgieron organizaciones orientales que buscaban contribuir a la reconstrucción, para 1946,

tres organizaciones japonesas iniciaron la promoción de programas educacionales en control de calidad (Nonaka, 1995:529-532):

- 1 La Asociación de Management Japonesa (JMA), establecida en 1942.
- 2 La Asociación de Estándares de Japón (JSA), iniciada en 1945.
- 3 La Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), instituida en 1946.

La Asociación de Management Japonesa (JMA), tiene una participación importante en 1949, cuando el Dr. Nishibori se convierte en su asesor y le da una orientación hacia el control de la calidad y comparte esos conocimientos con diversas empresas, entre ellas, Honshu Paper Co. Este autor y otros consultores hacen una contribución importante al campo del control de la calidad a inicios de 1950. No obstante los beneficios que sus aportaciones traen a las empresas asesoradas, se vislumbran algunos de los efectos de su aplicación sobre el factor humano, tal es el caso del relato que hace Nonaka (1995: 530), de las máquinas tejedoras automáticas, señalando que con la introducción del control de calidad en el equipo, los materiales defectuosos desaparecerían y ya no tendría que pagar a las 30 mujeres que en ese momento corregían los errores de manera manual, es claro que aquí hay un incremento de la calidad y una disminución de costos, *sin embargo, esto impacta en el nivel de empleo, lo que muestra que con la calidad no todos ganan.(las cursivas son mías).*

La Asociación de Estándares de Japón (JSA), se forja de la unión de dos grupos. Está dedicada a la promoción de la estandarización y del control de calidad, particularmente se ocupó de divulgar el estándar para los productos industriales. También publica libros sobre estándares y estandarización, y conduce un rango de varias actividades dirigidas a la estandarización tanto de grandes corporaciones como de pequeñas empresas. En junio de

1949, patrocinó una serie de lecturas de control de calidad cuyos instructores fueron Yasushi Ishida y Toshio Kitagawa y el primer día Dickson Reck de la Sección Económica Científica de la GHO, esto tuvo lugar tres meses antes del seminario de management de la CCS.

Las conferencias se realizaron para conmemorar la implementación de la Ley de Estandarización Industrial de 1949. Sistema de estándares Industriales de Japón y la marca JIS. Más tarde en 1953, se inició la implantación de la estandarización industrial de las fábricas de excelencia.

La Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) se inició en 1946, aunque hay organizaciones predecesoras que se remontan al año 1918. Esta asociación ofreció su seminario de control de calidad, ahora conocido como el “curso básico”, que se impartió en dos ocasiones; una de 1949 a 1950 y la otra, por un periodo de seis meses. Fueron principalmente las industrias química y del acero las que participaron en el primer seminario, aunque se juntaron con otros asistentes como es el caso de Furukawa Electric Co., Ltd. Y Toshiba Corp. Los escritos utilizados para este curso fueron de E.S. Pearson, Shewhart, H. F. Roming y traducciones de los estándares de guerra americanos Z1-1 y Z1-2.

El primer seminario se dio a partir de traducciones de textos extranjeros sobre control de calidad, lo cual representó un problema para los japoneses quienes se dieron cuenta de que el estudio directo de tales materiales extranjeros tenía poca probabilidad de extenderse en Japón, porque el problema era ¿qué adaptar, qué cambiar y cómo hacerlo?, debido a que la respuesta no era clara, los instructores del primer curso, a finales de 1940, se dedicaron a reescribir y adaptar el texto, constituyéndose este el primer paso hacia el



control de calidad al estilo japonés. Esto se realizó antes de las aportaciones japonesas como los círculos de calidad (Quality Circles ,QC) y el control de la calidad en toda la compañía.

Es importante señalar que los japoneses pioneros en el control de la calidad eran profesores universitarios, quienes dividían su tiempo entre sus actividades de enseñanza y visitas a las fábricas de los participantes al curso básico para constatar la forma de implantación del control de la calidad, entre ellos Nishibori y los instructores del curso básico.

En el proceso histórico de reconstrucción de Japón, varios extranjeros tuvieron gran influencia en los primeros esfuerzos por propagar e implantar el control de calidad, tal es el caso de Edward Deming, quien se convirtió en una de las figuras más emblemáticas del movimiento de la calidad en Japón, al extremo de que en su nombre el gobierno japonés instituyó el Premio Deming de calidad.

De acuerdo a Nonaka (1995:532-535), Edward Deming fue un personaje importante en el desarrollo de la calidad en Japón. Deming, era un consultor norteamericano interesado en la estadística, quién quizá por esta inclinación quizá tenía una cercana asociación con W. A. Shewart, pionero en la aplicación de métodos estadísticos al control de la calidad en Japón. Deming, fue conocido entre los instructores del curso básico de control de calidad de JUSE en Japón, por su participación en la coautoría de algunas publicaciones que este organismo tradujo al japonés.

Deming participó en Japón, durante ocho días en un curso de capacitación sobre el control de calidad. El curso fue conducido por el comité de producción de guerra americano, durante la Segunda Guerra Mundial.

En 1950, durante su estancia en Japón fue abordado por Ken-ichi Koyanagi director de JUSE y asesor de muestreo de GHQ, para solicitarle sus notas sobre las conferencias del control de la calidad. Disertaciones que se verificaron en 1950 y se dirigieron a 230 ingenieros de 96 compañías. Asimismo, Deming impartió cursos introductorios y avanzados en control de la calidad, y un curso de medición de mercado en 1951, enseñanzas que aportaron a los japoneses un sentido y dirección de propósito.

Los japoneses aprendieron de las conferencias de Deming, el uso del control de calidad como una ayuda para hacer más baratos los productos, más consistentes y de mejor calidad. Deming estimuló a los japoneses señalando que los métodos estadísticos son recursos que tiene una nación pobre, sin recursos naturales para alcanzar mercados internacionales y garantizar la calidad como el camino que el Japón de posguerra debe tomar. Esta declaración proporciona un sentido de dirección y guía para los ingenieros japoneses en tiempos de turbulencia económica.

Las conferencias que el Dr. Deming impartió en Japón son de gran importancia histórica acerca del control de calidad en ese país, sus notas fueron publicadas y vendidas con el título de “Conferencias del Dr. Deming sobre el control estadístico de la calidad”. Deming, cedió los derechos de autor al presidente de JUSE, el Dr. Koyanagi, tal acto de generosidad condujo a los directores de JUSE a establecer una fundación usando las regalías en orden de otorgar premios a los avances en el campo del control de la calidad. Los premios se establecieron desde 1951 y se incrementaron hasta 1973, éstos al inicio fueron financiados por las regalías donadas por Deming y posteriormente son erogados por el presupuesto operativo de JUSE.

### **Categorías de los premios:**

1. En 1951, el premio Deming, se dirigió a las mejores contribuciones individuales en las áreas de educación y servicio al campo del control de la calidad.
2. En 1951, el galardón a la aplicación Deming. Que se otorga a la extraordinaria implantación o aplicación del control estadístico de la calidad, hecha por las compañías o las fabricas.
3. En 1958, el premio a la aplicación Deming, para la pequeña empresa.
4. En 1966, se establece el premio a la aplicación Deming, para una compañía – división.
5. En 1970, se instituye la medalla al control de calidad en Japón.
6. En 1973, se declara el premio al control de la calidad para una fábrica.

El premio de aplicación Deming, constituye una de las principales metas para las compañías en la posguerra, un estándar de calidad para medir el progreso de las compañías. Esto sirve para estimular a la competencia ya que cuando una compañía gana el premio, sus competidores se esfuerzan para ganarlo también, por lo tanto, estimulan a la industria entera a mejorar la calidad.

En 1950, en los Estados Unidos y en otros países se crearon premios a la calidad, en los niveles: individual y de diseño de productos, mientras que en Japón, además de los premios a esos niveles creó un premio para toda la compañía. La adopción del control estadístico de la calidad tanto en Japón como en Estados Unidos fue diferente; en Japón, fue altamente motivacional y en Estados Unidos, básica, o más bien *forzada por el nivel de competitividad de las empresas japonesas*. (las cursivas son mías)

Uno de los obstáculos que enfrenta la implantación del control estadístico de la calidad, es la introducción de nuevos métodos al proceso de producción, principalmente porque los trabajadores tienen sus propias formas de hacer las cosas y un método (s) conocido y utilizado durante largos periodos de tiempo, por lo que los intentos de estandarización de los procesos encontraron resistencia.

La dificultad de introducir nuevos métodos del control estadístico se superó con la incorporación de productos nuevos y/o modificados, así como de los nuevos métodos de producción correspondientes. Al parecer, esto ayudo de una manera fácil a convencer a la gente a hacer algo nuevo y a alterar los métodos existentes. Probablemente, algo importante para lograr el cambio de visión de los trabajadores, fue el hecho de involucrarlos en la tarea de describir por escrito sus funciones, con lo que se da un paso importante hacia la estandarización que los modelos de calidad y al cumplimiento de los requisitos que los organismos certificadores demandan de las organizaciones.

### **2.2.3.1 primera etapa del control de la calidad japonés**

La escala completa en la introducción del control estadístico de la calidad a Japón se ubica de 1945 a 1950, periodo de la ocupación de Japón por las fuerzas aliadas (Nonaka,1995).

En este lapso de tiempo se gestan tres cambios importantes que permiten la adopción de nuevos métodos de producción y coadyuvan en la construcción de características propias del control de calidad japonés en la ocupación. 1.- La formación de organizaciones educativas de control de calidad; 2.- El establecimiento de premios competitivos como el premio a la aplicación Deming y 3.- La construcción de un marco legal, representado en la Ley de Estandarización Industrial.

Esto muestra la importancia que Japón confiere a la calidad, y el papel central en la competitividad tanto de la nación como de sus organizaciones, la cual se materializa en una producción de bienes ampliamente valorados por los clientes.

Hasta mediados de los años cincuenta, el control de calidad en Japón se realizó mediante el control estadístico, se crearon cartas de control y se acumuló récords de mejora de la calidad a través del análisis de resultados. Las primeras industrias en implementar el control estadístico de la calidad fueron la de comunicaciones eléctricas, la farmacéutica, la química y la del acero. Nonaka señala que previo a la intervención de la CCS y de Deming, la fundación para el control de la calidad en Japón ya había establecido organismos educativos para la preparación y entrenamiento en el control de la calidad, por lo que las semillas de la calidad ya se habían plantado. Sin embargo, con la llegada de los americanos con un saber más avanzado en este ámbito, los ingenieros y los altos ejecutivos japoneses se motivaron a mejorar la calidad.

Muchas compañías japonesas se esforzaron para introducir el control de calidad enviando a sus empleados a los seminarios que ofrecían las organizaciones educativas, cuando estos regresaban se convertían en instructores del control de calidad, cabe hacer notar que las compañías no buscaron contratar consultores externos, preferían entrenar a su propio personal. En Japón, los consultores de la calidad difieren de sus contrapartes en Norteamérica; los consultores japoneses del control de calidad son típicamente profesores universitarios que trabajan en departamentos de ciencia e ingeniería, mientras que los occidentales contratan compañías de consultoría independientes.

Japón vivió un crecimiento vertiginoso de mediados de los años cincuenta hasta los años sesenta. Durante este periodo, Joshep Juran, consultor norteamericano realizó las

primeras tres de sus múltiples visitas a Japón. Su estancia sirvió para influir en el cambio de dirección del control estadístico de la calidad a la gestión de la calidad y el control de la calidad en toda la compañía. Juran fue otro de los personajes clave en el despegue de Japón como potencia económica (Nonaka, 1995: 537-540).

En 1924, Juran se unió a la Western Electric Company, en 1934 fue asignado a la Hawthorne donde se convirtió en manager de la calidad. Durante la Segunda Guerra Mundial se involucra como oficial en el gobierno federal, terminada la guerra se convierte en consultor independiente, especializado en gestión de la calidad.

Juran escribió el libro “Manual de Control de la Calidad” que se publicó en 1951. Esta obra llamó la atención de Ken-ichi Koyanagi, director de JUSE, quien traduce al japonés la obra. Koyanagi coincide con Juran en 1952, en la convención de la Sociedad Americana para el Control de la Calidad (ASQC), celebrada en Siracusa, N.Y., y lo invita a Japón.

Con el tiempo una de las mayores preocupaciones de los japoneses fue el hecho de saber que si bien el control de calidad no podía ser implementado sin que éste fuera entendido por los managers medios y altos, parecía que tales personajes tenían poco interés en él. Por lo que para asegurarse de que los ejecutivos se prepararan se estableció el seminario de management de la CCS de control de la calidad, sin embargo, fueron pocos los asistentes y según Ishikawa la comprensión del control de calidad no fue suficiente.

Juran aceptó la invitación de JUSE y asistió a Japón durante el verano de 1954. Preparó y envió conferencias a JUSE para su traducción e incitó a los participantes a leer los escritos. En el plan de visita incluyó arreglos para acudir a diversas fábricas. En Tokyo asistió a fábricas químicas, del acero, de equipamiento eléctrico y de cámaras, ésta última la

encuentra al nivel de las organizaciones americanas. Una de los señalamientos que Juran hace en su libro *Control Total de la Calidad*, se refiere al error de hacer énfasis en las herramientas estadísticas, las cuales, según él, algunas veces son necesarias para resolver los problemas de calidad, con frecuencia útiles, pero nunca suficientes.

Juran dictó algunas conferencias, dio dos días de seminario en Hakone a ejecutivos senior, diez días en Tokyo para la división y sección de jefes. En Osaka, inició con visitas a fábricas, las conferencias para ejecutivos senior fueron atendidas por 140 presidentes y otros ejecutivos de alto nivel, representando a firmas de la industria textil, pulpa, papel, acero, química, vidrio, farmacéutica, equipamiento eléctrico y otras industrias. El décimo día las conferencias se dirigieron a 300 jefes de división y de sección.

Las conferencias especiales para los ejecutivos se centraron principalmente en definir las siguientes responsabilidades en la función de calidad: a) La política o doctrina; b) La elección del diseño de la calidad; c) Los planes de la organización con respecto a la calidad; d) El conjunto de medidas respecto de la calidad; e) La revisión de resultados frente a las metas, para actuar sobre las variaciones significativas (Nonaka, 1995: 539).

Las conferencias también hacen énfasis sobre la relación entre producción, tecnología, prueba, control de calidad, contabilidad, ventas, administración de materiales personal, etc. en el proceso de decisión sobre el diseño de calidad. Algunos de los contenidos no fueron nuevos para los japoneses, pero sí, el concepto o la exposición, lo que incluyó la distinción entre la calidad del diseño y la calidad del *conformance* –ajuste-, una aproximación sistemática al diagnóstico para la mejora, el principio de Pareto “*vital few, useful many*”.

Juran acusó el gran énfasis dedicado a las herramientas estadísticas y la poca atención en el uso de herramientas manageriales. Asimismo, declaró que la invitación recibida para visitar Japón tenía por objeto buscar su ayuda para equilibrar el uso de todas las herramientas para el control de calidad.

Ishikawa (citado por Nonaka, 1995), compara los enfoques de Deming y Juran, y señala que existen diferencias entre las conferencias dictadas por estos personajes; la discusión de Deming gira alrededor del campo de la estadística, mientras que el discurso de Juran aborda el management. Así se inicia el uso del control de la calidad como una herramienta de management, marcando una transición gradual del control estadístico de la calidad a la promoción del control de la calidad, en la cual todos los departamentos y todos los empleados participan, esto es, a lo que se denomina control total de la calidad en toda la compañía.

### **2.2.3.2 Japón a finales de los años cincuenta**

Después de la visita de Juran a Japón en el año 1954, JUSE continuó con los cursos de capacitación tanto para los managers medios en 1955, como para los de nivel superior en 1957. No obstante que la formación continúa hasta 1990, se empieza a gestar un cambio en la capacitación sobre el control de la calidad y en las acciones para lograrla dejan de ser de carácter exclusivo de los altos niveles organizacionales, para dirigirse a los actores en el ámbito del taller conformado por supervisores y obreros (as).

Acciones que plantearon el problema de cómo llevar la capacitación a un grupo tan numeroso y disperso, ya que no obstante se preparara un curso estándar, si este se impartía de manera tradicional como seminario, sólo una pequeña parte del total tendrían la



oportunidad de participar, por ello, para 1956 cuando se inicia un curso dirigido a supervisores y obreros, se realiza, por un medio de comunicación masivo, la radio, la cual permitió llevar las lecciones de control de calidad a todos los miembros de ese importante grupo, no importando el número ni el lugar donde se encontrasen.

El primer seminario fue conducido por Kaoru Ishikawa y Shigeru Mizumo, con la dirección de Koyanagi, director de JUSE, los spots se emitían por 15 minutos, de lunes a sábado, y durante tres meses. El problema de alcance y frecuencia se solucionó, sin embargo aparece una nueva problemática relacionada con el tiempo de la emisión, 16:30 p.m., el cual coincidía con el de la producción. Muchas fábricas grabaron los programas y tenían a sus trabajadores escuchándolos durante la hora del lunch o en largas sesiones durante el fin de semana. En algunos casos, quienes eran responsables de la calidad introducían algunos comentarios adicionales al programa grabado.

Para 1957, la organización de radiodifusión pública de Japón (NHK), emite el curso denominado Nuevo Management y Control de Calidad, se vendieron 85,000 copias acompañadas de un texto, de los cursos ofrecidos, fue el más popular y el que preparó la base para la formación de los *círculos de calidad*, que surgirían pocos años más tarde.

La recuperación de Japón inició desde 1955, año en el que se alcanzaron los niveles de consumo que se tenían antes de la guerra, aunque después enfrentó una breve recesión. Para 1956, experimentó el *Jinmu Boom* y el *Iwato Boom* en 1959 y 1960. La recuperación se dio en serio, la prueba es el crecimiento de la producción y el cambio en la estructura industrial, para 1960 la imagen de Japón como productora de bienes de bajo costo y de mala calidad había cambiado en algunas industrias.

No obstante los logros alcanzados por la industria japonesa, los interesados en el control de la calidad no cejan en sus intentos por la mejora, para 1958, el Centro de Productividad Japonés envía a los Estados Unidos a 10 miembros del equipo especialista en el estudio del control de calidad, dirigido por Mr. Noboru Yamaguchi of Toshiba Corp., y el subdirector Kaoru Ishikawa.

El viaje duró 45 días, inicia en San Francisco y concluye en Washington D.C., durante el viaje el equipo tiene la oportunidad de reunirse y consultar a Deming y a Juran. En el transcurso de la estancia visitaron la Western Electric, United Airlines y Bell Telephone Laboratories por su buen control estadístico de la calidad, investigación, desarrollo y resultados. De este recorrido, el equipo japonés concluye que no hay nada que aprender de la generalidad de los casos, y señalan que si Japón continuaba con la implantación del control de calidad tal y como lo estaba haciendo, la calidad japonesa sería superior.

Estos argumentos fueron reconocidos por un miembro de la ASQC, quien señaló que en términos de diseño de experimentos y otros aspectos, los japoneses parecían estar haciéndolo mejor, y quizá América debería enviar un equipo de estudio a Japón.

Con todo, los japoneses encontraron algunas cosas que en su país no existían, la primera fue una sociedad profesional ASQC; la segunda, un control de calidad para los servicios implementado por United Airlines y por el Banco de América. De las lecciones aprendidas, para la primera, los japoneses crean a su contraparte la Sociedad Japonesa para el Control de la Calidad, y para la segunda, el premio de aplicación Deming que inicia en 1970, y que considera elegibles a las compañías de las industrias de servicios japonesas.

Nonaka (1995), señala que otro de los elementos diferentes encontrados por el equipo de estudio japonés fue el de los equipos de calidad americanos (Quality Circles), los cuales erróneamente se cree son el antecedente de los círculos de calidad japoneses. Es cierto que los japoneses observaron a los equipos de calidad en la Western Electric, en la General Electric y en otras compañías americanas, sin embargo, éstos estaban constituidos por tres miembros de *fuera de tarea*; un manager de la calidad (QC manager), un supervisor del taller (Shop supervisor) y un manager de producto (Product manager). Al inicio de las actividades, el equipo podía reunirse cada dos o tres días, pero se disolvía una vez disminuido el número de defectos. Los equipos de la calidad americanos difieren de los círculos de calidad japoneses.

### **2.2.3.3 La liberalización de la política a inicios de los años sesenta**

Juran visita Japón por segunda vez en 1960, su principal objetivo es impartir cursos a los altos ejecutivos y a jefes de división y sección, en Tokio y en Osaka, con el tema “Innovación Tecnológica y Nuevo Management”. De 1954 a 1960, Japón experimentó cambios importantes, el boom de la modernización y la construcción de edificios, oficinas, apartamentos, fábricas, etc. Las fábricas exhibieron nuevas y excitantes máquinas, herramientas e instrumentos, muchos hechos en Japón. La productividad y los salarios crecieron y la atmósfera del crecimiento industrial se generalizó. Japón fue bienvenido al rápido crecimiento, a la expansión del abastecimiento y de la demanda y, a la inversión en nuevas plantas y equipo.

El gobierno japonés presionado por el exterior, anunció las bases del plan de liberalización del comercio y del intercambio extranjero, sólo cinco días antes de la llegada

de Juran. Una de ellas fue la restricción a las importaciones, permitiendo sólo el ingreso al país de 122 artículos. La liberalización vino acompañada del temor por parte de las compañías japonesas, de ser derribadas por compañías extranjeras que estaban llegando, esto incito el desarrollo e introducción de lo que ha llegado a ser conocido como *el control de calidad de toda la compañía* entre los productores textiles, seguidos por los fabricantes de automóviles, autopartes y equipo pesado de construcción.

*El control total de calidad*, una revista publicada por JUSE, popularizó el slogan “Sobrelleva la liberalización con el control de la calidad”; liberalización del comercio (y después la del capital) fue la palabra clave en los años sesenta, las compañías japonesas adoptaron el término control de calidad de toda la compañía, como una forma de desarrollar el nivel de calidad necesario para competir contra el temor de la influencia de productos extranjeros.

Estos eventos trajeron consigo la adopción de un pensamiento perfeccionista entre los japoneses, que derivó en una crisis virtual en la atmósfera del trabajo e incluso en la vida misma. La liberalización del comercio trajo consigo temor y angustia entre managers y trabajadores ya que con la introducción del control de calidad estaban obligados a producir bienes que no fueran de inferior calidad a los importados, de lo contrario, perderían mercados. Esto motivo a algunas compañías a adoptar los planteamientos de Juran, respecto a cuatro puntos importantes (Nonaka, 1995:545):

1. La definición clara de los programas.
2. Adherencia a los objetivos.
3. Competencia managerial del programa de los líderes, y
4. Alto nivel de participación en el taller.

De estos cuatro puntos, el grado de participación tuvo mucho que ver con el establecimiento de los *círculos de calidad*, que fueron promovidos tanto por los supervisores como por los participantes en el taller.

Muchos supervisores que habían escuchado los seminarios por la radio manifestaron interés por obtener una revista de JUSE, denominada "*Control Total de la Calidad*", la cual era fácil de leer y entender. Esto llevó a JUSE a crear una nueva revista: Control de la calidad para el supervisor, la cual inició su publicación en 1962. En esta primera revista se pone en marcha la idea de los *círculos de calidad*, planteando la idea de que la calidad no es algo que pueda lograrse de manera individual, por lo que requiere de una participación completa del trabajador en "círculos de calidad", centrados en los supervisores.

Los círculos de calidad no sólo discutían asuntos relacionados con el control de la calidad, también asuntos de calidad en el taller. Las reuniones se realizaban una vez al mes, las discusiones se enviaban a los editores de la revista JUSE, como ejemplos de las soluciones alcanzadas. Nonaka (1995), señala que las actividades que formaron las bases para los círculos de calidad, pueden ser encontradas en grupos de trabajo no oficiales, formados para mejorar la calidad en el taller a finales de los años cincuenta. Los editores de la revista Control de Calidad, dirigida al supervisor los llamaron "círculos de calidad", y los hicieron oficiales. Subsecuentemente, los círculos de calidad demostraron ser útiles para aliviar el tedio de la especialización que imponía a los obreros la cinta transportadora del sistema de producción.

En suma, Juran concluye que el éxito japonés está sobre el énfasis en el control de la calidad y en la administración de la calidad. Luego entonces, el logro japonés derivó de adosar esas dos perspectivas y del interés de los actores sociales en la reconstrucción de la

economía de su país y el compromiso de los directivos y trabajadores para orientar sus acciones hacia los preceptos de la calidad. Además, la educación en temas de control de calidad a cargo de JUSE y JSA, tanto a directivos como a trabajadores en general coadyuvó a que la calidad adquiriera el status de representación social. El triunfo japonés en gran medida se cimentó en las enseñanzas de Deming y de Juran, además de las contribuciones de los managers, supervisores y obreros, y de las aportaciones de Ishikawa con los círculos de calidad.

Finalmente, otro acierto de la dinámica organizacional japonesa fue la posibilidad que brindó a sus managers de la calidad de ocupar puestos ejecutivos en sus compañías, luego de poner en práctica durante los años sesenta el control total de la calidad. Mientras que los managers de calidad norteamericanos no llegaron a la dirección de sus compañías.

#### **2.2.4 Historia de la Gestión de la Calidad en Estados Unidos (Nonaka, 1995: 553- 578)**

La noción de calidad también se expresa en el ámbito norteamericano, incluso hace acto de presencia al igual que en el contexto japonés desde hace siglos: al respecto señala Juran (citado por Nonaka,1995), que la historia de Estados Unidos, es testigo de su vínculo con la calidad, desde la época de la actividad artesanal en la que alcanzaron altos niveles de calidad y que aun se puede apreciar en las artesanías que se preservan en los museos.

Los Estados Unidos se formaron en 1776, sus orígenes de calidad se dan tanto en el propio país como en Europa. Al principio, las industrias más importantes en las colonias fueron la agricultura más la producción para el autoconsumo. El gobierno inglés retuvo para las islas británicas las actividades de manufactura y ventas de productos terminados y

utilizó a las colonias como fuentes de recursos y mercado cautivo para los bienes terminados, por ello los colonizadores crearon su propia manufactura.

Los primeros colonos e inmigrantes además de resistir las restricciones inglesas, también enfrentaron los problemas y oportunidades asociadas con la explotación de inmensos recursos naturales de su nuevo mundo. Surge así un espíritu innovador que se convierte en motor para la industrialización. La autoconfianza y la toma de riesgos se convierten en las principales tradiciones, mismas que dan pauta al surgimiento del individualismo y del espíritu empresarial.

En la primera aproximación a la manufactura, los colonos e inmigrantes siguieron el concepto artesanal practicado en sus países europeos de origen. Un niño aprendió la habilidad de comerciar como un aprendiz a un maestro. El maestro capacitó al aprendiz respecto de cómo producir, y además se dio a la tarea de mantener una forma de control de calidad por inspección a los bienes antes de ponerlos a la venta. Una vez que el aprendiz había aprendido su oficio se auto empleaba o era contratado por el maestro de un pequeño taller. La calidad bajo el conocimiento del oficio usualmente estaba en buenas manos, las del artesano. Alcanzar la calidad fue una de las habilidades esenciales aprendidas por el aprendiz. Los bienes se vendían localmente, por lo que el artesano tenía la oportunidad de conocer las necesidades de calidad de sus consumidores.

#### **2.2.4.1 El legado de la Revolución Industrial en los Estados Unidos y la emergencia de la calidad**

Una vez culminado el periodo artesanal, se inicia la revolución industrial, un movimiento tecno-científico que permite dar forma a una idea más amplia tanto de la producción como

de la calidad ligada a ella. Como se sabe, la revolución industrial inicia en Europa y crea un sistema de la fábrica que se caracteriza por subdividir los antiguos oficios en múltiples tareas especializadas. Pronto los artesanos y los pequeños talleres independientes se tornaron ampliamente obsoletos, a los primeros esto los forzó a convertirse en obreros, y a los dueños de los talleres a ser supervisores de producción.

La gestión de la calidad permaneció como una función de producción, y amplios departamentos de producción emplearon a inspectores de tiempo completo; por lo tanto, la calidad fue asegurada a través de las habilidades de los trabajadores y complementada por la auditoria de los supervisores o por el departamento de inspectores.

Con el advenimiento de la segunda Revolución Industrial a los Estados Unidos en términos (Chandler, 1987; Juran, 1995, citados por Nonaka, 1995), y con el rompimiento de la tradición europea se da paso a la adopción del sistema Taylorista de la Administración Científica del Trabajo o de Organización Científica del Trabajo (OCT, por sus siglas en inglés) desarrollado por Taylor; cuya meta principal fue el incremento de la productividad sin aumentar el número de artesanos calificados. Su principal conceptualización es la separación del trabajo pensante respecto de la ejecución, es decir, la escisión entre la planeación y la operación. Con ello se consolida el poder de los ingenieros en la esfera de la producción, concediéndoles la tarea de la planeación y limitando a los supervisores y obreros a la ejecución. Juran (cit. por Nonaka, 1995), reconoce el papel protagonista del Taylorismo para que los Estados Unidos adquirieran el liderazgo en la productividad, aunque es notable la ausencia del planteamiento explícito de la calidad en esta etapa. Además, aunque la administración científica trajo importantes logros cuantitativos a la



producción, también generó aspectos negativos; especialmente en las relaciones humanas y en la descalificación del trabajo artesanal convertido en trabajo obrero.

#### **2.2.4.2 Evolución de la gestión de la calidad en Estados Unidos. La emergencia de un departamento de inspección independiente**

La nueva dinámica en la producción impactó la calidad de manera negativa, por lo que para restaurar el balance productividad-calidad, los managers crearon un departamento central de inspección de la calidad, al que fueron transferidos los inspectores de varios departamentos, y dirigidos por un jefe inspector. La tarea principal de este nuevo departamento fue mantener los productos defectuosos lejos del alcance de los consumidores. La inspección se realizó de varias formas; las materias primas y los bienes en proceso fueron comúnmente muestreadas, los resultados determinaban la disposición del lote.

Los productos finales eran usualmente inspeccionados de manera detallada para separar los productos buenos de los malos. En muchas compañías no hubo una designación formal del responsable de la calidad; si los bienes defectuosos llegaban a los clientes, era común que el manager superior cuestionara al jefe inspector del departamento de inspección de calidad de la salida de los bienes de la fábrica, pero poco frecuente inquirir al manager de producción por la producción de bienes defectuosos; había entonces una amplia creencia de que la calidad era plena responsabilidad del departamento de inspección y no del departamento de producción.

### **2.2.4.3 La primera ola del control estadístico de la calidad en los Estados Unidos**

La primera ola del control estadístico de la calidad (*Statistical Quality Control, SQC*) se da a mediados de los años veinte. Se originó en la compañía Bell System en 1926, cuando un equipo de los laboratorios de Bell Telephone, propuso a la Hawthorne of Western Electric Company, aplicar herramientas estadísticas del método estadístico al control de la calidad de la manufactura de los teléfonos. Las herramientas fueron: Las nuevas cartas de control de Shewhart, el uso de la teoría de la probabilidad para poner las muestras de inspección en una base científica y, un plan de evaluación de la calidad de los teléfonos.

Esta iniciativa dio pauta al establecimiento de un comité conjunto sobre la inspección estadística y la economía. El comité generó diversas innovaciones, entre ellas creó la terminología de los riesgos del muestreo y los planes de muestreo: único, múltiple y continuo. Y, los conceptos a) límite de calidad promedio de salidas (AOQL), b) proceso promedio, el cual fue una versión inicial del proceso de capacidad. La actividad más provechosa del comité fue crear las tablas de muestreo, en contraste, el concepto de cartas de control de Shewhart, no despertó mucho interés en la Hawthorne.

Durante 1920 y 1930, las actividades del comité impactaron las prácticas de Bell System, con respecto al muestreo de inspección. Sin embargo, no del todo en la práctica americana, ya que tuvo que esperar los eventos de la Segunda Guerra Mundial; durante ese evento el trabajo del comité se convirtió en la base para los cursos de entrenamiento sobre el control estadístico de la calidad y para varias tablas de muestreo publicadas.

#### **2.2.4.4 La calidad durante la Segunda Guerra Mundial**

A finales de 1930, los americanos estaban involucrados en la Segunda Guerra Mundial, como proveedores de los aliados, sin embargo, el ataque a Pearl Harbor en diciembre de 1941, los llevó a combatir. Esto coadyuvó a orientar a la economía civil como máquina de guerra y a producir enormes cantidades de productos militares, muchos de los cuales usaron nueva tecnología sofisticada. Las regulaciones dieron un esfuerzo prioritario a la guerra en la asignación de facilidades, materiales, personal calificado, y servicios de todo tipo. La producción de un amplio rango de productos civiles se detuvo, la escasez produjo un gran tesoro en el poder de compra.

##### **2.2.4.4.1 Los efectos de la calidad en los productos militares y en los civiles**

En este escenario bélico en los Estados Unidos, el enfoque tradicional para otorgar contratos militares había sido con base en el perfil competitivo, el contrato usualmente se otorgaba al postor más bajo. La entrega de los productos era inspeccionada y probada para ajustarla a las especificaciones. A menudo esto involucró la inspección y prueba de cada unidad de producto.

Durante la Segunda Guerra Mundial en Estados Unidos se requirió de una amplia expansión de fuerzas de inspección por los problemas de reclutamiento masivo, entrenamiento, empleo y otros. Las fuerzas armadas trataron de reducir esos problemas usando el muestreo con métodos basados en las leyes de probabilidad estadística. Con la participación de los consultores, de los laboratorios de Bell Telephone, quienes adaptaron las tablas de muestreo inicialmente ideadas por Bell System. Las tablas resultantes fueron

publicadas como MIL-STD-105, las cuales fueron incorporadas en los contratos con los proveedores.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial en 1945, los americanos enfrentaron una masiva escasez de productos. Les tomo el resto de la década para el recambio de sus gaseoductos y para abastecer la demanda. Durante esos años la calidad de los productos civiles declino severamente debido a que las empresas dieron prioridad al volumen de producción para asegurar el máximo de participación de mercado, sin embargo, la escasez atrajo la atención de nuevos competidores y su inexperiencia contribuyó aun más a la declinación de la calidad.

### **2.2.5 La segunda ola del control estadístico de la calidad**

Durante la Segunda Guerra Mundial resurgió el interés en el control estadístico de la calidad, la producción de guerra se esforzó por ayudar a sus proveedores a mejorar la calidad, se impartieron numerosos cursos de entrenamiento en técnicas estadísticas patrocinados por Bell System, durante 1920. Algunos cursos estimularon el mejoramiento de la calidad en compañías específicas, sin embargo, cuando el gobierno terminó sus contratos, los programas de SQC fueron reexaminados desde el punto de vista costo-beneficio y muchos se redujeron.

La American Society for Quality Control (ASQC), se crea partir de los cursos de entrenamiento, en ellos los participantes disfrutaron de ocho días compartiendo experiencias con gente que enfrentó problemas de control de calidad en otras compañías. Esta dinámica de intercambio prosiguió a iniciativa de algunos participantes y después de

los cursos se crearon sociedades locales a partir de las cuales surgió la Sociedad Americana para el Control de la Calidad (American Society for Quality Control, ASQC).

### **2.2.5.1 Ingeniería del control de calidad**

Un efecto residual de los cursos de entrenamiento fue la creación de especialistas de la calidad a quienes se les asignó el uso de nuevas herramientas. Muchos de esos especialistas prepararon textos e impartieron cursos de entrenamiento dentro de sus propias compañías, algunos otros construyeron sistemas de datos, investigaron condiciones anormales, iniciaron planeación de la calidad, prepararon manuales de procedimientos, condujeron auditorias de calidad, publicaron reportes de calidad, etc.

La conducción de tales actividades creó una demanda para una nueva categoría de especialistas en calidad. Las compañías respondieron positivamente, y el término ingeniero del control de la calidad se convirtió en el título más popular, esto marcó el nacimiento de un nuevo campo organizacional con la generación de nuevas profesiones y materiales inherentes a una actividad determinada.

Asimismo, surgió la cuestión de dónde colocar a los ingenieros del control de calidad dentro de la jerarquía organizacional. Grandes compañías crearon un nuevo departamento llamado Ingeniería de control de calidad o control estadístico de calidad para los nuevos especialistas. Esos departamentos no se subordinaron a los jefes inspectores, en lugar de ello, se creó una nueva oficina, el Departamento de control de calidad dirigido por un manager del control de calidad, el cual reportaba directamente al manager de la planta.

### **2.2.5.2 Nacimiento de una nueva jerarquía: El departamento del control de la calidad**

El nuevo departamento de control de calidad ocupó un alto lugar dentro de la jerarquía de la compañía, pero la situación pronto cambió debido a la declinación de la calidad en el periodo de posguerra debido a la escasez. Durante este tiempo los mercaderes evitaban reclamar acerca de este asunto. En el caso de los gaseoductos se ampliaron las reclamaciones por la calidad, lo que hizo que desaparecieran los proveedores que no tenían calidad, aunque los que quedaron mantenían el problema de la baja calidad y amenazaban con compartir el mercado. Este problema atrajo la atención de los mercaderes y de los altos ejecutivos, por lo que la solución que se planteó tomó dos formas; 1) Crear la función de ingeniería responsable, ó 2) ampliar el tamaño del departamento de control de calidad.

El primero fue la respuesta al incremento de los problemas en productos durables, dado que podría garantizar la reducción de fallas. Algunas compañías crearon la nueva figura de ingeniero responsable o el departamento de ingeniería responsable, el cual formaría parte del departamento de control de calidad. Las transformaciones antes señaladas llevan al cambio de nombre del departamento al de “Departamento de Control de Calidad” y su titular gerente de la calidad., quien reportó al vicepresidente de manufactura.

### **2.2.5.3 La Gestión de la calidad a mediados del siglo XX**

A mediados del siglo XX, la gestión de la calidad en los Estados Unidos fue llevada como sigue: Cada departamento funcional en la compañía tenía tareas asignadas, sus resultados eran enviados a la siguiente actividad en la secuencia, a esta práctica se le denominaba “*Throwing it over the wall*”. Al final de la secuencia el departamento de control de la calidad separaba los productos buenos de los malos.

Para los productos defectuosos que escapaban al consumidor, se proporcionaba la reparación a través del servicio al consumidor basado en las garantías.

Este enfoque tenía numerosas deficiencias, tales como:

- El entrenamiento para manejar la calidad fue limitado a los miembros del departamento de calidad.
- La calidad tenía una alta prioridad en el departamento de control de la calidad, pero no en otros departamentos.
- El concepto over-the-wall, permitió a los departamentos crear unilateralmente problemas de calidad para sus consumidores internos y externos.
- La confianza en la inspección y prueba fomentó la creencia de que la calidad era responsabilidad del departamento de control de la calidad.
- Los managers superiores eran independientes de la función de calidad. En su mente habían delegado la calidad a los managers de la calidad.
- No se dieron acercamientos organizados para mejorar la calidad, mejorar los procesos, así como para reducir la incidencia de defectos y fallas de campo. La responsabilidad para la prevención fue vaga.

A pesar de tales problemáticas, los bienes producidos en Norteamérica gozaban de buena reputación y eran considerados de buena calidad. La creencia americana en la economía basada en el mercado y en el espíritu empresarial estimuló la inversión para atraer nuevos y mejores productos al mercado. Adicionalmente, los managers invirtieron en equipo, herramientas, instrumentos para mejorar la productividad y mejoraron la calidad también.

#### **2.2.5.4 Las fuerzas emergentes**

Durante la segunda mitad del siglo XX, surgieron fuerzas masivas para desafiar la adecuación de la calidad en los Estados Unidos. Las principales incluyeron: el crecimiento del consumerismo; el incremento del litigio sobre la calidad; el aumento de la regulación gubernamental sobre la calidad y la revolución japonesa de la calidad; fuerzas que explican el interés generalizado por alcanzar la calidad y lograr empresas competitivas en un ambiente económico turbulento y con un enfoque en el consumidor.

Una de ellas, el *consumerismo*, surge para ayudar a los consumidores a resolver sus problemas a través de la acción colectiva. Aplicado a la calidad, el consumerismo enfrentó problemas tales como: la ignorancia del consumidor respecto a los atributos de los productos competitivos antes de la compra; la publicidad engañosa y/o etiquetado engañoso; productos que fallan durante el uso; servicio deficiente y atención inadecuada después de la venta, etc.

Como se puede observar, la preocupación por la calidad tiene sentido debido a la creciente frustración de los consumidores. Esto trajo consigo la aparición de numerosos contendientes por el liderazgo del movimiento consumerista y con ello la aparición de un negociador entre las organizaciones industriales y los consumidores. Entre quienes contendían por ese rol estaban las agencias de gobierno, los políticos, los reformadores sociales, los abogados de los consumidores, las asociaciones de consumidores, las organizaciones de estandarización, los laboratorios de pruebas independientes y otras.

Al mismo tiempo, surgen diferentes mecanismos de presión para incrementar la calidad, entre ellos se puede contar: La información que se proporciona a los clientes antes de la compra; aunque es limitada dado que sólo algunas compañías comunican información



aunque no la relativa a la calidad de sus productos, por lo que en contraparte surgen otras formas de información respecto de la calidad.

Los otros medios de información dirigidos al consumidor son:

- Los servicios de prueba para el consumidor; que se refieren a las pruebas de laboratorio, con entidades independientes de las compañías industriales que producen y venden los productos. Los laboratorios evalúan la calidad de los productos y después de ello ponen a disposición del consumidor la información resultante a través de revistas.
- Las pruebas de certificación o estudios realizados a iniciativa de las organizaciones industriales para certificar su marca, sellos y niveles atendiendo a ciertas características de sus productos. Este tipo de pruebas de laboratorio varían en su propósito y objetividad, y tienen un objetivo fundamentalmente económico.
- Las certificaciones de gobierno, son obligatorias para algunos productos que requieren de aprobación gubernamental. Son productos relacionados con la rama farmacéutica, de bienes, comida y aditivos.
- Bancos de datos y prácticas de negocios. Muchas quejas del consumidor están relacionadas con la falla de las organizaciones para otorgar garantías. Por tal motivo una base de datos que contenga información de las prácticas de las empresas ayudará a identificar a quienes tienen un pésimo record, así es posible apoyar a los consumidores cuando soliciten información respecto del comportamiento de las empresas.

No obstante que los consumidores podían contar con organismos defensores de sus derechos y con información respecto de las empresas y los productos, estaban expuestos a

problemas relacionados con la calidad de los productos. Frente a esta situación, los consumidores optaron por resolver ellos mismos el problema, o hacer válida su garantía e interponer una queja con el manufacturero y/o vendedor, o quejarse en la oficina de los mejores negocios.

También tenían la posibilidad de acudir con el defensor del pueblo, el Ombudsman, quien los ayudaba a asegurar acciones de reparación y aunque no tenía autoridad para obligar, si tenía poder para hacer públicas las fallas de los actos relacionados con el problema de la calidad de los productos.

Por otro lado, surgen organizaciones de consumidores en una amplia variedad de formas; algunas bien enfocadas, por ejemplo, las que se dedican a la prueba de productos y las que revisan la seguridad del automóvil, etc. Otras se ajustan a organizaciones más amplias como las uniones de trabajo y las cooperativas del campo.

De esta manera se hacen evidentes los esfuerzos por fortalecer el movimiento consumerista, el cual es apoyado por diferentes agencias de gobierno en todos los niveles; algunas tratan de apoyar a los consumidores mediante la intervención del ombudsman, algunas otras tienen poder para investigar las malas prácticas de la organizaciones y castigarlas, otras más son entidades activas para educar al consumidor e impactar en sus decisiones de compra. Otras conducen investigaciones en problemas de consumo. Sus reportes conforman las bases para proponer nueva legislación o nuevas regulaciones administrativas.

Las organizaciones de consumidores ejercen una gran influencia, sus discursos son muy fuertes cuando tratan las fallas de las organizaciones industriales, sin embargo, tienen muy poco que decir, cuando se trata de las fallas de los consumidores, porque actúan con negligencia - o engaño- en el manejo de los manuales y por lo tanto fallas de los productos.

Otro caso, en el que los consumidores fallan, es cuando manejan en estado inconveniente, ya que por consumo de alcohol o drogas se matan o dañan a otras personas.

Otra de las fuerzas masivas está representada por la regulación gubernamental de la calidad. Desde hace tiempo los gobiernos – nacionales, regionales y locales- y otros guías, asociaciones de comercio, cuerpos de estandarización, etc. se han preocupado por establecer estándares de calidad y programas de regulación. Las primeras aplicaciones de la regulación gubernamental se dieron en la seguridad y la salud del estado y de sus ciudadanos, desde entonces y especialmente en los países industrializados la regulación gubernamental se ha ampliado, y en Estados Unidos se difunde desde la segunda mitad del siglo XX; algunas de las áreas de interés fueron las seguridad de los productos, la seguridad y salud ocupacional, la protección ambiental, etc.

Otro elemento importante es la economía del consumidor. La comisión federal de comercio genera una legislación específica o una acción administrativa relativa a las garantías del producto, el empaque y el etiquetado. La comisión federal de comercio hace énfasis en dos requerimientos principales sobre; 1) la publicidad, etiquetado u otra información del producto deberán ser claros e inequívocos y, 2) el producto debe cumplir con la representación.

Las agencias de regulación son un instrumento de la regulación gubernamental, tienen amplios poderes para investigar las fallas de los productos y las quejas de los clientes; inspeccionar los procesos de las compañías y sus sistemas de control; hacer pruebas de productos en todas las etapas de la distribución; revocar a las compañías el derecho a vender o aplicar una marca y a informar a los usuarios de las deficiencias de los productos. Pero algo importante de cuestionar es la efectividad de la regulación gubernamental. Al respecto Juran (citado por Nonaka,1995:570-578) señala que, los

reguladores enfrentan el desafío de encontrar el balance entre la protección de los intereses de los consumidores y las cargas impuestas a la economía; cargas que al final dañan los intereses de los consumidores.

El interés político puede ser un obstáculo para el balance, por lo que debe evaluarse el costo-beneficio de la regulación. En primer lugar, en los costos existen dos componentes principales: 1) el costo de poner a trabajar a las agencias de regulación, un costo que puede ser determinado con precisión y que es pagado por el público en forma de impuestos y 2) los costos de cumplir con la regulación, no se conocen con precisión, pero son estimados por el número y tiempo de trabajo de las agencias. Estos costos son pagados por las compañías industriales y por el público en forma de precios altos. Como se puede notar, es difícil estimar el beneficio de la regulación.

El incremento del litigio sobre la calidad, se traduce en un crecimiento en las demandas y juicios entablados por los consumidores, debido a los daños causados por productos poco confiables, esto obligó a las compañías americanas a crear productos seguros y responsables. Sin embargo, en algunas industrias el costo que implicaba para las empresas hacer productos responsables las obligó a abandonar líneas enteras de productos o a salir de los negocios.

Dos son los sucesos que han incrementado el problema, estos son; 1) la explosión de productos existentes, un crecimiento que ha propiciado poner en manos de amateurs productos mal usados que provocan daños y que generan las bases para los juicios potenciales. 2) La erosión de la defensa de los productores durante el siglo XX, frente a los juicios de los demandantes, quienes se respaldan por la garantía alrededor del producto, sin importar quien es el consumidor/usuario, o por la negligencia por parte del manufacturero,

lo cual deberá ser probado por el demandante, ya que en él recae la carga de la prueba y deberá demostrar que el manufacturero fue negligente.

Las empresas encontraron que la mejor manera para evitar los juicios era eliminar las condiciones que los generaban; para ello muchas compañías adoptaron estrategias que involucran contribuciones de las funciones de toda la compañía y de todos los niveles de la jerarquía. El top management involucra políticas y metas relativas a la producción de productos responsables, el departamento de diseño puede adoptar productos seguros como un parámetro de diseño, la manufactura puede establecer un sistema de control de calidad, asimismo, otras funciones como las de mercadotecnia, las legales, las de publicidad y servicio al consumidor deben trabajar en la consecución de productos seguros.

A mediados de 1990, algunos problemas relacionados con la responsabilidad de los productos aun estaban sin resolverse, esto según algunos observadores se debía a las deficiencias en el sistema legal, entre ellas: la falta de alfabetismo tecnológico necesario de los jurados; la facilidad que mostraban los jurados de ser emocionalmente influenciados y las multas impuestas por causar dolor y sufrimiento, las cuales consistían en indemnizaciones por muchos millones de dólares, monto del cual solo una pequeña parte se dirige a los dañados y el resto al pago de los abogados y gastos administrativos.

Durante el siglo XX, surgió y creció la desconfianza y el temor relacionados con los productos negativos del progreso industrial. Esos temores estaban relacionados con múltiples tendencias todas relacionadas con la calidad; temor a los desastres provocados por las fallas de la calidad, crecimiento del daño al medioambiente, acción de los tribunales para imponer responsabilidades, fastidio público con las numerosas fallas menores de calidad, crecimiento de las organizaciones de consumidores y sociedades que demandan

mejor calidad y más responsabilidad en el servicio al consumidor. Estas tendencias son atribuibles a la adopción que la sociedad hace de la tecnología y de la industrialización.

No cabe duda de que la tecnología desde entonces y hasta la actualidad, ha traído maravillosos beneficios a la sociedad, sin embargo, también la ha hecho dependiente del desempeño continuo y del buen comportamiento de los productos y servicios tecnológicos, esto es, “vida detrás de los diques de la calidad”, una forma de asegurar los beneficios, pero viviendo peligrosamente. Por ello se necesitada de buenos diques, es decir, de buena calidad para protegerse de interrupciones en los servicios y de los desastres ocasionales. Una calidad que los consumidores estaban complacidos en pagar.

La respuesta de las compañías progresistas para vivir la “vida detrás de los diques de calidad” ha consistido en: a) la creación de comités de alto nivel para establecer políticas y metas relacionados con la creación de productos seguros, protección del ambiente y solución de las quejas de los consumidores; b) establecimiento de planes de acción específicos para llevar a cabo las funciones de la compañía; c) auditorias para asegurar que los planes se llevarán a cabo.

### **2.2.6 La revolución japonesa de la calidad**

En seguida de la Segunda Guerra Mundial, Japón se embarcó en un curso de alcanzar metas nacionales tanto mediante el comercio como por medios militares. Los principales manufactureros, quienes habían estado involucrados en la producción militar, convirtieron su fabricación hacia productos civiles con la intención de ir al mercado internacional, pero habrían de enfrentar la mala reputación de Japón con respecto a sus productos mal hechos. Este obstáculo impulsó a los japoneses a mejorar la calidad de su producción y así mejorar

su imagen, además el shock de perder la guerra los hizo explorar nuevas formas de pensamiento acerca de la calidad incluyendo el aprendizaje de otros países.

La necesidad de superar tales desventajas, llevó a las compañías a actuar de manera colectiva, y es a través de la Federación Japonesa de Organizaciones Económicas- del *keidanren* – y de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros -JUSE – que se logra este esfuerzo. La actuación colectiva permitió a las empresas enviar equipos de trabajo al extranjero, con la finalidad de analizar a compañías foráneas y estudiar sus aproximaciones a la gestión de la calidad; asimismo, tradujeron literatura seleccionada –sobre calidad- al japonés, por otro lado, también invitaron a conferencistas extranjeros a ir a Japón y conducir cursos de entrenamiento.

Los principales conferencistas fueron: W. Edward Deming, especialista en métodos estadísticos; J. M. Juran, en gestión de la calidad, personajes importantes en la revolución de la calidad japonesa. Con tales antecedentes y con la adopción de estrategias inauditas, los japoneses crearon su revolución en la calidad. Algunas de las estrategias de acuerdo con Juran son (cit. por Nonaka, 1995:580):

- ◆ Los managers superiores se encargaron personalmente de dirigir la revolución.
- ◆ Las compañías entrenaron a sus ingenieros y a sus obreros en el uso de los métodos estadísticos y del control de calidad. Los cursos semilla fueron las conferencias de Deming en 1950.
- ◆ Las compañías se esforzaron en entrenar a toda la jerarquía managerial en cómo gestionar la calidad. Las bases para este entrenamiento fueron las conferencias de Juran en 1954.

- ◆ Los japoneses entendieron la mejora de la calidad como una tasa revolucionaria que se da año con año.
- ◆ Desarrollaron el concepto de los círculos de calidad –QC- para permitir la participación de los obreros en la mejora de la calidad.
- ◆ Ampliaron sus planes de negocios para incluir las metas de calidad.

Es así como durante los años sesenta y setenta, muchas empresas japonesas incrementaron su participación en el mercado americano; la razón de este crecimiento fue la calidad superior de sus productos. Este fenómeno impacto a las industrias: automotriz, electrónica, y de máquinas y herramientas, entre otras.

El impacto de las exportaciones japonesas fue considerable; en primer lugar, los consumidores se beneficiaron al tener acceso a bienes de alta calidad y de bajo precio, sin embargo, esto trajo consecuencias negativas para los Estados Unidos, dado que muchas de sus empresas manufactureras perdieron participación de mercado y los obreros, y las uniones fueron afectadas por el resultado de las exportaciones y la economía obtuvo un balance comercial poco favorable.

Juran considera que el éxito de la revolución japonesa de la calidad se debe a los directivos –managers- japoneses, a quienes considera como héroes olvidados.

### **2.2.7 Respuesta de los Estados Unidos a la calidad japonesa**

La respuesta de las compañías americanas frente a la revolución japonesa de la calidad, no se hizo esperar. A inicios del periodo de posguerra las compañías americanas consideraron que la competencia frente a las compañías japonesas sería tanto en precio como en calidad; por tal motivo una de sus principales respuestas fue mover la producción de productos



intensivos en trabajo a áreas de bajo sueldo, a menudo paraísos fiscales con la finalidad de lograr bajos costes para contender con la propuesta japonesa.

Por otro lado, algunas compañías americanas afectadas por las importaciones japonesas, solicitaron a las autoridades el bloqueo y el establecimiento de cuotas y tarifas de importación a los japoneses, así como encausar juicios contra quienes incurrieran en precios dumping, además, apelaron al público a comprar productos americanos.

Esos esfuerzos produjeron un reducido alivio, pero no mejoraron la competitividad americana en la calidad, además, la restricción a las importaciones afectó a los consumidores domésticos dejándolos sin la posibilidad de acceder a mejores valores; y las compañías impactadas no tuvieron incentivos para ser más competitivas. En algunos casos las restricciones a la importación afectaron a las industrias que se pretendía proteger.

Las compañías americanas realizaron esfuerzos para ser competitivas dado que durante las décadas de los sesentas y setentas, la crisis de la calidad fue más evidente. Los managers superiores dieron cuenta de la necesidad de ser competitivos, sin embargo consideraron que no estaban entrenados ni tenían experiencia en calidad, por lo que solicitaron consejos a especialistas expertos, como resultado surgió una larga lista de estrategias potenciales:

- ◆ Exhortar a los obreros.
- ◆ Organización y entrenamiento de círculos de calidad.
- ◆ Procesos de control estadístico.
- ◆ Entrenamiento a consciencia de manager y supervisores.
- ◆ Preparación de manuales de procedimientos.
- ◆ Incentivos por calidad.

- ◆ Inspección automatizada y prueba.
- ◆ Automatización y robótica.

Estas y otras estrategias se implementaron, sin embargo, a pesar de que cada una tiene su propio mérito bajo condiciones propias, las compañías requerían de un plan de acción para dirigir sus problemas de calidad, sin embargo, en muchos casos los principales problemas de calidad aun no habían sido identificados, por lo que los resultados fueron insatisfactorios.

### 2.2.7.1 Las principales iniciativas de los años ochenta

En la década de los años ochenta Japón mantiene el liderazgo mundial en el desarrollo de métodos de calidad, mientras que la calidad americana entra en crisis. Esto conduce a las grandes compañías americanas a emprender iniciativas con la finalidad de enfrentar la crisis de calidad. Esas iniciativas se enfocaron en tres estrategias (Juran, citado por Nonaka, 1995: 584):

1. **La exhortación.** Los consultores proponen exhortar a los trabajadores a través de la frase “hacerlo bien a la primera vez”, con la finalidad de que no cometan errores. Esta aproximación simplista persuadió a los managers, quienes creían que la causa principal de los problemas de calidad de la compañía eran el poco cuidado y la indiferencia de los trabajadores. Sin embargo, en gran parte los problemas de calidad tenían su origen en los procesos gerenciales y tecnológicos y no en lo que afirmaban los consultores.
2. **El mejoramiento de la calidad proyecto por proyecto.** Aquí también, la propuesta del mejoramiento viene de los consultores, quienes a través de diferentes materiales y de los videocasetes de Juran sobre el mejoramiento de la calidad buscan la mejora continua. Esos materiales visuales fueron probados por muchas compañías y

produjeron en algunas verdadero impacto sobre la calidad, mientras que en otras ninguno. La variable fundamental del éxito fue la extensión del liderazgo personal del manager superior sobre la calidad. Para finales de 1980, el proceso de mejora descrito en esos videos se convirtió en el modelo básico adoptado por muchas compañías.

3. **El control estadístico de la calidad.** La tercera ola del control estadístico de la calidad se da en los años ochenta. Se considera que el éxito japonés en la calidad es resultado del uso de métodos estadísticos, por lo que se genera un amplio movimiento por parte de diversas compañías americanas, quienes envían a un buen número de empleados a capacitarse en los métodos estadísticos básicos. Así, el término “control estadístico del proceso – SPC- ” se vuelve popular.

La capacitación proporcionó a los trabajadores conocimientos para el uso de herramientas útiles para lograr la calidad, sin embargo, aun no era tiempo de ponerlas en práctica dado que las compañías aun no definían sus metas de calidad, ni tampoco las estrategias para lograrlas.

**La tercera ola del control estadístico de la calidad (SPC)** y las herramientas de la gestión para la calidad, están destinadas a permanecer en el tiempo. Sin embargo, en los Estados Unidos, durante los años ochenta muchas compañías limitaron sus iniciativas de calidad al control estadístico del proceso (SPC), considerándolo como la panacea del éxito en el ámbito de la calidad, sin tomar en cuenta que el liderazgo en calidad deviene de una mezcla de estrategias de las cuales ninguna de manera individual es la panacea, por lo que para muchas empresas, esta década fue deplorable.

No obstante el adverso panorama en el mercado norteamericano, unas cuantas empresas con iniciativa centrada en la calidad alcanzaron el liderazgo, convirtiéndose así en

“*World Class Quality*”, esto es, empresas de calidad de clase mundial. Este logro las llevo a ser ganadoras del Premio Nacional de Calidad (National Quality Award), lo cual las colocó en posición de modelos a seguir o a imitar. Asimismo, este acontecimiento sirvió para probar que la “calidad de clase mundial”, también es alcanzable dentro de la cultura occidental.

Al igual que en Japón, el logro de los modelos a seguir estimuló el interés entre los managers superiores –a la alta dirección- y de otros quienes buscaban aprender para enfrentar los desafíos que representa la calidad. Los modelos compartieron información acerca de sus estrategias, las empresas seguidoras aprendieron también de las visitas a las compañías, de las conferencias, de las publicaciones, etc.

Según Juran (citado por Nonaka, 1995:587 y ss), las empresas norteamericanas aprendieron sobre como reformular y alcanzar la calidad a partir de las lecciones legadas del aprendizaje de las organizaciones modelo. No obstante, cada tipo de organización es diferente y cada una tiene sus propias estrategias para lograr el liderazgo en la calidad. Sin embargo, existen algunas estrategias organizacionales básicas que deben seguirse para la futura planeación de la calidad y son:

1. El enfoque en el cliente: En primera instancia es importante distinguir entre los clientes internos y los externos; sus necesidades, las características que debe reunir el producto, cómo deciden, etc. El concepto de orientación al cliente conduce a una amplia aceptación del concepto de participación de los consumidores internos en las actividades de planeación.
2. La alta dirección a cargo: Lo importante aquí es la participación de la alta dirección a cargo de la calidad aceptando la responsabilidad de ciertos roles tales como;

establecimiento de las metas de calidad, la provisión de los recursos necesarios, proveer la orientación y entrenamiento sobre calidad, estimular el mejoramiento de la calidad, dar reconocimientos y revisar el sistema de recompensas.

3. La planeación estratégica de la calidad: Las empresas modelo reconocen que la nueva prioridad dada a la calidad requiere de la ampliación de un plan de negocios para incluir las metas relacionadas con la calidad. Un nombre común del concepto es "*Strategic Quality Planning*".

### **2.3 Evolución de la Calidad**

La calidad en el ámbito organizacional se origina como un problema administrativo (Barba, 2002), 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.

Nava (2005: 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; la operativa que incluye la inspección y control estadístico de la calidad, orientadas a problemas operativos; y la de

dirección, que considera el aseguramiento y la gestión de la calidad total centradas en los sistemas y la gente.

<b>Perspectivas y evolución de la calidad</b>				
<b>Cuadro 14</b>				
<b>Perspectiva de la organización</b>	<b>Tipo de control de calidad</b>	<b>Orientación</b>	<b>Autor</b>	<b>Niveles de análisis</b>
Operativa	Inspección de	Productos	Deming	Interno
	Control estadístico de la calidad	Procesos	Juran	
Dirección	Aseguramiento de la calidad	Sistemas	Ishikawa	Externo Excelencia
	Administración de la calidad total	Personas	Crosby	

Fuente: Elaboración propia con base en Moreno –Luzón(2001:19-27) y Nava (2005:16-21)

Como puede notarse parecería que la calidad ha pasado por cuatro etapas, de las cuales, sin menoscabo de la primera, una vez superada la inicial se pasa a la otra, lo que conlleva la acumulación de saberes, prescripciones y restricciones con que se implanta la calidad. Enseguida se explica cada una de las etapas de evolución de la calidad.

### **2.3.1 Evolución de la calidad: Perspectiva operativa: Inspección de la calidad y el control estadístico de la calidad**

#### **1.- Inspección e 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), son personajes históricos 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.

## **2. El control estadístico de la calidad**

El control estadístico de la calidad es una propuesta de Walter A. Shewhart (citado por Moreno Luzón et al. (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 (es decir iguales). 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, 2005:18).

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 ingresarán 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.

### **3. El aseguramiento de la calidad. Evolución de la calidad: Perspectiva de la dirección: Aseguramiento de la calidad y Administración de la calidad total**

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 como Moreno –Luzón et al. (2001) sugieren que el aseguramiento de la calidad nace de la necesidad de la industria militar y aeroespacial de los Estados Unidos tiene, 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 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: 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. Los estándares mundiales de calidad los establece la Organización Internacional de Estandarización (ISO), 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: 18).

En suma, el aseguramiento de la calidad constituye un enfoque dirigido a la prevención de defectos de los productos, su interés es conocer a fondo la problemática de la producción, definir soluciones, probarlas y estandarizarlas para prevenir problemas futuros iguales. Para su cumplimiento, según Moreno-Luzón, et al. (2001), se requiere de los

siguientes factores clave: 1) La prevención de errores, un planteamiento central de la eficiencia y eficacia cuya preocupación son los costos que causan los errores, 2) El control total de la calidad busca la integración de todas las funciones de la organización en torno a un objetivo común, 3) El énfasis en la innovación y diseño de productos, y en el uso de la estadística para mejorar la fiabilidad de los mismos, 4) Búsqueda de la estandarización de los procesos y productos para llegar a cero defectos, y 5) El compromiso de los trabajadores y de los líderes en la organización, hace votos por lograr la calidad; los cuales se explican en el cuadro 15.

<b>El Aseguramiento de la Calidad</b>					
<b>Cuadro 15.</b>					
<b>Factores clave</b>	<b>Qué significa</b>	<b>Componentes</b>		<b>Involucrados</b>	
Prevención de errores	Costes de la calidad: Evitar errores – conduce a menores costes (Juran, 1951).	Los costes		Razonamientos económicos – involucran a directivos, ingenieros y personal técnico.	
		Costes evitables-derivados de la falta de calidad productos, (MP, HW, Atención, reclamaciones de consumidores	Costes no evitables- costes de los medios de prevención		
Control Total de calidad	La calidad es trabajo de todos; el control va del diseño del producto hasta la entrega al cliente. (Feigenbaum, 1956). Sistema de calidad que integre las funciones de la empresa con un objetivo común.	Tres tipos de control			La calidad es responsabilidad de la dirección general. Visión sistemática de la gestión. -Habilidades de planificación y coordinación, implementación de estándares y medidas de calidad.
		De diseño	De inputs	De procesos productivos	
Énfasis en el diseño de productos	Innovación y diseño de productos a partir de la ingeniería de fiabilidad – Garantía del funcionamiento aceptable del producto a lo largo de su vida útil	Empleo de herramientas estadísticas para prever el comportamiento de productos y mejorar la fiabilidad mediante la reducción de fallos.		Los ingenieros diseñan los procesos y productos y los estandarizan para hacerlos más fiables	
Uniformidad y conformidad de productos y procesos	El diseño de productos y procesos genera especificaciones de trabajo. (Deming, 1989, Conti, 1993; Dale, 1994)	Producción de acuerdo a la conformidad y procesos uniformes = producto con cero defectos (Crosby, 1984;1991), se cumple con la fiabilidad, durabilidad y rendimiento.		Ingenieros	

Compromiso de los trabajadores	Movimiento cero defectos (Crosby, 1984; 1991) = Trabajo perfecto; se requiere atención a los recursos humanos.	Se requiere motivación para los trabajadores y monitoreo de los procesos, para un trabajo perfecto. Según Crosby (1991), el trabajo perfecto se ve limitado por tres fuentes de error: falta de conocimientos, de atención y de medios.	Dirección general y todos los miembros de la organización.
--------------------------------	--	---	--

Fuente: elaboración propia con base en Nava (2005) y Moreno y Luzón, et al. (2001:22-25)

En la actualidad, las organizaciones que se rigen por la filosofía de calidad ponen en práctica el Sistema de Aseguramiento de la Calidad: ISO 9000; un sistema creado por la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus sigla en inglés), para quien el aseguramiento de la calidad significa “ un conjunto de acciones planificadas y sistematizadas, ... necesarias para proporcionar (la) confianza adecuada de que un producto o servicio (satisfará) los requisitos ... de calidad” (Nava,2005:19). Las organizaciones 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.

La filosofía de calidad representa un instrumento de dominación y una ventaja competitiva, mecanismos que imponen límites a la participación en el mercado de entidades que no logran incorporar tal sistema de aseguramiento en sus procesos de producción.

### **Las normas ISO 9000**

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores 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. 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 del fin 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.

En los últimos años se está poniendo en evidencia 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. Dentro de este marco, 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.

#### **4. La administración de la calidad total**

Las transformaciones competitivas, tecnológicas y sociales que se originan durante los años 80 e inicios de los 90, obligan a las organizaciones a ampliar la noción de calidad, mediante un sistema total para incluir todas las áreas de la entidad e involucra 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 ampliado 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 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 o la excelencia empresarial, lo cual favoreció una amplia producción de escritos con la finalidad de dotar a las organizaciones y a sus miembros con productos de tal moda gerencial 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 del 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 la forma de dirigir para propiciar la participación y compromiso de todos los empleados.

En resumen, la calidad ha pasado por cuatro etapas, de las cuales, sin menoscabo de la primera, una vez superada la inicial se pasa a la otra, lo que conlleva la acumulación de saberes, prescripciones y restricciones con que se implanta la calidad. De tal manera que la evaluación de la calidad en las organizaciones actuales involucra; la inspección, el control estadístico de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la administración de la calidad total, conjuntando el enfoque de operación y el de dirección (ver cuadro 16).

Evolución de la calidad			
Cuadro 16			
Enfoque		Antecedentes	Orientación del enfoque
Inspección de la calidad	Enfoque Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se establece en la organización, bajo la tutela primero, de la Administración Científica del trabajo y enseguida de la línea de montaje. Surge a inicios del SXX.</li> <li>Sus precursores; Taylor y Ford.</li> </ul> <p>El aporte de Taylor: División Científica del Trabajo: Planeación y ejecución.</p> <p>El de Ford: la introducción de las tolerancias que los productos deberían cumplir-para ser intercambiables. Línea de montaje</p>	<p>Deming “<b>productos</b>”</p> <p>Inspección aplicada a los <b>productos</b> terminados, en un departamento central de inspección.</p>
Control estadístico de la calidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>Las investigaciones de Shewhart en Bell Company lo llevan a hallazgos importantes en la esfera de la producción industrial. Descubre que en la producción surgen variaciones en el proceso (Moreno-Luzón et al.,2001)</li> </ul>	<p>Juran “<b>procesos</b>”</p> <p>Atención a los <b>procesos</b>. Se usan gráficas de control y técnicas estadísticas sencillas. Las variaciones se analizan mediante principios de probabilidad para definir el rango de variación aceptable.</p>
Aseguramiento de la calidad	Enfoque de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>El origen del enfoque está en la industria militar y espacial de Estados Unidos en los años 50 y 60, por la necesidad de un producto ajustado a especificaciones muy bien definidas.</li> <li>El diseño de los productos, su fiabilidad, y rendimiento conducen a involucrar a todos los departamento de la empresa, con la finalidad de lograr la competitividad.</li> <li>La mejora de la calidad se relaciona con el compromiso de todos los departamento de la organización y de proveedores.</li> </ul>	<p>Ishikawa “<b>sistemas</b>”</p> <p>La calidad pasa del área de producción a otros espacios de la organización. Es decir, a un <b>sistema</b> que cuida los productos desde el diseño hasta la entrega al cliente.</p> <p>Los sistemas de aseguramiento de la calidad se dirigen a documentar todas las acciones y procedimientos e instrucciones técnicas.</p>
Gestión de la calidad total		<ul style="list-style-type: none"> <li>La globalización del mercado, clientes más exigentes, cambio tecnológico, obsolescencia planeada y la tendencia a considerar los aspectos humanos dentro de la empresa y la mejora de los procesos de gestión son los antecedentes en la evolución de la calidad.</li> <li>Entre 1980 y 1990 se incrementa la producción literaria de la Administración de la Calidad Total (Total Quality Management)</li> </ul>	<p>Crosby “<b>personas</b>”</p> <p>El objetivo de la calidad es lograr la satisfacción total del cliente con productos de calidad y con la atención, servicio, entrega, facilidades de pago, etc.</p> <p>Mayor participación, compromiso y cooperación de todos los miembros de la organización, el enfoque es en las personas para lograr la mejora continua.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Moreno-Luzón, et al.,(2001: 21).



A continuación se presenta el cuadro 17, que muestra tres perspectivas de la noción de calidad; la de conformidad, satisfacción de las expectativas del cliente y como valor respecto del precio.

<b>Perspectivas de la noción de calidad</b> <b>Cuadro 17</b>					
<b>Noción de calidad</b>	<b>Modelo de gestión – Visión de la calidad</b>	<b>Ámbito de aplicación</b>	<b>Logro</b>	<b>Objeto en que se aplica</b>	<b>Espíritu de la época</b>
Conformidad - Con las especificaciones. Comparar la conformidad de los productos frente a las especificaciones del diseño.	Postulados Tayloristas y Fordistas Administración Científica del Trabajo “One Best Way”	El taller y la fábrica de manufactura. Espacio organizacional en donde hay menor grado de incertidumbre *Producción *Facturación *Servicio bajo contrato Perspectiva interna- no toma en cuenta el cambio en el entorno competitivo	El control Estadístico de los procesos -Eliminar el coste de inspección en masa - La calidad se mide a través de indicadores cuantitativos	Conseguir productos industriales en masa estandarizados e intercambiables- y sin defectos	Dimensión de la producción: Procesos y productos con cierta estabilidad en el tiempo. Lograr la eficiencia y la eficacia
Satisfacción de las expectativas del cliente	Postulados de Juran, Deming y Crosby	Mercado - Conjunto de factores subjetivos susceptibles de ser medidos	Al conocer las expectativas del cliente – se obtiene una ventaja competitiva	Productos que superen las expectativas del cliente	Dimensión de mercado: El cliente es el eje central y principio básico de la calidad El juicio del cliente sobre la calidad tiene poca estabilidad en el tiempo
Como valor con relación al precio	Feigenbaum (1955)	Vinculación estrecha entre calidad-coste-precio	La calidad está subordinada al mejor precio	Productos y servicios	El enfoque de la empresa en la eficacia con respecto al mercado y de la eficiencia de su gestión económica interna

Fuente: Elaboración propia con base en Moreno-Luzón, et al. (2001).

De acuerdo con Nava (2005:16), algunos de los conceptos de calidad desde la perspectiva original son los siguientes:

Edward Deming es denominado como el “Padre de la calidad total”, para este autor la calidad es el grado predecible de uniformidad que proporciona fiabilidad a bajo costo. Su lema: “Hacer las cosas bien, a la primera y siempre”.

Para Juran, la calidad es la función de base que cumple el producto y adecuación del producto al uso requerido.

Kaoru Ishikawa, desarrolló la idea de que “la calidad no cuesta”, y que es una función integral de toda la organización. Se debe controlar a cada individuo y cada división de la organización.

Para Crosby la calidad es cumplir con los requisitos del cliente.

En tanto que ISO – International Organization for Standardization, define a la calidad como:

ISO 9000:1994      Calidad es un conjunto de características de un elemento que le confieren la aptitud para satisfacer la necesidad total del cliente.

ISO 9000:2000      Calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Estos autores contribuyeron con la calidad con otros productos del trabajo, los cuales se refieren en el cuadro 18, que se presenta enseguida:

Modelos de calidad					
Cuadro 18					
Gurú	Ámbito de trabajo	Periodicidad	Reconocimientos	Formalización del conocimiento	Aportación a la teoría de calidad
Edward Deming	Profesor Departamento de Agricultura Estados Unidos	Después 2ª. Guerra Mundial – Fue a Japón 1950, asistió a JUSE – Dictar sesiones de Control Estadístico para la calidad	Institución del premio Deming. Orden del sagrado tesoro en Japón	1980 – Recibe reconocimiento de Occidente 1982 , publica el libro: Calidad, productividad y posición competitiva	14 obligaciones de la gerencia “ Puntos Deming” Ciclo Deming: Planear, hacer, verificar y actuar (Shewhart). Actividades fundamentales de mejoramiento y mantenimiento.
Joseph Juran	Profesor Ingeniero en la Western Electric de los Estados Unidos y abogado,	Colaboró con la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE). Profesor de la University of New York	Orden del sagrado tesoro en Japón	Publicación del libro “Juran en el liderazgo para la calidad” 1989	Trilogía de Juran 1. Planificación de la calidad: Definición necesidades del cliente, características producto, procesos eficientes y eficaces, asignación los planes a los responsables 2. Control de la calidad –en el transcurso de la operación, evitar desperdicio y alta variabilidad 3. Mejoría de la calidad constantemente
Kaoru Ishikawa	Profesor Ingeniero y consultor	Colaboró con la Unión Japonesa de Científicos JUSE, 1950 Promoción de la calidad en toda la industria japonesa		¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa, 1985	Control de calidad Teoría, Principios, Técnicas, Actividades de Normalización de actividades de la Industria Japonesa. Su principal aportación: los círculos de calidad, 1962. Control del Diagrama de ISHIKAWA: Diagrama causa – efecto o espina de pescado
Philip Crosby	Difunde sus nociones de calidad en ITT 1965.			Su obra: La calidad no cuesta, Inicia trabajo sobre la calidad en 1957, funda la organización Crosby Associates, Inc., 1979 Consultoría – dirigida a la gerencia	La calidad no cuesta Propone mejorar la calidad y reducir los errores a “cero defectos” – y/o rango de variación aceptable. Plantea 14 pasos para mejorar la calidad
Armand Feigenbaum				Control Total de la calidad, 1956.	Creo el concepto Control de Calidad Total (TQM).

John Oakland	Ingeniería		Influye en la organización europea y en la fundación europea para la administración de la calidad.	TQM The route for improving performance 1993.	Modelo de Administración con base en la calidad. Conformado por su trabajo de recopilación de las ideas de los gurús de la calidad.
--------------	------------	--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia con base en Nava (2005).

Todos los gurús de la calidad han contribuido con la formalización del conocimiento del movimiento de la calidad, sus aportaciones se encuentran en obras literarias y en conceptos como los siguientes:

**Edward Deming** aporta a la teoría de la calidad lo siguiente las 14 obligaciones de la gerencia:

- 1.- Mejora continua en el Producto/servicio
- 2.- Nueva filosofía de trabajo - no desperdicios, defectos y falta productividad
- 3.- No depender de la inspección – buscar la calidad
- 4.- Dejar el enfoque en el precio y centrarse en calidad y servicio, y establecer relaciones a LP con un proveedor- confianza
- 5.- Mejora continua en producción y servicios – Asignación eficiente de los Recursos Humanos
- 6.- Incentivar la capacitación – mejorar del desempeño y la satisfacción del personal.
- 7.- Liderazgo activo para dirigir el comportamiento y mejorar la satisfacción del personal
- 8.- Eliminar la incertidumbre – trabajo proactivo
- 9.-Ver a la organización como un sistema integrado
- 10.- Eliminar exhortaciones y metas operativas
- 11.- Eliminar prescripciones relacionadas con las cuotas de trabajo
- 12.- Estimular la participación de los miembros de la organización
- 13.- Fomentar el orgullo en los participantes por el trabajo que se desarrollan

14.- Lograr una transformación en el ápice estratégico para asegurar la implementación de los 14 puntos.

**Joseph Juran**, publicó en 1989 “Juran en el liderazgo de la calidad”, una obra en la que plasma su conocimiento sobre calidad y su aportación la Trilogía de Juran: Planificación de la calidad, control de calidad y mejoramiento de la calidad.

**Kaoru Ishikawa** aporta a la teoría de la calidad los grupos de trabajo o Círculos de Calidad, los cuales fueron implementados por primera vez en Estados Unidos y el diagrama causa-efecto.

Los círculos de calidad son descritos por Ishikawa como un grupo pequeño constituido por voluntarios, que resuelven los problemas de los niveles operativos de la organización, los participantes en estos grupos son miembros de las propias áreas de trabajo lo cual les permite en forma general definir los problemas que habrán de resolver.

Las funciones de los círculos de calidad son: generar el compromiso de las personas con la organización y con sus pares, e involucrarlas en los problemas y propuestas de mejora.

El diagrama de Ishikawa se utiliza como una herramienta gráfica que permite determinar las causas de problemas específicos, así como las características de la calidad.

**Philip Crosby**, establece como fin último de la calidad llegar a cero defectos para disminuir los costos en que incurre la organización. Para tal efecto propone el desarrollo de 14 puntos: 1.- compromiso de la dirección, 2.- equipo para el mejoramiento de la calidad, 3.- medición, 4.- costo de la calidad, 5.- crear consciencia sobre la calidad, 6.- acción

correctiva, 7.- planificación de cero defectos, 8.- educación del personal, 9.- el día de cero defectos, 10.- fijar metas, 11.- eliminar causas de error, 12.- reconocimiento, 13.- consejos sobre la calidad y 14.- repetir todo el proceso (Nava,2005: 32-33)

Las propuestas de los autores en términos de evolución de la calidad, permiten conocer la trayectoria del concepto, llevándolo a lo que se conoce como calidad total, una filosofía managerial que considera cuatro supuestos indispensables:

- 1) Enfoque hacia el usuario, el personal y los accionistas como elementos centrales del quehacer organizacional.
- 2) Liderazgo que promueva el involucramiento, compromiso, cooperación y trabajo en equipo de todos los miembros de la organización.
- 3) Formación de redes con proveedores y usuarios.
- 4) Orientación hacia la mejora continua de conocimientos, procesos, productos y servicios para mejorar la competitividad de la organización.

*Y como estrategia para alcanzar los estándares internacionales (las cursivas son mías).*

## **2.4 LOS MODELOS DE CALIDAD**

La competitividad es un tema central en la vida organizacional; esta noción vista desde la perspectiva administrativa requiere de acciones concretas mediante las cuales sustentar la sobrevivencia y desarrollo de la organización; acciones que operan tanto en el ámbito material como en el plano ideológico - o en el campo de la subjetividad-; de las primeras se puede señalar las transformaciones de base tecnológica –tecnología y procedimientos- y de las segundas, las nuevas filosofías de trabajo y los valores asociados a ellas. La

implantación de estos cambios sigue la filosofía y principios del modelo Japonés, es decir, del modelo Toyota.

A continuación se presenta el Modelo Toyota, que se ha extendido a todo el mundo con la aplicación de sus conceptos en otros modelos y en premios de calidad que otorgan organismos nacionales e internacionales a las empresas que se destacan por el cumplimiento de los más altos estándares de calidad y superioridad frente a sus competidores; en primer lugar se explica el modelo de Onho “Modelo Toyota”, enseguida el Modelo Nacional de la Calidad en México y después el Modelo del Premio Malcolm Baldrige en Estados Unidos y finalmente las generalidades del Modelo del Premio Europeo de Calidad.

#### **2.2.4.1 El Modelo Toyota**

De acuerdo con Coriat (1992), el modelo Toyota –método de producción japonés- está fundado en dos principios rectores; a) la producción en el momento preciso y b) la auto activación de la producción; pautas que van acompañadas de técnicas y procedimientos para su puesta en práctica. El sistema Toyota se origina en un país en donde es grande la necesidad y la escasez de materias primas y donde la demanda interna es estrecha, de tal manera que este sistema productivo requiere de una producción de volúmenes limitados y de productos diferenciados, es decir, un sistema flexible a la orden de los consumidores, frente a una competencia internacional que se inclina por una producción a escala de bienes estandarizados, esto es, una producción centrada en la rigidez. Lo cierto es que los dos métodos en el fondo buscan la disminución de costos, aunque de manera diferente.

El reto para el modelo japonés es la búsqueda de ventajas en la productividad a partir de aspectos diferentes a los utilizados por el modelo taylorista-fordista. Para ello

señala Ohno, debe “pensarse al revés”, esto es; si lo que se busca es la racionalización y la intensificación del trabajo, para lograr la disminución de costos, entonces, en lugar de enfocarse en el *one best way* y en la rigidez, hay que centrarse en la flexibilidad del trabajo.

En este proceso Ohno realiza dos descubrimientos importantes para el modelo Toyota; en primer lugar se encuentra con las existencias, a partir de ellas su reflexión lo lleva a considerar lo que Coriat llama la fábrica mínima, esto es, un lugar de trabajo en el que se deben dominar tanto la **gestión por las existencias** –materiales- como la gestión humana, para la reducción de costos y de efectivos, es decir, sólo se conservan vigentes los equipos y personas estrictamente necesarios para satisfacer la demanda inmediata, esto implica deshacerse de todo lo superfluo. Esto según Ohno, no es fácil, porque hay que repensar la organización del trabajo en su totalidad, aunque es evidente que al hacerlo sólo considera el bienestar material del negocio, sin tomar en cuenta el del factor humano.

En segundo lugar, se refiere a la difusión del método de **administración por los ojos**, esto quiere decir que se colocaran en cada puesto de trabajo estándares operativos, así cada obrero al alzar la mirada se encuentra con el tablero indicador o “Andón”, en el se informa la situación actual de la línea, a este dispositivo se le ha agregado –por lo menos en Toyota y sus proveedores y contratistas- un tablero luminoso con una especie de semáforo con colores de luz que indican la situación y problemática de cada línea de producción; a) luz naranja para ayuda, b) luz roja para detener la línea. Con los dos hallazgos, Ohno plantea la emergencia de la fábrica delgada, transparente y flexible, además de algunas soluciones prácticas en la organización de la producción.



### **Fases de creación del sistema Toyota**

“La creación (y) la innovación,...siempre nacen de la necesidad” (Coriat, 1992:27).

1ª. Fase, 1947-1950 La industria automotriz importa las innovaciones técnico organizativas de la industria textil.

2ª. Fase, 1949-1950 Aumentar la productividad sin aumentar los efectivos: Algunos eventos importantes en este periodo son: a) La crisis financiera de 1949 y b) Para 1950, estalla una huelga que deriva en 10,600 obreros despedidos, y se presenta la Guerra de Corea-, esto último favorece a Toyota en la medida que recibe más pedidos.

3ª. Fase, en los años 50, se importa a la industria automotriz las técnicas de gestión de las existencias de los supermercados americanos; nace el Kan Ban. Se plantea “producir justo lo necesario y hacerlo justo a tiempo (Coriat, 1992:29).

4ª. Fase, se promueve la transferencia del Kan Ban a los subcontratistas. De 1962 a 1973, se considera a los contratistas y proveedores como parte de las organizaciones por tal motivo se extiende el Kan Ban a sus procesos. En cada fase se presentan diversas problemáticas, sin embargo, también se generan innovaciones en la organización de la producción.

### **Método Toyota: Determinantes estructurales:**

a) La naturaleza del mercado automotriz japonés, permite el nacimiento del Kan-Ban en la primera mitad de los años cincuenta, asimismo, se crea una ley para fomentar el desarrollo de la industria automotriz, especialmente en camiones utilitarios para obras públicas. Para los años sesenta el panorama automotriz experimenta un alza y el cambio se traduce en la creación del mayor número de automóviles de turismo por encima de los utilitarios. Aquí lo determinante es la competencia y competitividad de la organización las

cuales se generan en función de la capacidad que la organización detenta para satisfacer a tiempo los pedidos pequeños y variados.

b) Los sobrecostos de los métodos de producción antiguos – el método *DEKANSCHO* – se deben principalmente a exceso en los desperdicios tanto de trabajo como de materias primas, por lo que la organización se ve presionada a “producir las cantidades vendidas, y producirlas justo a tiempo” (Coriat, 1992: 34) es decir, adoptar los elementos clave del método Toyota, así desde los años cincuenta la producción de justo a tiempo y cero existencias se tornan en imperativos para cualquier empresa que busque la sobrevivencia.

c) El estado de las relaciones industriales y de las relaciones del capital - trabajos; a nivel empresa y a nivel nacional. En la formación y evolución de las relaciones industriales se han presentado diversos hechos sociales, entre los más importantes destacan:

c.1) La transformación del sindicalismo histórico, combativo, a un sindicalismo de empresa denominado corporativista. Un sindicato que desde 1954 manifiesta un “espíritu Toyota” (Coriat, 1992: 37), es decir, un compromiso que lo ha llevado a renunciar a su derecho a la huelga. En contrapartida, quienes desempeñan la actividad sindical aseguran su promoción y la formación de élites.

c.2) Algunos cambios en las relaciones industriales en su conjunto, como el sistema de empleo de por vida, y el salario a la antigüedad, otorgados a sindicatos y trabajadores de las grandes empresas a cambio de su compromiso en la producción, mecanismos que funcionan como sistemas de mediación y permiten regular las relaciones industriales. De tal movilización de recursos surgen los mercados internos de trabajo, dentro de ellos se lleva a cabo la movilidad y promoción internas de los miembros de la organización, esto bajo reglas claras y ampliamente

respetadas por la comunidad, y cuya base considera la formación de los individuos tanto en el lugar de trabajo, como el ámbito formal.

### **Principios, reglas y protocolos del Modelo Toyota**

Los pilares del espíritu Toyota; son la automatización y el justo a tiempo. La automatización es un concepto que Onho introduce a su modelo de organización, este proviene de la industria textil, se trata de un vocablo constituido por dos palabras; autonomía y automatización. Tal concepción consiste en proporcionar autonomía a la maquinaria automática en caso de mal funcionamiento mediante la introducción de mecanismos de auto detección. La automatización no sólo tiene presencia en dispositivos mecánicos, también interviene en la ejecución del trabajo humano mediante dispositivos organizacionales denominados procedimientos de auto activación.

El principio de des-especialización y polivalencia obrera son producto de la aplicación de la automatización, con ello se logró que un solo obrero trabajara con más de un equipo automático a la vez, en ese momento el ejemplo más claro fue el de la industria textil.

Desde la década de los años cincuenta, la auto activación es posible gracias a dos principios fundamentales; la linealización de la producción y la organización del trabajo en torno a la polivalencia. Principios que claramente muestran una distancia importante frente a los planteamientos de la administración clásica de la producción, debido a que se procede a la des-especialización de los profesionales, para convertirlos en plurioperadores, es decir, en profesionales polivalentes que tienen la capacidad de dominar más de una actividad rutinaria, por lo que claramente se observa que con ello hay una intensificación y racionalización del trabajo, pero quizá más fuerte que la impuesta por el método taylorista,

dado que se obliga al obrero a reconstruir su conocimiento y a practicar lo que Ohno, llama tiempo compartido.

### **El Kan-Ban y el Justo a Tiempo.**

En el contexto de principios de los años cincuenta, Toyota hace frente a una alta demanda producto de los pedidos de guerra, no aumenta su personal por lo que intensifica el trabajo y amplía las tareas a desarrollar. Además de introducir el sistema supermercado, una aportación más del occidente en el que se inspiró el *Kan-Ban*, vocablo que quiere decir “etiqueta de instrucción” y con el que se refuerza la noción de cliente interno, debido a que este método funciona considerando (Coriat,1992:43-44) que el trabajador del puesto de trabajo corriente abajo (“tomado aquí como el cliente”) se alimenta con unidades (“los productos comprados”) en el puesto de trabajo corriente arriba (“el estante”) cuando lo necesita. En lo sucesivo, en el puesto corriente arriba sólo se pone en marcha la fabricación para realimentar al almacén (“el estante”) con unidades (productos) vendidas.

En realidad la extensión del uso del método *Kan-Ban* tuvo entre otras consecuencias; 1) la posibilidad de descentralizar al menos una parte de las tareas de planificación y confiarlas a los jefes de equipo; 2) e integrar las funciones de control de calidad de los productos a las tareas de fabricación, una de las aportaciones más importantes de lo que hoy día se practica en la calidad total.

### **Proposiciones del Kan-Ban**

Coriat (1992:45-48) señala que la implementación del Kan-Ban trae consigo a la organización: a) tres innovaciones básicas y b) una significación teórica de los cambios, los cuales se mencionan enseguida:

**a) Tres innovaciones básicas**

a.1) Cambio en las técnicas de planificación y optimización de la fabricación, el cual se verifica de abajo a arriba, a partir de los pedidos y de los productos realizados en la venta.

a.2) Junto a los flujos de producción que van de los puestos corriente arriba a los corriente abajo, se añade un flujo de información inverso en el que cada puesto corriente abajo emite un pedido –un cartel o etiqueta de instrucción- con la cantidad y especificación exacta de las unidades necesarias para ejecutar su propio pedido, con lo que se contribuye al cumplimiento del principio “cero existencias - inventarios”.

a.3) El sistema de circulación de informaciones relacionadas con la producción se lleva a cabo mediante contenedores-cajas en las cuales se colocan etiquetas de instrucción o carteles donde se escriben los pedidos que dirigen entre sí los diferentes puestos de fabricación de abajo a arriba, asimismo, circulan contenedores con las unidades fabricadas para la entrega a los solicitantes y circulan de arriba abajo. De tal manera que se da una innovación en la administración de la producción, correspondiente a la innovación organizacional y conceptual.

**b) Una significación teórica de los cambios:**

El método Kan-Ban se traduce en des-especialización tanto del trabajo individual como general de la organización. Asimismo, propicia la constitución de una función general de fabricación, la cual reasocia tareas de ejecución, programación y calidad. De ahí que se diseñen tanto la división funcional del trabajo entre departamentos, como la división del trabajo en el taller. La des especialización afecta cuatro ámbitos:

b.1) Polivalencia y pluriespecialización de los operadores. La polivalencia se ve beneficiada por la ejecución de tareas variadas, tales como; la fabricación reparación, control de calidad y programación. Asimismo, esto enriquece los conocimientos prácticos de los operadores.

Aquí se discute la aportación del método japonés, respecto a su contribución a la formación o lo que Coriat (1992:48) llama la adquisición de “efectos de aprendizaje dinámico”.

b.2) Los operadores directos retoman y reintroducen las tareas de diagnóstico, reparación y mantenimiento. Con ello la automatización y la reactivación tiene sentido.

b.3) La reintroducción de las tareas de control de calidad a los puestos de fabricación y la re-asociación de las tareas de programación con las de fabricación permiten la existencia del método Kan-Ban.

Finalmente, el Kan-Ban no se circunscribe sólo a los carteles o etiquetas de instrucción, además, en algunos casos también considera señales electrónicas que controla un sistema de producción conocido como *Just In Time* (JIT).

### **Dispositivos prácticos: técnicas y procedimientos para la ejecución de los principios organizadores.**

1.- La linealización de la producción en lo que se refiere al ámbito técnico. De acuerdo a Monden ( citado por Coriat ,1992), se debe diseñar una forma de arreglo de las máquinas que permitan hacer frente a las variaciones de la demanda, con la finalidad de poder adaptar tanto en número de trabajadores, como las variaciones cuantitativas y cualitativas que requiere la demanda, es decir, asumir una productividad mediante la flexibilidad. Estas técnicas son complementarias del “justo a tiempo”. Lo que Ohno rechaza son tres formas

de organización de la producción; las jaulas de pájaros, el arreglo de islotes separados y el arreglo en líneas.

El arreglo técnico que sugiere Coriat debe estar constituido por tres requisitos: a) Concebir las instalaciones en forma de “U” y combinadas o conectadas unas con otras; b) Movilizar a trabajadores polivalentes y ; c) Calcular los estándares de operación. Este arreglo permite lograr la eficacia de cada operador en cada línea de producción, enseguida la de los operadores en calidad de grupo y finalmente la del conjunto de líneas, esto es, de la totalidad de la fábrica. Este método busca la eficacia del sistema en su conjunto, y no la del trabajador aislado.

2.- La significación de la linealización: del tiempo asignado al tiempo compartido. Lo que aquí se destaca es el cambio de las nociones teóricas del tiempo asignado taylorista, tiempo impuesto-fordista, al tiempo compartido del modelo de Ohno, el cual tiene su fundamento en el principio de tiempos y movimientos, aunque aquí adquiere un significado específico vinculado a la linealización de las acciones de producción y a la polivalencia de los trabajadores, lo que permite introducir la asignación de tareas modulables y variables en cantidad y cualidad. La asignación de tareas bajo esta modalidad permite que puedan ser compartibles y re-compartibles.

Asimismo, tal sistema de administración de la producción requiere de dispositivos prácticos junto a la linealización, estos son:

- a) **La dirección por los ojos**, es decir, sistema de los *Andon*, consistente en procedimientos que ponen en evidencia cada una de las etapas de desarrollo del proceso de producción. Ohno explica lo que es el *Andon* y señala que, es una herramienta de la dirección a ojo, es un indicador luminoso suspendido sobre la línea, su funcionamiento se da a partir de tres colores de luces; la luz verde indica

normalidad; la naranja es un indicador de que el obrero solicita ayuda o está haciendo algún ajuste de producción y la luz roja se enciende cuando se detiene la línea de producción para resolver problemas.

- b) **Los dispositivos Poka y Yoké** (Coriat, 1992), están destinados a trabajar en nombre de la calidad y del mejoramiento, además del principio de cero defectos.
- c) **La gestión de la calidad** en los propios puestos de trabajo y
- d) **La construcción de la flexibilidad** en la productividad

### **La empresa transfuncional**

La fábrica Ohniana, o transfuncional, según Coriat (1992:66) se está constituyendo una nueva arquitectura de la organización horizontal, que forja sus propios modos de coordinación de las tareas y funciones. La empresa ohniana después de ir de un problema clásico de búsqueda de intensificación del trabajo, por polivalencia y automatización de los puestos, se enriquece con la técnica del justo a tiempo, para incrustarse en la linealización y en el concepto de trabajo en tiempo compartido y los estándares de operación flexible. Posteriormente llega a la división funcional del trabajo y modifica el principio de la organización de la empresa.

#### **2.2.4.2 Los premios de Calidad**

En la actualidad algunas organizaciones se ven seducidas por las promesas de los modelos de gestión de calidad y de manera voluntaria implantan: la teoría, los principios, las técnicas, las actividades de normalización de su industria, y los valores de tal filosofía de trabajo en aras de alcanzar niveles de calidad de excelencia para una mayor competitividad,



otras en cambio, se ven sometidas o presionadas por sus clientes a adherirse tales elementos en su proceso de gestión para continuar como proveedores.

En este marco de transformaciones la necesidad de evaluar la competitividad de las organizaciones ha conducido a los gobiernos de varios países a crear incentivos a la competitividad mediante la construcción de modelos de calidad, cada modelo sirve de patrón para medir qué tan efectiva es la gestión entre las organizaciones que participan en diversos mercados, asimismo, los modelos son retomados por los gobiernos de los países para establecer con base en ellos, premios anuales. Destacan los siguientes galardones: en México el Premio Nacional de Calidad, desde 1990. En el ámbito internacional: El Premio Malcolm Baldrige en Estados Unidos y El Premio Europeo a la Calidad, en Europa y El Premio Deming, en Japón. Enseguida se exponen las generalidades de los tres primeros.

#### **2.2.4.3 Premio Nacional de la Calidad en México**

El marco normativo de donde surge el Premio Nacional de Calidad (PNC) es: “La Ley Federal de Metrología y Normalización, Título sexto de los incentivos, sanciones y recursos, Capítulo I, del Premio Nacional de Calidad, Artículo 110” (Nava, 2005:35). La justificación de esta iniciativa legal señala la necesidad de reconocer y premiar el esfuerzo de las organizaciones que se involucran en la mejora continua de procesos, productos y servicios, y de incorporar a su filosofía organizacional elementos de la calidad total.

El objetivo del premio de calidad es poner a la vista de la sociedad empresas ejemplares para hacerlas objeto de mimetismo, mostrando sus mejores prácticas de calidad total, fincadas en el Modelo Nacional para la Calidad Total. Esta práctica organizacional tiene sus antecedentes en la década de los años ochenta en los Estados Unidos, cuando se establece como una reacción estratégica al crecimiento de la industria japonesa ( Peters y

Waterman,1984). Con esta estrategia, en México, el gobierno federal busca mostrar a las empresas que adoptan los procesos integrales de la calidad total, como entidades ganadoras en todos los sentidos; en primer lugar del Premio Nacional de Calidad, en segundo, como organizaciones competitivas por sus mejores prácticas y finalmente, como entidades de clase mundial.

Es loable la intención del gobierno federal por establecer reconocimientos para incentivar la cultura laboral de la calidad , sin embargo, es reprochable la propuesta de un modelo único que sujeta a todas las empresas –interesadas- a un proceso de valuación que las considera análogas, sin tomar en cuenta su naturaleza, el sector de la economía en la que participa, su ubicación geográfica y su dimensión; entre otras variables, las cuales definen y caracterizan el universo de empresas mexicanas y las hacen diferentes, y por ende difícilmente comparables.

El modelo Nacional para la calidad supone ser adaptable para cualquier tipo de organización, su propósito es promover la cultura de calidad y sus principios la creación de valor superior para los clientes con la finalidad de lograr la eficiencia de la organización (ver cuadro 19).

<b>Modelo Nacional para la Calidad México</b> <b>Cuadro 19</b>			
<b>La noción</b> Adaptable a las características de cada organización: giro y tamaño	<b>Propósitos</b> Promover una cultura de la calidad	<b>Principios</b> Creación de valor superior para clientes y usuarios finales	<b>Valores</b> Búsqueda de la eficacia y eficiencia: participación de mercado y lealtad de clientes y usuarios
<p>-Guía – Definir a la organización como un sistema.</p> <p>-Herramienta p/diagnóstico y evaluación.</p> <p>- Un sistema de gestión que permite la evolución de la organización hacia la competitividad.</p>	<p>*Promover el mejoramiento continuo de las organizaciones mexicanas.</p> <p>*Lograr un nivel competitivo y de clase mundial.</p> <p>*Promover el aprendizaje y la autoevaluación.</p> <p>* Provocar un efecto multiplicador con el intercambio de las mejores prácticas.</p>	<p>*Mejora continua de los procesos.</p> <p>*Mayor competitividad.</p> <p>*Liderazgo impulsor del cambio.</p> <p>* Comunicación de propósitos comunes entre empleados, usuarios y proveedores.</p> <p>*Compromiso con el bienestar social, preservación de los valores culturales y el uso racional de los recursos.</p>	<p>1. Enfoque a clientes - en sus necesidades, expectativas y satisfacción.</p> <p>2. Liderazgo efectivo- inspirador, y mediador / equilibrio de los grupos de interés. Fomentar la creatividad, innovación y aprendizaje.</p> <p>3. Competencia del personal y compromiso hacia el logro de los objetivos de la organización.</p> <p>4. Compromiso con la sociedad. Actuar con un sentido ético del negocio. Reconocer el derecho de los demás. Ayudar a la comunidad.</p> <p>5. Mejoramiento continuo e innovación- cambio radical descubrimiento de una manera avanzada de realizar el trabajo.</p> <p>6. Pensamiento sistémico- la organización es un conjunto de elementos interdependientes e interconectados con un mismo propósito.</p>
<b>Consejo Técnico del Premio Nacional de la Calidad</b>			
<p>El premio Nacional de Calidad considera la participación de un Consejo Técnico integrado por un equipo de especialistas de las empresas copartícipes y por evaluadores y especialistas nacionales e internacionales en Calidad Total, y en la aplicación de modelos de Gestión de la Calidad en organizaciones nacionales.</p>			

Fuente: Elaboración propia con base en Nava (2005: 35-36).

En seguida se presentan los criterios que componen el modelo del Premio Nacional de Calidad Total que deben cumplir las empresas para alcanzar el galardón, y en el cuadro 20 se presentan las interrelaciones de este enfoque sistémico.

El modelo de calidad Total que deben implantar las organizaciones para obtener el Premio Nacional de Calidad está fundado en un enfoque sistémico para administrar las organizaciones. El modelo promueve la implantación de 8 dimensiones o criterios a cumplir, estos son:

1.- El enfoque en la satisfacción del cliente es el criterio principal del modelo, para lograrlo las empresas deben tener un amplio conocimiento del mercado y una relación cercana con el cliente, para brindarle productos con valor agregado.

2.- El liderazgo es otro de los criterios fundamentales para el sistema de calidad, la empresa debe esforzarse por construir un clima laboral propicio para que los miembros de la organización desarrollen su trabajo enfocados en la calidad y en la búsqueda de la mejora continua.

3.- La planeación en sus dos enfoques el estratégico y el operativo, es una función gerencial fundamental en la dirección de la empresa, la planeación estratégica provee de objetivos y estrategias a largo plazo considerando una análisis del entorno y la planeación operativa permite poner en práctica los planes de acción para el logro de los planteamientos estratégicos y la competitividad.

4.- La información y conocimiento es uno de los insumos esenciales para la toma de decisiones tanto en el ámbito de las decisiones rutinarias como estratégicas. El conocimiento organizacional es una ventaja competitiva que apoya la consecución de la mejora e innovación, por lo tanto la organización deberá propiciar la generación y acumulación de conocimiento organizacional.

5.- El personal actualmente valorado como elemento clave en la competitividad, merece atención dentro del sistema organizacional, con la finalidad de lograr que se comprometa con la empresa y de esta manera se involucre en la cultura de la calidad. La empresa deberá construir sistemas de trabajo que promuevan la evaluación del desempeño y sistemas de recompensas para promover el alto desempeño organizacional. Asimismo, la empresa debe procurar que los empleados desarrollen competencias laborales y mejorar su satisfacción y bienestar laboral y familiar.

6.- Los procesos, la organización debe enfocarse en todos los procesos organizacionales; desde el diseño y desarrollo de productos, pasando por la estandarización y formalización e procesos clave, hasta los procesos de apoyo y la selección de proveedores.

7.- El impacto social es una responsabilidad social que la empresa debe asumir frente a sus consumidores y la sociedad en general, y ante la naturaleza para trabajar en el tenor de un desarrollo sustentable.

8.- Los resultados derivan de la evaluación del desempeño y competitividad de la empresa en función de la creación de valor que la empresa genera para todos los stakeholders, es decir, clientes, personal, procesos, sociedad, accionistas y *el gobierno (las cursivas con más)*.

Enfoque sistémico para la Administración de las organizaciones. Elementos del Modelo de Calidad Total Cuadro 20		
Crterios	Sub-criterios	Enfoque Formas de trabajo
<b>1. Cliente- satisfacción</b>	1.1 Conocimiento del mercado 1.2 Relación integral con los cliente 1.3 Medición del valor creado –construcción de indicadores-	<i>Segmentación de mercados</i> <i>Apoyo y soporte a clientes</i> <i>La satisfacción del cliente – medida por la evaluación del valor otorgado y percibido y de la lealtad del cliente</i>
<b>2. Liderazgo</b> Dirige el destino de la organización, diseño implantación y evaluación de la mejora y cultura laboral	2.1 Liderazgo mediante el ejemplo – creación de valores para los stakeholders. Crea un ambiente para que el personal desarrolle competencias, autocontrol, , participación informada y orientación al aprendizaje e innovación 2.2 Cultura Organizacional Cómo se promueve la cultura laboral enfocada en la mejora continua y desarrollo competitivo	<i>Diseño estratégico de la organización.</i> <i>Definición de misión, visión y valores.</i>  <i>Cultura organizacional de la calidad,</i> <i>búsqueda de valores compartidos.</i>

<p><b>3. Planeación</b> Definición de objetivos y estrategias dirigidos hacia la competitividad</p>	<p>3.1 Planeación estratégica Ajuste de los objetivos globales y estrategias frente al entorno, considerando a todos los grupos de interés. Mejorar el desempeño y competitividad a largo plazo</p> <p>3.2 Planeación operativa Establecimiento, ejecución y verificación de los planes de acción</p>	<p><i>Aplicación del modelo FODA, conocimiento y análisis del entorno competitivo.</i></p> <p><i>Alinear los objetivos, metas operativas y planes de acción de los diferentes procesos y niveles con los objetivos estratégicos, cambios del entorno y recursos de la organización.</i></p>
<p><b>4. Información y Conocimiento</b> Obtención, estructuración, comunicación y análisis de la información, dirigida a la mejora e innovación de la organización.</p>	<p>4.1 Información y análisis Toma de decisiones con base en la información oportuna para el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos clave de apoyo.</p> <p>4.2 Conocimiento organizacional La organización promueve el reconocimiento del conocimiento actual, la generación de nuevo conocimiento y su aplicación para conseguir la mejora e innovación.</p>	<p><i>Establecimiento de un Sistema de Información (SI), útil para los usuarios internos y externos a la organización y para contribuir en la toma de decisiones efectivas y oportunas en todos los niveles de la organización.</i></p> <p><i>Incentivar la creatividad para la creación de nuevo conocimiento y desarrollo tecnológico.</i> <i>La capacitación es un elemento central para aprovechar el conocimiento interno y externo.</i></p>
<p><b>5. Personal</b> Enfoque estratégico centrado en el desarrollo del personal en su vida laboral</p>	<p>5.1 Sistemas de trabajo Diseño de los sistemas de trabajo; evaluación del desempeño y establecimiento de un sistema de recompensas, para el alto desempeño y logro de objetivos.</p> <p>5.2 Desarrollo de competencias Desarrollo de conocimiento, habilidades y actitudes en el personal. Contribuir al crecimiento profesional y el logro de un alto desempeño.</p> <p>5.3 Calidad de vida La organización busca mejorar la satisfacción, motivación, salud y bienestar del trabajador en el trabajo y el bienestar de la familia</p>	<p><i>Logro del compromiso e involucramiento del personal.</i></p> <p><i>Diseño de esquemas de trabajo y de incentivos individuales y grupales. Capacitación con conocimientos, habilidades y actividades en los sistemas de trabajo, integración de responsabilidades y roles.</i> <i>Fomentar y propiciar la participación, innovación y creatividad para la mejora de procesos, productos y servicios.</i></p> <p><i>Identificación, definición y presentación de los perfiles de las competencias laborales del personal requeridos por la organización.</i></p> <p><i>Desarrollo de competencias laborales y de mecanismos de evaluación de las competencias laborales.</i></p> <p><i>Satisfacción para el personal- Medición de la percepción del de los trabajadores respecto al clima laboral ( ambiente de trabajo, capacitación, compensación, comunicación, credibilidad y congruencia, desarrollo social, enriquecimiento personal por el trabajo, facultamiento, herramientas de trabajo, liderazgo, movilidad, participación, reconocimiento, respeto, retroalimentación, salud ocupacional,</i></p>

		condiciones de trabajo, seguridad e higiene, seguridad en el empleo, tiempo libre, trabajo en equipo, etc. Mejora de la relación laboral, seguridad, higiene y ergonomía en el trabajo y la vida personal.
<b>6. Procesos</b> Diseño, control y mejora de los productos, servicios y procesos, para construir cadenas de valor para el logro de los objetivos estratégicos.	<p>6.1 Diseño y desarrollo de productos, servicios y procesos clave. Anticipación a las necesidades cambiantes de los clientes y los cambios en el mercado.</p> <p>6.2 Procesos clave Administración y mejora de los procesos clave</p> <p>6.3 Procesos de apoyo El diseño, administración y mejora de los procesos de apoyo sirve para proporcionar valor a los procesos clave.</p> <p>6.4 Proveedores Definición del diseño, desarrollo y estructura de cadenas de valor con sus proveedores – Para crear valor para los clientes, usuarios y grupos de interés</p>	<p>Enfoque centrado en el cliente- traducción de sus necesidades y expectativas en productos de alta calidad; garantizando la conformidad de los requerimientos y desempeño sin fallas, diseño de procesos clave-indicadores de resultados estándares de desempeño y variables críticas, estudio de costo-beneficio.</p> <p>La estandarización o instrumentación de un proceso nuevo o mejorado incluye la formalización del mismo mediante: la documentación o re-documentación, capacitación, difusión/comunicación, aplicación controlada, medición y seguimiento por punto de control.</p> <p><i>Definición clara de los procesos de apoyo para asegurar el logro de los niveles de desempeño.</i> Identifica y establece prioridades en las oportunidades de mejora e innovación de acuerdo al análisis de desempeño.</p> <p><i>Adopción de una estrategia de crecimiento hacia atrás, buscando la adquisición o control de sus fuentes de abastecimiento – proveedores-</i> con la finalidad de construir relaciones fuertes a largo plazo.</p> <p>Definición del perfil de los proveedores para considerarlos clave. Madurez y alcance en sus sistemas de calidad , capacidad organizacional, ubicación y logística distribución políticas de compras salud financiera</p>
<b>7. Impacto Social</b> Responsabilidad social de las organizaciones y contribución al desarrollo sustentable y difusión de una cultura de la calidad	<p>7.1 Protección de los ecosistemas Disminución del impacto ambiental pro procesos y promoción para recuperar los ecosistemas y educación ambiental durante el Ciclo de vida de los productos</p> <p>7.2 Desarrollo de la comunidad. Promoción de los principios y valores de calidad en la comunidad</p>	<p><i>Adopción de la mejor tecnología y mejores procesos disponibles.</i> <i>Definir una política ambiental y criterios de desarrollo.</i> Establecer una auditoría ambiental; procesos, productos/servicios, incorporación de tecnología limpia, recuperación de ecosistemas, biodiversidad y recursos naturales. Educación ambiental.</p> <p>Identificación de los stakeholders y las prioridades sociales en las que se puede contribuir/participar en el <i>mejoramiento continuo y difusión de su cultura de calidad.</i></p>
<b>8. Resultados</b> – Evaluación de la organización en	8.1 Clientes	Resultados clave: <i>Satisfacción del cliente, valor creado para el cliente, lealtad del cliente, desempeño de</i>

<p>función de la creación de valor para los stakeholders</p>	<p>8.2 Personal Valor para el capital humano y su relación con procesos y sistemas.</p> <p>8.3 Procesos Resultados por el desempeño del proceso y su relación con los sistemas organizacionales.</p> <p>8.4 Sociedad Valor para la sociedad</p> <p>8.5 Accionistas Valor creado para los accionistas</p>	<p>los productos, referencias positivas competitividad de productos/servicios.</p> <p><i>Nivel de participación individual y grupal, desarrollo y crecimiento, valores de la organización, satisfacción del trabajador en el trabajo, estabilidad laboral, seguridad e higiene, reconocimiento, capacitación y aprendizaje.</i></p> <p><i>Desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos, competitividad y procesos clave comparación contra sus competidores líderes.</i> Productividad y eficiencia, disminución del desperdicio, desempeño y desarrollo de proveedores e inventarios.</p> <p><i>Impacto ambiental, ecoeficiencia-productos/servicios que satisfacen necesidades y generan calidad de vida, reducen impactos al ambiente y uso de recursos no renovables.</i></p> <p><i>Valor que se traduce en elementos cuantitativos como: rentabilidad, margen de operación, utilidades, flujo de efectivo, capital de trabajo, ingresos y ventas, índices financieros, y la ventaja competitiva en las marcas y patentes.</i></p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en Nava (2005: 65-84)

Las organizaciones presionadas por la competitividad o seducidas por el éxito, buscan obtener este premio, para ello se enfocan en conducirse como un sistema integral; esto es, un sistema organizacional de cuyo funcionamiento se desprenden resultados y efectos sobre los componentes o subsistemas que lo conforman y los cuales son evaluados por el comité del Premio Nacional de Calidad.

La evaluación del Premio Nacional de Calidad enfrenta a las organizaciones a los parámetros del modelo y a los resultados de otras organizaciones competidoras con la finalidad de constatar su posición, su madurez, la facilidad para documentar los procesos organizacionales, la comprensión de su sistema organizacional y la prueba de la mejora continua de sus sistemas y procesos, y de su compromiso en la generación de aprendizaje (Nava, 2005). La participación en la contienda demanda a las organizaciones participantes



la presentación de un informe, al que Nava (ídem.) denomina de sistemas, debido a que muestra todos los subsistemas que la componen.

El contenido del instructivo para elaborar un informe de sistemas y someterlo a evaluación es el siguiente:

<b>Instructivo para la elaboración del informe de sistemas. Premio Nacional de Calidad Cuadro 21</b>					
Criterios 1. Satisfacción del cliente 2. Liderazgo 3.-Planeación 4. Información y conocimiento 5. Personal 6. Procesos 7. Impacto Social	Inventario de los sistemas, procesos, y metodologías para cada criterio.	Información sobre la implantación de sus sistemas, procesos o metodologías.	El enfoque de los propósitos, modelos o diagramas conceptuales que sustentan el modelo y de las principales interacciones con otros sistemas o procesos.	Información sobre la implantación de sistemas, procesos o metodologías.	Evaluación y mejoramiento de los sistemas, procesos o metodologías y el impacto a su desempeño los resultados de valor creado.
<b>Aplicaciones que se implementan a cada uno de los criterios.</b>					
Valor creado: 8. Resultados	Indicadores significativos para este criterio	Tendencias de al menos tres años (gráficas)	Parámetros de comparación: * Metas * Niveles de desempeño de sus competidores y líderes de su sector, incluyendo fuentes y fechas	Explicación de niveles y tendencias, y su relación causal con los sistemas y su mejoramiento	Presentación de evidencias cuantificables: indicadores, gráficas, parámetros de comparación, explicación de niveles y tendencias, y su relación causal con los sistemas y su mejora

Fuente: Elaboración propia con base en Nava (2005) y el PNC (sin fecha).

De acuerdo con Nava (2005), el informe de sistemas debe incorporar al inicio tres páginas con el perfil de la organización, esto es, con sus características clave y las del entorno, esto permite proporcionar un marco referencial que indica el ambiente en que se encuentra la organización. Aunque Nava (2005) no lo expone, la propuesta del PNC, de construir indicadores para presentar el perfil de la organización se sustenta en el marco conceptual de las fuerzas competitivas del mercado, de cuyo análisis de acuerdo con Porter (1987), se puede hacer una evaluación del atractivo del sector industrial. El PNC, refiere la

importancia que las organizaciones deben dedicar a conocer las cinco fuerzas competitivas del sector, estas son; 1.- la rivalidad actual, 2.- la amenaza de nuevos competidores, 3.- el poder de negociación de los proveedores, 4.- el poder de negociación de los clientes y 5.- la presencia de los productos sustitutos.

Los indicadores de cada una de las fuerzas competitivas del mercado se explican a continuación y se presentan en el cuadro :

1. Descripción básica de la organización: Naturaleza de la organización, productos y servicios que se generan; relaciones con socios o tecnólogos; estructura organizacional (organigrama simplificado), perfil de su personal, número y tipo de empleados; nivel educacional promedio, relación sindical, principales instalaciones y tecnologías utilizados, marco legal (seguridad, ambiente, social...)
2. Requerimientos de mercados y clientes: Principales mercados y su segmentación, número de clientes, clientes principales, los requerimientos principales de mercados y clientes para cada segmento.
3. Relación con proveedores: Número de proveedores de bienes y servicios, principales proveedores de bienes y servicios.
4. Factores competitivos: la posición de la organización en la industria, número y tipo de competidores, principales factores que determinan el éxito de la organización.
5. Aspectos estratégicos: nuevos segmentos o mercados, innovación de procesos, productos y servicios, alianzas estratégicas, introducción de nuevas tecnologías, otras condiciones de la organización no contempladas.

<b>El perfil de la organización y las fuerzas competitivas del mercado</b>		
<b>Cuadro 22</b>		
<b>Conceptos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuerzas competitivas del mercado Porter ( 1987)</b>
Descripción básica de la organización	<i>Naturaleza de la organización</i> * Productos y servicios * Relaciones con socios o tecnólogos; *Estructura organizacional *El perfil del personal: número y tipo de empleos * Nivel educacional promedio * Relación sindical, * Principales instalaciones y tecnologías utilizados * Marco legal (seguridad, ambiente, social...)	Autoevaluación de la organización, para conocer sus fortalezas y debilidades, y evaluar la presencia de sustitutos en el mercado
Requerimientos de mercados y clientes	Segmentación y mercados principales *Número número de clientes y clientes principales	Conocimiento del poder de negociación de los clientes, en función de su número y concentración
Relación con proveedores	Relación con los proveedores *Número de proveedores e identificación de los principales	Identificación de los proveedores, conocimiento de su dimensión y capacidad tecnológica y de su poder de negociación.
Factores competitivos	Evaluación de la posición de la organización en la industria, *Identificación del número y tipo de competidores * Evaluación de los principales factores que determinan el éxito de la organización	Evaluación de la competencia actual en la industria. Conocimiento da la situación competitiva y de la participación de mercado
Aspectos estratégicos	Determinación de nuevos segmentos de mercado *Trabajo de innovación y desarrollo de procesos, productos y servicios *Establecimiento de alianzas estratégicas *Desarrollo e introducción de de nuevas tecnologías * Y otras condiciones de la organización no contempladas	Amenaza de nuevos ingresos – competidores-  Desarrollo de mercado y de productos

Fuente: Elaboración propia con base en Nava (2005:63-64)

Desde 1990 año en el que se instituyó el Premio Nacional de Calidad, diversas son las empresas que han participado en la evaluación y arbitrio del PNC, para competir por el premio. El PNC, ha premiado el esfuerzo de empresas que se han esmerado en lograr la mejor calidad en bienes y servicios, las empresas que han sido galardonadas pertenecen a diversos sector de la economía nacional; al sector industrial, al de servicios, de salud, educación y gobierno, en el cuadro 23, se listan las entidades que han sido merecedoras de la distinción, como se puede observar la mayoría de ellas son grandes empresas principalmente.

<b>Ganadores del Premio Nacional de Calidad Cuadro 23</b>			
<b>Año</b>	<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Categoría</b>	<b>Tamaño</b>
1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alambres Profesionales S.A. de C.V., <a href="#">Michoacán</a></li> <li>• <a href="#">American Express Company S.A.</a> de C.V.</li> <li>• Hylsa Puebla S.A. de C.V., <a href="#">Puebla</a></li> <li>• Flextronics S.A. de C.V., <a href="#">Aguascalientes</a></li> </ul>	Transformación 3 Servicios 1	Grandes 4
1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">General Motors</a> de México S.A. de C.V. (Complejo Toluca)</li> <li>• Unidad Crysler (Grupo Cydsa), <a href="#">Jalisco</a></li> </ul>	Transformación 2	Grandes 2
1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">General Motors</a> de México S.A. de C.V. (Complejo Automotriz Ramos Arispe)</li> <li>• IBM de México S.A. (Planta Manufacturera Jalisco)</li> </ul>	Transformación 2	Grandes 2
1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pinturas Osel S.A. de C.V., <a href="#">Nuevo León</a></li> <li>• Altec Electrónica Chihuahua S.A. de C.V., <a href="#">Chihuahua</a></li> <li>• Surgiko S.A. de C.V.</li> <li>• Troqueladora REX S.A. de C.V., <a href="#">Ciudad de México</a></li> </ul>	Sin datos	Sin datos
1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engranés Cónicos S.A. de C.V., <a href="#">Querétaro</a></li> <li>• Cementos del Yaqui S.A. de C.V., <a href="#">Sonora</a></li> <li>• Automovilística Andrade S.A. de C.V., <a href="#">Ciudad de México</a></li> <li>• The Ritz Carlton Cancún</li> </ul>	Industria 2 Comercialización 1 Servicios 1	Grandes 4
1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricaciones y Representaciones Industriales S.A. de C.V., <a href="#">Nuevo León</a></li> <li>• Vitro Fibras S.A., <a href="#">Ciudad de México</a></li> <li>• Velcon S.A. de C.V., <a href="#">Guanajuato</a></li> </ul>	Industria 3	Grandes 3
1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrias Negromex S.A. de C.V. (Planta Solución), Ciudad de México</li> <li>• Polycid S.A. de C.V., Estado de México</li> </ul>	Industria 2	Grandes 2
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Cementos Mexicanos</a> México, Nuevo León</li> <li>• Nhumo S.A. de C.V., Ciudad de México</li> </ul>	Industria 2	Grandes 2
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">General Motors</a> de México S.A. de C.V.</li> <li>• Industria Química del Istmo S.A. de C.V., <a href="#">Veracruz</a></li> <li>• Vitro Flex S.A. de C.V., Nuevo León</li> <li>• <a href="#">Insituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Campus Estado de México</a>, Estado de México</li> <li>• Centro de Apoyos Múltiples "Prof. Rubén Reyes Rodríguez", Nuevo León</li> </ul>	Comercialización 1 Industria 2 Servicios 1 Educación 1	Grandes 5
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Ritz Carlton Cancún</li> <li>• GCC Cemento S.A. de C.V. (Planta Samalayuca), <a href="#">Chihuahua</a></li> <li>• Vidriera Los Reyes S.A. de C.V., Estado de México</li> <li>• Unidad de Apoyo Preescolar No. 1, <a href="#">Nuevo León</a></li> <li>• Centro de Desarrollo Infantil No. 3, José Martí del Frente Popular Tierra y Libertad, Nuevo León*</li> <li>• Conalep plantel León 2</li> </ul>	Servicios 1 Industria 2 Educación 3	Grandes 3 Medianos 3
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cebadas y Maltas S.A. de C.V., <a href="#">Tlaxcala</a></li> <li>• <a href="#">Universidad Tecnológica de León</a>, <a href="#">Guanajuato</a></li> <li>• CFE División Centro Occidente, <a href="#">Michoacán</a></li> <li>• Instituto Real de San Luis, <a href="#">San Luis Potosí</a></li> <li>• Resireme S.A. de C.V., <a href="#">Ciudad de México</a></li> <li>• Centro de Desarrollo Infantil No. 5, Diana Laura Rojas de Colosio del Frente Popular Tierra y Libertad, Nuevo León</li> <li>• Servicio Across Whirpool S.A. de C.V.</li> <li>• Fabricas Monterrey S.A. de C.V., Nuevo León</li> </ul>	Industria 3 Educación 3 Servicios 2	Grandes 3 Medianas 3 Pequeñas 2
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma S.A. de C.V., Jalisco</li> <li>• Harinera de Yucatán S.A. de C.V., Yucatán</li> <li>• Promoción y Operación S.A. de C.V., Ciudad de México</li> </ul>	Industria 2 Servicios 2	Grandes 3 Mediana 1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">American Express</a> Company (México)</li> </ul>		
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pluriser S.A. de C.V., <a href="#">Baja California</a></li> <li>• Galvak S.A. de C.V., Nuevo León</li> <li>• CFE División Centro Sur (Morelos), <a href="#">Morelos</a></li> <li>• Daimler Chrysler de México S.A. de C.V. Planta Ensamble Saltillo</li> <li>• Subsecretaría de Industria, Comercio y Desarrollo Tecnológico, <a href="#">Nuevo León</a></li> </ul>	Industria 3 Servicios 2	Grandes 3 Medianas 2
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CFE CENACE Área de Control Oriental, <a href="#">Puebla</a></li> <li>• Castech S.A. de C.V., Nuevo León</li> <li>• <a href="#">Insituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey</a>, Campus Monterrey, Nuevo León</li> </ul>	Educación 1 Servicios 1 Educación 1	Grandes 2 Mediana 1
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantronics México S.A. de C.V. <a href="#">Baja California</a></li> <li>• Centro de Desarrollo Infantil No.4 Genaro Vázquez, Nuevo León</li> <li>• Clínica Cuauhtémoc y Famosa S.A. de C.V., Nuevo León</li> <li>• Zona de Distribución Morelos CFE, Morelos</li> <li>• CAM Profesor Rubén Reyes Rodríguez, Nuevo León</li> </ul>	Educación 3 Industria 1 Servicio 1	Grandes 2 Mediana 3
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Ritz Carlton Cancún</li> <li>• <a href="#">Secretaria de la Defensa Nacional</a>, Ciudad de México</li> <li>• Colegio Campo verde, <a href="#">Colima</a></li> <li>• CFE División de Distribución Centro Occidente, <a href="#">Michoacán</a></li> <li>• Industrial del Alkali S.A. de C.V., Nuevo León</li> </ul>	Servicios 3 Educación 1 Industria 1	Grandes 3 Medianas 2
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categoría: Empresa Industrial Grande - <a href="#">Grupo Bimbo</a>, S.A. de C.V., Plantas Bimbo México</li> <li>• Categoría: Empresa Industrial Grande- Grupo Cementos de Chihuahua, S.A. de C.V. División México</li> <li>• Categoría: Empresa Servicios Mediana - <a href="#">Yakult</a> Puebla S.A. de C.V</li> <li>• Categoría: Empresa de Servicios Grande - Hotel Royal Playacar, S.A. de C.V</li> <li>• Categoría: Empresa de Salud Grande -Clínica Vitro</li> <li>• Categoría: Gobierno - Gerencia de Centrales Nucleoeléctricas, CFE</li> </ul>	Industria 2 Ser vicios 4	Grandes 5 Mediana 1
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categoría: Empresa de Servicios Grande- Biomédica de Referencia</li> <li>• Categoría: Empresa Industrial Grande -Grupo Bafar</li> <li>• Categoría Empresa Industrial Grande Grupo Textil Providencia</li> <li>• Categoría: Empresa de Servicios Mediana - Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas</li> <li>• Categoría: Empresa de Servicios Grande - Moon Palace Golf &amp; SPA Resort Cancún</li> <li>• Categoría: Educación Grande - Universidad Tecnológica de San Juan del Río, Qro.</li> <li>• Categoría: Salud Grande - Hospital General de Zona No. 17 IMSS</li> <li>• Categoría: Gobierno Grande - Laboratorio de Pruebas de Equipos y Materiales – LAPEM</li> <li>• Categoría: Gobierno Mediana - Secretaría de Planeación y desarrollo Regional, Gob. De Edo. De Aguascalientes</li> </ul>	Industria 2 Servicios 3 Gobierno 2 Educación 1 Salud 1	Grandes 7 Medianas 2
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categoría Empresa de Servicios – Pequeña Excelencia en Logística Aduanal</li> <li>• Categoría Empresa Industrial Pequeña - Industrias Jupar</li> <li>• Categoría: Empresa de Servicios Mediana - Certus Laboratorio Clínico</li> <li>• Categoría: Empresa Industrial Grande - Tequila Sauza</li> <li>• Categoría: Empresa Industrial Mediana - Trizalet</li> </ul>	Industria Servicios Gobierno	Grandes 1 Medianas 2 Pequeñas 3

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categoría: Educación Básica Pequeña - Escuela Primaria Prof. Pablo Livas, SENL</li> </ul>		
<b>2010</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay información para 2010</li> <li>•</li> </ul>		
<b>2011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categoría: Empresa de Servicios Grande - Laboratorios Lincon</li> <li>• Categoría: Empresa Industrial Mediana - Cristal laminado o templado</li> <li>• Categoría: Empresa Industrial Grande - Agrana Fruit México</li> <li>• Categoría: Empresa Industrial Grande - Barcel</li> <li>• Categoría: Empresa de Servicios Turbo Tecnología de Reparaciones</li> <li>• Categoría: Empresa de Servicios Grande - Kidzania</li> <li>• Categoría: Educación Básica - Escuela Primaria Chapultepec</li> <li>• Categoría: Gobierno Grande - PEMEX, Petroquímica</li> <li>• Categoría: Gobierno Grande - Subdirección de Generación CFE</li> <li>• Categoría: Salud Centro de Retina Médica y Quirúrgica</li> <li>• Categoría: Salud Grande - UMAEH, Hospital de Cardiología No. 34 IMSS</li> <li>• Categoría: Salud Grande - The American British Cowdray Medical Center</li> </ul>	<b>Industria 3</b> <b>Servicios 3</b> <b>Gobierno 2</b> <b>Salud 3</b> <b>Educación 1</b>	<b>Grande 8</b> <b>Mediana 1</b> <b>Sin datos 3</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Ganadores del PNC

El Premio Nacional de Calidad (PNC) instituyó el Modelo Nacional para la Competitividad de la Micro y Pequeñas Empresas. En el discurso del PNC, se dice que este modelo es una adaptación del Modelo Nacional para la Competitividad, fue creado para coadyuvar al desarrollo de este estrato de empresas para que generen valor y para que aseguren su sustentabilidad y crecimiento.

El modelo está estructurado alrededor de los siguientes tópicos: Conocimiento del entorno, la administración de la relación con los clientes, la definición de la propuesta de valor de sus productos y servicios, la formalización de alianzas, la gestión de sus recursos y actividades clave, el control de sus fuentes de ingresos y su estructura de costos, y la medición del los resultados de su estrategia” (Instituto para el Fomento de la Calidad Total, IFCT, Sec13.5)

### **Sus principios**

a) Liderazgo estratégico refiere al líder que es capaz de identificar oportunidades, conocer el entorno y establecer propuestas de valor en una ventaja competitiva sostenible.

b) Logro de resultados balanceados y alto desempeño.

- c) Enfoque al cliente para conocer sus necesidades y anticiparse a ellas, brindándole productos de valor agregado.
- d).Calidad de operación, enfoque en los procesos estructurados y confiables, y toma de decisiones basada en hechos para alcanzar las estrategias.
- e) Responsabilidad por la gente, lo que lleva a valorar a los trabajadores y propiciar el aprendizaje organizacional continuo, el respeto y el facultamiento para el logro personal y de la organización.
- f) Impulso a la innovación para alcanzar la sustentabilidad económica, social y ecológica.
- g) Construcción de alianzas con los clientes, proveedores, sociedad, instituciones educativas y de gobierno.
- h) Corresponsabilidad social, comportamiento ético y legalidad.

**Modelo Nacional para la Competitividad de la Micro y Pequeñas Empresas**  
**Un Enfoque al Desarrollo del Modelo de Negocio**  
**Esquema 6**



Fuente: Tomado del Instituto al Fomento de la Competitividad (2010).

En el esquema 6 se presentan los criterios que tienen que seguir las empresas micro y las pequeñas, los planteamientos en el esquema sugeridos por el Instituto al Fomento de

la Calidad Total, parecen una receta mágica de la que sólo se requiere la combinación de ingredientes al pie de la letra para alcanzar la competitividad, sin embargo, la complejidad del ambiente y de las organizaciones sus características y necesidades particulares, surge la duda si realmente se puede alcanzar la competitividad.

En el ámbito internacional los premios a la calidad más representativos son el Premio Malcolm Baldrige y el Premio Europeo a la Calidad.

#### **2.2.4.4 El Premio Malcolm Baldrige (The Malcolm Baldrige National Award)**

De acuerdo con Nava (2005), es un premio de gran importancia en el mundo de la calidad. Se trata de un premio Nacional de la Calidad en los Estados Unidos, es un galardón nace de la preocupación de los dirigentes de los Estados Unidos por la trascendencia económica y competitiva alcanzada por las organizaciones asiáticas en los Estados Unidos, durante la década de los años 80.

El premio se estableció en la sesión de Mejoramiento de Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, en la Ley pública 100-107, firmada por Reagan en 1987. Este año inicia su implementación y obedece a la necesidad tratar de poner nuevamente a la vanguardia competitiva a las empresas norteamericanas, convirtiéndolas en organizaciones de excelencia y de clase mundial.

El premio busca que las empresas norteamericanas pongan en marcha programas de calidad para recuperar su hegemonía en el mercado; las conmina a ser organizaciones competitivas de excelencia. En suma, el premio tiene como objetivos principales reconocer los logros de las organizaciones que mejoran la calidad de sus productos y apoyar el



desarrollo y la mejora de la calidad de otras compañías, para ello propone el desarrollo de las actividades enmarcadas en los siguientes criterios y detalladas en el cuadro X:

- 1.- Excelencia, ser los mejores, de clase mundial.
- 2.- Liderazgo que conduzca al desarrollo y aprendizaje para la innovación y creación de nuevos productos para construir una ventaja competitiva sostenible y lograr la satisfacción total de los clientes, su confianza y lealtad.
- 3.- Crear un ambiente de aprendizaje organizacional para la mejora continua, invertir en I&D, en mejores prácticas, en el benchmarking para conocer y adoptar estrategias de las mejores prácticas y en la capacitación y desarrollo del personal.
- 4.- Establecer evaluaciones del desempeño como elementos centrales para motivar a los empleados a tomar desafíos y lograr su compromiso con la organización.
- 5.- La dinámica competitiva actual requiere que las organizaciones sean flexibles para responder a las demandas del mercado, especialmente porque los ciclos de vida de los productos cada vez son más efímeros, de tal manera que tendrán que actuar en el marco de la obsolescencia planeada y la mejora continua.
- 6.- Las organizaciones deben desarrollar un sentido de responsabilidad y conciencia en la sustentabilidad para satisfacer a todos los stakeholders; clientes, empleados, proveedores, socios, inversionistas, público en general y a la comunidad.
- 7.- Creación de valor para todos los interesados fincado en la innovación.
- 8.- Evaluación integral del desempeño de la empresa. Se requiere evaluar el negocio, para lo cual se necesita de información de los clientes, productos, desempeño del servicio, comparación operacional del mercado, desempeño competitivo, de la eficiencia de los proveedores, empleados, costos y del desempeño financiero.

9.- Búsqueda de estándares más allá de la conformidad para que se instale en el camino del liderazgo corporativo para ser ejemplo de otras entidades públicas y privadas.

10.- La empresa debe contribuir al crecimiento de la economía y a la creación de valores para los stakeholders.

11.- La empresa debe promover una administración con enfoque en sistemas para alcanzar la excelencia.

<b>Premio Malcolm Baldrige Cuadro 24</b>			
<b>Dirección del premio – Empresas Norteamericanas</b> Ser la mejor, de clase mundial	<b>Propósitos</b> Excelencia y competitividad	<b>Principios</b>	<b>Criterios de los valores</b>
Concientización, planificación y ejecución de programas de calidad para relanzar a las empresas estadounidenses.	Para Nava (2005: :66), quien quiera alcanzar el premio debe “ayudar a mejorar las prácticas del desempeño organizacional * Facilitar la comunicación y compartir las mejores prácticas de información entre las organizaciones de todo tipo (el Benchmarking).  Considerarlo como una herramienta de trabajo para el entendimiento y desempeño de la administración, guía para la planeación y oportunidad en el aprendizaje”	1. Líder con visión	1.1 Liderazgo que inspire y motive la innovación Satisfacción total de los clientes, confianza, y lealtad
		2. Excelencia en el manejo de los clientes	2.1 Satisfacción total de los clientes y desarrollo de una ventaja competitiva sostenible
		3. Conocimiento organizacional y del personal	3.1 Crear un ambiente de aprendizaje organizacional para la mejora continua
		4. Evaluando a empleados y socios	4.1 Evaluación del desempeño de los empleados para lograr su compromiso, y alentarlos a tomar desafíos.
		5. Agilidad	5.1 Capacidad de la organización para cambiar de manera rápida y flexible.
		6. Enfoque en lo futuro	6.1 Asumir una filosofía de negocios fincada en la sustentabilidad y la satisfacción de los stakeholders.
		7. Administración para la innovación	7.1 Creación de valor mediante una cultura laboral hacia la creatividad e innovación.
		8. Administración por hechos	8.1 Medición y Análisis integral del desempeño.

		9.Responsabilidad pública y ciudadana	9.1 Comportamiento ético frente a la sociedad, cuidar la salud pública, la seguridad y el ambiente.
		10. Enfoque en resultados y valor agregado	10.1 Crear valores para las partes interesadas y contribuir al crecimiento de la economía.
		11.Perspectiva en sistemas	11.1 Administrar con enfoque en sistemas.

Fuente: Elaboración propia con base en Nava (2005).

<b>Crterios para la excelencia en el desempeño</b> <b>Premio Malcolm Baldrige</b> <b>Cuadro 25</b>		
Marco de categorías para alcanzar la excelencia	Noción	Descripción de los elementos
I. Liderazgo	Guía y establecimiento de valores organizacionales, para el logro del desempeño	<i>Liderazgo organizacional</i> Crear un ambiente para el <i>empowerment</i> , la innovación, la agilidad organizacional y el aprendizaje
II. Planeación estratégica	Da dirección a la estrategia, a la planeación de la acción y al desarrollo de los planes de acción para lograr los objetivos.	Búsqueda de la satisfacción, permanencia e incremento del mercado. Alinear los procesos del trabajo con la dirección estratégica de la organización:  * Entendimiento del cliente *Optimización del uso de los recursos *Asegura el alineamiento en tres niveles: organización-ejecutivo; nivel de los procesos clave y el trabajo en equipo-individual.
III. Enfoque al cliente y al mercado	Búsqueda de la comprensión de los clientes y del mercado.	Comprender el comportamiento del mercado. Mantener relaciones estrechas con ellos para entender sus requerimientos y satisfacer sus expectativas, atendiendo los cambios en el mercado y formas de hacer negocios.
IV. Información y análisis	Se requiere tener información fresca y confiable para realizar los análisis pertinentes.	Con la información oportuna la organización define su estrategia competitiva y el crecimiento de la productividad. Asimismo, le sirve para medir su desempeño y la mejorar del mismo.
V. Enfoque en los recursos humanos	Crear y mantener un alto desempeño en el lugar de trabajo y buscar el desarrollo de los empleados para que implementen el cambio en la org. Ambiente de trabajo y clima laboral propicio para mejorar el desempeño.	*Sistema de trabajo que permita la adaptación al cambio, que fortalezca el aprendizaje individual y organizacional *Desarrollo, adiestramiento y educación del empleado para fortalecer sus habilidades y conocimientos. *Crear un clima laboral que permita la satisfacción del empleado, la motivación y su bienestar.

VI. Administración de procesos	Eficientes y efectivos para agilizar – flexibilidad y cambio de- los procesos y diseño organizacional, reducción de costos y reducción de tiempo del ciclo.	*Procesos de productos y servicios *Procesos de negocios. *Procesos de soporte y apoyo – mejorar el desempeño organizacional *Procesos
VII .Resultados del negocio  Los criterios no son prescriptivos y adaptables (Nava: 82). Son factores que difieren entre organizaciones, el enfoque se enfoca en los resultados, sin importar el tipo de procedimientos, herramientas o estructura organizacional que cada organización adopte.. La selección de herramientas, técnicas, sistemas y estructura organizacional está en función del tipo y tamaño de la organización, etapas de desarrollo, y de las capacidades y responsabilidades y compromiso de los empleados.	Valoración de clientes, mercado, desempeño de la organización a partir de indicadores de operación y financieros, aprendizaje organizacional e individual	*Resultados para los clientes-satisfacción total *Resultados financieros y de mercado para la empresa *Resultados de recursos humanos – cuyo valor se define a partir del compromiso de la organización con un ambiente de trabajo positivo para todos los empleados. *Resultados de la efectividad organizacional –búsqueda de la excelencia.

Fuente: Elaboración propia con base en Nava (2005:75-82 )

Este premio incentiva la creación de estrategias replicables en diferentes tipos de organización, por ello señala no ser un modelo prescriptible y adaptable, sin embargo en el fondo lo que busca es que las organizaciones adopten estrategias probadas llevando a las organizaciones a la tan anhelada hegemonía de excelencia de clase mundial.

#### **2.2.4.5 Modelo del Premio Europeo a la Calidad; Fundación Europea para la Gestión de calidad (EFQM) de excelencia**

El “Modelo Europeo de Excelencia en el Negocio”, también conocido como EFQM, por sus en inglés fue instituido por Martin Bangernan, Vicepresidente de la Comisión Europea, en el año 1991 y desde el siguiente año otorga el Premio Europeo a la Calidad (EOQ).

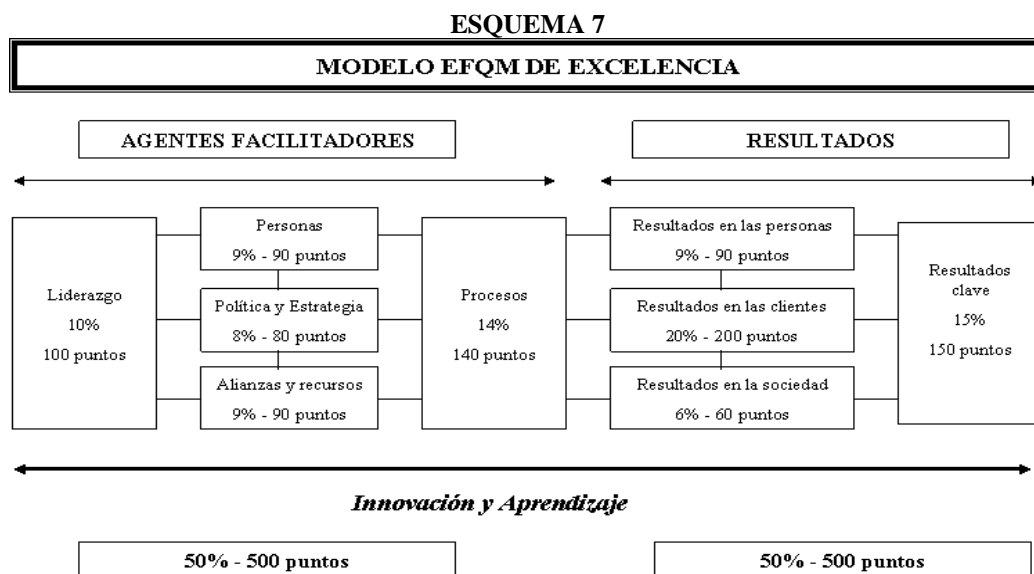
<b>Premio Europeo a la Calidad Cuadro 26</b>				
<b>Concepción del modelo</b>	<b>Aplicable</b>	<b>Criterios</b>		<b>Conceptos fundamentales</b>
Evaluación de la organización hacia la excelencia  La mejor organización, con orientación hacia la excelencia, que da satisfacción al cliente, del personal y de otros grupos interesados a los largo de varios años.	Se establece en 1991. Se amplía su uso en 1996, al sector público y en 1997 con la categoría especial para pequeñas y medianas empresas.	1. Liderazgo	Creación de misión y visión y valores organizacionales – cultura de excelencia Implicación con stakeholders Reconocimiento del capital humano.	1.Orientación hacia los resultados Excelencia= satisfacción de los grupos de interés (personal, clientes, proveedores, sociedad en general y accionistas).
				2.Orientación al cliente – actuales y potenciales
		2. Política y estrategia	Consideración de necesidades y expectativas de los stakeholders. Medición del rendimiento, aprendizaje y creatividad.	3.Liderazgo y constancia en los objetivos –integrar a la organización y creación del capital humano
				4. Gestión por procesos y hechos – administración sistemática de las actividades basada en información fiable
		3. Personas	Desarrollo del capital humano y generación de cultura del aprendizaje individual y colectivo Planificación y gestión de alianzas externas y recursos internos.	5. Desarrollo e importancia de las personas – valores compartidos y una cultura de confianza y responsabilidad
		4.Alianzas y recursos	Diseño, administración y mejora de los procesos para satisfacer a los stakeholders.	6. Aprendizaje, innovación y mejoramiento continuo – Desarrollo de una cultura general del aprendizaje, innovación y mejora continua
		5.Procesos	Medidas de percepción e indicadores de rendimiento –clientes externos.	7. Desarrollo de alianzas – relaciones de mutuo beneficio entre socios, confianza, conocimiento e integración
		6.Resultados en los clientes	Alcances del capital humano, percepción y rendimiento.	8.- Responsabilidad social – actuación a partir de un enfoque ético
		7.Resultados en las personas	Impacto en la sociedad en general – percepción y rendimiento.	9.Autoevaluación y mejoramiento del rendimiento – realización de un examen global, sistemático y periódico de las actividades frente al modelo EFQM de Excelencia
	8.Resultados en la sociedad			
	9.Resultados Clave	Logros frente a la planificación		

Fuente: Elaboración propia con base en Nava (2005: 85-87).

La propuesta de autoevaluación del modelo permite a las organizaciones comparar su desempeño cotidiano y establecer los puntos fuertes y débiles, con la finalidad de introducir las mejoras necesarias para ir en el camino hacia la excelencia y comparar sus buenas prácticas frente a las de otras organizaciones.

La evaluación a que se someten las empresas dentro del marco del premio de calidad europea es externa e imparcial, la temporalidad de solicitudes es entre febrero y marzo de cada año, y son equipos de especialistas los que evalúan los documentos presentados por las empresas; estos equipos están constituidos por personas distinguidas del mundo empresarial y también del ámbito académico de Europa.

El jurado designa a los finalistas y éstos son visitados por los evaluadores. Al final los participantes reciben un informe general y detallado de la organización y de su perfil frente a los criterios del premio, así como un informe de la comparación frente a los demás solicitantes, el documento en sí mismo es una de las razones fundamentales de participación en la contienda.



Fuente: Tomado de <http://www.gestion-calidad.com/modelo-efqm.html>

Las principales ventajas son la evaluación de expertos a bajo precio, el aprendizaje obtenido, el fomento del trabajo en equipo y la clara definición de objetivos claros dirigidos a los integrantes de la organización. Asimismo, la implantación de la calidad total permite la implicación y compromiso de los miembros de la organización.

Los documentos de la implantación son prueba fehaciente de la situación actual de la empresa, la información que proporciona la organización es real y conocida por todos los participantes. Además, se dispone de bases sólidas para la mejora continua y el reconocimiento público de que la organización alcanzó la excelencia atrae nuevos clientes y puede representar oportunidades de mercado, el uso del logotipo del premio contagia prestigio a los productos y servicios de la organización, y conduce al líder a ser partícipe en conferencias y exposiciones a otras entidades Europeas, la organización ganadora tiene la oportunidad de darse a conocer como organización líder ( Nava,2005: 91-92).

## **2.5 Actores que promueven en movimiento de la calidad. Gestión de la calidad ISO 9000**

Desde el punto de vista de Rothery, (1993:12-17), la perspectiva histórica de la Organización Internacional de Normalización (ISO) y de sus normas ISO 9000 (iso.org.) justifica la existencia de la Organización Internacional de Estandarización (ISO) y de sus normas ISO 9000, en principio, es esencialmente el imperativo de satisfacer plenamente las necesidades y demandas de los clientes externos, pero también las de los internos representados por los trabajadores, directivos y accionistas, con la finalidad de que las organizaciones aseguren rendimientos positivos y altos niveles de competitividad.

Asimismo, ISO, garantiza la internacionalización de los bienes y la satisfacción total de los clientes.

ISO, asegura que las organizaciones logran una mayor competitividad cuando son ágiles en adaptarse al cambio y se enfocan en el cliente, asimismo, su implantación les permite demostrar el uso y aplicación de estándares de calidad internacional a sus productos/servicios, con lo cual consiguen ampliar sus mercados, mejorar su posicionamiento y crear mayor valor agregado para sus clientes.

Para poder explicarse como ISO apoya a las organizaciones a ser más competitivas surgen varias interrogantes; ¿qué es ISO?, ¿quién la instituyó?, ¿cuándo se fundó? y ¿cuál es su objetivo principal?. La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) es una federación mundial integrada por organismos nacionales de normalización, los representantes de cada país participante se encuentran divididos en tres categorías de miembros: 1. Los del comité ejecutivo; 2. Los correspondientes y 3. Los miembros suscritos.

Esta organización nace de la unión entre la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización ISA, una organización establecida en 1926, en Nueva York; y del Comité de la Coordinación de Estándares de las Naciones Unidas, fundado en 1944. En octubre de 1946, nace ISO, pero es a partir del 23 de febrero de 1947 cuando inicia formalmente operaciones. La decisión de su creación estuvo a cargo de delegados de 25 países reunidos en Londres en el Instituto de Ingenieros Civiles.

La primera sesión de trabajo de ISO se efectúa en junio de 1947, en Zurich, Alemania, estableciéndose en esa reunión la ciudad de Ginebra-Suiza, como sede para su funcionamiento. El objetivo principal de esta organización es “promover el desarrollo de



estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo” (Miranda y Romero; 2007)

La necesidad de normalizar la producción con base sistemática y científica nace a finales del siglo XIX, por los requerimientos de la industrialización, pero su uso se incentiva con el advenimiento de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), y la participación de la industria privada en la producción de armamento; los artículos bélicos debían reunir características y especificaciones de intercambiabilidad precisas. Estos sucesos conducen a los alemanes a crear las NORMAS DIN, las cuales constituyen los antecedentes de las normas ISO (López, 2000).

Las normas de la industria alemana -Deustcher Industrie Normen- se conocían como DIN, y fueron emitidas por el Comité de Normalización de la Industria Alemana –Normen Ausschuss der Deutschen Industrie, NADI-, organismo dedicado a la normalización que nace en diciembre de 1917.

En 1926 el NADI cambia a DNA - Deutsches Normen-Ausschuss - Comité de Normas Alemanas, y en 1975 cambia a DIN - Deutsches Institut für Normung - Instituto Alemán de Normalización.

En esta época la efervescencia bélica y la necesidad de insumos de calidad condujo a otros países industrializados a sumarse a la tendencia de normalización ; tal es el caso de Francia con la Asociación Francesa de Normalización –AFNOR- en 1918 y la Asociación de estandarización Británica (British Standards Institution), BSI, en 1919 en Inglaterra. Ante la aparición de todos estos organismos nacionales de normalización, surgió la necesidad de coordinar los trabajos y experiencias de todos ellos, con este objetivo se fundó

en Londres en 1926, la Internacional Federación of the National Standardization Associations (ISA).

Tras la Segunda Guerra Mundial, este organismo fue sustituido en 1947, por la International Organization for Standardization - ISO - Organización Internacional para la Estandarización, con sede en Ginebra y dependiente de la ONU.

**Figura 1**



A esta organización se han ido adhiriendo los diferentes organismos nacionales dedicados a la Normalización y Certificación (N+C). En la actualidad son 140 los países adscritos, sin distinción de situación geográfica, razas, sistemas de gobierno, etc. El trabajo de ISO abarca todos los campos de la normalización a excepción de la ingeniería eléctrica y electrónica que es responsabilidad del CEI (Comité Electrotécnico Internacional).

Según Miranda y Romero (2007), los valores en que se funda la norma ISO en su última versión del 2000, se presentan líneas abajo. En esta nueva versión, las normas ISO 9001 y 9004 tienen mayor congruencia en sus estructuras y contenido, se fundamentan en los ocho principios de administración de la calidad de alto nivel, definidos por el Comité Técnico, que reflejan las mejores prácticas de administración.

**Estos ocho principios son:**

1. Organización enfocada al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes,

satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

2. Liderazgo: Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.
3. Participación del personal: El personal, con independencia del nivel de la organización en que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque basado en procesos: Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque del sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.
6. Mejora continua: La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.
7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y de la información.
8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes y unas relaciones mutuamente beneficiosas intensifican la capacidad de ambos para crear valor.

La Organización Internacional de Estandarización establece la norma ISO 9004, como una norma voluntaria para las organizaciones que deciden participar en el mercado externo, su incorporación a la filosofía de trabajo supone, según el discurso de los consultores, una ventaja competitiva que la sitúa en una situación favorable para atender en lo general la demanda del mercado, y en lo particular la demanda de compradores públicos y de organizaciones multinacionales; entidades que exigen atributos específicos de sus proveedores y la evidencia de la implantación de las normas de calidad.

La admisión de las prescripciones y restricciones de la ISO, conduce a las organizaciones a ser “compañía(s) ISO 9000 (Rothery, 1993:12)” y además, las constriñe a aceptar el escrutinio de un tercero externo para que constate el cumplimiento de la norma y les otorgue la certificación ISO 9000, para demostrar su status ISO 9000 a compradores reales y potenciales. La certificación es un mecanismo de legitimación del status de las organizaciones de clase mundial.

No obstante que de origen la Norma ISO 9004 se ha considerado como una norma voluntaria, la presión competitiva, las demandas de los clientes y la homogeneización del ambiente la han convertido en una norma obligatoria especialmente para fabricantes y proveedores de grandes corporaciones internacionales.

Tanto la ISO 9000 como su agencia consultora han sido aceptadas por distintos organismos en diversas naciones; en la Comunidad Europea (CE), en el Comité Europeo de Normas (CEN) y en distintos organismos nacionales, la primera ha sido reconocida como una norma armonizada para el manejo de la calidad. En algunos países su presencia ha contribuido a reemplazar normas nacionales, y en otros, convive con las normas nacionales.

La ISO 9000 también tiene reconocimiento en países de la “Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), y en los países desarrollados. Desde la perspectiva legal, las

organizaciones que implantan una norma ISO 9000 evitan reclamos por daños mediante el apoyo de una norma de producto y de la certificación del sistema gerencial.

Según Rothery (1993), la ISO 9000 es un sistema integrado y flexible de control gerencial cuya característica más relevante es proveer a la gerencia de controles para asegurar la calidad de la producción y de las entregas, y apoyar el mejoramiento de la productividad reduciendo desperdicios, tiempos muertos y deficiencias laborales; elementos necesarios para responder a las demandas de nuevo ambiente de mercado en el que predominan las exigencias de los clientes por especificaciones estrictas y normas de calidad más altas para los productos y servicios.

Los cambios competitivos también afectan las formas de relación entre las organizaciones y sus fuentes de aprovisionamiento, señala Rothery que en la actualidad la gran empresa ha reducido su número proveedores y estrechado con algunos sus relaciones de manera profunda y comprometida. Una cercanía estratégica que le permite incidir en sus sistemas administrativos y de control, exigiéndoles la implantación de la norma ISO 9000 para “el intercambio electrónico de datos..., y en la respuesta del proveedor a las demandas del sistema gerencial de calidad del cliente” ( Rothery,1993:17), con la finalidad de tener certeza de que cumplirán con las demandas de su sistema gerencial de calidad.

### **Antecedentes de la norma**

Existen tres tipos de normas:1) de productos, 2) de calibración y medición y, 3) de los sistemas gerenciales de calidad

1. Las normas de producto: los consultores de la ISO 9000 reconocen que cada país tiene sus propias normas de calidad, prescripciones que han sido planteadas por los organismos normativos nacionales y pactados con las asociaciones industriales.

En el caso de México, existen las Normas Oficiales Mexicanas (NOM, por sus siglas) las cuales coexisten con la ISO 9000, y son las cámaras industriales y los organismos gubernamentales quienes se encargan de normalizar y regular su aplicación.

Esta situación refleja la importancia que los gobiernos, las cámaras industriales y el consumidor, entre otros actores sociales, otorgan a las normas para tener la posibilidad de regular por una parte, las características específicas que deben reunir los componentes de los productos, y por la otra, los procesos mediante los cuales se lleva a cabo la transformación de bienes. Las normas adoptan un carácter obligatorio para quienes desean tener ventajas comerciales. Asimismo, las normas para productos vigilan la conformidad de los productos a las especificaciones predeterminadas, por lo tanto dan seguimiento desde las actividades de adquisición y operaciones de transformación, hasta el producto terminado. Lo cual representa un requisito indispensable de un sistema gerencial de calidad completo ISO 9000.

2. Calibración y medición. En lo cotidiano la gente toma por seguras muchas medidas, por ejemplo “las exactas emisiones de los equipos de rayos  $-X$ ” ( Rothery,1993 :21), por ello, se requiere una vigilancia estrecha por parte de los organismos nacionales de calibración y medición; en México, el Centro Nacional de Metrología (CENAM)<sup>43</sup> es el organismo que se encarga de validar y calibrar los aparatos de medición. Se encarga también de coordinar los estándares nacionales mexicanos

---

<sup>43</sup> El Centro Nacional de Metrología (CENAM), es un organismo dependiente de la Secretaría de Economía, es el laboratorio nacional en materia de medidas, su función es el establecimiento y mantenimiento de las medidas que se usan en todo el país, asimismo establece la hora oficial, los patrones nacionales y la correspondencia entre las unidades y calibración.

con estándares internacionales, de tal modo que los productos mexicanos pueden usarse en todo el mundo.

Una de las direcciones del Centro Nacional de Metrología es la de Metrología Mecánica, en ella se encuentra la División de Metrología de Fuerza y Presión, misma que establece su objetivo de Patrón Nacional de Fuerza, división responsable de los patrones de magnitudes de fuerza, par torsional, dureza, tenacidad, presión absoluta, presión relativa y vacío, Esta división norma diversas industrias entre ellas, la automotriz.

3. Sistemas gerenciales de calidad ISO 9000, es una norma para sistemas gerenciales de calidad, incluye reglas para productos individuales y para la calibración y mediciones. Se refiere a un sistema mayor para asegurar la secuencia del proceso como un todo; desde la búsqueda de insumos hasta la entrega del producto final alineado a la norma gerencial de calidad. Los sistemas gerenciales de calidad tienen sus antecedentes en la industria militar y la nuclear, sistemas en los que se estableció la necesidad de evaluar al vendedor, así el comprador realizó auditorias a los sistemas gerenciales de calidad de sus proveedores, esto motivó que las grandes organizaciones redujeran el número de proveedores para mantener un nivel de calidad y facilitar las evaluaciones.

Los antecedentes de la norma ISO 9000 se encuentran en la British Standards Institution (BSI por sus siglas en inglés), es un organismo inglés, fundado por el Comité de Ingeniería de normas de Londres, en 1901. Es la primera entidad nacional de normalización del mundo. En Europa desarrolló un sistema único y nacional de evaluación de los proveedores, la norma BS 5750, publicada en 1979,

que posteriormente se convierte en el modelo de la ISO 9000. La finalidad de este organismo es apoyar en la creación de normas para la estandarización de procesos. BSI es un organismo colaborador de ISO y proveedor de estas normas, sus aportaciones son ISO 9001, ISO 14001 e ISO 27001. Entre sus actividades principales se incluyen la certificación, auditoría y formación en las normas.

### **Norma de certificación en la Industria Automotriz**

La industria automotriz global enfrenta una dinámica competitiva sin igual, que la obliga a exigir a sus proveedores insumos de muy alta calidad, con la finalidad de generar productos de clase mundial y alcanzar estándares de productividad acordes a la demanda global, asimismo, para lograr la competitividad y la mejora continua. En consecuencia, los proveedores del sector automotriz, sin importar el nivel que ocupen en la cadena productiva, se ven alentados o presionados a adherirse a las rigurosas especificaciones técnicas de establecen los Sistemas de Gestión de la Calidad, las cuales son conocidas como ISO/TS 16949, la cual fue instituida por el Grupo de Trabajo Internacional sobre el sector automotriz: International Automotive Task Force (IATF), quien promueve la mejora continua en la cadena de suministro y en el proceso de certificación que deben adquirir las empresas participantes.

La ISO/TS 16949, unifica y sustituye las normas de los sistemas de calidad automotriz, norteamericanas, alemanas, francesas e italianas, así como las normas QS 9000, VDA6.1, EAQF y ASQ, respectivamente. En suma, la ISO/TS 16949-2009, junto con la norma de calidad 9001:2008 (*Quality management systems - Particular requirements for the application of ISO 9001:2008 for automotive production and relevant*



*service part organizations*), especifica los requerimientos y define el Sistema de Gestión de la Calidad para el diseño, desarrollo, fabricación, instalación y servicio de cualquier producto del sector automotriz.

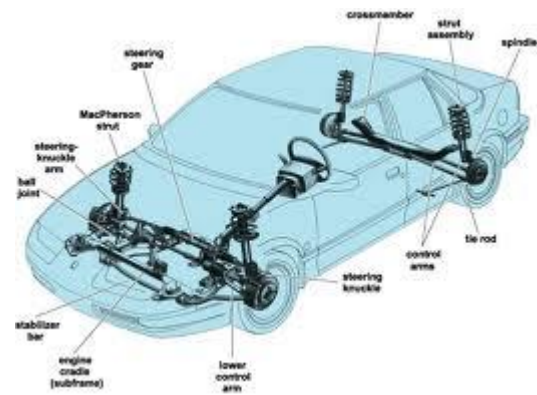
Las normas de calidad establecen estándares que las empresas del sector automotriz deben cumplir, con la finalidad de cubrir todos los aspectos que el cliente busca en un automóvil; la seguridad, ergonomía, desempeño, métodos de prueba, el medio ambiente, y el roll-out de la innovación de tecnologías roll-out of innovative technologies. Para alcanzar estos estándares las armadoras de autos exigen a sus proveedores la implantación de la norma ISO 9001:2008, la cual considera las siguientes prescripciones.

En la traducción que hace el grupo de trabajo Spanish Translation Task Group (STTG) del Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad, conformado por representantes de organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Estados Unidos, México, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela, además de los representantes de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y del Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la Calidad (INLAC).

La ISO 9001:2008, promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Se señala que un proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados” (STTG: sin fecha: 6).

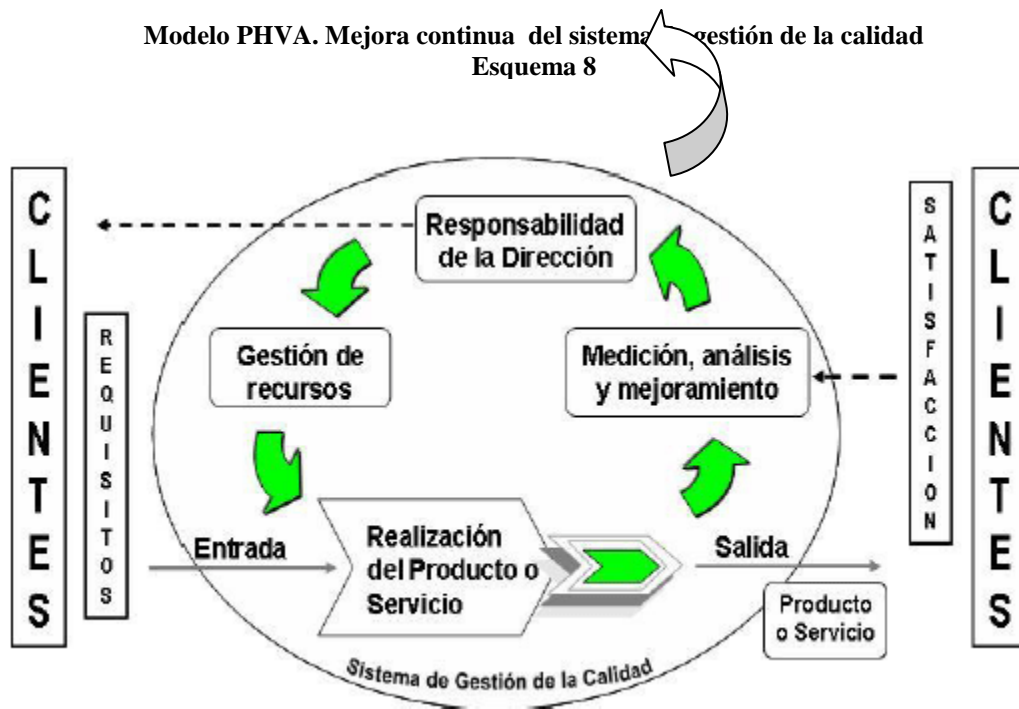
Esta norma internacional es útil para “evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización” (idem.). Los clientes son los que definen los requisitos que deben cumplir los productos. Se sugiere aplicar el modelo Deming, el PHVA: planear, hacer, verificar y actuar.

**Figura 2**



Fuente: Tomado de Hi-Lex

El modelo PHVA es el siguiente:



Actividades que aportan valor \_\_\_\_\_  
Actividades de flujo de información - - - - -

Fuente: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. Tomado de

Se cita la norma ISO 9001:2008, por ser la norma que actualmente se implantó en la organización Industrial Corona, S.A. de C. V. , empresa dedicada a la manufactura de productos de inyección de plástico dirigidos a clientes de 1er. Nivel situados en la red de aprovisionamiento de la industria automotriz, los productos que fabrica Industrial Corona, son insumos de los productos que sus clientes dirigen directamente a las armadoras automotrices, en donde se lleva a cabo el estudio de caso, aunque el objetivo del trabajo no es determinar si la empresa lleva a cabo el sistema de manera fiel, es importante conocer sus generalidades para comprender la interpretación que los trabajadores del nivel operativo asignan a la calidad.

La cobertura de la norma ISO 9000 se ha ampliado y forma actualmente una gran familia de derivaciones aplicables a diversos ámbitos organizacionales. Enseguida se puede observar la amplitud de ésta. De acuerdo con López (11/2001), señala que la Familia ISO 9000, es como sigue:

<b>La familia ISO 9000</b> <b>Cuadro 27</b>		
<b>NORMA</b>	<b>AÑO</b>	<b>CONTENIDO</b>
8402	1986	Gestión y aseguramiento de la calidad
9000	1987	
9000-1	1987	Norma para la gestión y aseguramiento de la calidad - Parte 1
9000-2	1993	Norma para la gestión y aseguramiento de la calidad - Parte 2
9000-3	1991	Norma para la gestión y aseguramiento de la calidad - Parte 3
9000-4	1993	Norma para la gestión y aseguramiento de la calidad - Parte 4
9001	1987	Sistema de calidad
9002	1987	Sistema de calidad
9003	1987	Sistema de calidad
9004-1	1987	Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad - Parte 1
9004-2	1991	Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad - Parte 2
9004-3	1993	Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad - Parte 3
9004-4	1993	Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad - Parte 4
9004-5	PC	Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad - Parte 5
9004-6	PT	Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad - Parte 6
9004-7	PNI	Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad - Parte 7
9004-8	NP	Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad - Parte 8

PC = Proyecto de comité ; PT = Proyecto de trabajo		
10011-1	1990	Lineamientos para auditar sistemas de calidad- Parte 1
10011-2	1991	Lineamientos para auditar sistemas de calidad- Parte 2
10011-3	1991	Lineamientos para auditar sistemas de calidad- Parte 3
10012-1	PT	Requerimiento de aseguramiento para equipos de medición
10013	PNI	Lineamientos para la elaboración de manuales de calidad
10014	PT	Aspectos económicos de la calidad
10015	NP	Educación continua y lineamientos para la capacitación

A continuación se presenta un poco de la historia de la norma ISO 9000.

### 2.2.5.1 Para conocer ISO 9000, un poco de historia

Las normas nacionales inglesas de calidad son el sustento de las normas propuestas por la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) denominadas ISO 9000. Existen principalmente dos normas británicas antecedentes de las ISO: La Serie BS 5750, relacionada con los sistemas de gestión de calidad emitida en 1979, por el Instituto Británico de Normas y un escrito de 1987, publicado por el gobierno del Reino Unido, el cual contiene normas de calidad y competitividad internacional.

La BS 5750 fue utilizada por organismos certificadores de tercera parte como una norma de evaluación, también sirvió como un instrumento para promover la competencia de la certificación de tercera parte. Estas normas permitieron a sus organismos titulares certificar aproximadamente a seis mil organizaciones para 1987. La Comunidad Europea adoptó las normas ISO en 1987, como normas europeas (con las siglas EN); tal es el caso de ISO 9000 (EN29000), estas normas se crearon inicialmente para el ámbito de la

manufactura como un sistema para administrar la calidad y aseguramiento de la calidad de los bienes manufacturados.

La Organización Internacional de Estandarización publicó la serie de Normas ISO 9000; que consta de cinco normas internacionales sobre aseguramiento de la calidad:

- i) ISO 9000:1987* Gestión de calidad y normas de aseguramiento de calidad-  
Guía para su selección y uso;
- ii) ISO 9001:1987*, Sistemas de calidad - Modelo para el aseguramiento de  
calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio;
- iii) ISO 9002:1987*, Sistemas de calidad - Modelo para el aseguramiento de  
calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio: En la  
producción e instalación;
- iv) ISO 9003:1987*, Sistemas de calidad - Modelo para el aseguramiento de  
calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio; en la  
inspección y prueba final;
- v) ISO 9004:1987*, Gestión de calidad, elementos del sistema de calidad:  
Guías.

De ellas destacan como modelos principales: El modelo 1: ISO 9001; el modelo 2: ISO 9002; y el modelo 3: ISO 9003, los cuales se explican enseguida

<b>Los principales modelos ISO: Los orígenes</b>			
<b>Cuadro 28</b>			
<b>Modelo ISO</b>	<b>Características</b>		
	<b>Propósito</b>	<b>Aplica a</b>	<b>Verifica</b>
Modelo 1- ISO 9001	Asegura una calidad y la satisfactoria desde el diseño hasta el servicio, respecto de los requerimientos especificados por el cliente	Contrato para un diseño específico y para requerimientos de comportamiento de producto	Con todos los elementos del sistema de calidad ISO 9004 (Rígida)

Modelo 2-ISO 9002	Asegura calidad en la producción	Diseño o especificación permanente	La capacidad de producción e instalación (Flexible)
Modelo 3-ISO 9003	Muestra la capacidad de un fabricante en el suministro de productos	Aplica en la inspección y prueba de productos	Con la mitad de elementos de ISO 9004 (Nivel bajo de rigidez)

Fuente: Elaboración propia con base en Rothery (1993).

La serie ISO 9000 normaliza los procesos de producción con la finalidad de que el producto cumpla con los requisitos especificados, asimismo, coadyuva en el proceso de certificación de los sistemas de calidad implantados por las organizaciones. Los procesos van desde el desarrollo y diseño, hasta la creación, instalación y servicio de productos y/o servicios. La serie ISO 9000 en su versión ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003, apoya a las organizaciones en el cumplimiento de las expectativas del cliente:

ISO 9001 ----- Especifica los requerimientos del sistema de calidad y permite al proveedor demostrar su capacidad para atender productos acordes a las necesidades del cliente, logrando la conformidad de los productos y cubriendo todas las fases de creación del producto.

Las normas ISO 9000, se dirigen principalmente a la industria manufacturera, aportan en lo general, beneficios a escala global, y en lo particular, favorecen a las entidades económicas que dirigen sus esfuerzos al Mercado Común Europeo. La adopción e implantación de las normas ISO que las organizaciones llevan a cabo genera cambios sustanciales y mejoras en las relaciones entre los diversos actores de la cadena productiva; esto es, entre fabricantes, clientes y proveedores. Al mismo tiempo su adopción implica ciertas ventajas tales como; la mejora continua, ahorros, mejora en la comunicación y desarrollo del personal, y con la certificación, el reconocimiento y status a escala global.

Según Rothery (1993) la Organización Internacional de Estandarización promovió estas normas de calidad como principios genéricos refinados y prácticos, aplicables a sistemas de calidad, su publicación representa los acuerdos entre las autoridades y constituyen la base de una nueva era en la administración de calidad. Nava (2005), señala que los lineamientos de la ISO establecen como criterio básico para mantener vigente la norma ISO 9000; una revisión periódica cada cinco años; esto es, una evaluación que se hace a partir de una investigación con los usuarios para conocer sus necesidades y expectativas, con la finalidad de definir si la norma se mantiene sin cambios o si se prescriben y publican las correcciones o si se plantea una nueva revisión. El proceso de revisión considera como fase importante del proceso, la verificación y validación de los usuarios para asegurar que los cambios cumplen con sus necesidades.

Las revisiones de las normas ISO están a cargo de un Comité Técnico, el número 176, representado por todas las partes interesadas –o stakeholders-, nominado por los organismos miembros de ISO y compuesto por expertos en calidad y en la industria.

Los trabajos de revisión de la serie ISO 9000:1987, iniciaron en el año 1990 y en 1992 dio lugar a la edición de la serie ISO 9000 en 1994. Este examen y proceso de cambio tiene la finalidad de aumentar la claridad y facilidad de uso de las normas, y de darles un periodo de vida de siete años (Nava, 2005:95). Es importante mencionar que los comités ISO inician las revisiones a partir del momento en que se publica la versión de la norma recién terminada, lo cual permite la creación de nuevas versiones ISO.

En el caso de la norma ISO 9000: 2000, la revisión se inicio de 1998-2000 y consideró la participación de tres comités:

- 1) “SC1 para terminología (...),



- 2) SC2 para sistemas de gestión de la calidad (...ISO 9001 e ISO 9004), participó el grupo WG18: con 100 expertos de más de 50 miembros, entre los cuales figuran los expertos directores de calidad de grandes empresas, auditores, consultores - formando grupos de tarea-, representantes de organizaciones industriales y asociaciones de consumidores, etc.
- 3) SC3 para tecnologías de soporte (... ISO 19011...y el comité técnico TC 207 de gestión ambiental)”.

### La familia ISO 9000

ISO 9000 en su versión 2000, desencadena la estandarización de normas y gracias a la intervención del comité ISO TC 176 se estipula que ISO 9000, en su versión 2000, considere cuatro normas básicas sustentadas en un número breve de otros documentos. Las normas Básicas son:

<b>Familia ISO 9000: El cambio</b>			
<b>Cuadro 29</b>			
<b>Norma</b>	<b>Nombre</b>	<b>Reemplaza</b>	<b>Significado/componentes</b>
ISO 9000:2000	Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario	ISO 8402:1994 ISO 9000-1:1994	Vocabulario común definido en ISO 9001:2000 e ISO 9000:2000
ISO 9001:2000 Considera los requisitos que una organización debe cumplir con las necesidades del cliente Tiene compatibilidad con la ISO 14000 “Norma de Sistema de Gestión Ambiental”	Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos -Para certificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad  -Base para acuerdos contractuales	Normas de aseguramiento de la calidad ISO 9001:1994  ISO 9002:1994  ISO 9003:1994  Tres ISO, consolidadas en ISO 9001:2000	Principios ISO 9001:2000 1. Organización enfocada a los clientes 2. Liderazgo 3. Involucramiento del personal 4. Enfoque basado en procesos 5. Enfoque de sistemas para la gestión 6. Mejoramiento continuo 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
ISO 9004:2000 Desarrollo de un sistema de gestión de la calidad que tome en	Sistemas de Gestión de	ISO 9004-1:1994	8. Relación mutuamente beneficiosa con los

cuenta las necesidades de los stakeholders. Tiene compatibilidad con la ISO 14000 “Norma de Sistema de Gestión Ambiental	la calidad – Guías para mejorar el desempeño	ISO 9004-2:1994 ISO 9004-3:1994	proveedores
ISO 19011:2000	Guías para auditores de los Sistemas de Gestión de calidad y Ambientales	ISO 10011-1, ISO 10011-2, ISO 10011-3, e ISO 14010 ISO 14011 ISO 14013	

Fuente: Elaboración propia con base en Nava ( 2005:105-108)

Existe en torno a la noción de calidad una idea generalizada que le confiere el poder de generar beneficios positivos para las organizaciones que la implantan, ya que esto les permite cumplir con las expectativas del cliente. Nava (2005; 96) ,por ejemplo, menciona que la compañía que decide implantar un sistema efectivo de aseguramiento de la calidad y certificación logra beneficios de dos tipos:

- 1) Externos, esto es, beneficios en el mercado que le facilitan el intercambio comercial, el desarrollo de nuevos mercados y un mayor reconocimiento de la organización en el mercado.
- 2) Internos; el logro de la eficiencia, la solución de problemas comunes y repetitivos, la reducción de costes y mayor competitividad por la calidad de sus productos y servicios.

Asimismo, este autor apunta como evolución natural de los sistemas de calidad; las operaciones simples del control de calidad en la inspección y prueba finales del producto, avanza con el establecimiento de control en cada etapa del proceso y se ultima incluyendo las funciones gerenciales de la organización; con ello, la calidad se concibe como un sistema integrado en toda la organización que requiere del “liderazgo de los (...) ejecutivos, (...) [el involucramiento de los participantes] , el poder del empleado-empowerment-, el

desarrollo (...) de requisitos cambiantes, la administración de la innovación, (...) [y de la diversidad] y de las operaciones y planeación enfocada al cliente” (Nava,2005 :97).

Según la literatura de la calidad, la adopción de un sistema de calidad por parte de las organizaciones es el paso inicial hacia una filosofía de calidad, ya que no basta con la implantación interna del sistema, también se requiere del reconocimiento de terceros externos, para tal efecto la organización se somete a tres tipos de auditoría:

- 1) La auditoría interna o de primera parte, la auto-auditoria;
- 2) La auditoría externa de segunda parte que se aplica en dos niveles en la cadena productiva; hacia atrás, la organización la aplica con sus proveedores, y la que le aplican a la organización sus clientes, y finalmente;
- 3) La auditoría de tercera parte, ésta la demanda la organización a un organismo acreditado – que puede ser de cualquier giro o sector industrial, lo cual complica la certificación- con la finalidad de obtener un certificado- la certificación.

Como ya se argumentó, cada país tiene normas propias de calidad, sin embargo las organizaciones para estar en posición de participar en el mercado global suman a su cuerpo normativo los lineamientos de la ISO 9000; una adopción puede estar constreñida por el ambiente o ser voluntaria por la atracción los beneficios que le confiere los diferentes discursos.

Por otro lado, el uso actual del concepto y su transferencia del ámbito productivo a otras esferas de la sociedad – la educación, la salud, etc.-, donde se pretende implantar la calidad bajo los mismos términos de su origen, conduce a la reflexión crítica para comprender con profundidad y discutir ¿cuáles serían las repercusiones de su implantación?. Asimismo, el debate se amplía en el sentido de discutir la pertinencia de la aplicación de las normas a todo tipo de organizaciones, sin importar naturaleza y tamaño

cuando se sabe que cada unidad organizacional aunque comparte similitudes con otras tiene su propia singularidad.

### **¿QUE ES ISO?**

Es un organismo mundial de normalización (International Standardization Organization), su función es desarrollar, editar y mantener actualizadas las normas internacionales sobre todo tipo de sistemas, productos y servicios, con el propósito de facilitar intercambios comerciales entre los países, estableciendo un consenso universal de las características y especificaciones mínimas que deben cumplir los productos y servicios. Los principios básicos de ISO 9000 son: 1.- Organización enfocada en los clientes, 2.- Liderazgo para lograr los objetivos y metas de la calidad, 3.- Involucramiento de las personas, 4.- Enfoque de procesos, 5.- Enfoque para administrar por sistemas, 6.-Mejoramiento, 7.- Emfoque en los hechos para la toma de decisiones, 8.- Relación mutuamente beneficiosa con proveedores.

Una vez conocidos sus principios, enseguida se presenta esquemáticamente la evolución de la serie ISO 9000.

**Evolución de la serie ISO 9000**  
**Cuadro 30.**

Gestión de la calidad y calidad de aseguramiento- Vocabulario	Gestión de calidad y normas de aseguramiento de calidad-Guía para su selección y uso	Sistemas de calidad - Modelo para el aseguramiento de calidad en el diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio	Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad	Guías para la auditoría de los sistemas de calidad	Requerimientos para el aseguramiento de la calidad para equipo de medición	Guías para desarrollo de manuales de calidad
<p><b>ISO 8402</b> 1)1ª. edición publicada en , 1986 como ISO 8402:1986</p> <p>2) <b>ISO 8402 - Revisada.</b> Borrador de la norma ISO/DIS 8402 (1992)</p>	<p><b>ISO-9000</b> 1)Primera edición publicada como ISO 9000:1987 <b>ISO 9000-1</b> Revisada 1) Borrador del comité ISO/CD 9000-1 (1992). Revisión del ISO 9000 2) Borrador de trabajo planeado para 1996. Revisión del ISO 9000-1 <b>ISO 9000-2:</b>Parte 2: Guías generales para la aplicación de la ISO 9001, ISO 90002 e ISO 9003 1)Borrador de normas ISO/DIS 9000-2 (1992) <b>ISO 9000-3:</b> Parte 3: Guías generales para la aplicación de la ISO 9001 del desarrollo, abastecimiento y mantenimiento de software 1)Primera edición publicada en 1991 como ISO 9000-3:1991 <b>ISO 9000-4/IEC 300-1</b> Parte 4: Aplicación para la gestión de dependibilidad 1)Borrador de normas ISO/DIS 9000-4 (1992)</p>	<p><b>ISO-9001</b> 1) Primera edición publicada en 1987 como ISO 9001:1987 2) Borrador del comité ISO/CD 9001 (1992). Revisión de la ISO 9001 3) Borrador de trabajo para 1996. Revisión de la ISO 9001</p> <p><b>ISO-9002:</b> En la producción e instalación 1)Primera edición publicada en 1987 como ISO 9002:1987 2) Borrador del comité ISO/CD 9002. Revisión de la ISO 9002 3) Borrador de trabajo para 1996. Revisión de ISO 9002</p> <p><b>ISO-9003:</b> En la inspección y prueba final 1)Primera edición publicada en 1987 como ISO 9003:1987 2) Borrador del comité ISO/CD 9003 (1992). Una revisión de la ISO 9003 3) Borrador de trabajo planificado para 1996. Es una revisión de la ISO 9003</p>	<p><b>ISO-9004</b> :Guías 1)Primera edición publicada en 1987 como ISO 9004:1987 <b>ISO 9004 -1:</b> Parte1: Guías 1) Borrador del comité ISO/CD 9004-1 (1992). Revisión de la ISO 9004 2) Borrador de trabajo planeado para 1996. Revisión de ISO 9004-1 <b>ISO 9004-2:</b> Parte2: Guías de servicio 1)Primera edición publicada en 1991 como ISO 9004-2:1991 <b>ISO 9004-3</b> : Parte 3:Guías para materiales procesados 1)Borrador de la norma ISO/DIS 9004-3 (1992) <b>ISO 9004-4</b> : Parte 4:Guías para el mejoramiento de la calidad 1)Borrador de la norma ISO/DIS 9004-4 (1992) <b>ISO 9004-5</b> : Parte 5:Guías para los planes de calidad 1)Borrador del comité ISO/CD 9004-5 (1991) <b>ISO 9004-7:</b> Parte 7: Guías para la gestión de configuración 1)Borrador del comité ISO/CD 9004-7 (1992)</p>	<p><b>ISO10011-1</b> Parte 1: Auditoría 1)Primera edición publicada en 1990 como ISO 10011-1:1990</p> <p><b>ISO10011-2</b> Parte 2: Criterios de calificación para los auditores de sistemas de calidad 1)Primera edición publicada en 1991 como ISO 10011-2:1991</p> <p><b>ISO10011-3</b> Parte 3: Manejo de programas de Auditoría 1)Primera edición publicada en 1991 como ISO 10011-3:1991</p>	<p><b>ISO10012-1</b> Parte1:Sistema de confirmación para equipo de medición 1)Primera edición publicada en 1992 como ISO 10012-1:1992</p> <p><b>ISO1002-2</b> Parte 2: Control del proceso de medición 1)Borrador de trabajo con fecha aún desconocida</p>	<p><b>ISO10013-</b> 1)Borrador del comité ISO/CD 10013 (1992)</p> <p><b>ISO-</b> Economía de la calidad 1)Un borrador de trabajo fecha y número aún desconocidos</p>

Fuente: Adaptado de Rothery (1993:34-37).

## ISO 9000 Y SU EVOLUCIÓN

<b>Normas precedentes de la ISO 9000</b> <b>Cuadro 31</b>	
<p><b>ISO 8402</b> <b>Título:</b> Vocabulario de calidad</p> <p><b>Situación:</b> 1ª. edición publicada en 1986 como ISO 8402:1986</p>	<p><b>ISO 8402 – Revisada</b> <b>Título:</b> Gestión de la calidad y calidad de aseguramiento-Vocabulario</p> <p><b>Situación:</b> Borrador de la norma ISO/DIS 8402 (1992)</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Rothery (1993)

<b>ISO 9000 y su evolución: Gestión de calidad y normas de aseguramiento de calidad</b> <b>Cuadro 32</b>				
<b>ISO-9000</b>	<b>ISO 9000-1</b> Revisada	<b>ISO 9000-2</b>	<b>ISO 9000-3</b>	<b>ISO 9000-4/IEC</b> 300-1
<p><b>Título:</b> Gestión de calidad y normas de aseguramiento de calidad-Guía para su selección y uso</p> <p><b>Situación:</b> Primera edición publicada como ISO 9000:1987</p>	<p><b>Título:</b> Gestión de calidad y normas de aseguramiento de calidad-Guía para su selección y uso</p> <p><b>Situación:</b> 1) Borrador del comité ISO/CD 9000-1 (1992). Revisión del ISO 9000 2) Borrador de trabajo planeado para 1996. Revisión del ISO 9000-1</p>	<p><b>Título:</b> Gestión de calidad y normas de aseguramiento de calidad parte 2: Guías generales para la aplicación de la ISO 9001, ISO 90002 e ISO 9003</p> <p><b>Situación:</b> Borrador de normas ISO/DIS 9000-2 (1992)</p>	<p><b>Título:</b> Gestión de calidad y normas de aseguramiento de calidad parte 3: Guías generales para la aplicación de la ISO 9001 del desarrollo, abastecimiento y mantenimiento de software</p> <p><b>Situación:</b> Primera edición publicada en 1991 como ISO 9000-3:1991</p>	<p><b>Título:</b> Gestión de calidad y normas de aseguramiento de calidad Parte 4: Aplicación para la gestión de dependibilidad</p> <p><b>Situación:</b> Borrador de normas ISO/DIS 9000-4 (1992)</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Rothery (1993).

<b>Sistemas de calidad-Modelo para el aseguramiento de calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio</b>		
<b>Cuadro 33</b>		
<p><b>ISO-9001</b>  <b>Título:</b> Sistemas de calidad-Modelo para el aseguramiento de calidad en el diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio  <b>Situación:</b>            1) Primera edición publicada en 1987 como ISO 9001:1987            2) Borrador del comité ISO/CD 9001 (1992). Revisión de la ISO 9001            3) Borrador de un trabajo para 1996. Revisión de la ISO 9001</p>	<p><b>ISO-9002</b>  <b>Título:</b> Sistemas de calidad-Modelo para el aseguramiento de calidad en el diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio  <b>Situación:</b>            1) Primera edición publicada en 1987 como ISO 9002:1987            2) Borrador del comité ISO/CD 9002. Revisión de la ISO 9002            3) Borrador de trabajo para 1996. Revisión de ISO 9002</p>	<p><b>ISO-9003</b>  <b>Título:</b> Sistemas de calidad-Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y prueba final  <b>Situación</b>            1) Primera edición publicada en 1987 como ISO 9003:1987            2) Borrador del comité ISO/CD 9003 (1992). Una revisión de la ISO 9003            3) Borrador de trabajo planificado para 1996. Es una revisión de la ISO 9003</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Rothery (1993).

<b>Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad</b>						
<b>Cuadro 34</b>						
<p><b>ISO-9004</b>  <b>Título:</b> Guías de la gestión de calidad y elementos del sistema de calidad – Guías  <b>Situación:</b>            1) Primera edición publicada en 1987 como ISO 9004:1987</p>	<p><b>ISO 9004 -1</b>  <b>Título:</b> Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad Parte1: Guías  <b>Situación:</b>            1) Borrador del comité ISO/CD 9004-1 (1992). Revisión de La ISO 9004            2) Borrador de trabajo planeado para 1996. Revisión de ISO 9004-1</p>	<p><b>ISO 9004-2</b>  <b>Título:</b> Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad Parte2: Guías de servicio  <b>Situación:</b>            1) Primera edición publicada en 1991 como ISO 9004-2:1991</p>	<p><b>ISO 9004-3</b>  <b>Título:</b> Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad Parte3: Guías para materiales procesados  <b>Situación:</b>            1) Borrador de la norma ISO/DIS 9004-3 (1992)</p>	<p><b>ISO 9004-4</b>  <b>Título:</b> Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad Parte 4: Guías para el mejoramiento de la calidad  <b>Situación:</b>            1) Borrador de la norma ISO/DIS 9004-4 (1992)</p>	<p><b>ISO 9004-5</b>  <b>Título:</b> Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad Parte 5: Guías para los planes de calidad  <b>Situación:</b>            1) Borrador del comité ISO/CD 9004-5 (1991)</p>	<p><b>ISO 9004-7</b>  <b>Título:</b> Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad Parte 7: Guías para la gestión de configuración  <b>Situación:</b>            1) Borrador del comité ISO/CD 9004-7 (1992)</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Rothery (1993).

<b>Guías para la auditoría de los sistemas de calidad</b> <b>Cuadro 35</b>		
<b>ISO10011-1</b> <b>Título:</b> Guías para la auditoría de los sistemas de calidad Parte 1: Auditoría <b>Situación:</b> Primera edición publicada en 1990 como ISO 10011-1:1990	<b>ISO10011-2</b> <b>Título:</b> Guías para la auditoría de los sistemas de calidad Parte 2: Criterios de calificación para los auditores de sistemas de calidad <b>Situación:</b> Primera edición publicada en 1991 como ISO 10011-2:1991	<b>ISO10011-3</b> <b>Título:</b> Guías para la auditoría de los sistemas de calidad Parte 3: Manejo de programas de Auditoría <b>Situación:</b> Primera edición publicada en 1991 como ISO 10011-3:1991

Fuente: Elaboración propia con base en Rothery (1993).

<b>Requerimientos para el aseguramiento de la calidad para equipo de medición</b> <b>Cuadro 36</b>	
<b>ISO10012-1</b> <b>Título:</b> Requerimientos para el aseguramiento de la calidad para equipo de medición Parte 1: Sistema de confirmación metrológico para equipo de medición <b>Situación:</b> Primera edición publicada en 1992 como ISO 10012-1:1992	<b>ISO1002-2</b> <b>Título:</b> Requerimientos para el aseguramiento de la calidad para equipo de medición Parte 2: Control del proceso de medición <b>Situación:</b> borrador de trabajo con fecha aún desconocida

Fuente: Elaboración propia con base en Rothery (1993).

<b>Guías para el desarrollo de manuales de calidad</b> <b>Cuadro 37</b>	
<b>ISO10013-</b> <b>Título:</b> Guías para desarrollo de manuales de calidad <b>Situación:</b> Borrador del comité ISO/CD 10013 (1992)	<b>ISO-</b> <b>Título:</b> Economía de la calidad <b>Situación:</b> Un borrador de trabajo fecha y número aún desconocidos

Fuente: Elaboración propia con base en Rothery (1993).

Una vez que nos hemos aproximado a los modelos de calidad –los premios internacionales– y finalmente la ISO 9000, enseguida nos centraremos a una revisión de la administración de



la calidad total, mediante la disquisición que hace Hackman y Wageman (1995), respecto de las lecciones y experiencias que deja la práctica de la calidad total.

## **2.6 El pasado de la Administración Total de la Calidad y las lecciones aprendidas.**

En este apartado se expone un recuento sucinto del desarrollo conceptual e implicaciones prácticas de la calidad total con base en los planteamientos de Hackman y Wageman (1995), respecto de las lecciones aprendidas con la finalidad de asir su significado para comprender las interpretaciones de quienes viven la cotidianidad de la calidad en la vida laboral.

Se exponen las diversas posturas y opiniones respecto del significado de la calidad, iniciando con la explicación que brindan los principales creadores de esta filosofía de trabajo y enseguida con las opiniones de quienes la conciben desde su aplicación en la práctica, principalmente las organizaciones, los consultores y la academia. Lo que es claro entre la diversidad de elucidaciones acerca de la calidad es su participación en la construcción de un nuevo paradigma que cambia las formas tradicionales de producir y prestar servicios a una sociedad -segmentos de mercado - cada vez más exigente y un contexto por demás incierto.

Los acontecimientos económicos, políticos, sociales, ambientales y la determinación de la humanidad para ir en busca de mejores niveles de bienestar y de un mayor grado de desarrollo han dado forma a “la globalización, ... (al vertiginoso avance de la) tecnología, ...(a nuevos arreglos en) la arquitectura empresarial y (a) ...una (nueva división de la)

organización del trabajo”(Vargas, 2006-2010), tendencias del siglo XXI que configuran el escenario actual en el que la calidad tiene un lugar preponderante.

Un contexto en el que existe un interés común por fortalecer las condiciones de la competitividad y productividad a escala global y, en el que se difunde con mayor rapidez la información, se eliminan las barreras proteccionistas y aparecen categorías de organizaciones denominadas de clase mundial. Se argumenta que vivimos en la era de la información, en la que el conocimiento y la información son la base fundamental del desarrollo; debido a que los procesos de producción, la organización del trabajo, los servicios y otras actividades dependen de su uso.

Las novedosas tecnologías de la información (TIC’S) han contribuido al desarrollo de nuevas formas de organización flexible para la producción y en ciclos de vida de los productos cada vez más efímeros, principalmente por la puesta en marcha de la obsolescencia planeada, y sobre todo, de la mayor valoración por la calidad para satisfacer a los clientes. Las organizaciones se dirigen a una mayor diferenciación en el servicio y a la alta calidad como elementos clave en la orientación al cliente para lograr la competitividad.

Ineludible ha sido para las empresas el efecto de las transformaciones en la tecnología. Los procesos productivos y la forma de concebir la arquitectura organizacional han favorecido el acortamiento de distancias entre los que piensan y los que hacen al punto en que se han transferido muchas funciones de los niveles altos a los niveles operativos. Por la nueva organización del trabajo los grupos de alto rendimiento son capaces ahora de fijarse metas y objetivos, de promover sugerencias y de resolver problemas con más rapidez de la que tendría el tradicional flujo burocrático.

Las transformaciones antes descritas se presentan desde la década de los años ochenta y descuellan con mayor fuerza en los últimos años, por ello la Administración de la

Calidad Total (TQM) se ha convertido en un asunto total para la competitividad en los diversos ámbitos de la sociedad: En la esfera productiva la filosofía de calidad total apoya el sostenimiento de las organizaciones, el desarrollo de sus ventajas competitivas y la mejora continua. En tanto que, en el ámbito del consumo la TQM asegura al consumidor el disfrute de productos/servicios de calidad mundial.

Para comprender el estado del arte de la TQM se hace un recorrido retrospectivo a los inicios de la noción de calidad dentro de las organizaciones productivas, para ello se presentan los principales postulados de W. Edwards Deming; Joseph Juran y Kaoru Ishikawa, con la finalidad de poder tener una noción general de lo que la calidad representa para las organizaciones en general y para la dirección en particular, para tal efecto se presenta un resumen de la obra Administración de la calidad total: asuntos empírico, conceptual y práctico. (Total quality management: empirical, conceptual y practical issues), de Hakcman y Wageman, (1995). Con ello se da a conocer los procesos de la calidad total y los resultados de su implantación, tanto en la motivación de los trabajadores, el aprendizaje y el cambio que representa para los sistemas sociales.

Las ideas de Edward Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa, referentes la calidad total, tuvieron amplia aceptación en los Estados Unidos una vez que este movimiento social se consolidó en Japón; es hasta la década de los años ochenta, cuando tal filosofía o paradigma- de trabajo se incorpora a las prácticas organizacionales norteamericanas, además de permear también el ámbito académico y el de los consultores, teniendo como resultado una amplia producción literaria, por ejemplo, la obra de Peters y Waterman (1984), “En busca de la excelencia”, en la que se acentúa la importancia que el management asigna a las nuevas modas gerenciales.

La situación vigente y los nuevos retos del contexto han influido para que TQM tenga una amplia aceptación social. De esta forma, la adhesión a este movimiento social se ha ampliado de sus orígenes industriales a otros ámbitos organizacionales, en este momento es natural su implantación en organizaciones al cuidado de la salud, en la burocracia pública y en organizaciones no lucrativas e instituciones de educación, por mencionar algunas. *Incluso en aquellas que por su dimensión no participan en la competencia mundial, como muchas de las pequeñas empresas mexicanas.*

La popularidad de TQM entre la sociedad ha permitido la generación de verdaderos campos organizacionales (DiMaggio y Powell, 1999) formándose así diversas organizaciones especializadas en promover su ideología mediante cursos de capacitación, talleres, consultoría, revistas, etc., e incluso, también se ha sumado una amplia producción editorial proveniente de la esfera académica, además de la participación de organismos certificadores.

No obstante esta situación, TQM desde sus inicios y hasta su etapa de madurez, se ha convertido en un tema controvertido; una moda como la reingeniería de procesos y *otras modas gerenciales*, cuyo valor e impacto está en discusión a pesar de ser un modelo gerencial que tiene un sólido sustento científico en la estadística y la teoría de la motivación, y cuyo fin es mejorar el desempeño organizacional. Es discutible también la pretensión de ser un modelo universal y extender sus zonas de influencia a diversas actividades y a escala mundial, sin considerar las diferencias objetivas y matices de cada tipo de organización y contexto.

*La presente investigación coincide con los cuestionamientos de Hackman y Wageman (1995), sin embargo, también busca conocer y entender igual que ellos si realmente existe la Administración de la Calidad Total y si cumple con su cometido, la*

*duda principal surge a raíz del uso que del concepto se hace en la actualidad, debido a que se asigna a cualquier cosa, proceso e idea, y cada persona le confiere significados distintos.*

Para discutir esta postura iniciamos con la exposición de lo que TQM, debe ser de acuerdo a los presupuestos teóricos, los cuales están explícitamente fundamentados en los trabajos de W. Edwards Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa, en ellos, además, cada uno de los autores incorpora sus valores. Estos tres autores, son reconocidos como las principales autoridades del movimiento de TQM. En el cuadro siguiente se resumen las coincidencias entre los planteamientos de Deming, Juran e Ishikawa con respecto la Administración de la calidad total:

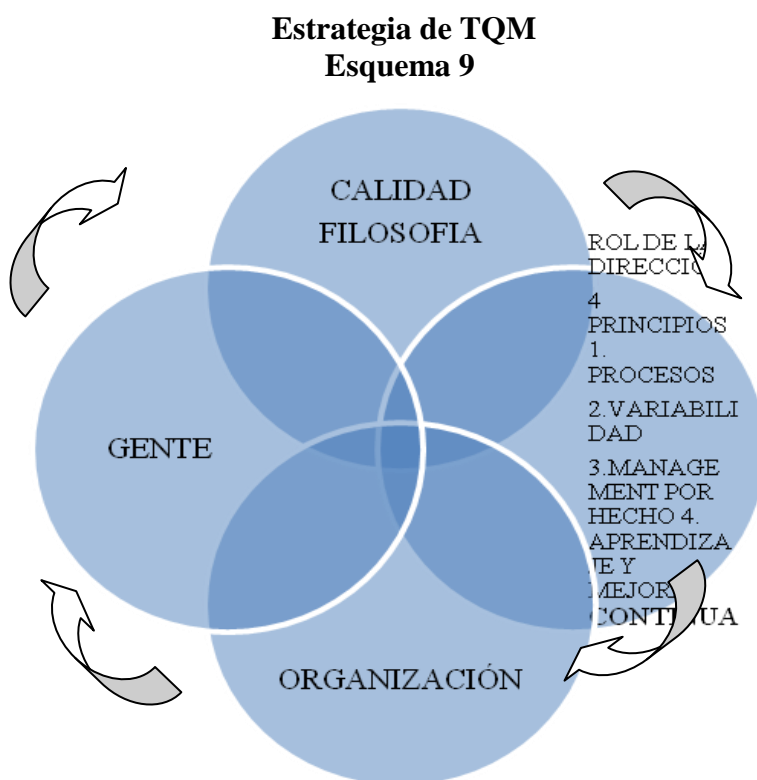
<b>Posición filosófica de los padres de la calidad</b>	
<b>Cuadro 38</b>	
Administración de la Calidad Total – TQM	Deming; Juran; Ishikawa
Organización: su propósito esencial	Permanencia y salud organizacional
Filosofía de la organización Valores del contexto	Para la comunidad-búsqueda de estabilidad Para los consumidores-satisfacción total de las necesidades
Valores centrales TQM Valores internos de la organización Estructura Sistemas Práctica de trabajo	Bienestar de los miembros de la organización – felicidad/satisfacción-. Flexible Mejora continua Innovación
Estrategia de TQM para el logro de resultados normativos:	4 suposiciones básicas interrelacionadas: 1. La calidad; 2. La gente; 3. Las organizaciones y, 4. El rol de la dirección.

Fuente: Elaboración propia con base en Hackman y Wageman (1995)

La historia de vida de los gurús de la calidad total está ligada al sector productivo, esto los conduce a compartir elementos del paradigma estructural- funcionalista, en la búsqueda de contribuir a la ganancia económica a partir de mejorar el desempeño global de la organización y asegurar su permanencia en el mercado. Para ello su propuesta de TQM, establece con toda intención una serie de creencias, valores, indicadores de desempeño y calidad basados en la estadística asociados a la idea de flexibilidad para lograr el bienestar

de la sociedad, la satisfacción total de las necesidades de los clientes y la felicidad y crecimiento de los miembros de la organización, como lo menciona Ishikawa “... una organización en la que sus miembros no son felices y no pueden serlo, no merece existir” (1985:27, citado por Hackman y Wageman,1995:310).

Según Hackman y Wageman (1995), la estrategia de TQM, se sustenta en cuatro dimensiones que tienen una interacción dinámica, estas son: 1) La calidad; 2) la gente; 3) las organizaciones; y 4) el papel de la dirección.



Fuente: Elaboración propia con base en Hackman y Wageman (1995)

En el esquema 9, se observan las cuatro dimensiones fundamentales en la estrategia de la Administración de la Calidad Total para lograr resultados normativos: La organización, la dirección, la gente y la calidad; las tres primeras son dimensiones que originalmente ya

habían sido delineadas como elementos centrales del paradigma moderno de producción, a estas se suma la última, la dimensión de la calidad como una filosofía de trabajo que permea tanto el sistema técnico como el sistema humano de la organización, con la finalidad de dar una mejor respuesta al mercado y satisfacer las necesidades de los clientes. Enseguida se explica cómo funciona cada una de estas dimensiones en lo individual y cómo se concatenan para concretar la estrategia de TQM:

- 1) La calidad en términos de Deming, Juran e Ishikawa, se convierte en una premisa fundamental en la vida de las organizaciones debido a que los costos del desarrollo de productos o servicios de alta calidad garantizan la permanencia en el mercado. Mientras que el costo de una calidad pobre conduce a la organización a enfrentar peligros de competitividad y de pérdida de clientes, a la vez que el costo de inspección y retrabajo aumentan la carga económica a la organización. Aquí pareciera que los criterios tradicionales de rentabilidad, eficacia y eficiencia quedan en desuso, sin embargo, esto no es así, porque aunque la organización dirija sus esfuerzos a la creación de productos y servicios de calidad como lo sugiere Deming (1993, citado por Hackman y Wageman, 1995:310), considera una inversión mayor en el coste de los productos, sin olvidar el cálculo de la rentabilidad de la organización con la finalidad de sobrevivir a largo plazo.
- 2) La gente, TQM propone considerar a la gente que participa en la organización como clientes internos, a quienes la dirección debe procurar espacios de trabajo donde tengan libertad, además de proporcionarles capacitación y las herramientas necesarias para mejorar la calidad. Este paradigma de TQM, considera que los empleados se preocupan genuinamente por la calidad del trabajo que realizan y que recurren a diferentes iniciativas para hacerlo cada vez mejor, por lo que la

sugerencia de “Deming e Ishikawa, citados por Hackman y Wageman , 1995:311) es eliminar en la organización los sistemas de evaluación que generan temor y promueven la comparación entre los empleados con la finalidad de conducirlos a un “...(un) manejo instintivo hacia la precisión, la belleza y la perfección” como lo señala Juran (citado por Hackman y Wageman, 1995:311).”.

- 3) Las organizaciones como sistemas. Esta dimensión de TQM establece que la organización es un sistema donde sus partes son altamente interdependientes, por lo que cualquier problemática involucra necesariamente las diversas líneas funcionales. De esta manera la creación de productos de alta calidad requiere que la interacción de todos los departamentos de la organización desde la fase inicial del proceso; desde el diseño pasando por la manufactura y finalmente por el proceso de comercialización. Para esta nueva dinámica de trabajo colaborativo sin fronteras al interior de la organización, Deming y Juran (ídem), proponen la idea de que los problemas trans-funcionales deben ser abordados colectivamente en equipos de trabajo con participantes de todas las funciones relevantes (citados por Hackman y Wageman, 1995). La idea de equipos de trabajo trans-funcionales es poco atractiva para Ishikawa, incluso la misma idea de sistema, para él lo importante es reunir a equipos de trabajo en cada división, y en cada línea establecer sus propias metas (Ishikawa, 1985, citado por Hackman y Wageman, 1995).
- 4) El rol de la alta dirección: La responsabilidad de la calidad de toda su organización. Su compromiso es crear sistemas organizacionales que determinen como diseñar y producir bienes y servicios; en el entendido de que siempre se debe buscar el mejoramiento de los procesos para impactar en la calidad total de la empresa.



Deming, Juran e Ishikawa, consideran que si los empleados son efectivos en su trabajo es gracias a los sistemas de calidad que los managers establecen.

Otro de los componentes fundamentales de la filosofía de la calidad es la Mejora Continua. De acuerdo a las máximas de las autoridades de TQM, deben seguirse cuatro principios para conseguirla, estos son:

- El primer principio, se dirige al enfoque en los procesos de trabajo, esta perspectiva señala la necesidad de que los empleados presten atención en todos los procesos que intervienen en el diseño y producción de los bienes, para ello, la dirección deberá estar dispuesta a capacitar y entrenar a los empleados, para evaluar, analizar, y mejorar los procesos de trabajo.
- El segundo principio, el análisis de la variabilidad es una parte del proceso de la producción. La falta de uso de la estadística dentro de los procesos de producción conlleva la falta de control de la varianza en los procesos o en los resultados, en mucho esto representa la principal causa de los problemas de la calidad. Esta tarea la deben realizar y controlar los operarios que se desempeñan en las diferentes líneas de trabajo en la organización. Señalan Hackman y Wageman que la variabilidad es una de las principales preocupaciones de Deming (1986:20, citado por Hackman y Wageman, 1995) quien señala que “el problema central del management”, es comprender mejor el significado de variación y extraer la información contenida en la variación, para que una vez conocidas las causas de variabilidad, sean los empleados quienes mejoren los procesos de trabajo. (Hackman y Wageman, 1995:312)

- El tercer principio, el management por hecho. Gran parte del trabajo de TQM es la recolección sistemática de datos en cada punto del proceso o en un ciclo de resolución de problemas, para determinar prioridades y mediante el análisis de sus causas seleccionar y probar soluciones. Asimismo, es necesario la recomendación y el uso de la estadística y de herramientas apropiadas a la naturaleza de los procesos. Hackman y Wageman, señalan que en este aspecto cada autor de la calidad tiene preferencias distintas.
- El cuarto principio es el aprendizaje y la mejora continua, la salud de una empresa a largo plazo depende de intentar el mejoramiento de la calidad como una búsqueda interminable.

Una vez que se ha explicitado cada uno de las dimensiones principales de la estrategia de TQM y los principios para conseguir la mejora continua, enseguida se presentan los factores que permiten la implantación de la administración de la calidad total (TQM).

1.- 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 cit. por Hackman y Wageman, 1995:43). 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 y Wageman, 1995).

Algunos clientes son externos a la organización, y otros son 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, citados por Hackman y 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, la alta calidad no es asegurada. 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.

Además, los clientes pueden definir sus propios requerimientos en términos de productos y servicios existentes que pueden ser bajos en calidad. Deming (1993:7-9, citados por Hackman y Wageman, 1995) sugiere que esto puede ser especialmente característico de los clientes en los Estados Unidos, porque han crecido acostumbrados a la pobre calidad de productos y servicios.

Las organizaciones norteamericanas que confían plenamente en lo que los consumidores dicen, ponen en riesgo los estándares- normas de calidad muy por debajo de lo que los empleados son capaces de lograr.

2.- Creación de sociedades con los proveedores. Las autoridades de TQM sugieren que las organizaciones deberían elegir vendedores sobre la base de la calidad, más que solo en el precio. Además, ellos recomiendan a las organizaciones trabajar directamente con los proveedores de materias primas para asegurar que sus materiales sean de la más alta calidad posible. (Juran, 1974: 10,1-10,35; Ishikawa, 1985; Deming, 1986:31-43, citados por Hackman y Wageman, 1995).

3.- Usar equipos trans-funcionales para identificar y resolver los problemas de calidad. Aunque los equipos trans-funcionales pueden usarse en múltiples formas en los programas de TQM, su principal propósito es identificar y analizar “los (pocos) problemas vitales” de la organización (Ishikawa, 1985:113-119; Deming, 1993:85-89, citados por Hackman y Wageman, 1995).

Juran (1969) se refiere a tales equipos como "el brazo de la dirección" un esfuerzo de la calidad. Otros equipos, también trans-funcionales, se crean para diagnosticar las causas de los problemas que han sido identificados por el *brazo de dirección* y para desarrollar y probar soluciones posibles para ellos. Los equipos de diagnóstico pueden ser destacamentos de fuerzas de tarea temporales o entidades organizacionales continuas. En ambos casos, las cabezas del departamento son incluidas como miembros del equipo para asegurar que los departamentos interesados cooperarán cuando se dé el momento de poner en práctica las recomendaciones del equipo.

Juran, mucho más que Deming, aboga por el empleo de equipos de mejora de la calidad dentro de las funciones. Pero la principal composición del equipo es la misma: Se elige a la gente que puede proveer el acceso a los datos necesarios para probar soluciones potenciales y a quien es crítico para la aplicación de las soluciones desarrolladas (Juran, 1969: 78-89, citados por Hackman y Wageman, 1995).

4.- El uso de métodos científicos para monitorear el desempeño e identificar puntos de alta influencia para mejorar el desempeño. Las tres autoridades de TQM en una voz abogan por el uso de herramientas estadísticas para monitorear los procesos de trabajo (Juran, 1974: chaps. 22-27; Ishikawa, 1985: 109-120; Deming, 1986: chaps. 8-9, citados por Hackman y Wageman, 1995) Una amplia variedad de herramientas estadísticas están disponibles para identificar los puntos clave -de alta influencia- para el mejoramiento de la calidad, para

evaluar soluciones alternativas e identificar problemas y para documentar los resultados de los cambios en el proceso. Muchas de las herramientas involucran aplicaciones de la teoría de la probabilidad para generar hallazgos que pueden ser resumidos gráficamente, docenas de herramientas para la calidad han sido descritas en la literatura. Tres de las más usadas son los diagramas de control, el análisis de Pareto y el análisis del coste de la calidad.

\* Los diagramas de control proveen una representación gráfica de los resultados de un proceso en curso, se usan para monitorear el desempeño de un proceso y para determinar si el proceso está bajo control, si la varianza producida por el proceso es aleatoria o atribuible a causas específicas. Se asume que todos los procesos producen varianza, pero un proceso estable fluctúa al azar. Por lo tanto, los datos de un proceso establecen una tendencia a caer dentro de límites predecibles. El escrutinio de un diagrama de control permite al usuario: 1) Determinar si un proceso dado necesita de la mejora; 2) Identificar puntos fuera del rango de control de modo que las causas de la varianza incontrolada puedan buscarse, y 3) Reexaminar el proceso después de las tentativas experimentales para mejorarlo y completarlo.

\* El análisis de Pareto se usa para identificar los principales factores que contribuyen a un problema y para distinguir las –pocas- causas vitales de las innumerables triviales. Las gráficas de Pareto se usan cuando cada causa que contribuye a un problema puede ser cuantificada. Por ejemplo, un grupo que intenta identificar las causas vitales de los altos costes del inventario, podría listar cada artículo del inventario en orden de valor el total de dólares de los materiales que se mantienen en stock. Aquellos materiales que resultan ser los que contribuyen principalmente a los gastos del inventario son los que se dirigen primero (Juran, 1969:43-54, citado por Hackman y Wageman, 1995).

\*El análisis del coste de calidad se usa para subrayar las economías de costes que pueden ser alcanzadas por hacer bien el trabajo a la primera. El análisis implica la cuantificación de todos los gastos asociados con el mantenimiento de niveles de calidad aceptables, tales como los gastos que implica prevenir errores y luego compararlos con los gastos incurridos por fallas para alcanzar la calidad aceptable, tal como el coste del retrabajo. El análisis de coste de calidad ayuda a identificar aquellas oportunidades para la mejora que ofrece la economía de costes más grandes (Juran, 1974:chap. 5; Ishikawa, 1985:54-55, citados por Hackman y Wageman, 1995).

5.- Usar procesos heurísticos de management para mejorar la eficacia del equipo. Las autoridades de TQM sugieren varias técnicas para ayudar a los equipos de calidad a usar efectivamente el conocimiento colectivo en la identificación y análisis de oportunidades para mejorar la calidad. *Tres son los dispositivos* más comúnmente usados, y estos son:

a) *Los diagramas de flujo*, constituyen una representación gráfica de los pasos en un proceso de trabajo. Los organigramas usan símbolos estandarizados para representar tipos de actividades en un proceso, ayuda a los miembros a identificar las actividades repetitivas que no añaden valor o que retrasan la terminación del trabajo (Deming, 1993: 58-61, citados por Hackman y Wageman, 1995).

b) *La tormenta de ideas* –su propósito es alentar la creatividad del grupo para generar listas de ideas acerca de los problemas, sus soluciones y posibles efectos.

c) *El diagrama de causa efecto o espina de pescado* – fue desarrollado por Ishikawa para representar gráficamente las relaciones entre un problema y sus causas potenciales. Los diagramas de espina de pescado pueden ayudar a un grupo a examinar a fondo todas las posibles causas de los problemas de la calidad y

distinguir la relación entre ellos. Los miembros del grupo sitúan el problema a mano derecha de la hoja la cabeza del pescado, los huesos del pescado son líneas en las cuales los miembros listan las causas potenciales por categoría; las categorías genéricas son causas relacionadas con: la gente, las herramientas, los materiales y los métodos. Los miembros entonces colectan los datos para evaluar la potencia de cada una de esas causas potenciales (Ishikawa, 1985: 63-65, citado por Hackman y Wageman, 1995).

En suma y siguiendo a los fundadores de TQM, los cinco componentes que definen el corazón de la administración de la calidad total son:

- 1) El conocimiento de los requerimientos de los clientes provee una prueba para considerar y evaluar los cambios en los procesos.
- 2) La relación con los proveedores asegura que los materiales que entran a la organización son de calidad aceptable.
- 3) Los equipos trans-funcionales traen el espectro completo de información relevante y la experiencia y compromiso para tomar decisiones acerca de los problemas de todo el sistema.
- 4) Los métodos científicos y los análisis estadísticos proveen a los equipos con datos confiables para usar en la toma de decisiones. *Además, refuerzan el espíritu funcionalista enfocado en la medida (las cursivas son mías).*
- 5) Los procesos heurísticos de management pueden mejorar la calidad en el proceso mismo de la toma de decisiones.

### **2.2.6.1 Resultados de TQM, en la vida cotidiana: Enriquecimientos y divergencias**

Hasta aquí, de acuerdo con la exposición de Hackman y Wageman (1995), hemos hablado de la teoría de la Administración Total de la Calidad, ahora se expone lo que acontece en la práctica. Como la teoría siempre es distinta a la práctica, Hackman y Wageman (1995), se cuestionan respecto a la forma en que pone en práctica TQM, y ¿en qué medida son consistentes con los principios de los fundadores?, y segundo, ¿en qué forma las prácticas actuales difieren de sus prescripciones?, y si las diferencias enriquecen las ideas principales de la administración de la calidad o divergen de ellas.

En el contexto de la realidad de la vida cotidiana de las organizaciones que implantan TQM se observa consistencia entre la práctica y las ideas de los fundadores, en los siguientes aspectos: en el desarrollo de medios para evaluar las preferencias de los clientes, alterar las relaciones con los proveedores, usar equipos trans-funcionales para resolver problemas e invertir en herramientas y entrenamiento. En menor grado, se enseña análisis estadístico a los empleados de la base operativa. La estrategia de implementación de arriba-abajo usada en las organizaciones de los Estados Unidos, es congruente con las suposiciones de los fundadores de que la calidad es finalmente una responsabilidad del management y que cuando se intenta mejorar la calidad, debe empezarse en el ápice estratégico.

Las cinco prácticas de TQM descritas abajo, se presentan en orden de su difusión y predominio, son generalmente consistentes con las ideas y técnicas originales articuladas por Deming, Ishikawa y Juran.

Señalan Hackman y Wageman (1995), que una encuesta reciente reporta que: 1.- La técnica más usada por TQM es la formación de equipos a corto plazo para resolver



problemas, esto con el objetivo general de simplificar y racionalizar las practicas de trabajo (Conferencia Borrada, 1991)... todas las firmas manufactureras que utilizan TQM, usan equipos de trabajo para resolver una amplia variedad de tareas, desde el involucramiento trans-funcional en el diseño del producto, hasta resolver los problemas de flujo de trabajo.

2.- La segunda práctica más usada es el entrenamiento o la formación. Las organizaciones que implementan TQM, invierten en la capacitación formal para un gran número de empleados. La capacitación representa una parte del esfuerzo para el cambio. ...todos los altos ejecutivos y la línea media están capacitados en las prácticas de calidad, con una media de 16 horas de capacitación. Cerca del 80 % de los supervisores de fábrica y el 50% de trabajadores reciben una media de 8 horas de entrenamiento. Olian y Rynes (1991, citados por Hackman y Wageman, 1995), encontraron que, el contenido de la capacitación se da en orden de frecuencia de la siguiente manera; a) habilidades interpersonales, b) procesos de mejora de la calidad y equipos de resolución de problemas, c) reuniones, d) capacitación en análisis estadístico, e) calificación de proveedores y e) benchmarking.

3.- La tercera práctica es la implantación de la calidad, de la cúspide a la base – de *arriba abajo*-. Sostener con las autoridades el punto de vista de que la calidad es finalmente la responsabilidad del top management, muchos programas de TQM inician con el entrenamiento de los top managers en la filosofía de la calidad. Seguida por la articulación de una amplia visión de la calidad y la comunicación de esa visión a toda la organización. La educación así como la implantación en TQM se da en forma de cascada, cada nivel de la organización lleva el mensaje al nivel siguiente.

4.- La cuarta práctica corresponde al desarrollo de relaciones con sus proveedores. Al menos el 50% de las organizaciones TQM, colaboran con sus proveedores en alguna forma para incrementar la calidad de sus partes componentes Lawyer, Mohrman y Ledford, 1992,

ídem.). A menudo envían “equipos de acción de calidad”, para consultar con sus principales proveedores. El objetivo es ayudar a los proveedores a usar TQM, para analizar y mejorar sus propios procesos de trabajo (Sashkin and Kiser,1993, citados por Hackman y Wageman, 1995).

5.- La quinta práctica es obtener datos acerca de los consumidores. Aunque los datos no están sistemáticamente disponibles en la proporción que las organizaciones TQM los requieren, para evaluar las preferencias y satisfacción del consumidor, los dispositivos más comúnmente usados son; líneas gratuitas para quejas, firmas de investigación de mercados y grupos de enfoque (Olian y Rynes, 1991, citados por Hackman y Wageman, 1995).

### **Los componentes del enriquecimiento del TQM.**

En el proceso de implantación de la Administración de la calidad total se generan experiencias importantes para el desarrollo y permanencia de este enfoque administrativo, lo interesante es preguntarse ¿Cuáles son las lecciones aprendidas de la implantación y puesta en marcha de TQM?. Según Hackman y Wageman (1995), en la puesta en marcha del modelo de calidad se pueden plantear dos intervenciones adicionales para lograr el enriquecimientos de la calidad, estas son 1.- El benchmarking competitivo y 2.- El involucramiento del empleado; las cuales están fuertemente asociados con TQM, en los Estados Unidos y aunque no están explícitamente auspiciadas por los fundadores de TQM, son generalmente consistentes con sus ideas.

1.- El benchmarking involucra la obtención de información acerca de “las mejores prácticas” de otras organizaciones. Así, una empresa que desea mejorar su servicio al consumidor podría observar las prácticas de servicio en firmas renombradas por su calidad independientemente de su industria. La inclusión del benchmarking en los programas

contemporáneos de TQM, deriva principalmente de su inclusión como criterio a cumplir por quienes deseen alcanzar el premio de calidad Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award Consortium, 1990).

El Benchmarking sirve a múltiples funciones compatibles con la filosofía de TQM:

- a) Determina lo que los consumidores pueden esperar de la competencia, como parte de la evaluación de los requerimientos del consumidor, b) Considera el estudio-aprendizaje de procesos de trabajo alternativos y c) En algunos casos, guía el establecimiento de las metas de la mejora de la calidad.

Las ambiciosas metas de la calidad de muchos programas de TQM, como cero defectos, la reducción de defectos en un 90% en dos años, o reducir el ciclo de tiempo en 50% podría ser probablemente mejor aceptado por los miembros de la organización una vez que el benchmarking competitivo demuestre que otras organizaciones lo han logrado. (Olin y Rynes, 1991). Sin embargo, aunque se descubra que otros si lo hacen, no hay ninguna garantía de que los miembros de la empresa lo llevarán a cabo.

Señalan Hackman y Wageman (1995), que las organizaciones que en estados unidos practican la TQM, invariablemente introducen mecanismos para la participación e involucramiento de los empleados, llevando la práctica más allá de los dictados de la calidad, para aportar evidencias al respecto, citan la conferencia Board (1991), en la que el 65 % de las organizaciones TQM crean sistemas de sugerencias para los empleados y el 70% tiene reuniones de calidad entre managers y empleados, y/o grupos de enfoque para solicitar ideas acerca de la calidad. De acuerdo con los autores, el uso extendido de los días de calidad y otras celebraciones relacionadas con ella y sus logros, refuerzan la aspiración en muchas organizaciones para involucrar a cada miembro en los procesos de mejora de la calidad.

Asimismo, argumentan que las celebraciones, son consistentes con el punto de vista de Deming respecto a que la aprobación social y al reconocimiento público son fuente importantes de la motivación humana. (Deming, 1986:85). Finalmente, encontraron que algunas organizaciones TQM, crean equipos auto-dirigidos para realizar el trabajo regular de la empresa y de este modo, se amplía el involucramiento y la participación de los miembros de la organización.

En el ejercicio práctico de la calidad además de presentarse enriquecimientos al modelo, también suele presentarse algunas divergencias con respecto a los planteamientos originales de los gurús de la calidad.

### **Las divergencias o modo de ajuste en la práctica del TQM**

La implantación de TQM, como la de cualquier práctica administrativa conlleva el riesgo de generar divergencias con respecto al modelo original. Por este motivo, se acuerdo con Hackman y Wageman, algunos de los aspectos de la práctica contemporánea de TQM, se diluyen o redirigen las ideas centrales de los fundadores del movimiento. Notablemente se atenúa el rol de los métodos científicos en los programas de TQM y se nota la creciente confianza en las medidas del desempeño y las recompensas contingentes del desempeño para motivar y controlar a los empleados.

En el ámbito conceptual lo que distingue a TQM, de otros enfoques es el uso de métodos científicos. En la práctica contemporánea los argumentos en su favor esgrimen un gran énfasis en las técnicas y procesos de grupo, en las habilidades interpersonales y en los métodos estadísticos. Sin embargo, no hay evidencia de que los miembros de la organización realmente utilicen la estadística que han aprendido –si es que se les ha capacitado-. En muchas organizaciones, la estadística y la experimentación son ignorados

al inicio de los procesos de implantación de TQM, dejando solo la retórica “del management por hecho” (Zbaracki, 1994).

La mayoría de las empresas que usan TQM modifican sus medidas de desempeño y su sistema de recompensas alineándolas a las metas específicas de calidad para su evaluación y recompensa, aunque Deming (1993, citados por Hackman y Wageman, 1995), explícitamente argumenta que tales prácticas son contraproducentes, la encuesta de la Conferencia Board 1991, señala que el 85% de las organizaciones TQM, han desarrollado programas de recompensas individuales y de equipos por los logros en la calidad. En adición, el 75% vincula las apreciaciones del desempeño a la calidad, aunque principalmente es para los managers (solo el 46% de los empleados del taller son evaluados en el uso de las herramientas de calidad). Tales prácticas podrían derivar de la filosofía ecléctica de Juran para dirigir el desempeño individual.

A diferencia de Deming e Ishikawa, Juran no suscribe en particular ninguna teoría de la motivación. En lugar de ello, hace un llamado al uso del enriquecimiento del trabajo y a las auditorías de calidad: “todas las herramientas disponibles deben ser usadas, cada una dirigida a un problema específico que es capaz de resolver”, “ningunas son panaceas”. (Juran, 1969:18-19, citado por Hackman y Wageman, 1995).

Hackman y Wageman, encontraron en las encuestas de encuestas de KPGM Peat Marwick, de 1991, que cuanto más está involucrada la organización con la filosofía de TQM, mayor es su confianza sobre los incentivos para motivar el trabajo hacia la mejora de las metas de la calidad. Su argumento deriva de los datos obtenidos en la encuesta, en donde se encontró que el 60% de las organizaciones con cinco o más años de experiencia en TQM, recompensaron el logro de los objetivos de calidad. También hallaron que en las organizaciones con gran experiencia con TQM, se presenta una tendencia a otorgar

recompensas tanto en el nivel de grupo como en el individual. Esta práctica es congruente con el énfasis de las autoridades TQM sobre el trabajo en equipo y la interdependencia entre unidad, y con el punto de vista de que es el sistema y no esfuerzos individuales, lo que en última instancia determina la calidad. La recompensas, casi siempre están inevitablemente vinculadas a las medidas de desempeño cuantitativo, lo cual según Deming limita (Deming,1993:47 citado por Hackman y Wageman, 1995).

De acuerdo a lo expuesto hasta aquí Hackman y Wageman, se preguntan si realmente ¿existe la Total Quality Management?, para ello señalan que de la misma manera que se acercan al análisis de algún constructo, para dilucidar esta interrogante aplican el análisis de validez convergente y validez discriminante. La primera, la retoman de Campbell y Fiske (1959, citados por Hackman y Wageman, 1995) para presentar los objetivos de TQM, y para mostrar el grado en que las versiones TQM promulgadas por sus fundadores y observadas en la práctica organizacional comparten un conjunto común de suposiciones y prescripciones. Mientras que con la segunda, describen el grado en el que la filosofía y la práctica de TQM pueden ser confiablemente distinguidas de otras estrategias de mejora organizacional, como el management participativo y el management por objetivos, etc. Asimismo, afirman que sólo si TQM pasa esas dos pruebas de validez tiene sentido ahondar más profundamente en las cuestiones conceptuales, empíricas y prácticas que pueden informar su evaluación total.

Hackman y Wageman (1995) concluyen señalando que TQM pasa la prueba de validez convergente, la práctica contemporánea de TQM es generalmente consistente con las ideas de los fundadores. Aunque los registros no son perfectos, algunas de las ideas más distintivas de los fundadores de TQM han decaído en la última década. Además de que hay, en estos días, una mayor adhesión a la filosofía TQM en el nivel de apoyo, que en el

nivel operacional, asimismo, ha disminuido el papel de los métodos científicos y de los instrumentos estadísticos en muchos programas de TQM. No obstante lo anterior, para Hackman y Wageman, las evidencias demuestran que hay una convergencia impresionante a través del tiempo, entre los planteamientos de los teóricos y los de quienes los ponen en práctica.

Mientras que para la validez discriminante lo que importa es la evaluación de la claridad de TQM, para ello se consideran un grupo de comparación en el que están los programas que son subsumidos por un programa formal de TQM, los que son claramente diferentes de TQM, y aquellos que son como TQM, amplios y multifacéticos programas de mejora organizacional, tal y como fue articulada por sus fundadores. TQM claramente subsume un número pequeño de iniciativas enfocadas como los círculos de calidad, los equipos de proyecto trans-funcionales, y los programas de cero defectos. También es distinta de intervenciones tales como el enriquecimiento del trabajo, las recompensas del desempeño contingente y el establecimiento de objetivos, algunos de los cuales son explícitamente rechazados por uno o más de los tres fundadores de TQM.

Por ejemplo, el énfasis de algunos de los modelos de diseño del trabajo sobre la autonomía del empleado y los programas de pago, porque atan el desempeño de los empleados a las recompensas financieras y a los resultados del taller, y a los programas que específicamente explicitan los objetivos del desempeño dentro de un departamento o función. Hay más que decir acerca de esas discrepancias; por ahora, simplemente notaremos que TQM, es claramente diferente, tanto conceptual como operacionalmente, de al menos esta muestra de programas de cambio.

Finalmente, la conclusión a que llegan Hackman y Wageman, es que TQM realmente pasa la prueba de validez discriminante con referencia a los escritos de los

fundadores TQM. Pero está cerca de fallar esa prueba cuando se enfoca en la práctica organizacional contemporánea. Muchos dispositivos que expresamente evitan los fundadores son ahora comúnmente puestos en práctica en nombre de TQM. Y muchos practicantes hablan de "involucramiento" y "empoderamiento", como si fueran sinónimos de TQM y ponen en práctica la participación e involucramiento del empleado o las intervenciones de empoderamiento para darle poder al trabajador como parte de un paquete de TQM (Lawyer, Mohrman y Ledford, 1992, citados por Hackman y Wageman, 1995).

### **2.7 Algunas definiciones y dimensiones de la calidad**

En su estudio, Moreno-Luzón, et. al.(2001), abordan diferentes definiciones del concepto de calidad, para ello, acuden a los planteamientos de Juran (1974 ), Crosby (1979), Garvin (1988), y Pirsig (1974 ), para explicar que entiende cada uno como calidad: Para el primero advierten, la calidad se define como la *adecuación al uso*, para el segundo (1988, citado por Moreno-Luzón, et. al. 2001) es la *propiedad que se aprende a reconocer por medio de la experiencia*, para el tercero la calidad se define como la conformidad con los requerimientos y para el ultimo, representa una entidad que se conoce pero que es difícil de calificar con reflexiones objetivas, además, es independiente de la mente y de la materia.

La importancia que la calidad ha alcanzado en el ámbito de las organizaciones ha conducido el interés de diversos estudiosos a aproximarse a los escritos de Deming, Juran , Feigenbaum y Crosby; autores representativos del movimiento de la calidad, con la finalidad de identificar lo que para tales autores es la calidad y así poder concentrar las definiciones en categorías que definen el concepto: este es el caso de Garvin y Reeves y



Bednar (1988 y 1994, citados por Moreno-Luzón, et. al., 2001: 8-12) quienes proponen cuatro categorías en la conceptualización de la calidad:

<b>Conceptualización de la Calidad</b>				
<b>Cuadro 39</b>				
<b>Categorías</b>				
<b>Elementos que definen la categoría</b>	<b>1 Conformidad de los productos con las especificaciones de diseño</b>	<b>2 Satisfacción de las expectativas del cliente</b>	<b>3 Valor con relación al precio</b>	<b>4 Excelencia</b>
<b>Ámbito de implantación</b>	Taller y fabrica manufacturera	Dimensión del mercado	Producción de bienes de diferente nivel de calidad	A la empresa en su conjunto: productos, servicios, procesos.
<b>Objetivos de la organización</b>	Obtener productos del mismo tipo en masa, iguales y sin defectos, intercambiables. Eliminar costes de inspección masiva	Que el producto/servicio satisfaga o exceda las expectativas del cliente. Perspectiva que considera elementos de orden subjetivos a ser medidos	La calidad incorpora atributos que junto al precio representan indicadores para comparar productos y servicios de su misma clase en función de experiencias de consumo distintas.	Crear máximos estándares de calidad en diferentes características de los productos y servicios
<b>Definición de la Calidad</b>	La calidad equivale a la no variabilidad de procesos y productos	La calidad es cumplir o exceder las expectativas del cliente.	La calidad es percibida como lo mejor para el consumidor en función de la utilidad y de su precio de venta (Feigenbaum, 1955)	La calidad de un producto o servicio es excelente cuando se aplica en su realización los mejores componentes y la mejor gestión y realización de las cosas
<b>Logros del enfoque de calidad</b>	“Control estadístico de procesos Medición cuantitativa de la calidad. Perspectiva interna - eficiencia	Enfoque exterior de la organización. Utilidad de los productos y servicios y el valor para los usuarios	Definir diversos niveles de calidad en función del coste y del precio de venta	Calidad es excelencia, aplica en contextos diversos y refiere lo mejor posible. Este enfoque de la calidad la hace abstracta y difícil de operar. Pero los modelos que subyacen los premios nacionales e internacionales de calidad lo adoptan
<b>Tipo de producción</b>	En masa	Productos definidos a partir de la identificación de los requerimientos del cliente	Productos diferenciados por precio-calidad	
<b>Énfasis</b>	Aspectos técnicos y operativos. Control estadístico de los procesos	En el nivel de calidad percibido por el cliente	Calidad, eficiencia y eficacia.	Excelencia Suma las perspectivas anteriores

Fuente: Elaboración propia con base en Moreno-Luzón, et al (2001: 5-16)

Cada una de las clases delinea el objeto en el que recae el peso de la calidad, así, se puede observar que el concepto de calidad pone énfasis inicial en elementos de carácter técnico y operativo, para después enfocarse en los sistemas y finalmente en las personas.

Por su parte el análisis de Nava (2005:15-16) respecto del concepto de la calidad inicia con el origen de la palabra; el cual lo sitúa en la raíz etimológica del término griego kalos, lo bueno, lo apto; y del latín qualitatem, cualidad o propiedad. Lo cierto, señala el autor, es que la noción de calidad ha estado presente en el hombre desde tiempos antiguos en su búsqueda de perfeccionamiento. Así, la calidad puede comprenderse como un término flexible porque admite diferentes interpretaciones, las que cada individuo le otorga en función de sus experiencias y expectativas, confiriéndole, además, una naturaleza subjetiva.

Con lo cual la calidad refiere un “conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa; es un juicio de valor subjetivo que describe cualidades intrínsecas de un elemento...” (Nava, 2005:15). La concepción y definición de la calidad en la sociedad moderna se incorpora al ámbito industrial e inicia como atributo de un producto/servicio, factible de ser medido en función para lo que fue creado, y luego, se extiende en su implantación a todas las actividades operativas de la organización y finalmente a la gestión, convirtiéndose este último, en el punto esencial de un modelo de gestión.

La forma original de concebir la calidad está ligada a sus creadores, las definiciones de calidad de Edward Deming, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa y Philip Crosby, fundadores del movimiento se presentan enseguida, asimismo se plantea la definición del máximo organismo de calidad en la época actual (ISO), (Nava, 2005:16):

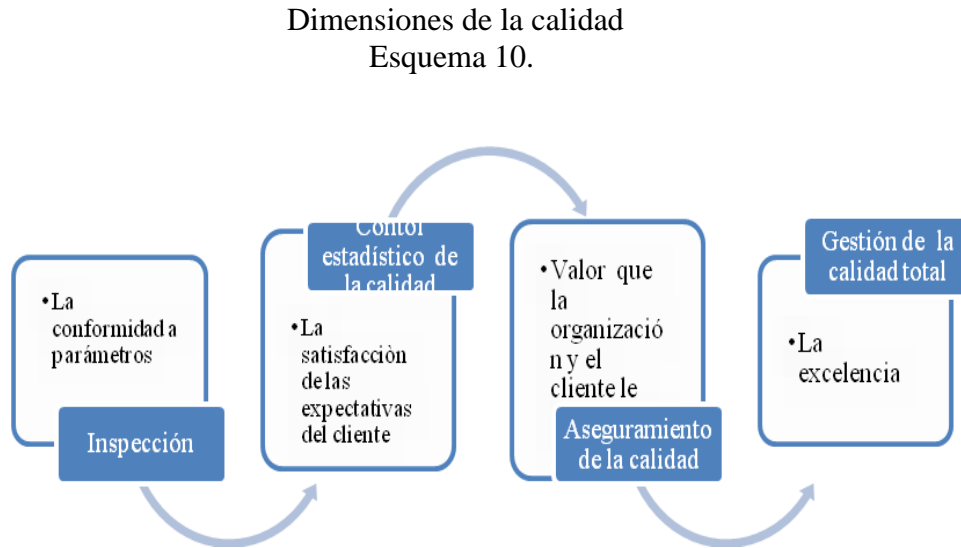
- a) Para Deming, padre de la calidad total, la definición es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo en el mercado. Su lema “hacer las cosas bien a la primera y siempre”.

- b) Juran, señala que la calidad se relaciona con la función que cumple el producto, es decir, la “adecuación del producto al uso requerido”
- c) Kaoru Ishikawa, en su obra, la calidad no cuesta, la señala como una función integral de toda la organización, donde el control de los individuos y de cada división es fundamental.
- d) Philip Crosby, la calidad es “cumplir con los requisitos del cliente.
- e) La International Organization for Standardization, establece dos definiciones de calidad; una plasmada en la norma ISO 9000:1994, que indica, la calidad es un “conjunto de características de un elemento que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas” (Nava, 2005:16); y la otra, creada mediante la norma ISO 9000:2000, señala a la calidad como “el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (ídem 16)

No obstante las aportaciones de diversos autores por explicar qué se entiende por calidad, existe la discusión respecto de la exigua claridad del concepto, ya que cuando se habla de ella, pocas veces se precisa cual es el objeto a que se atribuye esa cualidad. Esto es, porque se compromete tanto con los productos y servicios, como con los procesos y la organización en su totalidad, además de con los sistemas de gestión y también con las personas.

Se suma a las definiciones anteriores la aportación de Moreno-Luzón et al., (2001: 8-14), quienes presentan en primer lugar una síntesis de los planteamientos de Garvín (1988), Reeves y Bednar (1994), respecto de las diversas definiciones de calidad, axiomas de los representantes clásicos de tal filosofía de gestión expresados mediante cuatro categorías, y en segundo lugar, una reflexión que sintetiza tales categorías en tres niveles de análisis.

Las cuatro categorías de Garvín (1988) y Reeves y Bednar (1994) respecto de las definiciones de calidad son las siguientes:



Fuente: Elaboración propia con base en Moreno-Luzón (2001)

1) *La conformidad a parámetros*, la cual reflexiona sobre la conformidad de los productos frente a las especificaciones de diseño previamente establecidas en la producción en masa; con lo cual se logran productos estandarizados, iguales e intercambiables y sin defectos.

La calidad entonces, “equivale a la no variabilidad de procesos y productos” (Moreno-Luzón, 2001:8). Esta propuesta admite la posibilidad de medición de la calidad a través del control estadístico de procesos aplicada a productos industriales; una vigilancia que se expresa mediante el valor central de la organización científica del trabajo de Taylor y, del Fordismo y su Cadena de Montaje; la eficiencia para disminuir los altos costos de la inspección masiva de la producción y que puede ser medida y controlada con exactitud, comprobando la conformidad.

La incertidumbre respecto a esta categoría de conformidad, es la estabilidad de las especificaciones exigidas por el cliente respecto de los productos; ya que mientras existe la posibilidad de corroborar las especificaciones señaladas por el cliente (o, algunas veces, en esta etapa de evolución de la calidad y de la organización, quizá deberíamos decir, impuestas por la empresa al mercado) y éstas se mantienen estables es posible estandarizar los productos y los procesos; pero cuando se presentan cambios contextuales y de mercado, y las especificaciones de los productos deben ser definidas en función de los requerimientos del cliente, es difícil para las empresas objetivar esos requerimientos y por lo tanto establecer la conformidad de los productos. La calidad definida como conformidad, refiere una perspectiva interna de la organización.

2) *La satisfacción de las expectativas del cliente*; una filosofía de trabajo requiere de una evolución en el pensamiento gerencial, el cual considera de suma importancia la dimensión de mercado para su definición. Moreno-Luzón (2001: 9), señalan que un producto/servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente.

La medición objetiva de la calidad desde la perspectiva del cliente es difícil para la organización, ya que se requiere del conocimiento de los factores subjetivos que comprenden sus expectativas, las cuales son cambiantes en el tiempo, difíciles de detectar, medir y ponderar.

3) *El valor que a la calidad le confiere la organización y el cliente*. La definición de la calidad desde esta doble perspectiva es aplicable a bienes tangibles e intangibles y es propia de un mercado competitivo, la calidad es intrínseca al coste y al precio.

Cuando se habla de la calidad como valor, señalan Moreno-Luzón (2001), se hace referencia a la concepción del modelo económico que prescribe que el comportamiento de compra del consumidor está determinado por el precio, subordinando la elección de la

mejor calidad posible a un precio dado. Para Feingenbaum (1955, citado por Luzón:2001:11) la calidad se entiende como lo mejor pero no en sentido absoluto, ya que para cada consumidor lo mejor aplicado a productos-servicios, se da en relación a su función de utilidad y al mejor precio de venta.

La calidad incorpora un conjunto de atributos como durabilidad y comodidad, además del precio, elementos centrales mediante los cuales la organización establece indicadores para comparar su oferta frente a la de los competidores. Esta forma de definir la calidad constriñe a la organización a ser eficiente en su gestión y eficaz en el mercado.

Los componentes de valor para el consumidor y la valoración que a cada uno le asigna, son difíciles de conocer por lo tanto la organización encuentra limitaciones para mantener un nivel de calidad competitivo.

4) *La excelencia*, un término que se pone en boga en los Estados Unidos (véase, la obra de Peters y Waterman, en busca de la excelencia), desde los años sesenta y que puede someterse a debate por la tendencia a considerarse sinónimo universal de calidad. Moreno y Luzón (2001:12) señalan que la excelencia como forma de entender la calidad es un término integrador porque se aplica “a productos, servicios, procesos y la empresa en su conjunto” (ídem) e incluso a las personas y en cualquier contexto.

La excelencia denota lo mejor y es comúnmente aplicada por las organizaciones que se hacen llamar de clase mundial; en ellas, la calidad como excelencia se convierte en una filosofía de vida organizacional que requiere del compromiso de todos los miembros de la organización, con la finalidad de lograr una ventaja competitiva sostenible.

Los productos y servicios de estas organizaciones reúnen los más altos estándares de calidad en el mundo, los cuales se convierten en patrones o parámetros a seguir para otras empresas en el ámbito competitivo. Entonces, un producto y/o servicio es de calidad

excelente cuando quienes los realizan “aplican en su creación los mejores componentes, la mejor gestión y (la) realización de los procesos” (ídem). *Lo mejor/lo excelente*, lo establece quien tiene la fuerza económica, tecnológica y de gestión necesaria para ser punto de referencia, modelo a seguir, es decir, un benchmark, por lo tanto la calidad que impone es abstracta y difícil de operativizar.

La tendencia actual de las organizaciones es conducir sus acciones hacia la consecución de la excelencia, la cual puede ser recompensada con los premios a la calidad, que a nivel nacional e internacional promueven organismos gubernamentales y privados.

La propuesta de análisis de Moreno–Luzón, et al., (2001), centrada en la organización condensa las proposiciones de calidad antes señaladas, en tres niveles:

- a) El interno orientado a la eficiencia.
- b) El externo o de mercado con una dirección a la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, y de la eficacia de la organización.
- c) El global dirigido a la excelencia, una filosofía de trabajo que orienta a la organización hacia la mejora continua, la eficiencia y la eficacia.

Señalan los autores que esta filosofía de trabajo constituye una propuesta innovadora de gestión de la calidad, mediante la cual la organización cumple con la satisfacción de los intereses de todos los stakeholders e incorpora los valores de los enfoques Taylorista y Fordista, y de los dos primeros niveles de análisis.

Asimismo, estos autores presentan ocho dimensiones de la calidad de un producto, propuestas por Garvin (1988, op.cit. Moreno-Luzón, 2001:14-16), las cuales pueden servir como indicadores para comparar productos/servicios genéricos y determinar el nivel de calidad correspondiente, son las siguientes:

<b>Dimensiones de la calidad de un producto</b>	
<b>Cuadro 40</b>	
Rendimiento	Características primarias del producto -Especificaciones racionales básicas exigidas por el cliente.
Prestaciones	-Las características secundarias se complementan con las primarias, configurando el producto-servicio total.
Fiabilidad	<i>Dimensiones de la calidad =</i>
Conformidad	
Durabilidad	
Capacidad de servicio	Se concreta en funciones de servicio rápido, coste bajo de mantenimiento y construcción de relaciones profesionales con el usuario y el proveedor.
Estética	Elemento importante de la calidad. Refiere la respuesta de los clientes ante características del producto, tales como: el tacto, el sabor, el olor, la vista, el oído. La dimensión considera que existen juicios de cada persona.
Calidad percibida	Se refiere a la percepción de la calidad asociada a productos en función de la imagen y reputación que se tiene.

Fuente: Elaboración propia con base en Moreno-Luzón, et al., (1988: 14-16 )

Actualmente presenciamos un vertiginoso cambio tecnológico que hace del ciclo de vida de los productos algo tan efímero como los gustos y preferencias de los consumidores, debido a esto, las empresas productoras de bienes y servicios se ven coaccionadas a suscribir modas gerenciales como la calidad, para satisfacer los deseos y necesidades del nuevo consumidor.

El cliente actual se distingue por ser experto, conoce y se informa antes de comprar, es difícil de sorprender y más exigente porque tiene al alcance una mayor oferta, busca calidad en un sentido amplio; en el producto, en el servicio, en la relación comercial, en la atención pos venta y en la utilidad de tiempo y lugar, es decir, es decir, que el proveedor supere sus expectativas entregándole productos de alto valor agregado que reúnan las dimensiones funcional, estética y simbólica para alcanzar una satisfacción total.



Las demandas del mercado y las exigencias de organismos internacionales han favorecido un clima de mayor competitividad en el mundo, en él sólo las empresas que se alinean a las reglas del juego competitivo mediante la adopción de normas de calidad pueden competir a escala mundial, como es el caso, por ejemplo, de las empresas denominadas de clase mundial, entre las cuales se encuentran las que participan en la cadena productiva de la industria automotriz.

### **2.8 La competitividad mediante la calidad**

Las transformaciones en la ciencia y la tecnología han generado cambios en el ámbito de organizacional, en especial para las organizaciones pequeñas y medianas esto representa un desafío porque supone el compromiso para direccionar sus esfuerzos hacia una visión empresarial más amplia, la cual por adhesión voluntaria o mediante la coacción propicia la implantación de modelos gerenciales como el de la Administración de la Calidad Total, teóricamente probado en realidades y contextos de origen –japonés- y por organizaciones de clase mundial. Esto es, nuevas formas de trabajo que demandan de los miembros de la organización habilidades, competencias, aptitudes y actitudes diferentes a las del trabajo actual. Modelos que observan valores ligados a la tradición de su contexto y que por definición impactan tanto la esfera de la acción individual como la de lo colectivo, pero que al compartirse se presume logran una real transformación cultural de la organización.

En este momento, el sector productivo nacional enfrenta dos fuentes de presión; una externa y otra interna, que lo inducen hacia cambios estructurales; en el ámbito externo, se presentan las presiones internacionales de las llamadas empresas de clase mundial, las cuales prescriben los estándares de calidad y competitividad necesarios para insertarse en el

juego global; y en el interno, las nacionales, en primera instancia las imposiciones del Estado a través de las políticas de desarrollo (PND) que pretenden dirigir a las organizaciones hacia un crecimiento democrático, y en segundo lugar, las presiones que ejercen tanto los competidores locales, como los clientes y demás actores en la cadena productiva.

Actualmente el proceso de modernización y las prácticas de calidad han alcanzado a todo tipo de organizaciones en los diferentes ámbitos de la sociedad. En especial dentro del sector productivo, en donde sin importar la actividad, ni la dimensión y alcances de las organizaciones se han visto forzadas a adoptar los modelos de calidad para insertarse en los procesos de modernización que les exige el contexto.

No es extraño que algunas empresas pequeñas y medianas se encuentren obligadas a incorporar en su dinámica organizacional nuevas tecnologías y prácticas administrativas de los modelos que prescribe el discurso modernizador; tal es el caso de aquellas que se encuentran vinculadas con otras organizaciones de mayor dimensión en procesos de encadenamientos productivos, bajo la figura de proveedoras. Estas empresas proveedoras deben cumplir con altos estándares de calidad para conservar su posición en la cadena de producción.

Aquí el problema es ¿cómo aprehender del modelo de administración de la calidad total?, y esto es posible, gracias al proceso de transferencia y apropiación que ha sido ampliamente estudiado en ámbitos como el de la Industria Automotriz, sin embargo, el análisis sólo ha tomado en cuenta con mayor énfasis a la gran empresa y soslayado a las organizaciones de menor dimensión a quienes también afecta la institución de los modelos de calidad, además de enfrentarse a la vorágine de la modernización.

Por ello es relevante hacer estudios en el ámbito de las empresas pequeñas y medianas, no sólo porque son las más vulnerables, sino también porque son una fuente de empleo para la sociedad. La importancia de este fenómeno social conduce a realizar investigaciones de carácter cualitativo, mediante la metodología de estudio de caso; el cual quizá pueda aportar evidencias y conocimientos de aspectos de carácter subjetivo de como la cultura, la identidad y las prácticas simbólicas y cómo inciden en la colaboración que se espera de los individuos en el proceso de trabajo centrado en los principios de la calidad total.

Es cierto que las rápidas transformaciones contextuales han influido en las organizaciones, provocando cambios estructurales y modificaciones en la organización del trabajo y dirección del esfuerzo humano; sin embargo, no todas las unidades productivas en México, han logrado adaptarse a la velocidad de las transformaciones o quizá no están interesadas en hacerlo.

A pesar de la emergencia de los nuevos problemas que genera un mundo globalizado, uno que se mantiene inalterable es el de la cooperación de los actores para el logro de un máximo desempeño organizacional. Dificultad para la cual la orientación instrumental burocrática no tiene respuesta, esto quizá se debe a lo que señalan Roethlisberger y Dickson (1939), respecto de que las organizaciones no sólo constituyen un conjunto de individuos que comparte fines económicos, sino también afectos y sentimientos que la organización moderna no ha tomado en cuenta, o como lo que señala Geertz (1987:20, citando a Weber), acerca de que “el hombre es un animal inserto en tramas de significación que el mismo ha tejido”; es por ello que se dice que los individuos a través de las estructuras informales construyen un código social propio, con valores y supuestos básicos traducidos en elementos simbólicos, artefactos físicos y visuales, mitos y tabúes que dirigen su conducta hacia la cooperación.

El enfoque constructivista a través de la cultura supone que una mayor cooperación, colaboración y compromiso por parte de los miembros de la organización, se logra partir del trabajo en equipo, la socialización y la internalización de los valores organizacionales. Con ello probablemente se resuelve el problema de la cooperación, pero a la par que esto sucede se presentan otros problemas; quizá el más relevante es el de la tensión que se da entre los miembros del equipo, debido a que el trabajo colectivo implica un mayor compromiso compromete la autonomía y deriva en la sesión del poder de decisión a los miembros del equipo.

Problema para el que la teoría del equilibrio organizativo (Simon, 1947) puede tener una explicación a través de los sistemas de influencia mutua, mediante los que la organización trata de solucionar los problemas. Así mismo, la organización en algunos casos facilita al equipo el establecimiento de sistemas de mediación para disminuir la incertidumbre de la sujeción al equipo de trabajo (Pagés, 1979).

Por otro lado, las aportaciones teóricas de la cultura organizacional (Allaire y Firsirotu, 1992), señalan que la organización puede ser vista como una sociedad miniatura, en la cual sus miembros comparten valores, creencias, mitos, ritos, y aspectos simbólicos; elementos que probablemente los actores organizacionales pueden internalizar y compartir mediante la identificación mutua y la construcción de una identidad organizacional que promueva el trabajo y la autogestión grupal. Sin embargo, dado que las contribuciones teóricas de la cultura organizacional y de la calidad total derivan de contextos diferentes al de las organizaciones mexicanas, es importante acercarse a ellas mediante la propuesta de los estudios organizacionales para observar el fenómeno social en la práctica nacional.

El estudio de la cultura es un fenómeno social que se ha venido estudiando desde los años ochenta, debido al auge de las empresas japonesas, se extendió a las empresas

occidentales y ha sido poco abordada entre las empresas mexicanas; por lo que el desarrollo de una tesis de posgrado, bajo la perspectiva de estudio de caso constituye una amplia oportunidad para conocer este fenómeno social de más de un siglo de existencia.

Esta investigación aborda el caso de estudio de la empresa Industrial Corona, S.A. de C.V., situada en el sector de autopartes, esta organización trabaja dentro del marco del sistema de gestión de la calidad total, con su estudio se podrá comprender cómo viven e interpretan la calidad los trabajadores de la línea operativa. Conocer los elementos y características que involucran la interpretación de la calidad servirá para comprender la noción de calidad desde la perspectiva de la pequeña empresa, sus características, sus fortalezas y debilidades. Los resultados del estudio son de interés; en primer lugar, para la investigadora, y en segundo, para el dueño de la organización anfitriona y para el programa de posgrado en Estudios Organizacionales porque su realización contribuye, entre otras cosas al conocimiento de las pequeñas empresas.

La investigación dentro de los estudios organizacionales que da voz a quienes no la han tenido y que considera el tema de la calidad como una perspectiva que sostiene una nueva racionalidad, bajo la cual las organizaciones actuales buscan su permanencia y se reconoce la importancia de todos los miembros de la organización como elementos de cambio, representa en términos de Montaña (2002:22), “un dispositivo de estructuración de las relaciones sociales al interior de la organización” , debido a esto, la pertinencia de estudiar a las empresas pequeñas bajo la perspectiva de los estudios organizacionales y de la calidad permite conocer los aspectos subjetivos que inciden en el comportamiento organizacional.

La amplitud del universo empresarial, la importancia de las empresas pequeñas y medianas y la cantidad de recursos con que cuenta el investigador, influyen en la selección de la investigación y de las unidades de análisis. Tomando en cuenta estos criterios se lleva a cabo una investigación en una empresa pequeña dedicada al giro de autopartes y en la delegación Álvaro Obregón,

El estudio de una empresa de ese sector industrial es relevante debido a que la UAM-I y el programa de estudios organizacionales forman parte del contexto organizacional. La universidad aunque no tiene como objetivo principal solucionar problemas del sector empresarial, debe cumplir con su cometido de aportar conocimiento a la sociedad en general y este sector industrial es parte del entramado social. Gracias a los esfuerzos de vinculación de la institución, actualmente existe una apertura importante entre los empresarios para la realización de este tipo de investigaciones. El acercamiento de la universidad hacia el sector productivo a través de la investigación puede fortalecer los objetivos de vinculación que la universidad se ha planteado, así como la generación y difusión de una imagen favorable.

Tanto las organizaciones como las instituciones son formas de expresión cultural que se ven amenazadas por las fuerzas del isomorfismo coercitivo, mimético y normativo, que las conduce a un cambio organizacional y a la adopción de una homogeneidad estructural, a pesar de ello, dentro de la universalidad se conservan las particularidades, es decir, cada organización aunque trate de parecerse a otra, siempre tendrá rasgos de una identidad distintiva, la cual responde a las características de los miembros que la integran, además como lo señala Chanlat (2007, citado por Guillén,2010:37), son las demandas económicas del ambiente, los modos de control que utilizan, el tipo de tecnología, la clase

de productos, el origen del capital, el lugar de ubicación, su historia, las diferencias culturales de sus integrantes, así como las características socio demográficas, entre otras variables, las que conforman una única configuración para cada organización. Por lo tanto, cualquier investigación requiere de al menos el conocimiento de algunos de los aspectos culturales y simbólicos con los que el ser humano dirige su comportamiento. De acuerdo con Hofstede (1980), los valores están contenidos en los esquemas mentales, no son inmortales porque evolucionan con el tiempo debido a que están sujetos a la acción y evolución de la sociedad.

Así como las organizaciones se ven influidas por los individuos que las conforman, éstos a su vez están sujetos a un mundo imperado por organizaciones en el que todas las actividades están regidas normas organizacionales, por lo que no se puede decir que su acción tiene un carácter autónomo, así mismo, existe la posibilidad de señalar que no elegimos libremente nuestras creencias y valores, aunque parezca que las ejercemos sin coacción alguna, debido a que estamos sujetos por las normas y regulaciones de la sociedad (estamos en la jaula de hierro).

Aunque ningún tipo de organización es mejor que otro, dado que cada uno responde a contextos, realidades e historias diferentes, en ellos la racionalidad instrumental y el poder no han desaparecido, solamente se han transformado en formas más sutiles. Por ejemplo, es muy cuestionable la aparente armonía en que los círculos de calidad o los equipos de trabajo desarrollan su labor; ya que como lo señala Knights y McCabe (1999), el poder está implícito en todas las relaciones sociales y es inmanente al ser humano, no hay forma de escapar a él. Por ello, en las organizaciones se dan luchas de poder tanto entre los

equipos que buscan imponer su visión y verdad, como entre los miembros de cada equipo en su constante competencia individual.

Las organizaciones no son ajenas a la cultura, su estrecha relación permite a sus miembros construir una identidad social y organizacional propia. De esta forma para poder comprender cómo opera la calidad en una organización, se requiere del conocimiento de la cultura organizacional y sus componentes. Para entender la cultura dentro de la organización, es necesario señalar lo que se puede entender como cultura, ésta se considera como un molde y modalidad. La noción de molde nos remite a considerar un marco de referencia en el que están inscritas las normas de comportamiento socialmente aceptadas por los individuos; si hacemos referencia al concepto de Weber (1970), de burocracia, se podría pensar que son patrones o lineamientos que tienen como objetivo regular la conducta individual sin hacer diferencias entre individuos de una misma cultura.

La cultura como modalidad implica la parte práctica, la acción mayoritaria y colectiva de una sociedad. Ambos molde y modalidad están regulados por mecanismos - establecidos por los grupos dominantes- que determinan que productos culturales, cantidad y calidad de los mismos pueden circular entre la sociedad –por ejemplo, en el ámbito educativo en México se ve claramente el dominio en el establecimiento del lenguaje oficial, y en la información que debe circular en las escuelas, principalmente en el ámbito de nivel básico. En tanto que en el ámbito de las organizaciones, actualmente los grupos dominantes están haciendo circular con gran énfasis las ideas de modernización, cultura laboral, y crecimiento con calidad; con la finalidad de legitimar las políticas gubernamentales de apoyo a las PyMES.



Uno de los elementos de la cultura son los valores, los cuales se socializan mediante el lenguaje, el cual no sólo constituye una forma de expresión que sirve para darle existencia al yo y al otro, sino también, representa un medio de dominación simbólica eficiente en la medida en que cuenta con la complicidad de los dominados (Bourdieu, 2001). En las organizaciones la difusión del sistema de valores tiene por objetivo apoyar la construcción de la identidad organizacional para ejercer una dominación simbólica a través de valores compartidos.

De acuerdo a Alvesson (1993), la cultura es un tema de investigación de actual, especialmente porque representa un tema dentro del cual se discute la relevancia alcanzada por las empresas japonesas gracias a su cultura. De acuerdo a Alvesson y Berg , (1992, citados por Rowling y Procter:1999), en los estudios de la cultura organizacional hay tres niveles de análisis que se traslapan; 1) la cultura organizacional como metáfora que captura la organización como un todo-colectivo, 2)La perspectiva del simbolismo organizacional que permite una interpretación simbólica de los fenómenos y, 3) el discurso posmoderno de las organizaciones en el que surgen dudas respecto de las suposiciones prevalecientes acerca de la racionalidad instrumental. Los autores no mencionan a Hofstede (1980), quien ha sido un pilar para el desarrollo de investigaciones transculturales por sus hallazgos en el estudio de IBM.

Los resultados de Ouchi (1981), por ejemplo, han mostrando la fortaleza cultural y de valores de los japoneses, entre ellos el alto compromiso de los actores, la mejora continua, la confianza en el grupo de trabajo, la libertad y autonomía en la toma de decisiones respecto a una parte del proceso.

Los componentes del modelo de producción flexible que se manifiestan de manera diferente en contextos distintos al de origen, de ahí la necesidad de conocer más acerca de este fenómeno organizacional, especialmente en nuestro contexto en el que se han instalado la calidad, sus principios y valores.

Para comprender el perfil que adopta el modelo de calidad en las empresas mexicanas es menester dar una mirada con lentes metodológicos bien enfocados para identificar de que manera la dimensión simbólica de status influye en la práctica organizacional. Asimismo, para entender cómo influyen las relaciones sociales las capacidades individuales y sobre sus criterios en función de sus opciones, debido a que en la interacción social subyacen elementos de poder e influencia que los individuos movilizan en su beneficio para condicionar las creencias y valores. Asimismo, en el proceso de socialización los individuos internalizan las normas, valores organizacionales y los mitos formales institucionalizados (Meyer y Rowan: 1999).

El creciente interés del aspecto cultural forma parte de la devoción de los líderes organizacionales a las tendencias manageriales como la de cultura corporativa que es considerada como instrumento para alcanzar la excelencia, la cual puede verse desde una perspectiva de variable externa importada por los miembros de la organización, la cual contiene valores que comulgan con los aspectos informales; o como variable interna, es decir, como aquella que se desarrolla dentro de la organización a través del management.

Cuando se habla de la cultura como *lo que la organización es*; según Jamil (1998:64), la cultura se ve como la que “...emerge de la interacción social”, a la que Hofstede (1980), concibe como la programación mental colectiva que contiene componentes de la cultura nacional. Esto es, un conjunto de símbolos y significados

negociados y compartidos. También se puede pensar en la cultura como *lo que la organización tiene*; esto supone una “ cultura colectiva de la organización que puede ser creada, medida y manipulada para intensificar la eficiencia organizacional” (Jamil.1998:63).

Algunos de estos planteamientos se presentan desde los años ochenta, en que se da el “boom de la cultura corporativa”, como una respuesta al éxito económico de las empresas Japonesas; suceso que se pensó descansaba en algo especial de la cultura oriental. La respuesta de los gurús Americanos no se hizo esperar y en especial aparecen Peters y Waterman (1984), para exhibir y celebrar las virtudes de las corporaciones Americanas exitosas, mostrando al mundo sus historias, discursos y documentos para situarlos como ejemplos a seguir, entre las empresas más exitosas Deal y Kennedy (1982: citados por Rowlin y Procter1999:371) citan a IBM, NCR, General Motors y Kellog’s, entre otras. Su análisis los lleva a descubrir ocho características comunes en esas empresas, los cuales se denominan principios de excelencia y son: el énfasis en la acción, proximidad del cliente, autonomía e iniciativa, productividad contando con las personas, valores claros y manos a la obra, zapatero a tus zapatos, estructuras sencillas y staff reducido, y, tira y afloja simultáneo. Asimismo, clasifican a las empresas en seis categorías: 1) compañías de alta tecnología; 2) Compañías de productos de consumo; 3) Compañías de productos industriales; 4) Compañías de servicios; 5) Compañías de Proyectos de dirección y 6) Compañías de explotación de recursos (Sánchez, 1997).

La propuesta de Peters y Waterman constituye una estrategia de management para institucionalizar mitos<sup>44</sup> (Meyer y Rowan:1999) para propiciar la interiorización en los

---

<sup>44</sup> Se trata de una prescripción racionalizada e institucionalizada en la actividad organizacional.

miembros de la organización de los valores de los fundadores, los cuales responden a una racionalidad instrumental en busca de la eficacia y la eficiencia organizacional. Como ejemplo, se puede citar a Walt Disney Enterprise, quien implementa la socialización de los mitos racionalizados como una estrategia cultural; al respecto Maanen (1998), señala que en esta organización el proceso de entrenamiento para los empleados se convierte en un rito que lleva una fuerte carga simbólica, el cual reforzado por el discurso –en el que se señala que “Walt Disney está en el parque todo el tiempo”- (con esta frase se pretende una respuesta emocional, al señalar que el fundador siempre está ahí para traer energía adicional y cuidar una parte de la producción) se pretende institucionalizar el rol simbólico del fundador e interiorizar sus valores en los miembros de la organización.<sup>45</sup>

Con el descubrimiento de que la cultura es un instrumento poderoso que permite el cambio, y que es base de la filosofía de management en las empresas japonesas, se ha presentado la tendencia a darle una connotación instrumental, olvidando que la cultura es producto de las relaciones sociales, de la historia y del aprendizaje, y que como lo señalan Knights y McCabe (1999), las relaciones sociales están enmarcadas por relaciones de poder (Lukes citado por Knights y McCabe:1999), en donde todos los participantes en la interacción, movilizan sus recursos de poder e influencia para lograr sus objetivos.

En suma, se puede decir que las organizaciones no tienen ni generan cultura, aunque estén inscritas en un marco cultural mayor, la sociedad, la que establece ciertos valores y creencias entre los miembros que la conforman. Son entonces los individuos como productos culturales y de la historia los que tienen una cultura (heredada y aprendida),

---

<sup>45</sup> En opinión de los empleados de Disney, éstos sugieren que la compañía les induce a comulgar con los valores del fundador, pero ni la interiorización de la filosofía, ni el desempeño reciben recompensas, ya que a un trabajador por 20 años de trabajo se le da tan solo unas orejas (de ratón) de oro.

creencias y valores que han adquirido en la familia, la escuela y el trabajo, así como en otras formas de organización colectiva como la iglesia, los grupos de membrecía, etc.; los que llevan a la organización una identidad social cuyos marcos valorativos se comparten entre sí.

Según Knights y McCabe (1999), el poder y la influencia inherentes a las relaciones sociales, no dejan de estar presentes en todos los ámbitos, de ahí que la vida social<sup>46</sup>, por ejemplo, la escuela (Bourdieu, 2001), puede condicionar fuertemente las creencias y valores específicos, en las que los individuos dan sentido a su existencia y a la vida cotidiana; la gente se apropia de cosas, les da un significado y una interpretación socialmente aceptados. Esto acontece con los modelos de calidad adoptados por las pequeñas empresas.

La noción de calidad no obstante haber surgido a fines de los años sesenta, aun sigue vigente y se ha convertido en una moda managerial por sus evidentes resultados positivos en naciones completas, como Japón, además, es importante anotar que su evolución conceptual le ha conferido la virtud de convertirse en un enfoque de dirección global; su presencia ha pasado del ámbito del taller industrial al organizacional; sus principios, valores, métodos, prescripciones y restricciones se implantan en todo tipo de organizaciones sin importar su dimensión, ni la naturaleza de sus actividades ni su origen.

El discurso managerial señala que las organizaciones que adoptan los modelos de calidad (de entre los cuales los más representativos son el Malcolm Baldrige, de Estados Unidos; el Premio de Calidad Europeo y el Modelo del Premio Nacional de México) se tornan en organizaciones de excelencia, con una filosofía de trabajo que busca la mejora

---

<sup>46</sup> Uno de los ámbitos que condiciona las creencias y valores a aprender e interiorizar, es la escuela, en ese ámbito los maestros como institución legítima y ayudan a la interiorización de una ideología –creencias y valores–, es decir, de un adoctrinamiento que impone modos de comportamiento y del uso del lenguaje para interiorizar la dominación.

continúa como principio central para satisfacer al cliente y ampliar su presencia a nivel mundial.

Así, la calidad puede entenderse como un concepto, una construcción social flexible que adopta diferentes acepciones según el nivel de análisis o ámbito de aplicación, ya que se habla de calidad en relación al producto, al servicio, a los procesos, a los sistemas y a la organización en su totalidad, asimismo, por las experiencias documentadas como las de Toyota en Japón (Coriat, 1992) y , en Estados Unidos (Peters y Waterman, ) se puede decir que es de aplicación universal en virtud de que se emplea en todo tipo de organizaciones. Sin embargo, la universalidad que se le confiere a los modelos de calidad, es cuestionable, sobretodo porque aunque hay una estandarización de tales modelos, sabemos, como lo señalan Powell y Dimaggio, que el traslado de un modelo del lugar de origen a uno distinto, implica una transferencia parcial en la que la percepción de los participantes influye en su apropiación y reapropiación, dando lugar a un nuevo modelo, el desafío es conocer ¿qué modelo es el resultante y si este modelo es igual en todas las organizaciones?.

Por otro lado, también es claro que los modelos de calidad dominantes son resultado de las propuestas de grandes empresas; éstos se presentan como una herramienta para el mejoramiento de las organizaciones y también como un elemento útil en la eliminación de barreras a la exportación, por lo tanto, al hablar de calidad indudablemente se hace referencia a las normas ISO 9000, las cuales incorporan los límites y estándares de calidad que se exigen a las organizaciones que se someten a su arbitrio, parámetros que son verificados por organismos públicos y privados dedicados a su promoción.

Nava (2005) señala que, conjuntamente con esos organismos, las autoridades de cada país regulan el ingreso de los productos a su mercado con la finalidad de garantizar la seguridad y calidad de los mismos, una acción que por demás, tiene la intención de resguardar la estabilidad de sus mercados y de sus empresas. Aquí vale la pena hacer una paréntesis y advertir que, no obstante que el discurso político señala que hoy día la competencia económica es global; existen matices competitivos entre empresas y regiones geográficas en el mundo, dado que no hay un equilibrio competitivo entre todo tipo de empresas , ni entre países; esencialmente porque hay mercados donde son pocas las empresas que han implantado los sistemas de calidad que imponen las organizaciones de clase mundial, tal es el caso de la gran mayoría de MIPYMES en México, por otro lado, existen otros mercados en los que las organizaciones se alinean a la certificación y cuentan además, con sistemas de calidad total.

## **2.9 Mecanismos de significación e interpretación de la calidad en las pequeñas y medianas empresas**

Antes de exponer nuestras reflexiones respecto a la interpretación de la calidad en la pequeña y mediana empresa, es importante preguntarse ¿quién? propone su implantación y ¿por qué esta forma de producción se inserta en las empresas mexicanas?. Una respuesta a estas interrogantes procede de la postura gubernamental frente al desafío del contexto actual y la preocupación por la competitividad. Son los gobiernos y otros actores del ámbito productivo, como las asociaciones empresariales, cámaras industriales, entre otros, quienes en los diferentes países se orientan hacia la transferencia de conocimientos, recursos tecnológicos y financieros para impulsar la economía, mientras que los políticos en su

discurso insertan la idea de modernización como estrategia fundamental para alcanzar un crecimiento sostenido.

La noción de modernidad y modernización no es una idea nueva, la modernidad nace en Europa Occidental con la Revolución Industrial en Inglaterra, se trata de un proceso histórico que va desde mitad del siglo XVIII a inicios del siglo XIX, es una etapa del desarrollo histórico de la sociedad en la que se acumularon conocimientos, técnicas, riqueza que dieron lugar a cambios económicos, políticos y sociales para el nacimiento del capitalismo y una nueva racionalidad. Este proceso de modernización se extiende a los Estados Unidos en el continente americano, desde fines del siglo XIX. Chandler (1987), describe el impacto de los nuevos desarrollos tecnológicos, nuevas y mejores técnicas de producción, como las de la Administración Científica del Trabajo y la aparición de nuevas industrias como la química, la eléctrica y la automotriz en la economía norteamericana, desde 1840 hasta los años setenta.

Esta época se conoce como la segunda revolución industrial o Gran Capitalismo, porque se supone que en ese momento es cuando el sistema capitalista alcanza su madurez. A pesar de que en los años setenta, el capitalismo presenta una serie de complicaciones con la emergencia de la organización flexible y el auge económico alcanzado por Japón, aun en la actualidad, el capitalismo mantiene su presencia a nivel global en los países periféricos con la idea de avanzar en la ciencia y la tecnología para favorecer el progreso de la sociedad.

Por lo anterior, en términos conceptuales la modernización se concibe de acuerdo con Revueltas (1992:11) como una locución válida para designar "...un modelo de evolución (aplicable a cualquier sociedad en desarrollo), que toma en cuenta tanto el desarrollo interno como el contexto histórico capitalista...". Mientras que para Solé



(1998:198) la modernización representa “ (una)...rápida y masiva aplicación de la ciencia y la tecnología basada en la fuerza motriz de las máquinas a esferas (total o parcialmente) de la vida social (económica, administrativa, educacional, defensiva, etc.) implementada o puesta en práctica por la intelligentsia indígena de una sociedad”. Esta tesis, en palabras de la autora, está libre de las influencias etnocéntrica, relativista y endógena de la discusión teórica; la cual considera elementos noveles de vital importancia para alcanzar la competitividad, tales como la ciencia y la tecnología, además del especial énfasis en la educación.

De las definiciones anteriores y de la situación contextual, se deduce que, la modernización implica la introducción de nuevos modelos de producción que consideren dentro de su dinámica la introducción de la ciencia y la tecnología, y la generación de nuevos conocimientos para disminuir la incertidumbre en todos los procesos en el ámbito productivo, con miras a dotar a la sociedad de productos y servicios que mejoren las condiciones de vida; de ahí el imperativo por la adopción del modelo de producción flexible y de la calidad como imperativo para encarar la competitividad.

En nuestro país, cuando se habla de empresas mexicanas lo primero que citan los diferentes discursos -político, managerial y académico, es la problemática entorno a sus deficiencias, entre las más acuciantes la falta de modernización. Por ello, impera la idea de modernizar al sector productivo dentro de los Programas Nacionales de Desarrollo (PND); 2001-2006; 2007-2012; en ellos, el proceso de modernización incorpora la noción de calidad innovación y cambio, especialmente en el periodo del mandato de Fox. En este sexenio, 2001-2006, se dio una tendencia hacia *crecimiento con calidad*, de tal manera que la modernización implicó especialmente la transferencia de la moda y modelos de la calidad; mientras que el gobierno actual centra su atención en la transición del país hacia la

modernidad; sus planteamientos indican la conducción del país hacia una *economía competitiva enfocada en el apoyo para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, en mejorar las condiciones de inversión y en la generación de empleos*, todo ello de cara a los retos nacionales y globales tales como “la sociedad del conocimiento, la competitividad del mundo, el calentamiento global, el crimen organizado, y la equidad de género” (PND).

Revueltas explica que la modernidad del país se ha gestado desde el exterior, primero con la conquista en el siglo XVI y luego con la invasión “pacífica” del mundo de la mercancía (Revueltas 1992:51), mediante la participación de grandes organizaciones provenientes de países industrializados, así como por la propia situación interna del país. Asimismo, expone la problemática de nuestro país respecto de que sus élites quienes se precian de tener un nivel de cultura elevado se dejan seducir por la forma en que dirigentes de otras naciones explican sus transformaciones y adoptan sin más, ideas y tendencias que consideran vanguardistas e incluyen en su discurso el concepto de modernidad con la falsa esperanza de romper con el atraso del país y alcanzar la modernidad *per se*.

No obstante esta problemática, las organizaciones compelidas por fuerzas externas se involucran en el proceso de modernización (Areyuna s/a: 28-29), introduciendo innovaciones que se aplican en la producción y la gestión; lo cual implica la adquisición y uso de nuevas tecnologías en los procesos de producción y la adopción de nuevas tecnologías de información y de modas gerenciales como la calidad total.

En este marco de avatares, la modernización<sup>47</sup> significa para algunas entidades económicas, especialmente las de menor tamaño la coacción en la transferencia de modelos de calidad.

---

<sup>47</sup> La modernización considera la conceptualización de aspectos materiales, facticos e instrumentales de la modernidad. La modernización lleva al extremo la racionalidad técnica o instrumental, que busca un crecimiento que se traduce exclusivamente en la introducción de avances tecnológicos, organizativos e institucionales desprendidos de criterios culturales.

Los cuales, por su difusión, han alcanzado un dominio público que deriva en conocimientos accesibles mediante publicaciones, agencias de consultoría privada y de gobierno, entre otros, para difundir sus valores y los dispositivos científicos en los que se sustenta. Estos mecanismos ampliamente divulgados permiten al investigador acercarse a las organizaciones para indagar como descifran los actores organizacionales el proceso de modernización y particularmente la interpretación que confieren a la calidad en el ámbito organizacional y en la vida cotidiana.

En este tipo de indagación, el escudriñamiento de la dimensión subjetiva representa un gran desafío, porque al escenario organizacional concurre una gran variedad de personas tan disimiles; una pluralidad de vidas y de formas de pensamiento con las que se constituye una comunidad organizacional. De cuya interacción surgen experiencias propias que se incorporan en el conocimiento tácito, un saber que se exterioriza y se comparte en el ámbito productivo, el cual puede ser valorado y aprovechado por otras organizaciones mexicanas.

Mucho se ha escrito sobre la calidad y la importancia de los lineamientos técnicos y normativos, así como de los resultados cuantitativos de su implantación, especialmente destacan las obras de los gurús de la calidad. No obstante que este conocimiento se ha difundido en todo el mundo, en muchas de las organizaciones donde se aplica, los participantes poco conocen de ella. Esto acontece, por ejemplo, en las empresas pequeñas dentro del escenario organizacional mexicano, en donde la adopción de la calidad es una decisión que el dueño de la empresa impone a los trabajadores, sin que éstos conozcan y estén convencidos de su implantación. No obstante que es una disposición unilateral el desafío de las exigencias del entorno legitiman su postura y los miembros de la organización se ven forzados a asumir su operación.

### **2.9.1 Interpretación de la calidad**

La reflexión respecto de la interpretación de la calidad considera en primer lugar conocer el significado de 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. Para ello se presentan y definen los componentes básicos de la Calidad Total, a partir de su significado denotativo, con la finalidad de integrarlos 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 les asignan, considerando 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 (2008:181). En las situaciones organizacionales la interpretación está influida por el nivel jerárquico y las particularidades –normas y valores- 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 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.

El conocimiento del modelo de calidad que aquí nos ocupa va más allá de las añejas y tradicionales preocupaciones de la racionalidad instrumental, lo que interesa es comprender cómo los individuos experimentan la vida organizacional y cómo la experiencia vivida de manera colectiva interviene en la forma en que los miembros de la organización interpretan la calidad.

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; Blúmer, 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, 1990:1).

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 (Di

Pascale, 2010:52), 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 (1990:7) 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.

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, 1990:2)

El proceso de significación e 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, 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.

Las diversas definiciones de calidad se pueden revisar en la sección 2.7 de este capítulo, por el momento, para efectos de dilucidar cómo interpretan la calidad los miembros de una organización productiva, 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), 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 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 que 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 caso de estudio, 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 una pequeña empresa de la industria de las autopartes.



Los diferentes organismos y actores inmersos en el negocio de la calidad han establecido las dimensiones que debe reunir con la finalidad de exhibirlas como patrón a seguir para quienes desean ser parte de un mundo global e insertarse en la tendencia del isomorfismo institucional y en el movimiento de la estandarización.

No hay que perder de vista que la calidad se relaciona con los procesos organizacionales y con las salidas –productos y resultados-, con la finalidad de alcanzar una producción mejor en términos de menores costos y con el enfoque en el consumidor para su satisfacción total. Por lo tanto, para comprender cómo interpretan la calidad los miembros de la organización, es importante tomar en cuenta que el modelo de la calidad total pone en juego además de los componentes de orden técnico y normativo, los de orden social. En el orden técnico, la introducción de la ciencia y la tecnología es base fundamental para lograr productos de excelencia: En el normativo, la estandarización de los procesos y el uso de manuales permite evitar desvíos o no conformidades, asimismo, con la aplicación de herramientas de control estadístico, lograr cero errores en la ingeniería de procesos y una mayor satisfacción de los clientes tanto dentro como fuera de la organización, y de este modo observar los lineamientos de organismos externos; consultores y certificadores, por otro lado, se considera importante la introducción de innovaciones organizacionales en la gestión directiva.

En el orden social, un hecho trascendental es el reconocimiento y valoración del factor humano como el único ser capaz de crear conocimiento para contribuir al logro de los estándares de la calidad. No obstante, tal apreciación del rol humano para alcanzar la calidad, es inquietante conocer si en la industria de las autopartes y en las empresas pequeñas existe una demanda por trabajadores que conceptualmente se conocen como de excelencia; esto es, individuos renovados, con mayor habilitación técnica y en

competencias laborales; trabajadores polivalentes, creativos, empoderados, autónomos, y líderes de su propio trabajo y del trabajo en equipo, receptivos a los ordenamientos de una nueva filosofía en las formas de trabajo, en suma, individuos de excelencia.

La reflexión al respecto surge de saber que, por ejemplo, en el aspecto educativo la mayoría de trabajadores que se orientan a las organizaciones pequeñas empresas y medianas, apenas si alcanzan un nivel escolar básico, además de que por tradición poco se involucran en ser líderes en su trabajo y del de otros, por lo que su papel esta delineado por la costumbre de supeditarse a las direcciones de otro, del dueño o del capataz. Lo cual no quiere decir que no puedan alcanzar el estatus de trabajadores de excelencia, lo importante es saber ¿cómo prepara la organización a sus trabajadores para desarrollar las características de modelo de trabajador que demanda el modelo de calidad empleado?.

### **2.9.2 Reflexiones en torno al futuro de la Gestión de la Calidad Total y su implantación de las organizaciones pequeñas y medianas.**

En inicio de la calidad, emerge en los Estados Unidos, con el control estadístico en la década de los años 30, con el trabajo de Shewhart. En los años 80, en Japón, la calidad alcanza su apogeo con las propuestas de Deming, Juran, Crosby e Ishikawa, las cuales propiciaron la construcción de un paradigma postindustrial denominado Gestión de la calidad total (TQM) - una versión más amplia de la calidad-. A más de ocho décadas del primero y de tres del segundo, en la actualidad la calidad sigue siendo “uno de los temas de mayor vigencia para las organizaciones” (Montaño, 2002:22) en el mundo. Su importancia se incrementa en la medida que promueve la mejora continua asociada a la norma pero base en la creación de conocimiento no estandarizado.

El movimiento de la calidad ha ampliado su dominio a todo tipo de organizaciones desde aquellas que lo vieron nacer en el sector industrial, su ambiente natural, hasta las más impensadas como las universidades y las organizaciones gubernamentales, cuidado de la salud, religión, entre otras. Ante esta situación temporal y espacial en la vida del paradigma de la calidad, surge la duda respecto a ¿cuál es su futuro? y ¿Cuáles son sus principales tendencias?.

Para contestar estas interrogantes se acude a artículos científicos que exponen la forma en que la Gestión de la Calidad Total se introduce en la vida organizacional de los últimos años (2004-2012).

En primer lugar retomamos la disquisición de De Sena (2011), “Una reflexión acerca del futuro del paradigma de la Gestión de la Calidad en la Unión Europea”. Debido a que en años recientes la Gestión de la Calidad Total, se ha arraigado con éxito en el ambiente de negocios de la Unión Europea, incorporando en su filosofía temas de ingeniería, economía y gestión, argumentos a los cuales se añade la afirmación de Montañó (2002), respecto de que la calidad también considera elementos de orden simbólico y político.

Por la variedad de tópicos que se incorporan al paradigma de Gestión de la Calidad Total, De Sena (2011), considera que se le debe dar un tratamiento de *global knowledge in permanent bubbling*. La autora señala que la vigencia del modelo de calidad está vinculada a los avatares presentes y futuros del contexto de negocios, de lo que se colige la razón de considerarla como un conocimiento global en constante renovación, por el carácter abierto y dinámico con que debe ajustarse a las condiciones contextuales indeterminadas y en contante cambio. Para iniciar su explicación respecto del destino de la Gestión Total de la Calidad retoma los argumento Kunn, respecto de la noción de paradigma.

La autora señala que “ A Kuhnian *model of paradigm evolution would predict that if the current quality paradigm of TQM continues, then more context-specific theories and models will be developed that refine the more generalized existing knowledge base*”. (De Sena, 2011:70-71), esto, evidencia la tendencia al desarrollo de teorías y modelos *ad hoc* a en contextos específicos. Asegura que de acuerdo a Ernest & Young (1992, citados por De Sena, 2011), quienes realizaron un estudio en 500 organizaciones de clase mundial, la efectividad de los modelos y de algunas de sus prácticas dependen de diferentes factores contextuales en que se encuentran las organizaciones.

De Sena explica que existen una serie de predicciones respecto del futuro de la calidad, las cuales se hacen a partir del Modelo de evolución de los Campos Agrestes de Kauffman (1995, citado por De Sena, 2011).

### **Las predicciones del futuro de la calidad**

1.- Se establece la proposición de que los mecanismos holísticos de naturaleza mecanicista y determinista que propone TQM, no pueden aplicarse en ambientes donde se requiere un alto nivel de adaptabilidad, por lo que se requiere el apoyo de los recientes desarrollo de la teoría de la complejidad (Dooley, Johnson, y Bush, 1995). Kauffman (1995, citado por De Sena, 2011), sugiere que la optimización de la organización se logra mediante la optimización de áreas flojamente acopladas. También señala que la organización debe escuchar al cliente la mayor parte del tiempo pero no todo el tiempo. Este argumento también ha sido esgrimido por quienes estudian la innovación, tal es el caso de Chistensen (197, citado por De Sena, 2011).

2.- Los modelos y teorías asimiladas a la Gestión de la Calidad Total, deberán ser acordes a los contextos específicos, lo que significa en términos de la teoría del

management, un mayor énfasis en la configuración de las teorías de la contingencia (Doty, Glick y Huber, 1993, citados por De Sena, 2011).

3.- Debido al arraigo de la calidad en la práctica organizacional habitual, ésta se puede disipar, por lo tanto, lo lógico es que la Administración de la Calidad Total, desaparezca. En respuesta a estos planteamientos, Juran (1995, citado por De Sena, 2011:72), se manifiesta en favor de la permanencia del paradigma de la calidad, argumentando que, “*noting that the notion of eliminating the quality professional is just as absurd as the notion of eliminating accountants or quality specialists or other kind of experts*”, lo cual se puede reforzar con los planteamientos de (DiMaggio y Powell, 1991), respecto de la fortaleza alcanzada por el campo organizacional de la calidad en el mundo. Un trabajo y postura política que los profesionales de la calidad resguardarán.

4.- Un pronóstico más halagüeño para el paradigma de la Gestión la calidad Total, se logrará en la medida en que la práctica organizacional de la calidad se enfoque en la empresa y en la comunidad, con lo cual podrá desarrollar y ampliar su ámbito de actuación.

Por lo tanto, la comunidad debe ser una entidad muy importante para las empresas, por ello tienen que centrar sus esfuerzos en una manufactura verde y en la implantación de la Norma ISO 14000, relacionada con la Responsabilidad Social Corporativa. Esta es la razón por la que muchos profesionales de la calidad están involucrados en la implantación de programas de aseguramiento ambiental. Esta norma deriva de las prácticas de calidad de ISO 9000.

5.- El último nivel de predicción del futuro de la calidad, es la empresa, por su creciente interés en planificar las actividades del Programa de Responsabilidad Social y por la necesidad de administrar su cadena de aprovisionamiento. Por lo tanto, la predicción es que en un futuro cercano, sino no es que, desde el momento en que se escribió el artículo,

se ha generado un esfuerzo creciente en mejorar la calidad de la empresa, lo que puede ser un indicio del nacimiento del siguiente paradigma en la disciplina de la calidad, con la predicción de los métodos y teorías necesarios para su uso, los cuales diferirán de los que ahora existen.

De Sena (2011), explica que en la Unión Europea se generarán diversas transformaciones que conducirán a la renovación del paradigma de la Gestión de la calidad Total, los cambios probablemente serán los siguientes:

a) La disminución de la necesidad clásica de contar con un ser humano en el proceso de control estadístico, debido a los avances en automatización, control de retroalimentación y diagnóstico automatizado.

b) El creciente interés en la gestión del conocimiento. Los sistemas dependen de la fortaleza de la tecnología de la información en orden de compartir conocimiento a través del espacio y el tiempo (Dooley, Skilton y Anderson, 1998, citados por De Sena, 2011).

c) Los recursos pueden ser explícitos y compartidos, sin embargo, también pueden ser imitados. El conocimiento tácito en la medida en que no puede ser imitado, adquirirá mayor relevancia como valor competitivo para la empresa. Por lo que se puede esperar que los sistemas de calidad se enfoquen en la creación de conocimiento tácito.

d) El enfoque de TQM, usualmente está en los segmentos o nichos de mercado no en los consumidores individuales. El crecimiento de la filosofía de marketing del uno a uno, el incremento en la flexibilidad en la producción y la logística, la postergación del producto y el comercio electrónico se sustentarán en los objetivos del *Mass customization*, es decir, en la estrategia de personalización en masa-, para atender las necesidades de consumidores individuales. Los sistemas de calidad necesitarán incrementar su enfoque en la administración de los requerimientos de cada cliente.

e) La mejora continua en segmentos de mercado específicos dificulta crear nuevo valor para esos productos. Ha existido interés en la aplicación de conceptos de calidad a procesos especiales, tales como al desarrollo de nuevos productos, la administración de la cadena de suministro, y en los sistemas de información. A lo que probablemente seguirá un interés por el desarrollo de nuevos procesos y nuevos servicios, a la dedicación a nuevos esfuerzos en áreas de gobierno y en la educación. Es probable que estas actividades sean seguidas por una ola de interés en el proceso y desarrollo de nuevos servicios; esfuerzos de calidad en las áreas de gobierno y la educación.

f) El liderazgo de la calidad, la calidad del producto, la calidad de los procesos, o la calidad del servicio dejarán de ser asuntos importantes en la agenda de la calidad, ahora lo relevante será la calidad de la información.

g) El último asunto que merece mayor atención en términos de cómo deberá cambiar la disciplina de la calidad, es el internet, el cual generará cambio hacia un nuevo paradigma. Esta transformación es difícil para el área de la calidad porque tiene influencia directa en el actual mundo de los negocios. La atención a la calidad del servicio en internet también debe incluir al usuario. El paquete de la calidad total incluye la red física, los dispositivos articulados a los nodos de las redes, y los dispositivos de computación e información de los consumidores (Baumann et al., 1999, citado por De Sena, 2011). El tema de la calidad de servicio en internet es un ejemplo real de cambio para un nuevo paradigma de calidad.

De los puntos antes expuestos la autora propone nueve presupuestos para un nuevo modelo de Gestión de la Calidad Total (TQM), estos se muestran en la siguiente tabla.

<b>Componentes del Nuevo Paradigma TQM</b> <b>Cuadro 41</b>
--

1.- Growing emphasis on contingency and configuration theories
2.- Function of quality somehow dissipated
3.- Quality discipline: focus on the enterprise and the community
4.- SPC (statistic process control) will diminish with advances in automation
5.- Quality systems: focus on tacit knowledge
6.- Management of individual customer requirements
7.- Interest in new processes and services development
8. Information quality
9.- Quality of service: Internet and the world of business

Fuente: Tomado de De Sena (2011:8)

La conclusión a la que llega la autora respecto del futuro del modelo de Gestión de la Calidad Total, deriva de uno de los principales retos que enfrenta este paradigma en la Unión Europea en general, y en España, en particular, y es si podrá sobrevivir a modas pasajeras y lograr una verdadera continuidad a largo plazo, lo que lleva a especular que el paradigma de la calidad puede cambiar y afectar la gestión empresarial y la competitividad.

Citando a Heras, De Sena (2011), señala que, muchos de los stakeholders que participan en el paradigma de gestión de calidad consideran que el modelo ha llegado a la saturación por lo que ahora están a favor del nuevo paradigma de la innovación. Un nuevo paradigma que requiere de condiciones propicias para la creación de nuevos productos, nuevos servicios y nuevos procesos, así como de modelos de management capaces de proveer y generar ambientes para la creatividad y al mismo tiempo desarrollar sistemas dinámicos que permitan que las ideas se transformen de manera eficiente en productos y servicios, conceptos que en términos de Heras (2008, citado por De Sena, 2011), son perfectamente compatibles con los de el paradigma de la calidad total.

En segundo lugar, se presentan otras aportaciones respecto de perspectivas futuras de la Gestión de la calidad Total. Con la exposición de las ideas principales de Casadesús y



Saizarbitori (2005), daremos cuenta en retrospectiva la situación de la calidad en España y algunos otros países de la Unión Europea, inmediatamente después, se presentan títulos de artículos que abordan investigaciones actuales realizadas a la luz de los planteamientos de la Gestión de la Calidad Total.

Casadesús y Saizarbitoria (2005), señalan que en el caso de Europa, el auge del Modelo de Gestión de la Calidad, está ligado a la implantación de un Sistema de Calidad fincado en las Normas Internacionales de Estandarización ISO 9000, y a la implantación de un modelo internacional de excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM). Este sistema permite a las empresas sistematizar, estandarizar y formalizar y documentar los procedimientos. Por lo tanto la tendencia europea es hacia la implantación de la certificación, la cual se intensificó considerablemente por lo menos hasta 2003. El estudio revela que España es uno de los 6 países con mayor intensidad de certificaciones, se ubica entre Hungría, Malta, la república Checa e Italia, en ese orden de importancia. La relevancia de España en el campo organizacional de la calidad también se debe a que participan 48 de las 680 organizaciones que participan en el European Foundation Quality Management, son españolas.

Alemania y Reino Unido, para ese año presentaron una disminución en las certificaciones, lo cual de acuerdo con las consideraciones de Casadesús y Saizarbitoria (2005:93), puede ser un indicio de “cansancio” respecto a la certificación de sistemas de gestión en los países más industrializados.

Los autores presentan resultados de los premios que otorga la European Quality Award, con la finalidad de mostrar el estado de evolución del Sistema de Gestión de la Calidad Total en Europa. El estudio involucró 226 empresas de diversos países europeos, entre los cuales destaca la participación de española. Los premios otorgados a esas

empresas son por ser exitosas en cuanto a la calidad, es decir, Successful Organisations Database, este premio tiene cuatro categorías, las cuales se presentan en orden de menor a mayor nivel de importancia: 1) Discover Committed to Excellence, 2) Recognised for Excellence, 3) European Quality Awards Finalists y 4) European Quality Awards Winners.

El liderazgo en estos premios fue de las empresas griegas con 41 premios, las alemanas con 31, las del Reino Unido y las españolas con 28, entre las más importantes. Las empresas españolas Iriza, Solvay Martenol Site, Asle y Microdeco, obtuvieron cuatro reconocimientos en la categoría de European Quality Awards Winners. Otras seis, Renault Motores, Schnider, Fagor electrodomésticos, Fundación Novia Salcedo, Norbolsa y Begoñapsi, fueron merecedoras del premio European Quality Awards Finalists.

Los autores desvelan resultados de algunos estudios realizados en España para evaluar la efectividad de los modelos de calidad, en ellos encuentran una diversidad de argumentaciones en los resultados de la implantación. En algunos casos se encontró que la adopción de los modelos de calidad obedece a imperativos externos como la exigencia de los clientes lo que ha llevado a su implantación y otros evidencian que son factores externos los que condujeron a adoptar el modelo de calidad. Asimismo, acontece con los resultados de que subrayan algunos efectos positivos en la rentabilidad de la empresa y otros aducen problemas económicos graves para la permanencia. Señalan que los resultados de esas indagaciones no son del todo confiables debido a que sólo toman la perspectiva de los empresarios.

Señalan los autores que, para tener una mayor claridad del tópico realizaron un estudio mediante la metodología cualitativa Delphi, de cuyos resultados se conoce las razones que cada individuo tiene para arrogar el modelo de calidad. Algunos motivos son: La presión y exigencia de los clientes, mejorar la imagen mediante la certificación, el

consenso entre los miembros de la organización ayuda a la implantación del modelo de calidad. Señalan que la normativa ISO 9000 está llegando a su fase de declive, analizada desde la perspectiva de las herramientas de gestión.

Casadesús y Saizarbitoria (20025), concluyen que el futuro de la calidad es incierta debido a que hay ciertas posturas que indican que la vida de la calidad no ha finalizado, mientras que otras señalan lo contrario, las primeras se inclinan por decir que son sólo algunas herramientas y técnicas asociadas a la calidad las que han vivido periodos de auge y de declive. Mientras que las segundas han decretado el fin de la calidad, lo cual indica el surgimiento de una nueva filosofía, nuevas siglas técnicas y herramientas. Terminan señalando que la “calidad ha enraizado en la gestión empresarial”, y de ella derivan actividades que permiten a la organización avanzar en su quehacer organizacional.

Otras posturas académicas aunque no precisamente evalúan la vigencia de los planteamientos teóricos de la Gestión de la Calidad Total, exponen su uso para dilucidar la problemática organizacional en diversos ámbitos productivos. Los artículos presentados permiten conocer tendencia actual entre diversos científicos interesados en el tema de la calidad, a incorporar en sus indagaciones, además de los planteamientos teóricos de la calidad, presupuestos de otros enfoques de management, con la finalidad de comprender y explicar la problemática organizacional actual en realidades sociales concretas.

Enseguida se presentan algunos títulos de las publicaciones y los periodos de producción. Esta forma de indagación muestra el enriquecimiento que se obtiene al proponer varias teorías para abordar problemas de investigación y puede constituir una estrategia de indagación particular que forja modelos híbridos para el estudio de la Administración de la Calidad Total, en particular, y para abordar la complejidad de la organización, en lo general.

<b>Publicaciones de Gestión de la Calidad Total</b>			
<b>Cuadro 42</b>			
<b>Título del artículo</b>	<b>Revista</b>	<b>Año de publicación</b>	
Total Quality Management Practices Effects on Quality Performance and Innovative Performance, de Zehir, Ertosum, Sougul Zehir y Muceldilli	Cemal Zehir, Oznur Gulen Ertosum, Songul Zehir y Busra Muceldilli	<a href="http://www.Sciencedirect.com">www.Sciencedirect.com</a> Social and Behavior Sciences, No 41, Turkey	(2012) pp. 273-280
Design and assessment of Quality Control Loops for stable business processes	Scmitt, Monostori, Glockner y János	The International Academy for Production Engineering, CIRP Annals – Manufacturing Technology 61,	(2012) pp. 439-444
Relationship between Quality Management Practices and Innovation	Dong-Young Kim, Vinod Kumar y Uma Kumar	Journal of Operations Management, No. 30	(2012) pp. 295-315
Corporate Social Responsibility, Benchmarking and Organisational Performance in the Petroleum Industry: A Quality Management Perspective,	Mahour Mellat Parasat y Stephanie G. Adams	Int. J. Productions Economics. Journal homepage: <a href="http://www.elsevier.com/locate/ijpe">www.elsevier.com/locate/ijpe</a> , USA	(2011) pp. 1-12
Environment-quality management coalignment across industrial contexts: An empirical investigation of performance implications	M. Mar Fuentes-Fuentes, F. Javier Lloréns-Montes, Luis M. Molina Fernández y Carlos A. Albacete-Sáez	Industrial Marketing Management No. 40, España	(2011) pp.730-742
Qualitative Management Effectiveness in Asia: The Influence of Culture,	Thomas J. kull y John G. Wacker	Journal of Operations management No. 28, Estados Unidos	(2010) pp. 223-239
Culture and Personal Values: How they Influence Perceived Service Quality	Riadh Ladhari, Frank Pons, Grégory Bressolles y Michael Zins	Journal of Business Research, No. 64	(2010), pp. 950-957
Learning: The interface of Quality Management and Strategic Alliances	Mahour Mellat Parasat y Lester Digman	Int. J. Productions Economics No.	(2008) pp. 820-829

		114 , Estados Unidos	
Method and context perspectives on learning and Knowledge Creation in Quality Management	Adrian S. Choo, Kevin W. Linderman y Roger G. Schroeder	<a href="http://www.Sciencedirect.com">www.Sciencedirect.com</a> Journal of Operations Management, No. 29, USA	(2007) pp. 918-931
Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of organizational excellence, de Irani, Beskee y Love	Z. Irani, A. Beskese y P.E.D. Love	Technovation No. 24 www.elsevier.com/locate/technovation	(2004) pp. 643-650

Fuente: Elaboración propia

Los títulos antes presentados permiten verificar que los planteamientos teóricos de la calidad siguen vigentes en la agenda de la investigación académica aplicada, en Estados Unidos, España, Canadá, Turquía, entre otros.

### **La implantación de la Gestión de la calidad Total en las pequeñas y medianas empresas**

En nuestro país no obstante la difusión de la calidad como mito racionalizado, la implantación en organizaciones pequeñas y medianas ha sido menor. Este tipo de organizaciones enfrenta diversos enigmas derivadas del la situación económica actual y de las características de la fuerza laboral que se integra a su seno, de la dependencia de tecnología del extranjero y del poder de negociación de sus clientes, además de la burocratización y alto costo para su implantación.

Para implantar un modelo de calidad se requiere de la participación informada y decidida de todos los miembros de la organización, para discurrir hacia una orientación de mejora continua y cambiar el estilo de liderazgo actual por el que demanda la organización flexible; es decir, un liderazgo diferente al patrimonial característico de una gran mayoría

de empresas mexicanas (Kras, 1990). Estas razones nos llevan a pensar que la implantación y la transferencia de los modelos de calidad es parcial -tal como lo asegura el institucionalismo sociológico-, en el sentido de que existen debilidades entre la fuerza productiva para interpretarlos y aplicarlos de forma integral en la realidad organizacional; no obstante, es un hecho social que ha adquirido importancia para muchas empresas que buscar ser competitivas. Su implantación puede derivar de la participación decidida y voluntaria o de la coacción que ejercen sus clientes, lo que las lleva a involucrarse en el proceso implantación de la gestión de la calidad total.

De esta situación surgen varios interrogantes, entre ellos, los que cuestionan si el ¿modelo de calidad es lo que debe ser? o ¿qué modelo de calidad resulta en el proceso de transferencia?, una posible respuesta a esto es que no obstante a que existe un modelo de calidad que adquiere el carácter de modelo-patrón, y que sirve para la implantación, el modelo resultante de la implantación puede ser diferente al original, es decir, un modelo reformulado en el proceso de construcción social de la calidad, con características propias de la organización y con particularidades de la aportación de sus miembros para responder a un contexto particular.

De la puesta en práctica del modelo de calidad puede resultar un nuevo modelo derivado de la interacción social y de la practica organizacional concreta; en este sentido los hallazgos que reporte la investigación dilucidaran estas dudas, y se logrará conocer las características que el modelo de gestión de la calidad adopta en un caso concreto, especialmente porque en las empresas pequeñas y medianas, la preocupación central no es precisamente la calidad, sino la supervivencia, por lo que, los imperativos técnicos, las dimensiones normativas y humana de la calidad, se cumplen de una manera particular, disímil de la prescripción que señalan los modelos de clase mundial.

Este fenómeno social no es nuevo, ya que desde que la calidad se difunde allende a sus fronteras e incluso desde que se conceptualiza, ha estado sujeta a diversas interpretaciones, las más conocidas son aquellas diseminadas a nivel global por sus autores, entre ellos destacan: Deming, Juran, Crosby; Ishikawa, así como, por las diferentes versiones que esgrimen los gobiernos de distintos países y que tienen como finalidad premiar esta práctica organizacional; despuntan, por ejemplo, el premio de calidad Malcolm Baldrige en los Estados Unidos; el Premio Deming, en Japón; el Premio Europeo creado por la European Organization for Quality (EOQ) y la European Foundation for Quality (EFM) y la Comisión Europea; en México el Premio Nacional de Calidad (PNC), que el gobierno federal mexicano otorga como máximo reconocimiento a la excelencia organizacional. Las menos conocidas son las interpretaciones de los actores que viven la cotidianidad de la calidad, es decir, de los actores organizacionales que ponen en práctica las directrices de cada uno de los modelos; una interpretación que seguramente da cuenta del proceso de apropiación y del modelo resultante entre los actores.

En el proceso de implantación de la calidad total, lo ideal sería que todos y cada uno de los miembros de la organización se interesarán por el modelo de forma integral, sin embargo, la concepción que los actores tienen de la calidad puede estar centrada parcialmente en los aspectos materiales, en la forma de operarla y la finalidad de su implantación o en la acción y/o comportamientos que se les demandan.

En las organizaciones pequeñas y medianas normalmente sus miembros dirigen la mirada hacia diferentes componentes de la Calidad Total, en función de su rol y nivel jerárquico. Aunque todos enfocan su atención en los artefactos que existen dentro de la organización y a los que ellos mismos construyen; algunos direccionan su atención hacia

los artefactos físicos tangibles y visibles de la calidad (Ouchi y Schein, citados por Hatch, 1997), los cuales comunican algo importante a los miembros de la organización.

Los manuales de procesos, la reglamentación de las normas ISO y los documentos de certificación –certificados-, comunican a los miembros de la organización cómo comportarse, cómo realizar su trabajo para alcanzar la calidad y en el caso del certificado, el orgullo de la distinción. Los principales interesados en su construcción y comunicación son los participantes de la dirección, del departamento de planeación y consultoría, en tanto que el aspecto instrumental de la calidad es de especial interés de los participantes de la línea media y por los trabajadores del taller quienes ejecutan las acciones y ponen en marcha los procesos organizacionales, ellos centran su atención en las herramientas estadística para el control y cumplimiento de los estándares del proceso productivo, con la finalidad de objetivar la calidad y lograr cero defectos; de esta manera la calidad adquiere la connotación de racionalidad instrumental, es decir, se concibe como un medio para lograr un fin “la satisfacción total del cliente, eficiencia y eficacia”, mediante la entrega de productos fiables.

Los artefactos son representaciones simbólicas mediante las cuales los actores organizacionales guían su comportamiento y comunican sus valores y creencias, asimismo, sirven para comunicar a los miembros de la organización aspectos centrales del liderazgo; la distancia de poder, y de la identidad organizacional; su poder económico, sus valores tradicionales o modernos. Los comportamientos también pueden ser considerados artefactos, porque son evidentes para todos los miembros de la organización por lo tanto la práctica coadyuva a reforzar creencia, valores y legitima el paso de un estado social a otro de mayor status, por ejemplo, los ritos de iniciación o los de intensificación, comunican algo a los miembros de la organización e incluso a la sociedad en general.



La dinámica organizacional está sujeta a otros elementos de tipo cultural, el propio modelo de calidad esgrime los siguientes valores: eficiencia, eficacia, creatividad, liderazgo, respeto, confianza, delegación, autonomía, compromiso, involucramiento, mejora, éxito, etc. En este conjunto de valores existe la posibilidad de encontrar los valores que se comparten y otros que sólo se aceptan; ambos regulan la acción individual y colectiva, sólo que los primeros son comunes a una cultura y los segundos a una comunidad más reducida, los cuales pueden tornarse en valores compartidos o sólo reguladores dentro de un escenario y situación determinada. Por ejemplo, es un hecho que la calidad en Japón, constituye un fenómeno cultural en el que sus partidarios por convicción propia o por la fuerza han interiorizado la calidad al grado en que sus nociones forman parte de la totalidad de su vida cotidiana. En cambio, en otros contextos el nivel de apropiación ha sido diferente, es decir, permanecen sólo como valores reguladores del comportamiento dentro de la organización.

La relación de la calidad con el actor organizacional además de tener el lado amable del reconocimiento a la labor individual y colectiva, tiene en contrapartida la relación de fiscalización donde los consultores evalúan el uso del modelo; sus valores y reglas y la manera en que se pone en práctica para determinar el sentido que se le da a la calidad y verificar si se aplica de la manera pactada o para conocer los desvíos –o las no conformidades- y proponer recomendaciones.

Conocer cómo se interpreta la calidad en el sector industrial de las autopartes nos llevará a reflexionar acerca de si lo que se pretende con la moda de la calidad es alcanzar una posición competitiva real o entrar en lo que aquí llamamos, rito de colusión, en el que los certificadores y la empresa simulan el logro de los estándares de calidad para legitimar su participación en el ambiente económico o para engrosar las cifras –estadísticas- de

entidades económicas subidas al tren de la modernización. Además se discute si realmente en este nuevo modelo de producción los trabajadores han alcanzado logros cuantitativos y cualitativos; en la entrega de incentivos y de reconocimiento a su labor y cómo los resultados han beneficiado a la sociedad aportándole productos de excelente calidad.

Es claro que la introducción de la calidad total a las organizaciones ha impactado la forma de trabajo y las interrelaciones entre sus miembros. En especial, a los participantes en el área operativa, quienes han experimentado el enriquecimiento del trabajo pero a la vez han enfrentado su intensificación y la demanda de un mayor involucramiento y compromiso organizacional. Los imperativos impuestos por los miembros del grupo de trabajo y de las normas dictadas por el modelo, conlleva la emergencia de un espíritu de competencia que no sólo exhorta al incremento del compromiso, también motiva el desafío entre los miembros del equipo por la construcción social de una visión de individuo autónomo, para mantener y conservar la libertad recién adquirida –aunque acotada- para aplicar su propio criterio y conocimiento al trabajo, tomar decisiones y ejercer el empowerment.

En el contexto de las organizaciones pequeñas y medianas surge la duda de si ¿los miembros de la organización están dispuestos a asumir el rol de un trabajador autónomo? y ¿cómo lograr de los trabajadores una mayor responsabilidad y compromiso?, cuando en ellas los trabajadores están acostumbrados a seguir las órdenes de un fundador; del hombre orquesta (Longenecker, Moore y Petty,2001), y el trabajo auto dirigido en equipo es poco usual. La adopción de los principios centrales de la calidad, exponen cómo la organización flexible propone diversos mecanismos que incrementan el ejercicio del poder, antes visible en la figura del supervisor, ahora intangible en la propia consciencia del trabajador, es decir, una autorregulación cognitiva manifiesta en el autocontrol para ajustar su

comportamiento –lo que piensa y lo que hace- al de los demás miembros de la organización y a los requerimientos de su actividad o función dentro de la organización, y a las circunstancias en que se verifica.

En la interacción social los individuos producen formas simbólicas y comparten significados para dirigir su destino y orientar sus acciones y las de los otros miembros de su equipo hacia la mejora continua, para producir con calidad. En este ámbito de producción flexible, los miembros de la organización conocen el significado del tipo ideal de trabajador de excelencia, autónomo, polivalente y lo que se espera de él. Cada participante en la organización para auto controlarse requiere del conocimiento de la subjetividad humana para influir en la orientación del comportamiento de los otros miembros del equipo y el propio en esa dirección. Un tipo de interacción social que no solo considera una acción racional pura, sino también la combinación de una conducta con arreglo a valores; tanto de la organización y el modelo de producción flexible, como del propio individuo y comunidad organizacional.

### **2.9.3 El perfil del obrero en transición de lo moderno a lo posmoderno.**

La visión de la calidad que nos interesa conocer es la de los sujetos en su contexto, la que se construye en la cotidianidad. La forma de conocimiento que cotidianamente utilizan los sujetos para explicar y dominar su entorno es el saber de sentido común; el que una vez comunicado y consensuado se convierte en una forma de pensamiento social- una convención social -denominada como representación -por los teóricos de la representación social-.

La representación social o teoría social del conocimiento, considerada la explicación de los procesos cognitivos y sociales mediante los cuales se construye la realidad; esta concepción

teórica puede apoyar a descubrir la forma en que la calidad se re-presenta en el mundo cotidiano. Considerando que “la representación social es una modalidad particular del conocimiento, cuya función es la elaboración de los comportamientos y la comunicación entre los individuos, es también un corpus organizado de conocimientos y una de las actividades psíquicas gracias a las cuales los hombres hacen inteligible la realidad física y social, se integran en un grupo o en una relación cotidiana de intercambios, liberan los poderes de su imaginación” (Moscovici, 2006:17-18). En este sentido, los nuevos procesos organizacionales de la calidad –tanto los técnicos como los de gestión-, sus valores, los comportamientos, actitudes, ritos y mitos, con el tiempo se vuelven cotidianos y pueden explicarse en esos términos.

Cuando se implementa un sistema de calidad en cualquier organización, la teoría supone que todos los participantes poseen el mismo conocimiento respecto de qué es el modelo, cuáles sus objetivos, cuáles sus partes, de qué herramientas disponen, qué se espera de ellos, qué resultados son los esperados; es decir, un conocimiento de sentido común que permite la comunicación y la acción con el otro. En la vida cotidiana, la comunidad se da a la tarea de alcanzar una definición del significado de esa situación y las reglas, normas y valores se usan para interpretar y construir el sentido contextualizado por la situación.

En las entrevistas que se realizarán, lo que se busca es que las personas logren expresar realmente su sentir respecto de su participación en la dinámica de trabajo, impuesta por un modelo de calidad, para descubrir cómo lo interpretan; con la finalidad de lograr conocer el modelo de calidad que se aplica en la pequeña empresa; el cual compartirá algunas dimensiones con el modelo impuesto por la gran empresa –o por la

certificadoras y por las normas ISO-, pero al mismo tiempo, con características propias producto del proceso de apropiación y tropicalización.

La calidad puede pensarse como un tipo de saber práctico, sobre todo, porque muchas de sus herramientas científicas son usadas por los operarios sin tener una base científica previa, que se articula al interior de la organización y entre los grupos con una utilidad práctica, como una guía para la interacción social dentro de la dinámica organizacional.

La Calidad Total, se constituye en un pensamiento socialmente compartido, un pensamiento práctico orientado hacia la comunicación, la comprensión y el dominio de sus dimensiones. En las organizaciones mexicanas se ha insertado en el pensamiento social como un conocimiento práctico, de sentido común, un saber que se genera mediante la experiencia, información, conocimientos y modelos de pensamiento que se recibe y se comparte entre los miembros de la organización y sus clientes y proveedores.

Finalmente, se puede plantear que la interpretación de la calidad está sujeta a la información con que se cuenta, la cual puede estar disponible en el contexto social y la que esgrime la empresa en los programas de capacitación, en las reuniones, en los equipos de trabajo para la solución de problemas, esto es, la que se socializa en la cotidianidad.

En el caso de Japón, por ejemplo, se sabe que la socialización de la calidad mediante la comunicación masiva jugó un papel importante en apoyo a la labor de sus impulsores para generar una consciencia social entre la población, para hacer propios los valores y requerimientos de un nuevo enfoque de producción y lograr la calidad total y la reestructuración de la economía y del país; la aprehensión de la filosofía de calidad y la información contribuyeron a dar sentido a la calidad. Una interpretación del modelo de calidad que se ve reforzada con la actitud de la comunidad organizacional, hacia una

cultura de calidad aplicable en todos los ámbitos de acción individual y colectiva, para alcanzar resultados de excelencia en cualquier terreno. En nuestro contexto, la calidad ha sido asumida con un significado distinto al original; donde los requisitos del modelo no se cumplen en su totalidad y la gente tampoco la adopta como un modo de vida. De esta forma se requiere la participación de diferentes medios para incidir en la percepción y coadyuvar en la formación de una representación social de la calidad.

La implantación de la calidad requiere de una amplia propagación de información entre los miembros de una organización, porque es claro que mediante ella se logra tornar lo extraño en familiar; por ejemplo, la introducción de herramientas estadísticas en el proceso productivo, el trabajador las relaciona con objetos conocidos o los compara con alguna parte del proceso que le es familiar. Quizá el uso obligado de la estadística en los procesos productivos es un elemento de aprendizaje que los trabajadores deben integrar a su acervo de conocimiento, no importando cual haya sido el método de aprendizaje (autodidacta; la observación y la experimentación, etc.), estas herramientas se convierten en un referente experiencial de cómo los objetos desconocidos se convierten en algo cotidiano, no solo por su presencia en el taller, sino por la posibilidad de ser un objeto-método, accesible y dominable.

Lo mismo puede suceder en el caso de los manuales de procedimientos, los cuales son necesarios para la implementación de la norma y para la obtención de la certificación de calidad; se trata de artefactos que los miembros de la organización deben ayudar a crear y dominar mediante el uso cotidiano. No obstante la presencia de mecanismos de mediación que se aplican en el proceso de producción y que han sido socialmente aceptados, tal vez existan aspectos teóricos u operacionales del modelo de calidad que los miembros de la organización perciban como amenazantes para su libertad, de aquí que sea

importante conocer qué aspecto de la calidad se percibe como negativo y por qué, ya que esto contribuye a entender el significado e interpretación de la calidad.

El significado y la actitud positiva, negativa o neutra que las personas otorgan a la calidad se convierte en un componente importante en la representación social de la calidad, la cual se traduce en creencias que dan lugar a valorar la implantación de la calidad como un hecho social que tiene un extremo positivo porque propone la satisfacción total del cliente y por otro lado, un polo negativo representado por la intensificación del trabajo y la sujeción de la organización al arbitrio de organismos externos para legitimar su participación en la cadena productiva y al poder de negociación de los clientes quienes desde un punto de vista mimético las conducen a adoptar modelos de calidad y certificaciones.

Esta tendencia isomórfica seguramente trae repercusiones a las organizaciones que la adoptan, por lo que es necesario conocer las consecuencias de la introducción de esta moda gerencial, se requiere saber si modifica los comportamientos, las tradiciones y la orientación de la gente hacia el trabajo y hacia la comunidad organizacional. La calidad se convierte en un campo de representación en el cual emergen formas simbólicas derivadas de la comparación de los valores tradicionales de la producción y de la comunidad organizacional con los valores de las nuevas formas de producción y de organización del trabajo; cabe preguntarse si se da un conflicto de valores, y cómo se dirime, cuáles valores se comparten y cuales sólo se aceptan.

Este marco valorativo interviene en el significado e interpretación de la calidad, porque son los valores los que dan sentido a la acción. La introducción de nuevas tecnologías y de formas de producción no sólo modifican el modelo de producción, también

inciden en un cambio social y en el estilo de dirección, porque dictan formas de acción distinta a las tradicionales.

La introducción de la modernidad en el ámbito laboral además de modificar los roles genéricos, en algunos casos también modifican la identidad de los trabajadores creando una serie de conflictos que dividen a la comunidad organizacional. Los miembros adquieren un nuevo status dentro de la producción; son autónomos, creadores de conocimiento, líderes, se valora su conocimiento y experiencia, por lo que se les permite tomar decisiones en su ámbito de acción inmediata, todo esto y otros elementos simbólicos contribuyen a generar una nueva identidad organizacional y la tendencia a buscar el status de excelencia, en la interacción simbólica mediante la comunicación y el uso de un lenguaje particular se construyen significados y se crean formas particulares de acción social.

Para finalizar el capítulo es importante decir que el mundo de las organizaciones es asombroso, en él la convergencia de elementos de diversa naturaleza presenta al investigador grandes desafíos, especialmente para la indagación de los Estudios Organizacionales. Durante el recorrido en la construcción de este capítulo “la calidad en las organizaciones”, fuimos testigos no sólo de la parte objetiva de la calidad, sino también de los aspectos humanos de la misma, especialmente del comportamiento bizarro de los japoneses para recuperar su país y la confianza que depositaron en personajes de otros contextos como Deming y Juran.

Asimismo, fue enriquecedor constatar la forma en Ohno, construye su propuesta de fábrica mínima, un conocimiento que nos posibilita a dar una explicación científica, a lo que acontece en una mediana empresa mexicana, en torno a la calidad. Al final del capítulo hemos también propuesto un constructo teórico que considera componentes de orden



simbólico para comprender la realidad concreta del Caso de estudio. En el capítulo siguiente presentamos la caracterización del contexto organizacional mexicano y de la industria de las autopartes, con la finalidad de dar cuenta de las particularidades del contexto nacional donde se ubica el Caso de estudio: Industrial Corona México.

### **CAPÍTULO III. CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL Y DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ**

En la actualidad las organizaciones cada vez más sustentan su desarrollo en los avances en la ciencia y la tecnología para incrementar su capacidad productiva y su hegemonía en el mercado. En especial, las organizaciones de clase mundial<sup>48</sup> no obstante que detentan un gran poder competitivo continúan en la búsqueda de crecimiento económico y una mayor participación en el mercado, en el camino hacia la excelencia y el logro de una mayor eficiencia y productividad el mundo.

Esta impresionante contienda entre las organizaciones del sector productivo en el terreno competitivo se ha dado desde la década de los años setenta, época en la que se hace evidente una nueva forma de organización, la flexible, del modelo de producción japonés sustentado en principios diferentes a los que promulga la organización burocrática.

La lucha competitiva derivó en la búsqueda y creación de modas gerenciales y nuevos estilos de gestión entre los cuales destacan las nociones de cultura organizacional y la administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés)<sup>49</sup>. La calidad total conduce a la institucionalización de estándares mundiales de calidad pretendiendo con ello la uniformidad organizacional.

En el esquema 11, se representa la coexistencia de las diferentes formas de organización en el mundo, en el que están presentes los dos tipos de organización más representativos; la organización burocrática en donde la racionalidad instrumental y los valores de jerarquía y obediencia son el derrotero a seguir y la organización flexible orientada por un esquema valorativo en el que la innovación, la autonomía, el

---

<sup>48</sup> Las empresas de Clase Mundial, son aquellas que se autodenominan como las mejores en su clase, por lo cual se encuentran en posibilidad de prescribir los estándares de calidad a nivel mundial.

<sup>49</sup> En inglés el concepto es Calidad Total

empowerment y la creatividad juegan un papel central para alcanzar la competitividad. De esta forma se observa como en la organización flexible pensar al revés es la clave para la competitividad (Ohno, cit por Coriat). Asimismo, en el esquema se dibuja la presencia de la Administración de la Calidad Total, la cual representa una moda gerencial impuesta por la organización flexible que constriñe a todas las organizaciones a escala mundial a adoptar esta una moda gerencial. Una nueva modalidad de gestión que toma en cuenta la racionalidad cultural con la que se pretende enmascarar la vigencia de la racionalidad instrumental y del poder en aras de generar una ventaja competitiva sostenible

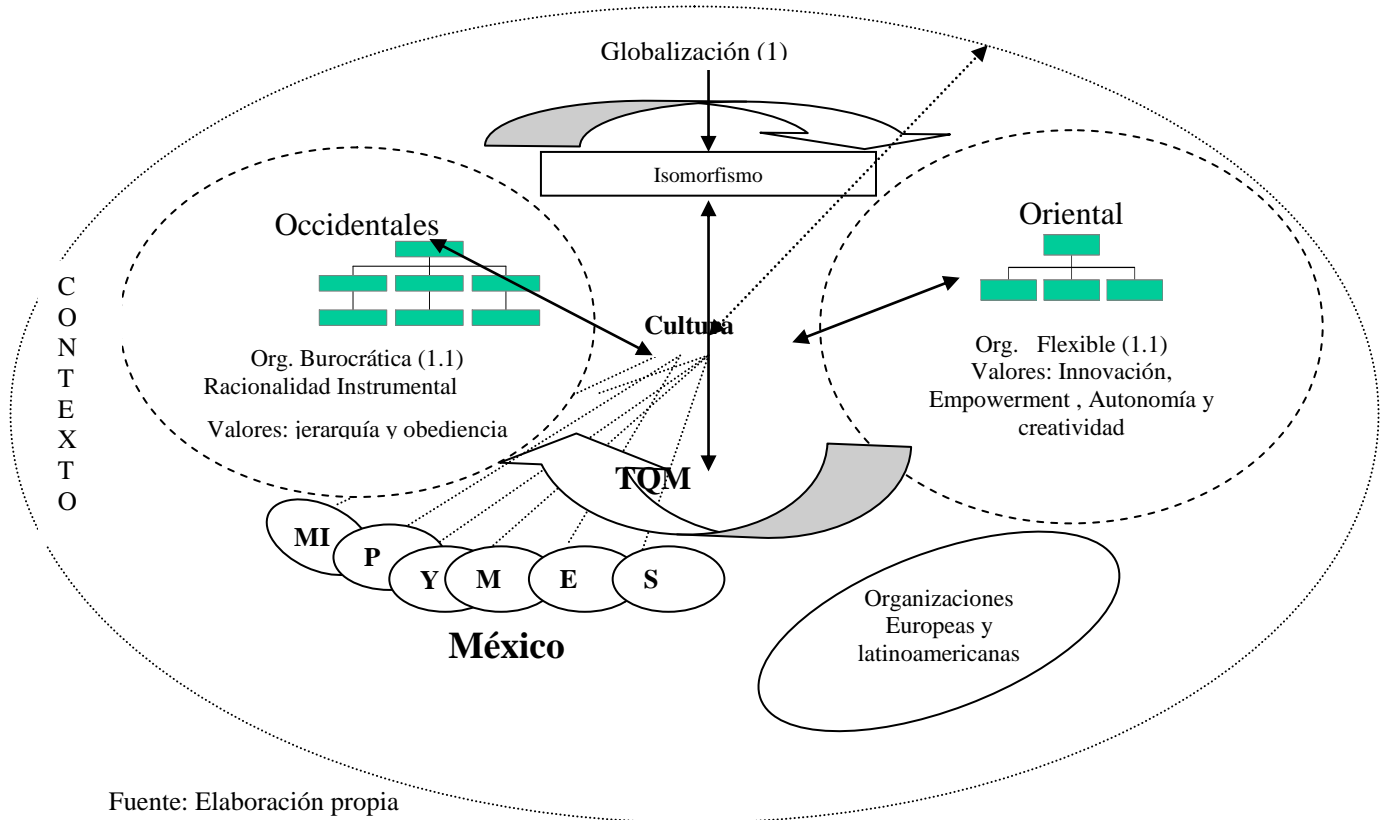
En el esquema también se indica la existencia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs, por sus siglas)<sup>50</sup> en México y de otras organizaciones de Europa y de Latinoamérica, sin que ello quiera decir que son junto con la burocrática y la flexible, los únicos modelos de organización actuales.

---

<sup>50</sup> En la economía mundial existen empresas denominadas micro, pequeñas, medianas y grandes debido a que una de las clasificaciones más usuales es por tamaño. Aun que en el esquema no se presenta la gran empresa en México, también es importante para el desarrollo del país.

## MODELOS DE ORGANIZACIÓN EN EL MUNDO

### ESQUEMA 11



Fuente: Elaboración propia

La globalización económica ha acentuado profundas transformaciones en el mundo de los negocios al tiempo que ha favorecido en gran medida intercambios internacionales de información, productos, ideas, creencias y valores, entre otros. Hammel y Prahalad (Citados por Clarke y Clegg, 1998:195-198) señalan que algunos de los factores que ha generado el cambio, son las fusiones, las adquisiciones y las alianzas estratégicas, la preocupación por el medio ambiente, el menor proteccionismo por la liberalización de las economías; algunas voluntarias y otras por coacción, el cambio en las expectativas del consumidor, la discontinuidad de la tecnología y el surgimiento de bloques de comercio y la competencia global.

En especial, cabe destacar que el exceso de capacidad instalada en la producción de bienes y servicios acentuó la necesidad de las organizaciones por el crecimiento económico; perfilándose por ello, una visión estratégica empresarial distinta que ha llevado a las organizaciones a ir de la confrontación al fortalecimiento frente a la agresiva competencia mundial.

Desde los años sesenta se pasa de una confrontación de la competencia a través del espionaje industrial como mecanismo de destrucción, a otra, de fortalecimiento en donde se privilegian las alianzas y las fusiones entre otras. La vinculación entre enemigos, ¿querrá decir que las organizaciones son más civilizadas?, o que simplemente aprovechan sus saberes<sup>51</sup> para fortalecerse y dominar el espacio global como organizaciones de clase mundial. Una posible respuesta a tal cuestionamiento, es el hecho de que de competidores enemigos se unen por razones de conveniencias, es decir, para aprovechar las externalidades internas y externas que cada uno posee.

Estas nuevas formas de competir, trajeron a fines de la década de los años ochenta una amplia reestructuración, de la cual el downsizing fue una de sus principales consecuencias, así como la orientación en el cuidado y control de la calidad y la imposición de los sistemas de certificación a nivel global, con las normas ISO. Estos acontecimientos condujeron a las empresas de clase mundial a develar lo que sabían y cómo lo hacían; es decir, a formalizar y normalizar sus procesos en los que el uso de documentación y un lenguaje centrado en la calidad se convirtieron en elementos centrales para transmitir los valores organizacionales tanto al interior como al exterior de la organización.

---

<sup>51</sup> En México, José Cuervo, ha optado este tipo de forma estratégica competitiva para poder ingresar con menor costo al mercado Europeo. Al fusionarse con United Distillers and Viners empresa inglesa aprovecha el conocimiento que ésta tiene del mercado europeo y de sus canales de distribución para enviar sus productos, a la par, la empresa extranjera obtuvo grandes beneficios con la fusión, debido a que con menores costos pudo introducirse al mercado mexicano y de ahí saltar a otras naciones del continente americano.

Ahora, el esquema de calidad y certificación se torno obligatorio para todas las organizaciones que desean participar en el comercio global, asimismo, quienes lo detentan lo esgrimen como una arma estratégica para dominar el mercado y controlar a los competidores. En el caso de México, sin importar la dimensión de las organizaciones, las que dirigen sus actividades a clientes de talla internacional están obligadas a adoptar modelos de calidad y certificación para cumplir con los estándares de calidad exigidos.

El objetivo del presente apartado es describir las características principales de la estructura industrial de mexicana, para conocer el marco contextual en el que opera la empresa Industrial Corona México, S.A. de C.V., en la que se realizó el estudio de caso de la presente investigación. Se incluyen datos estadísticos de los Censos Económicos de 1999, 2004 y 2009, asimismo, en este marco de referencia se presentan datos relevantes de la industria automotriz y de autopartes en México.

### **3.1 Estructura industrial en México**

En la actualidad los cambios fundamentales en la naturaleza de la actividad económica y los avances tecnológicos, han modificado la forma de producir y de organizar el trabajo, demandando mayores habilidades y conocimientos de los empleados, las innovaciones en la actividad económica reflejan el tránsito hacia un nuevo paradigma de producción flexible o esbelta (Moctezuma y Mungaray,1997), el cual requiere de individuos más capacitados para acceder a complejos procesos de producción, es decir, de trabajadores del conocimiento cuyo saber representa como lo señalan Nonaka y Takeuchi (1999), la única fuente de ventaja competitiva sostenible.

El paradigma flexible considera a la organización como una construcción social, donde los individuos construyen significaciones e identidades organizacionales. Asimismo,

este tipo de producción conduce a las organizaciones hacia esquemas competitivos centrados en la cooperación apoyando a competidores (rivales en otros tiempos) para actuar globalmente; condiciones que por un lado fortalecen el aspecto económico, pero por el otro, debilitan las identidades organizacionales de los individuos que las conforman.

Las presiones del entorno, como lo señalan Dimaggio y Powell (1999), conducen hacia el isomorfismo estructural que intenta homologar a las organizaciones. En México, las entidades del sector productivo también enfrentan las presiones hacia el isomorfismo coercitivo, tanto por parte de las políticas gubernamentales (establecidas en los Planes Nacionales de Desarrollo desde 2001) como por las presiones internacionales que representan las organizaciones de clase mundial, las cuales tienen una fuerte presencia en México compitiendo por el mercado o fungiendo como empresas cliente para las organizaciones locales.

Por su parte el gobierno mexicano, influido por los modelos administrativos internacionales y por los mitos racionalizados, como el de la calidad total que asegura éxito a priori, implementa políticas de crecimiento sustentadas en tales modelos sin tomar en cuenta las características particulares del sector empresarial<sup>52</sup>, para alcanzar la modernización y crecimiento con calidad.

---

<sup>52</sup> El gobierno federal establece que una política de calidad requiere “la mayor flexibilidad macroeconómica apoyada en reglas claras y normas similares a las de los países industrializados”(PND,2001:97), este argumento que el gobierno federal esgrime dentro del discurso en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 como parte de las condiciones para fomentar el desarrollo del país, permite observar que las políticas gubernamentales poco toman en cuenta las asimetrías –económicas, políticas, sociales y culturales- que las organizaciones mexicanas presentan frente a las extranjeras, en su intensa presión y lucha por el isomorfismo estructural.

### 3.1.1 Criterios de estratificación de las empresas

En la economía mexicana como en otras economías del mundo, las empresas forman uno de los principales activos para dirigir su crecimiento económico y para coadyuvar en la generación de empleo. Por tal motivo, la construcción de políticas públicas que favorezcan su desarrollo es trascendental. Para cumplir esta tarea, y por la heterogeneidad de empresas en el sector productivo, los gobiernos y otros organismos recurren a diversos criterios para definirlos.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI, por sus siglas) (2010: 9-10), los criterios de clasificación de las empresas dependen del propósito de distinción. Algunos organismos de la Unión Europea y la OCDE determinaron la existencia de dos fines de ordenamiento: 1.- Para asuntos legales y administrativos y, 2.-Para fines estadísticos; el primero considera el personal ocupado, las ventas anuales y los resultados del Balance anual como criterios de estratificación, mientras que para el segundo el criterio de orden general para clasificar a las empresas es el número de personal ocupado, el INEGI, refiere estos criterios para clasificar a las PyMEs, pero en realidad aplica también a las empresas micro y a las grandes.

Algunos países combinación criterios para nombrar a sus empresas, otros, como Hungría, Maldivia, España, Holanda y Francia sólo emplean una variable la del número de personal ocupado. Estados Unidos usa dos criterios, para diferenciar a sus empresas clasificándolas en dos estratos, el grandes empresas y el de pequeñas y medianas; el primero de define por el personal ocupado y el segundo, de acuerdo al tipo de actividad e ingresos anuales por considerar que las empresas que lo componen se ubican en actividades poco productivas.



El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), señala que en estudios Económicos de Francia se considera como pequeña empresa a aquella que cuenta de 50 a 250 empleados, y mediana de 251 a 1000; Para la Small Business Administración en Estados Unidos, la pequeña empresa tiene hasta 250 empleados y la mediana de 251 a 500; mientras que la Comisión Económica de América Latina (CEPAL), define como pequeña a la entidad económica que tiene de 5 a 49 trabajadores y a la mediana de 50 a 250. Todos estos aplican una clasificación con base en el personal ocupado.

En México, al igual que los casos antes señalados, la clasificación de empresas considera como variables el personal ocupado y volumen de ventas: la metodología de estratificación ha evolucionado con el tiempo dando lugar a empresas micro, pequeñas, medianas y grandes.

### **3.1.2 Evolución metodología para la estratificación de las empresas**

En nuestro país la clasificación de empresas ha evolucionado a través del tiempo. La categorización de empresas amplia y socialmente conocida es la que considera a las empresas en función de su dimensión; micro, pequeñas, medianas y grandes. El estrato constituido por las tres primeras es conocido como MiPyMEs, en el ámbito mundial este tipo de empresas al igual que en México, tiene un papel relevante por su amplio número sobrepasando el 90% del total y por la cantidad de puestos de trabajo que genera.

Los criterios de clasificación son diferentes en cada nación, uno de los más usados ha sido el número de trabajadores, además de algunos elementos adicionales como el volumen de ventas anual, ingresos y activos fijos (INEGI, 2011).

La evolución histórica de la clasificación de empresas se inicia en el año 1978, con el “Programa de apoyo integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI)”, este se dirigió a

apoyar a empresas con personal de entre 6 y 250, las cuales fueron consideradas como pequeña y mediana industria. Las entidades económicas de hasta cinco personas fueron consideradas talleres artesanales.

En 1979, se presenta un cambio en el Plan Nacional de Desarrollo Industrial, éste planteó la idea de que una pequeña empresa industrial era aquella con una inversión en activo fijo de hasta 200 salarios mínimos por año, 200 millones de pesos.

En 1985, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), ahora Secretaría de Economía (SE), esgrimió los criterios oficiales para la clasificación a la industria de acuerdo a su tamaño en el Diario Oficial de la Federación, el 30 de abril de 1985. Este decreto estableció los lineamientos para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana y para la clasificación de empresas de acuerdo a criterios de personal ocupado y volumen de ventas, Cuadro 43:

<b>Diario Oficial de la Federación. Criterios para la clasificación de empresas Decreto del 30 de abril de 1985 Cuadro 43</b>						
	<b>Microindustria</b>		<b>Industria pequeña</b>		<b>Industria mediana</b>	
<b>Criterio de clasificación</b>	Número personas ocupadas	Volumen ventas al año	Número personas ocupadas	Volumen ventas al año	Número personas ocupadas	Volumen ventas al año
<b>1985</b>	Hasta 15	Hasta 30 millos de pesos	Hasta 100	Hasta 400 millos de pesos	Hasta 250	Hasta 100 millos de pesos

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2011:11-12)

De 1990 a 2009, se presentaron 6 cambios que modifican los criterios de estratificación, los primeros tres se observan en el siguiente cuadro ; estos acontecieron el primero el 18 de mayo de 1990, el segundo el 11 de abril de 1991 y el último el 13 de diciembre de 1993.

En 1990 y 1993, prevalecen los criterios de número de personal ocupado y volumen de ventas por periodo anual, pero en 1991, el único criterio explícito es el de personal ocupado (ver cuadro 44 ).

<b>Estratificación de empresas. Diario Oficial de la Federación. Cuadro 44.</b>						
	<b>Microindustria</b>		<b>Industria pequeña</b>		<b>Industria mediana</b>	
<b>Criterio de clasificación</b>	Número personas ocupadas	Volumen ventas al año	Número personas ocupadas	Volumen ventas al año	Número personas ocupadas	Volumen ventas al año
1990	Hasta 15	Hasta 110 sm	Hasta 100	Hasta 1,115 sm	Hasta 250	Hasta 2,010 sm
1991	Hasta 15		16 a 100		101 a 250	
1993	Hasta 15	Hasta 900,000 pesos	Hasta 100	Hasta 9'000,000 de pesos	Hasta 250	Hasta 20'000,000 de pesos

Fuente: Tomado de INEGI (2011:11-12)

Los últimos cambios son: el del 30 de marzo de 1999, el del diciembre de 2002 y el del 30 de junio de 2009.

La propuesta de 1999, cambia radicalmente los parámetros de 1993, en cuando a los rangos de trabajadores por estrato.

<b>Estratificación de empresas. Diario oficial de la Federación 30 de marzo de 1999 Cuadro 45.</b>			
<b>Tamaño</b>	<b>Sector Clasificación según el número de empleados</b>		
	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro empresa	De 0 a 30	De 0 a 5	De 0 a 20
Pequeña empresa	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
Mediana empresa	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
Gran empresa	De 501 en adelante	De 101 en adelante	De 101 en adelante

Fuente: Tomado de INEGI (2011:11.12).

Asimismo, los criterios de estratificación para 1999 marcan un cambio importante debido a que incorpora un nuevo estrato, el de la gran empresa y además se introduce el tipo de actividad como criterio para la estratificación y una clara diferenciación en el número de trabajadores en cada tipo de actividad para un mismo tipo de empresa.

El penúltimo cambio es el del 30 de diciembre de 2002, aunque ya hay una nueva versión para la estratificación de empresas publicada en 2009, la de 2002 es la de mayor uso.

<b>Estratificación por número de trabajadores y actividad económica 2002</b>			
<b>Cuadro 46.</b>			
<b>Sector / Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro empresa	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña empresa	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana empresa	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

Fuente: Tomado de INEGI (2011:11-12); Diario Oficial de la Federación (DOF) 30 de diciembre de 2002

En el cuadro anterior se observa que en la metodología de estratificación de las empresas desaparece la figura de la gran empresa, no obstante su omisión, se asume que el rango de personal ocupado para este tamaño de empresa va de 251 empleados en adelante en el sector industrial, más de 101 en comercio y servicios. La falta de explicitación en la tabla , puede deberse a que la clasificación oficial deriva de la “Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, publicada el 30 de diciembre de 2002.

Esta estratificación muestra el cambio en los rangos para la definición de las empresas, sobresale la propuesta de la microempresa que asigna el mismo número de personal ocupado para los tres principales tipos de actividad económica.

De esta manera se llega a la clasificación de actual 2009, que se explica líneas abajo, en la que no obstante que se incorporan nuevos criterios para la estratificación se conserva la distinción entre empresas por su tamaño, de tal manera que continua la enunciación como Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas. Las primeras generalmente pertenecen a un solo propietario, su operación es prácticamente artesanal de

tal manera que no cuenta con maquinaria y equipo, o es reducida, normalmente se trata de entidades económicas de subsistencia y su estructura es informal.

La pequeña empresa tiene menos empleados que la microempresa debido a que su participación numérica es menor, sus ventas principalmente están dirigidas al ámbito local y en algunos casos aun prevalece la producción artesanal y mecanizada con equipo cuya obsolescencia data de más de treinta años. En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, dirigidas por su propietario quien ejerce un liderazgo tradicional paternalista. La estructura organizacional empieza a tomar forma aunque la toma de decisiones está centralizada.

La mediana empresa se caracteriza por dirigir sus ventas al mercado nacional aunque en algunas ocasiones puede incursionar en el ámbito internacional. En este tipo de empresas suele existir un sindicato para personal operativo, la estructura organizacional está formalizada en áreas funcionales tradicionales; producción, ventas, finanzas y Recursos Humanos. Los sistemas de producción son más sofisticados que en la pequeña empresa y se pueden encontrar sistemas y procedimientos automatizados. Actualmente por la competencia global, este tipo de entidades económicas se han visto comprometidas a implantar sistemas de calidad para sobrevivir en el mercado.

Las Grandes empresas se caracterizan principalmente por su participación a escala global, tienen ventas internacionales, y cuentan con alta tecnología mecanizadas y/o sistematizada. Opera con capitales globales y con sistemas de Administrativos modernos. Su poderío económico las lleva a conducir cadenas productivas y a difundir modas administrativas entre todas las entidades del orbe.

En México, la categorización por tamaño usualmente va acompañada del tipo de actividad productiva para definir las, en el país se consideran los sectores económicos del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, 2007 (SCIAN, 2007 citado por el INEGI, 2011). El uso de este sistema de clasificación tiene sentido debido a que permite conformar y agrupar los datos de acuerdo a las características de la economía mexicana y compararlos con las estadísticas de Canadá y de Estados Unidos de América. “El SCIAN 2007, está conformado por 20 sectores de actividad económica, (divididos) en ... 94 subsectores, 304 ramas, 617 subramas y 1049 clases de actividad, de las cuales 962 son objeto de los censos económicos” (INEGI,2011:4).

No obstante la amplitud del universo de actividades, por su importancia el INEGI agrupa el comercio al por mayor y el dirigido al menudeo, en una sola actividad denominada comercio; a los 11 sectores de servicios (del 51 al 81), se les presenta de manera conjunta con la denominación genérica servicios, a estos sectores se suma la industria manufacturera.

En suma, *la industria, el comercio y los servicios* son las tres actividades más importantes en la economía nacional. Estas pueden ser entendidas como:

- a) La industria manufacturera se dedica principalmente a generar la utilidad de forma de los productos mediante la transformación de materias primas y otros materiales, para producir bienes finales y dirigirlos a los consumidores. También puede producir bienes semi procesados para abastecer a otras industrias En la economía nacional existen diferentes tipos de industria; la alimentaria, la farmacéutica y la automotriz, por señalar algunas.

- b) Las actividades comerciales se dirigen principalmente a generar un proceso de traslado de dominio de los bienes a los cuales se les añade un valor agregado, los actores participantes en esta actividad se conocen como intermediarios o canales de distribución.
- c) Los servicios por su parte, son actividades que una persona ofrece a otra sin que resulte la propiedad de nada, son actividades intangibles porque no se pueden tocar, sentir ni experimentar antes de la compra, son variables porque dependen de la persona que los presta y de quien los recibe, asimismo son inseparables pues requieren de la interacción entre el prestador del servicio y el cliente, y son imperdurables porque no se pueden almacenar para usarlos después de la compra.

El último cambio en la prescripción de las variables para la estratificación de las empresas se publica en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009, ésta nueva forma establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del [sic] (valor) obtenido de la suma de los productos de dos operaciones matemáticas: un producto resulta de multiplicar el número de trabajadores por 10%, y el otro de la multiplicación del monto de las ventas anuales por 90%. La fórmula es: \*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales en millones de pesos) X 90%. Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría.

El Tope Máximo Combinado (TMC), es un nuevo criterio para clasificar a las empresas, éste considera 5 indicadores; 4.6 para las microempresas para industria, comercio y servicios; 93 para las pequeñas empresas en el área de comercio y 95 para industria y servicios; 235 para mediana empresa en comercio y servicios, y 250 para actividades industriales.



<b>Criterios de Estratificación de las empresas en México 2009</b>				
<b>Cuadro 47.</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope máximo combinado (TMC)*</b>
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

Sin duda, todas las empresas que participan en el país conforman la base material para la generación del empleo, sin embargo, las micro, pequeñas y medianas empresas por su presencia mayoritaria, porque contribuyen en el sostenimiento del empleo para la mayor parte de la población y porque coadyuvan a mantener el orden y la paz social, entre otras razones, el gobierno federal creó la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME), con la finalidad de otorgar apoyo a este estrato de empresas en el diseño, fomento y promoción de programas y herramientas para su desarrollo y consolidación.

### **3.2 La situación de las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs)**

En la economía global, las pequeñas y medianas empresas presentan una mayor vulnerabilidad respecto de las grandes empresas por lo que tienen un periodo de vida

promedio de dos años, entre las causas principales de su desaparición se cuenta la rotación de personal y la falta de capacitación (De los Cobos, 2011, citado por Guillén, 2011), además del impacto de la competencia global. Asimismo, por la fragilidad que representa la alta participación de microempresas dentro del total del estrato (SPyME, 2010). Esto mismo acontece en otras partes del mundo, por ejemplo y solo por citar algunos datos, en España el 80% de empresas cierran antes de cinco años, mientras que en los países subdesarrollados sólo entre un 50 y un 75% sobreviven 3 años; para el caso de en Chile, en un estudio de 2005, se encontró que de una muestra de 67,310 empresas, que nacieron en 1996, el 70% desapareció entre los primeros cuatro años (Soriano, 2005, citado por Guillén, 2011).

Las debilidades de estas empresas se incentivan por las condiciones del entorno, de acuerdo con Zevallos (2003, citado por Guillén, 2011), hasta 1990, el contexto latinoamericano significa para las empresas micro, pequeñas y medianas un ambiente de incertidumbre debido a la falta de desarrollo en sus competencias endógenas; bajo grado de innovación tecnológica, deficiente calificación y capacitación de los trabajadores y/o del propio empresario, además de que no se fomenta la inversión y hay desconfianza en el desempeño económico, además de la falta de cooperación entre empresas, así como el desinterés del gobierno en la problemática de las MiPyMEs y la poca eficacia de los mecanismos institucionales establecidos por el Estado para forjar el desarrollo empresarial.

La SPyME (2010), señala que las causas de la frágil permanencia de este tipo de empresas son la caída de la productividad, baja competitividad respecto de sus similares en otros países, (por lo menos de nombre, porque aunque tengan la misma denominación, difieren en sus características) la falta de participación en el comercio exterior, la carencia

de una cultura dirigida a la innovación de procesos y desarrollo tecnológico, así como por la deficiente capacitación de los recursos humanos, entre otras.

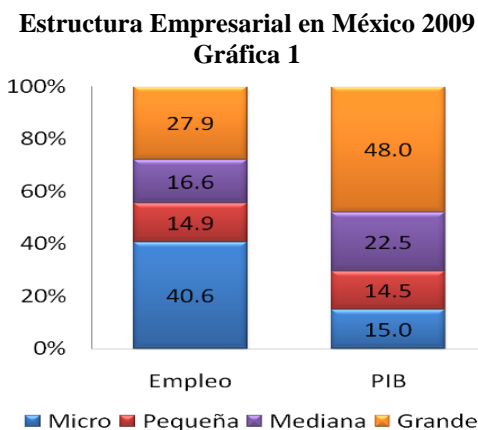
De acuerdo a lo antes expuesto, se colige que el ciclo de vida de las MiPyMEs representa un fenómeno organizacional que tiene repercusiones trascendentales en la esfera social, principalmente porque deriva en altos niveles de desempleo (La Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2009). En el país, por ejemplo, el INEGI (2010), señala que de julio a septiembre de 2010, se presentó una tasa de desocupación del 5.6 % y se situó en 2,7 millones el número de personas desocupadas, y aunque el discurso político compara esta cifra con la reportada en el mismo periodo en el año 2009, en 6.2%, para señalar una recuperación en el empleo, el problema aun es acuciante.

Para subsanar esta situación se requiere de manera urgente de la creación y consolidación de entidades económicas fuertes. Los argumentos esgrimidos en líneas previas nos muestran una situación de vulnerabilidad den torno a las MiPyMEs. Sin embargo, aunque estos argumentos dirigen el pensamiento hacia la generalización, es importante señalar que hay excepciones a la regla y que muchas pequeñas y medianas empresas, no obstante enfrentar los retos antes descritos, logran pasar el valle de la muerte y sobrevivir por un periodo de tiempo amplio, como es el caso de la Empresa Industrial Corona México, que lleva 27 años en el mercado.

En México, en atención a la problemática económica, a los retos y desafíos de las MiPyMEs y al desempleo nacional, -por lo menos eso dice el discurso político- en el Plan Nacional de Desarrollo publicado en la gestión del gobierno de Fox (PND, 2001-2006), se establece la importancia de fomentar y promover el desarrollo, la competitividad, la formación de recursos humanos y el desarrollo de una nueva cultura empresarial y laboral.

Política pública que se concreta el año 2002, con la publicación de la ley para el desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; en ella, se considera el fomento para la constitución de incubadoras y la formación de emprendedores, planteamientos que en 2009, Calderón acoge al Sistema de Fomento Empresarial con el programa México Emprende, cuyo objetivo es financiar y capacitar a las PyMEs, para avanzar hacia su consolidación.

La Secretaría de Economía para dirigir programas al fomento empresarial a ese tipo de empresas recurre a la estructura empresarial ampliamente conocida y difundida en el Diario Oficial de la Federación (2002 y 2009), constituida por las microempresas en un 96%, pequeña empresa con 3.1%, mediana empresa 0.7% y gran empresa con el 0.2% (INEGI, 2009). La situación cuantitativa de este tipo de empresas para 2009, fue como sigue: la micro empresa contribuye a la economía con el 40.6% de empleo y 15% al PIB; la pequeña empresa con 14.9% de empleos creados y un 14.5 de contribución al PIB; mientras que la mediana y la gran empresa generan; la primera el 16.6% de empleo y el 22.5% de PIB y la segunda, el 27.9 % de empleo y el 48% de PIB (SPyME,2010) ( ver gráfica 1 )



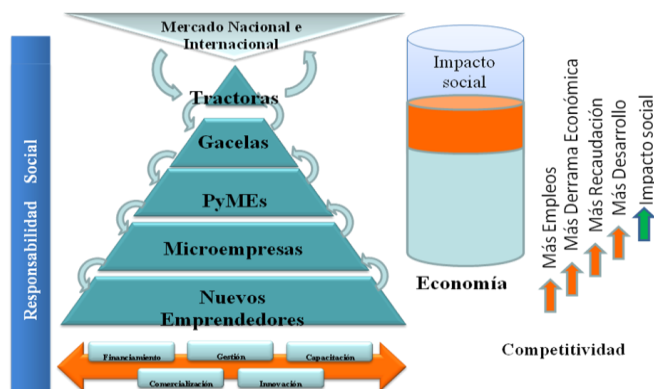
Fuente: Tomado de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (2010).  
Participación por tipo de empresa: Micro 96%; Pequeña 3.1%; Mediana 0.7% y Grande 0.2%.

Del estrato de MiPyMEs, las pequeñas empresas son el sector empresarial de interés en este trabajo de investigación, los tres tipos en conjunto tienen un gran impacto en la economía nacional al sumar el 99.8% de participación numeraria, el 72.1 % de empleos y el 52% de producto interno bruto (INEGI, 2009).

### 3.2.1 Una nueva estructura empresarial para el fomento empresarial

La Secretaría de Economía (SE) reconociendo la heterogeneidad entre las empresas no sólo en su tamaño sino en sus potencialidades y debilidades, estableció una nueva estructura empresarial para definir un sistema de fomento empresarial con base en cinco productos y cinco segmentos de empresas. Esta institución señala que el objetivo de crear esta clasificación es impulsar el desarrollo de las MiPyMEs, la competitividad del país, crear más empleos, más empresas y mejores emprendedores. Planteamientos que responden al PND 2007-20012; Programa Sectorial de Economía, Estrategia 6.1, Eje 2. Economía y generadora de empleos, que dicta la necesidad de apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas a partir de la promoción de cinco segmentos empresariales y cinco programas de capacitación, los cuales se presentan en el siguiente esquema 12:

**Estructura organizacional para el fomento empresarial**  
Esquema 12



Fuente: Modificado de la Secretaría de Economía

La SE, presenta los cinco segmentos en una imagen piramidal constituida por cinco niveles; cada uno define un segmento empresarial y para ellos se establecen programas de apoyo en función de su tipo. Esta jerarquía empresarial está constituida por: los nuevos emprendedores, microempresas, pequeñas y medianas empresas, gacelas y tractoras.

1.- En la base de la pirámide se ubica a los nuevos emprendedores como eje fundamental para el desarrollo del país. Este tipo de empresas se caracterizan por hombres y mujeres que se involucran en procesos de creación de nuevas empresas, las cuales pueden ser de naturaleza tradicional, de tecnología intermedia y de alta tecnología. Para su desarrollo, el gobierno ha establecido un programa de incubadoras a nivel nacional. El apoyo a este estrato de empresas se dirige mediante el Programa México Emprende.

2.- Las microempresas son motor de crecimiento económico por su representación mayoritaria en la economía nacional, ocupan el 96% del total de empresas (INEGI, 2009). No obstante el número de empresas su contribución al PIB, es de los menores con respecto a la de otros estratos de empresas. Las microempresas constituyen actividades de autosuficiencia para quienes las crean.

3.- Las pequeñas y medianas empresas, representan en 2009, el 31.5% de empleo total en el país. Juntas tienen un mayor impacto en la economía nacional, sin embargo, en la práctica aunque la SE les da un trato igualitario, cada estrato tiene características particulares; el ejemplo más claro, es el número de empleados participantes, asimismo, las problemáticas y perspectivas que enfrentan.

4.- Las Empresas Gacela, una nueva denominación para micro, pequeñas y medianas empresas que se caracterizan por su dinamismo, crecimiento y generación de empleos respecto del promedio. Como estrategia de apoyo a las empresas Gacela, el gobierno

instituyó diversos proyectos tales como: el programa de aceleración de empresas, el programa Nacional de Franquicias, el programa para la promoción de oferta exportable en coordinación con Pro México y los programas de innovación tecnológica con el impulso en la creación de parque tecnológicos.

5.- Las empresas tractoras refieren a las grandes empresas establecidas en el país. Las cuales por su dimensión, experiencia, poder económico, tecnológico y posición competitiva apoyan el crecimiento del país mediante la creación de cadenas productivas. Las empresas tractoras promueven la creación de cadenas de producción integradas por micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el Programa de Desarrollo de Proveedores y Articulación Productiva para vincular a las MiPyMEs con tractoras en la industria, comercio y servicios, entre otras actividades.

La SE, dirige a estos segmentos cinco estrategias: 1.- de financiamiento; 2.- comercialización; 3.- capacitación y consultoría; 4.- gestión e innovación y 5.- desarrollo tecnológico. Además de las estrategias establecidas por el Fondo PyME para maximizar el impacto en el desarrollo de las MiPyMEs y de los emprendedores.

### **3.3 La situación actual de las empresas en México**

En este escenario global la participación organizacional es fundamental para el desarrollo económico, en México la creación de micro y pequeñas empresas es un fenómeno social cotidiano, día a día, se crean nuevas y desaparecen otras. El universo empresarial del país está constituido por empresas micro, pequeñas, medianas y grandes.

De acuerdo con el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa (PyME) y con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010) (Instituto PyME, 2010; SPyME), las pequeñas y medianas empresas junto con las micro empresas constituyen el estrato de

micro, pequeñas y medianas empresas denominado MiPyMEs (por sus siglas), conocidas coloquialmente también con el mismo nombre. Este estrato de empresas, en México como en el resto del mundo, son las que ostentan una alta participación dentro del total.

De acuerdo con datos del INEGI (2001 y 2010), las PyMEs, dentro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico (OCDE) en 2001 representaban el 99% y en 2010 el 95% (según el INEGI, no se define a la microempresa, pero se asume está dentro del porcentaje). En América latina incluyendo a la microempresa representan entre el 95 y 99%, el estrato de empresas micro es el más importante por su representación numérica alcanzando entre el 60 y 90%.

En México, actualmente como puede observarse en el cuadro, el estrato de la micro, pequeña y mediana empresa alcanza el 99.8% de más de 5 millones de unidades económicas a nivel nacional, aportando un 78.5% del personal ocupado en actividades de industria, comercio y servicios; con lo cual cumple con una importante función social (INEGI, 2010a).

Censo 2009. Resultados definitivos Cuadro 48.		
Tamaño	Unidades económicas Participación relativa %	Personal ocupado Participación relativa%
<b>Micro</b>	95.2	45.6
<b>Pequeña</b>	4.3	23.8
<b>Mediana</b>	0.3	9.1
<b>Subtotal MiPyMEs</b>	<b>99.8</b>	<b>78.5</b>
<b>Grande</b>	0.2	21.5
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Comunicados de los Censos Económicos 2009, INEGI (2010) y Resumen de los resultados de los Censos Económicos (2009). Censos económicos 2009, México (INEGI, 2010a).

La participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) y de la gran empresa se ha mantenido más o menos constante en el transcurso de los años (ver cuadro 47). Por citar algunas cifras para constatar su permanencia tenemos las de los tres últimos censos económicos realizados por el INEGI; en 1999 las microempresas alcanzaron el



96.0%, la pequeña empresa el 3.0% y la mediana el 0.8%; en 2004, las MiPyMEs sumaron el 99.8% del total y en 2009, de acuerdo a la información oficial de la Secretaría de Economía y del INEGI(2011); de 5'144,056 empresas en total, el 99.8% son MiPyMEs<sup>53</sup>; el 47.1% se ubica en el sector servicios, 26% en comercio y el 18% en la industria manufacturera y el resto de las actividades el 8.9%, además concentran el 78.5% de personal ocupado.

Asimismo, la gran empresa se mantiene en niveles del 2% a través de los años creando la cuarta parte de empleos en el país. En el caso de las MiPyMEs, los datos cuantitativos son evidencia clara de su importancia en el desarrollo social y económico del país; por su participación mayoritaria y porque contribuyen con las tres cuartas partes del empleo.

<b>Unidades económicas y personal ocupado Censo 1999, 2004 y 2009. (Participación relativa) Cuadro 49</b>								
<b>Tamaño</b>	<b>Unidades económicas</b>				<b>Personal ocupado</b>			
		<b>1999</b>	<b>2004</b>	<b>2009</b>		<b>1999</b>	<b>2004</b>	<b>2009</b>
<b>Micro</b>		96.0	95.5	95.2		43.4	42.1	46.5
<b>Pequeña</b>		3.0	3.5	4.3		15.3	14.7	23.0
<b>Mediana</b>		0.8	0.8	0.3		16.5	16.1	9.0
<b>Total MiPyMEs</b>		<b>99.8</b>	<b>99.8</b>	<b>99.8</b>		<b>75.2</b>	<b>72.9</b>	<b>78.5</b>
<b>Grande</b>		0.2	0.2	0.2		24.8	27.1	21.5

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2006). Censos económicos 2004, Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Resumen de los resultados de los Censos Económicos (2009). Censos económicos 2009, México (INEGI, 2010 a).

<sup>53</sup> En México, la presencia de un número mayoritario de MiPyMEs es una realidad compartida con otras naciones a nivel mundial. Este tipo de entidades económicas contribuyen a crear el 72.1% del empleo y generan el 52% de PIB.

La descripción de la estructura industrial mexicana es posible gracias a la información aportada por los Censos Económicos. El INEGI (2010a), señala que los censos económicos iniciaron en el año 1930, para dar cuenta de la actividad manufacturera. A partir de entonces se realizan cada cinco años y en la actualidad reflejan todas las actividades económicas que se realizan en el país.

El escenario organizacional en México, se caracteriza por la presencia mayoritaria de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), las cuales representan el 99.8% del total de unidades productivas, aportan más del 50% del Producto Interno Bruto y siete de cada diez empleos son generados por ellas, lo que las coloca como factor determinante en el desarrollo económico del país. (Boletín “PyMEs, nuestras empresas”,2010; INEGI, 2009).

El cuadro 50, presenta el status de las empresas en el territorio nacional de acuerdo a los resultados del último censo realizado en el año 2009. Se presentan datos de los estratos de empresas; el número de unidades productivas en números absolutos y relativos, asimismo, el número de empleos que cada uno aporta en los mismos términos (INEGI, 2010a).

<b>Censo 2009. Resultados definitivos<sup>54</sup></b>				
<b>Cuadro 50</b>				
<b>Unidades económicas</b>	<b>Total</b>	<b>Participación relativa %</b>	<b>Número de empleos</b>	<b>Participación relativa%</b>
Micro	4'897,141	95.2	12'643,697	45.6
Pequeña	221,194.4	4.3	6,599,123	23.8
Mediana	15,432.1	0.3	2,523,193	9.1
Grande	10,288.1	0.2	5'961,393	21.5
Total	5'144,056	100	27'727,406	100

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2010) y Resumen de los resultados de los Censos Económicos (2009). Censos económicos 2009, México (INEGI,2010a).

<sup>54</sup> Se encontrarán algunas variaciones en los porcentajes debido a que cada documento analizado plantea cifras diferentes, no obstante que todos citan datos del INEGI, incluso el mismo INEGI, en publicaciones distintas respecto del mismo censo también presenta algunas diferencias.

La pertinencia de aportar este panorama general del sector productivo radica en la necesidad de presentar el contexto donde se localiza la empresa Industrial Corona, S.A. de C.V., la cual constituye el estudio de caso de la presente indagación. Se presentan datos estadísticos generales de las empresas en el país y particulares del sector de la industria de las autopartes de – y de la industria de plásticos-, en la que se encuentra la empresa citada.

Los resultados del censo son los siguientes: el total de unidades económicas registradas fue de 5'144,056, y el número de puestos de trabajo de 27'727,406. El total de empresas y empleos se distribuyen entre 2008 y 2009. Para 2008, 4'724,892 empresas realizaron actividades y aportaron 26'863,014 puestos ocupados, en 2009 se crearon 419,164 nuevas empresas y 864,392 empleos.

Del universo de unidades económicas la distribución en el territorio nacional es como sigue (Cuadro 51).

<b>Distribución geográfica de las empresas en México y personal ocupado. Censo 2009</b>		
<b>Cuadro 51.</b>		
<b>Estado</b>	<b>Número de unidades económicas - Participación relativa % de 5'144,056</b>	<b>No. de personal ocupado - Participación relativa % de 27'727,406</b>
1.- Estado de México	11.4 - 586,422 U.E	9.4 - 2'606,376 Empleos
2.-Distrito Federal	8.1 -416,669 U.E	14.9 - 4'131,384 E.
3.-Veracruz	7.1 -365,228 U.E.	5.4
4.-Jalisco	6.4	6.7 -1'857,736 E.
5.-Puebla	6.0	4.3
6.-Michoacán	4.8	3.3
7.-Guanajuato	4.8	4.3
8.-Oaxaca	4.6	2.7
9.-Chiapas	4.4	2.9
10.-Guerrero	3.9	2.5
11.-Nuevo León	3.1	5.3
12.-Hidalgo	2.7	2.0
13.-Tamaulipas	2.6	3.2
14.-San Luis Potosí	2.4	2.1
15.-Sinaloa	2.3	2.3
16.-Chihuahua	2.3	3.5
17.-Yucatán	2.2	2.0

18.-Sonora	2.1	2.7
19.-Coahuila	2.1	2.8
20.-Morelos	2.0	1.5
21.-Baja California	1.9	3.1
22.-Tabasco	1.8	1.8
23.-Querétaro	1.5	1.8
24.-Zacatecas	1.5	1.1
25.-Durnango	1.4	1.3
26.-Tlaxcala	1.3	0.9
27.-Nayarut	1.2	0.9
28.-Aguas Calientes	1.1	1.2
29.-Quintana Roo	1.1	1.5
30.-Campeche	0.9	1.0
31.-Colima	0.6	0.7
32.- Baja California Sur	0.6	0.8

Fuente: Elaboración propia con base en los Censos económicos 2009 (INEGI, 2010a)

Las 5'144,056 empresas se distribuyen en todo el país, la presencia del mayor número de se presenta en el Estado de México con un total de 586,422 unidades económicas el cual representa el 11.4%, mientras que en segundo lugar está el Distrito Federal con 416,669 organizaciones en el sector productivo y en primer lugar por su aportación a la producción bruta total con el 19%; en tercer lugar se ubica el Estado de Veracruz con 365,228 empresas. Las tres posiciones más relevantes en la contribución de empleo corresponden, la primera, al Distrito Federal por los 4'131, 384 puestos de trabajo, la segunda al Estado de México por los 2'606,376 empleos y la tercera al Estado de Jalisco con una aportación al empleo nacional de 1'857,736 ocupaciones.

Para efectos de la investigación y por los resultados de los censos de 2004 (Guillén, 2010) y 2009, se puede afirmar que el Distrito Federal, centro político y económico del país es una de las regiones más importantes en el país, en los dos censos obtuvo el segundo lugar por la cantidad de empresas que aloja y el primero, por su contribución al empleo. En esta área geográfica del país se encuentra instalada Industrial Corona, S.A. de C.V.,

específicamente en la Delegación Álvaro Obregón, la cual forma parte del escenario capitalino.

### 3.3.1 Distribución de unidades económicas por tipo de actividad

Las actividades con mayor participación en el sector económico nacional son el comercio con 47.1%, los servicios privados no financieros 40% y 11.3% en la actividad manufacturera. El 1.6 % restante corresponde a la pesca y acuicultura, a la construcción, al transporte, correos y almacenamiento, minería y electricidad, agua y gas, estos datos corresponden al número de empresas que realizaron actividades en 2008.

<b>Distribución de unidades por actividad económica. Censo 2009</b>		
<b>Cuadro 52.</b>		
<b>Manufactura</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios*</b>
581,044 (11.3 %)	2'424,249 (47.1%)	2'056,437 (40%)

Fuente: Elaboración propia con base en el total de organizaciones al 2009 (INEGI ,2010). \*Servicios privados no financieros, en Resumen de resultados de Censos Económicos 2009 (INEGI,2010:9)

Para la descripción más detallada respecto de las características del sector productivo que se hacen enseguida, se toma como base la información relativa al sector privado y paraestatal que se muestran en el siguiente cuadro 53.

<b>Unidades económicas y personal ocupado del sector privado y paraestatal. Censo 2009</b>		
<b>Cuadro 53</b>		
<b>Conceptos</b>	<b>Unidades económicas</b>	<b>Personal ocupado</b>
Universo de empresas, censo 2009	5'144,056	27'727,406
Empresas vigentes al 2008	4'724,892	26'863,014
Entidades de nueva creación 2009	419,164	864,392
Captación por recorrido total 2008 ( a este total se le resta el sector público y paraestatal, dando lugar a los indicadores del siguiente concepto)	3'0948,021	24'953,180
Sector privado y paraestatal 2008	3'724,019	20'116,834

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2010 a). Resultados de los Censos Económicos 2009.

La exposición considera 20'116,834 de personas ocupadas en 2008, sin tomar en cuenta los empleos generados por las entidades que iniciaron operaciones en 2009, ni los del sector público y de organizaciones religiosas. Asimismo, se toman los datos del número de unidades económicas vigentes al año 2008, esto es, 3'724,019 unidades. Estas cifras corresponden al sector privado y paraestatal, de la captación de información por recorrido total para 2008 (INEGI, 2010 a).

La actividad económica se concentra en los siguientes ámbitos del sector productivo (INEGI, 2010a), en orden jerárquico desatacan el comercio con el 49.9% unidades productivas y 30.5% empleos; los servicios con 36.2% de entidades económicas y 34.% de personas trabajando y la industria manufacturera con 11.7% de organizaciones y el 23.2% de trabajadores (2010:13). La suma de unidades productivas dedicadas al comercio, a los servicios privados no financieros y a la industria manufacturera es de 97.8%, y el empleo generado por estos sectores es del 87.8%. De las 20'116,834 personas ocupadas el 60.1% fueron hombres y el 39.9% mujeres.

### **3.3.2 Participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el sector productivo nacional. Censo 2009.**

Las entidades económicas toman desde 1999, una definición o categoría por tamaño, adscrita por la Secretaría de Economía en función del personal ocupado: Para 2008, el 95% corresponde a empresas de hasta 10 personas, es decir, microempresas; el 4.0% ocupó entre 11 y 50 trabajadores, ésta se denomina pequeña empresa; y el 0.8% es considerada como mediana porque concentró de entre 51 a 250 personas, finalmente, la gran empresa con el 0.2% de participación ocupó más de 251 personas.

La siguiente tabla considera el porcentaje de entidades por tamaño y su aportación al empleo y a la producción bruta total, con base en las cifras correspondientes a las empresas establecidas al 2008.

<b>Participación de empresas en la economía nacional: por tamaño, personal ocupado y aportación al PIB</b>			
<b>Cuadro 54</b>			
<b>Tipo de empresa</b>	<b>No. Unidades económicas</b>	<b>Personal Ocupado</b>	<b>PIB</b>
Microempresa	95.0%	41.8%	8.3%
Pequeña empresa	4.0%	15.3%	9.0%
Mediana empresa	0.8%	15.9%	17.4%
Gran empresa	0.2%	27.0%	65.3%

Elaboración propia con base en Censos económicos 2009 (INEGI, 2010 a). Resumen de resultados de los Censos Económicos 2009.

El estudio de caso se realiza corresponde a una empresa ubicada en las industria manufacturera en el sector de plásticos y hule, dedicada a la producción de partes para vehículos automotores; el porcentaje de empresas en 2008 fue de 1.1%, con el 5.0% de personal ocupado y 3.8% de producción bruta total. La empresa Industrial Corona, S.A. de C.V., está ubicada en el Distrito Federal, Delegación Álvaro Obregón.

### **3.3.3 Universo de empresas en el Distrito Federal. Distribución de unidades económicas por delegación**

La descripción de la situación de las empresas en el D.F. se hace con base en la Mini monografía del Distrito Federal, con resultados de los censos económicos 2009, publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010b).

Los resultados del censo 2009, arrojan un total de 414,335 unidades económicas en la Ciudad de México, las cuales concentran 4'141,735 empleos. Cifras que consideran a las empresas que estaban realizando actividades en 2008 y las que iniciaron las propias en

2009. La distribución de empresas en el D.F., sólo toma en cuenta a 382,056 unidades que corresponden a las que estaban vigentes en 2008, del sector privado y paraestatal. Así como los 3'299,325 de personas empleadas.

De las 382,056 entidades económicas, la mayoría –el 90.9% se dedica a actividades del sector terciario- el 51.4% se dedica al comercio, el 39.5% a los servicios, el 8.1% a la manufactura y el 1% a otros sectores.

<b>Distribución de empresas por delegación. Censos económicos 2009</b>			
<b>Cuadro 55</b>			
<b>Delegación</b>	<b>No. de Unidades económicas</b>	<b>Personal Ocupado</b>	<b>Producción bruta total</b>
Álvaro Obregón	18,588	251,772	206,276,633
Azcapotzalco	17,171	304,071	164,925,198
Benito Juárez	23,300	341,826	218,708,712
Coyoacán	20,072	149,926	82,940,417
Cuajimalpa de Morelos	5,193	100,976	95,914,760
Cuauhtémoc	65,963	614,547	438,606,919
Gustavo A. Madero	44,160	184,885	48,612,799
Iztacalco	15,251	101,593	36,502,702
Iztapalapa	66,441	294,297	73,586,969
La Magdalena Contreras	5,199	26,933	7,318,643
Miguel Hidalgo	21,529	481,279	498,656,965
Milpa Alta	4,481	10,596	818,807
Tláhuac	12,362	39,039	7,813,947
Tlalpan	19,240	185,360	104,203,957
Venustiano Carranza	28,293	157,021	77,449,636
Xochimilco	14,813	55,204	26,848,253
<b>Total</b>	<b>382,056</b>	<b>3'299,325</b>	<b>2'089,185,317</b>

Elaboración propia con base en INEGI (2010b). Mini monografía del D.F.



El Distrito Federal es una región con un gran dinamismo y con la mayor concentración de población comparada con otros estados de la república mexicana. La actividad productiva en la ciudad capital, representa el segundo lugar por número de unidades productivas instaladas en el ámbito nacional, asimismo, ocupa el primer lugar en la producción bruta total en 2008, con una aportación del 19.0%.

La Ciudad de México está constituida por 16 delegaciones, las cuales contribuyen para situarla en los primeros lugares antes señalados. Las que más aportaron al número de unidades productivas son las delegaciones (INEGI, 2009): Iztapalapa en primer lugar con el 17.4% del total, en segundo Cuauhtémoc con el 17.3%, estas posiciones fueron inversas en 1999. En Iztapalapa una buena parte de la actividad económica es la manufactura y en la Cuauhtémoc los servicios. En cuanto al personal ocupado son la delegación Cuauhtémoc y Miguel Hidalgo las que se destacan por la generación de empleo; la primera aporta el 18.6% y la segunda el 14.6%, en estas delegaciones la actividad mayoritaria es la de comercio y servicios. En el ámbito de la producción interna bruta son las delegaciones Miguel Hidalgo y Cuauhtémoc las que mejor posicionadas están en la generación de recursos.

Las delegaciones con menor aportación a la economía del Distrito Federal son en el ámbito de unidades económicas Cuajimalpa de Morelos con el 1.4%, la razón puede ser que su ubicación esta en un área geográfica habitacional y por su localización puede ser considerada como zona ecológica en la que abundan bosques de pino, encino y oyamel. El Censo de 1999, mostró su baja participación en el nivel de empleo con tan sólo el 1.1% del total, situación que mejoró para 2009, pues alcanzó el 3.1% y con el 4.6% al PIB.

Magdalena Contreras y Milpa Alta, igual que Cuajimalpa en 2009, se ubican en los últimos lugares en aportación de empresas, una situación que se refleja en su contribución al PIB; la primera solo aportó el 0.4% y la segunda no hizo ninguna aportación. Xochimilco y Tláhuac están en la misma situación de baja participación en el PIB. En el caso de los empleos las delegaciones con mayor problemática para la generación de éstos son Tláhuac participa con sólo el 1.2%, Magdalena Contreras con el 0.8% y Milpa Alta con el 0.3%.

Curiosamente Xochimilco que en 1999, mantuvo un bajo porcentaje de empleo debido a que su actividad principal es la agrícola, en 2009 mejoró su aportación llegando al 3.9%.

<b>Unidades económicas y personal ocupado por delegación en el D.F. Censo 1999</b>			
<b>Cuadro 56.</b>			
<b>Entidad/Delegación</b>	<b>Unidades Económicas</b>	<b>No. de personal ocupado</b>	<b>% Participación en el empleo</b>
Distrito Federal	344,074	2'397,262	100
1) Álvaro Obregón	16,251	151,903	6.3
2) Azcapotzalco	16,188	156,519	6.5
3) Benito Juárez	24,561	270,380	11.2
4) Coyoacán	17,556	127,373	5.3
5) Cuajimalpa d Morelos	3,893	27,363	1.1
6) Cuauhtémoc	60,809 (17.67%)	522,988	21.8
7) Gustavo A. Madero	40,705 (11.83%)	172,370	7.1
8) Iztacalco	15,008	97,527	4.0
9) Iztapalapa	56,024 (16.28%)	242,774	10.1
10) Magdalena Contreras	4,379	13,916	0.5
11) Miguel Hidalgo	21,834	333,318	13.9
12) Milpa Alta	2,829	6,089	0.002
13) Tláhuac	8,701	25,153	1.04
14) Tlalpan	14,464	83,139	3.4
15) Venustiano Carranza	29,784	124,113	5.1
16) Xochimilco	11,088	42,341	1.7

Fuente: Elaboración propia con base en los Censos Económicos de 1999

Para finalizar la exposición de la situación estructural por delegación se mencionan los principales indicadores generados por la delegación Álvaro obregón (INEGI, 2009), por

ser el escenario de Industrial Corona, S.A. de C.V. Esta delegación apoya a la economía capitalina y del país con el 4.9% de unidades productivas, ocupando al 7.6% de personas y con el cuarto lugar en aportación al PIB con el 9.9%.

En el Distrito Federal como en la mayor parte de la república la microempresa tiene un lugar destacado en la participación por el número de unidades productivas instaladas con el 92.5% y por el 26.5% de empleos generados. Asimismo, la gran empresa no obstante su número reducido de empresas, es la que más contribuye con la contratación de personal 44%.

<b>Unidades económicas y personal ocupado total según estrato en el D.F., 2008</b>			
<b>Cuadro 57.</b>			
<b>Estratos</b>	<b>Número de personas por estrato</b>	<b>Unidades económicas Censo 2009</b>	<b>Personal ocupado</b>
Microempresa	0-10	92.9	26.5
Pequeña empresa	11-50	5.4	13.3
Mediana empresa	51-250	1.3	16.2
Gran empresa	251 y más	0.3	44.0

Fuente: Tomado de INEGI (2010 b). Mini monografía del D.F.

### **3.3.4 Composición del nivel de empleo por actividad y género en el Distrito Federal**

Las actividades más importantes en el Distrito Federal son la manufactura, los servicios y el comercio. En la microempresa la mayor generación de empleo se da en el sector comercio con el 54.5%, mientras que entre las pequeñas y medianas empresas la manufactura tiene un papel relevante con el 17.3% y 26.3%, en tanto que la gran empresa se distingue por su mayor participación en servicios con el 53.1 (ver cuadro 58).

Los servicios aportan el 57.6% de la producción bruta total (calculada en 2'089, 185,317) y el sector manufacturero contribuye con el 17.9%.

<b>Personal ocupado por estrato y ocupación en el D.F.</b>			
<b>Cuadro 58</b>			
<b>Estrato de empresa</b>	<b>Manufactura</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro	19.7	54.5	20.7
Pequeña	17.3	15.0	12.8
Mediana	26.3	17.8	13.5
Grande*	36.7	12.7	53.1

Fuente: Tomado de INEGI (2010 b). Mini monografía de D.F.

\*Los datos que se presentan en este cuadro se tomaron del INEGI, de la publicación antes señalada, se nota una variación en el porcentaje total para la gran empresa.

Del total de empleados en el D.F en 2009, el 59.7% fueron hombres y el 41.3% mujeres. Las actividades que reportaron la mayor cantidad de participación son los servicios con 55.1% y 44.9% y el comercio con 57.6% y 42.4 %.

La participación laboral por género y por tipo de actividad se presenta en el cuadro 59, en él se puede observar que los hombres ocupan un mayor número de puestos de trabajo en el sector productivo, el ámbito de los servicios y el comercio, así como la industria manufacturera. En el caso de la fuerza laboral femenina, los servicios representan el espacio laboral más concurrido, seguido por las actividades comerciales y manufactureras tal como ocurre con la fuerza de trabajo masculina.

Lo relevante de la información del personal ocupado por actividad está en la participación de las mujeres en tareas que antaño eran exclusivas de los hombres, por ejemplo, podemos citar los transportes y la construcción. En el contexto de los transportes, la participación femenina se ha visto incentivada por el fomento de programas auspiciados por el gobierno del D.F., como el “Programa de Taxi Rosa”, que se inicio en 2009. En la construcción no obstante la rudeza del trabajo, las mujeres han ido incrementando su participación, al cierre de 2001 había 6892 trabajadoras, en 2009 participaron 13008 en el D.F., algunas de las actividades realizadas con soldadoras, pintoras, oficiales de obra.

<b>Personal ocupado en el D.F, por género. Censo 2009</b>					
<b>Cuadro 59</b>					
<b>Actividades por sector</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total números absolutos</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total números absolutos</b>	<b>Gran total por sector</b>
Total D.F.	<b>59.7 %</b>	1'969,632	<b>40.3 %</b>	1'329,627	3'299,325
Servicios	55.1	990,6498	44.9	807,262	1'797,912
Comercio	57.6	436,972	42.4	321,660	758,632
Industrias manufactureras	64.6	261,483	35.4	143,290	404,772
Transportes, correos y almacenamiento	78.8	151,249	21.2	40,691	191,940
Minería	79.6	4,121	20.4	1,056	5,177
Construcción	88.0	95,391	12.0	13,008	108,399
Electricidad, agua y gas	88.8	28,854	11.2	3,639	32,493

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2010). Moni monografía D.F.

En nuestro país las empresas tienen la posibilidad de integrarse en cadenas productivas para mejorar su posición competitiva en el mercado. Las que están en mejores condiciones de participar en esta forma de negocios son las pequeñas y medianas empresas.

### **3.4 Las cadenas productivas en el país**

En el país según información del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), hay 40 diversas cadenas productivas. Estas pueden entenderse como un conjunto de empresas vinculadas en un sector particular en el que compite y cooperan para crear productos o servicios generadores de utilidad para el cliente. Una cadena productiva relevante en el país es la de la Industria Automotriz, está integrada por la Industria Terminal con las grandes empresas armadoras y con grandes empresas Tier 1 y Tier 2 y, pequeñas y medianas empresas PyMEs Tier 3, pertenecientes a la Industria de las Autopartes o de componentes.

### Esquema 13



De acuerdo con la Secretaría de Economía (2011), en su conjunto esta industria automotriz en 2010, aportó el 21.6% del valor de las exportaciones totales y durante el primer semestre de 2011 el 21.9%, adicional a los resultados cuantitativos ha generado empleos más calificados, mejor remunerados y una posibilidad de mayor desarrollo del capital humano. En esta cadena productiva se han creado centros de proveeduría de nivel mundial con la participación de Tier's 1, algunos mantienen una alta integración con las empresas terminales -Organization Assemblers Manufacturers-. De la producción total de autopartes se exporta el 80%.

Industrial Corona, S.A. de C.V., es una entidad proveedora de autopartes, es de segundo nivel, es decir Tier 2, es un proveedor que manufactura productos de inyección de plástico y las provee a otras entidades económicas de mayor tamaño y potencial Tier 1, las cuales están directamente articuladas con las empresas ensambladoras. Teóricamente las Tier 2, son empresas intermedias originadas por armadoras o proveedores de primer nivel, esa designación deriva de la cercanía con las ensambladoras, en el caso de Industrial Corona, ésta fue no fue creada por una Tier 1, ni pertenece a algún centro de proveeduría,

fue instituida por un empresario mexicano, quien trabaja de manera muy estrecha con sus clientes Hilex y Kostal, Tier's 1, pero la propiedad de la empresa es independiente de ellos.

Industrial Corona México es una empresa que ha crecido con el tiempo, en estos momentos tiene su casa matriz en el Distrito Federal y una filial en Querétaro, esta última se abrió por la exigencia de sus clientes, para disminuir costes y para tener mayor cercanía con los clientes antes señalados. Su actividad dentro de la cadena está identificada por la Secretaría de Economía con la clave 326199: fabricación de otros productos de plástico sin reforzamiento<sup>55</sup>, esta actividad está tipificada como actividades/productos de apoyo. Esta actividad también se dirige al sector 468211, comercio al por menor de partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones (ver esquema 14). La cadena productiva del la Industria Automotriz está articulada de la siguiente forma (SIEM)

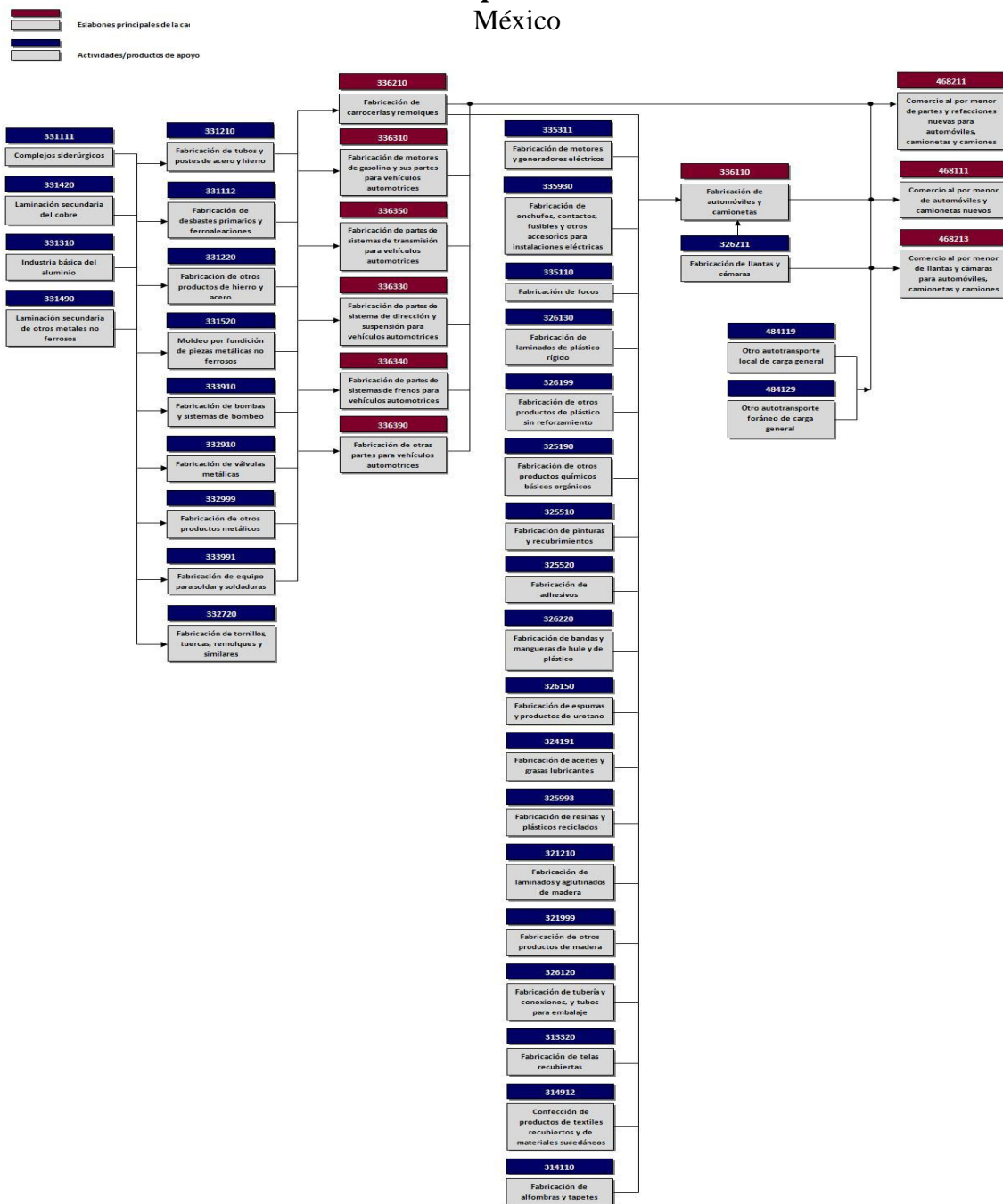
---

<sup>55</sup> <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/cadenas/CadenasProductivas.asp> [31, mayo, 2012]

## Cadena Productiva de la Industria Automotriz

### Esquema 14

### México



Fuente: Sistema Empresarial Mexicano 2012

### 3.5 Reflexiones en torno al objeto de estudio y la interpretación de la calidad

El interés por la industria manufacturera y el sector de las autopartes es por su importancia estratégica para el desarrollo para el país y porque la actividad de la transformación



requiere para su funcionamiento de un mayor número de elementos organizacionales, respecto a los necesarios en las actividades del comercio y de los servicios. En la actividad manufacturera destacan las siguientes variables estructurales:

- 1.- Tamaño, este se define en función del número de trabajadores empleados por la empresa.
- 2.- Tipo de producción, esta puede ser de tres formas; en serie, por proceso o continua.
- 3.- Tecnología representada en maquinaria y equipo y tecnología para la realización de los procesos de de trabajo técnico y organizacional.
- 4.- División del trabajo de acuerdo al tipo de producción realizada.
- 5.- Control del trabajo, referido a la naturaleza de la autoridad y a los mecanismos de control gerencial.
- 6.- El control de la propiedad

Estas son seis dimensiones que según Heydebrand (1989), son influidas por el contexto desencadenando en nuevos tipos de organización, los cuales se pueden ubicar entre dos extremos; en uno, el de la organización moderna o burocrática con más de un siglo de historia y en el otro, la posburocrática o flexible, descubierta a finales de la década de los años setenta en las organizaciones japonesas. Es importante para el presente estudio considerar también la variable giro industrial.

La propuesta de Heydebrand (1989), para definir a las nuevas formas de organización se hace a partir de una visión egocéntrica porque evidentemente deja fuera del análisis la variable cultural, la cual como lo ha demostrado el modelo japonés, es fundamental en los supuestos de colaboración colectiva hacia la mejora continua y altos estándares de calidad. Tanto las variables establecidas por Heydebrand (1989) como algunos componentes de la cultura, serán elementos de la investigación en la empresa

Industrial Corona, S.A. de C.V., en la que se busca conocer cómo interpretan la calidad los trabajadores del taller. Para ello se requiere conocer el significado que éstos otorgan a la calidad y el impacto en la satisfacción en el trabajo y la calidad de los bienes elaborados.

Además de las variables antes señaladas, podrán incluirse el tipo de propiedad; de la empresa; el género de sus integrantes, la ubicación geográfica; las relaciones de los trabajadores con el director/propietario y el estilo de liderazgo. Algunas de estas variables fueron utilizadas por Hofstede (1980), en sus estudios culturales en IBM<sup>56</sup>. Otras tales como el tipo de estructura organizacional y las formas de coordinación del trabajo se retoman de los planteamientos de Mintzberg (1989). Los hallazgos aportarán elementos explicativos de la realidad mexicana. Una razón más de elegir la industria de la transformación en el área de autopartes es por la inquietud de conocer cómo se vive la calidad en la cotidianidad de un trabajo dedicado a satisfacer clientes de clase mundial, asimismo, por el hecho de que en la producción de mercancías, el proceso es separable del producto y por lo tanto, permite con mayor claridad determinar el cumplimiento de los estándares de calidad, mientras que en los servicios o el comercio, no son fácilmente observables estos dos elementos.

Con los resultados de la investigación se podrá dar cuenta como las rápidas las rápidas transformaciones a las que están sujetas las organizaciones en la actualidad generan una constante incertidumbre entre los miembros de la organización. Asimismo, podremos conocer si los cambios contextuales han transformado la concepción del trabajo organizacional, de los procesos productivos y de las tecnologías necesarias para tal efecto y si esto ha derivado en la generación de un prototipo de trabajador dispuesto a cumplir con esas nuevas lógicas de producción.

---

<sup>56</sup> Distancia de autoridad, masculinidad-femineidad, individualismo colectivismo, y aversión a la incertidumbre.

De esta forma se podrán plantear reflexiones en torno a la transferencia y apropiación de nuevas formas de producción porque pensamos que involucran a los actores organizacionales en un rito de paso, el cual Turner explica como un periodo en el que los individuos están en una situación de ambigüedad entre dos posiciones<sup>57</sup> - una original, la burocrática que infantiliza al individuo para justificar el liderazgo (Sievers,1994), o y la otra, configurada por el modelo flexible que le demanda un estado de madurez con sus consecuentes elementos de compromiso y autonomía.

En teoría, la implantación de la calidad sugiere una transformación de los miembros de la organización para cambiar su estatus de sujetos infantiles a individuos maduros (Sievers, 1994) para realizar el trabajo conforme a nuevas formas de producción dictadas por los modelos de calidad y por los organismos internacionales, prácticas que a la vez son supervisadas por los clientes de las empresas. Para explicar este proceso de cambio en la mentalidad de los trabajadores respecto de la calidad, tomamos prestado de la antropología el concepto de rito de paso y trasladados al ámbito organizacional. Esto nos puede ayudar a encontrar una explicación de la interpretación de los modelos de calidad y la transformación que sufren los miembros de la organización a través del discurso de los modelos de gestión.

El rito de paso implica un ritual que sugiere tres fases (Turner, op.citado Chihu, 2002: 87-92):

---

<sup>57</sup> Para utilizar el rito de paso -concepto antropológico- en el ámbito de la organización debemos suponer que el individuo organizacional se encuentra en una situación de cambio: de un estado original conferido por su pertenencia a una organización burocrática, a otro estado de flexibilidad sugerido por su incorporación a una nueva lógica de trabajo de calidad

La primera según Turner (ibíd.) es: la *separación*, esta supone una conducta simbólica que representa la separación del individuo de su actual situación dentro de la estructura organizacional, esta conducta simbólica puede ser la separación ficticia del liderazgo, dado que se supone que la situación actual es de infantilización y dependencia.

La segunda, es la fase intermedia la que Van de Gennep denomina *liminal* – *marginación*-, ésta según Turner se aplica a los ritos de paso de las sociedades modernas – el autor la denomina liminoide-, ésta fase es el punto intermedio en el que se da la transformación o transición, la posición del individuo en esta fase es ambigua debido a que no están presentes ni los atributos de su situación pasada –de infantilización, ni los de la futura –la de un individuo maduro-.

La última fase es la de *incorporación*, en ésta el individuo alcanza su nuevo estado social, el cual le confiere derechos y obligaciones bien definidos, en una situación organizacional son el compromiso y la autonomía, es decir, una nueva condición organizacional que lo considera como un ser responsable y autónomo, características sociales reconocidas en los adultos, lo cual los hace asumir una nueva condición social en términos simbólicos, a través de reglas de conducta asignadas a la madurez.

Pareciera que como en las sociedades tribales, la posmodernidad sugiere también transformaciones mágicas, las cuales en el ámbito social son condiciones ficticias en las que la creencia juega un papel fundamental que permite a los individuos legitimar su nueva condición social y adoptar los papeles y estatus sancionados por normas y valores sociales. Pero en el ámbito organizacional este acto mágico puede llevarnos a pensar que se trata solamente de un rito de colusión en el que las partes involucradas se prestan a engaño o a la simulación.

En este juego de transformaciones que demanda el capitalismo, la identidad está en constante reformulación debido tanto a las presiones del contexto como a la intervención managerial que influye en la auto construcción de las identidades organizacionales en términos de coherencia, para distinguirse, pero sobre todo para lograr el autocontrol y compromiso como mecanismo de autocontrol.

Asimismo, es importante reconocer que si bien la identidad ha sido retomada por la organización bajo un carácter instrumental, también es cierto que disminuye la tensión que el control ejerce sobre los sujetos, quienes esgrimen las diferentes categorías de la identidad como mecanismos de defensa frente al control.

Por otro lado, dado que vivimos en una era de las imágenes, la identidad es un elemento importante que permite a los individuos la diferenciación, la creación de auto imágenes (Sternberg, op citado Calás, 1999) y en ese mismo sentido la manipulación de ciertas zonas de incertidumbre (Crozier y Friedberg, 1990) y por lo tanto de poder.

El caso de estudio de la presente investigación se realiza en Industrial Corona México, S.A. de C.V., una empresa dedicada a la inyección de plástico y a la fabricación de piezas para la industria automotriz. La empresa forma parte del universo de organizaciones ubicadas en el Distrito Federal, está inserta en el sector de las industrias manufactureras en la industria de las autopartes y la naturaleza de su dimensión es flexible.

Desde 1984, la precisión requerida por las normas de calidad ISO9000 y por la exigencia de sus clientes de obtener productos de excelencia condujo a la empresa a dirigir sus esfuerzos al mercado global con la tutela de modelos de calidad y certificaciones, actualmente obtuvo la Certificación ISO 9001-2008. Este proceso de cambio organizacional lo han enfrentado todos los miembros de la organización.

### 3.6 BOSQUEJO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO

En el presente apartado se esboza en términos generales la evolución de la industria automotriz en México y en lo particular la industria de las autopartes; el interés por exponer el acontecer en ésta industria radica principalmente en su importancia para la economía, por su impacto en el devenir de las pequeñas empresas<sup>58</sup>, por el nivel de empleo que proporciona y porque en este sector industrial nace la propuesta de gestión de la calidad total<sup>59</sup>, tema principal de este trabajo de investigación.

Se busca conocer a partir de la perspectiva del actor organizacional – y de la subjetividad de los miembros de la organización- cómo se da la transferencia del modelo de calidad en Industrial Corona e México, S.A. de C.V., una pequeña empresa, ubicada en la industria de las autopartes y cómo los miembros de esa organización lo interpretan en la vida cotidiana, para con ello conocer el modelo resultante del proceso de apropiación.

El marco contextual de la industria automotriz en nuestro país está definido por las diferentes crisis económicas, en especial las de 1982, 1994 y 2008, definen el destino de este sector a partir de los decretos gubernamentales. Estos periodos de problemática económica enmarcan el proceso de transformación del modelo económico del país; de acuerdo con De La Garza (2003), en 1982, el modelo de sustitución de importaciones es reemplazado por uno neoliberal, evento al que más tarde se suma la apertura económica del

---

<sup>58</sup> Cada vez la mayor competitividad entre las empresas automotrices ha motivado la concentración de la industria mediante fusiones y adquisiciones; una nueva estrategia competitiva con la que han alcanzado mayor presencia a nivel mundial pero con un costo en la disminución de atributos físicos de diferenciación y el reto de atraer al consumidor mediante los atributos intangibles como el Brand Equity y el valor añadido que se ofrece al cliente. O mediante la creación de vehículos que incorporan desarrollos tecnológicos de punta como los sistemas electrónicos, nuevas formas de energía renovables – celdas de energía solar- autos híbridos, etc.

<sup>59</sup> Los nuevos esquemas de trabajo requieren de la construcción de ambientes que propicien la participación, la colaboración y el aprendizaje necesarios, para infundir en los trabajadores una mentalidad que los dirija hacia la mejora e innovación, en busca de una competitividad sustentable para la empresa.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), adicional a este acuerdo en esa década en el nivel internacional descuella un nuevo paradigma de producción flexible, nacido en la industria automotriz japonesa. Un modelo que rápidamente alcanza la más amplia difusión convirtiéndose en moda gerencial en todo el mundo, su extensión deriva del proceso de globalización pensado como un hecho social que supone un isomorfismo universal -de modelos organizacionales- a todas las latitudes del planeta y a la diversidad de organizaciones en el mundo capitalista, esperando con ello lograr el éxito competitivo detentado por sus promotores y la desaparición del modelo burocrático y de otros modelos organizacionales propios de cada contexto y tipo de organización.

Un deseo por demás inalcanzable debido a que en la dinámica organizacional y en la experiencia de investigación, las evidencias muestran como las prácticas organizacionales responden a las particularidades propias de cada organización; a las concepciones políticas, económicas y tecnológicas vigentes y a las características propias de su contexto cultural.

No obstante el resguardo de la propia individualidad organizacional, muchas entidades económicas se ven presionadas por la competencia global, por las regulaciones de los gobiernos y de organismos internacionales –como es el caso de la ISO-, y en materia de seguridad y preservación del medio ambiente a adherirse a los nuevos paradigmas de producción y a las modas gerenciales como es el caso de la gestión de la calidad total, la cual es vista como símbolo de modernización erigida y vinculada al modelo de producción flexible.

### 3.6.1 Evolución del sector automotriz en México<sup>60</sup>

La industria automotriz inicia en México con importaciones, en promedio de 215 vehículos por año (Avilés, 2010; Camarena, 1981:10, citado por Peimbert, s/a: 57). De acuerdo con Avilés (2010:30), el desarrollo de la industria automotriz se originó entre 1900 y 1910, con la instalación de distribuidoras e importadoras de automóviles, pero se interrumpió con el advenimiento de la Revolución Mexicana, no obstante esta ruptura, Fernández (2005: 1-5), señala que en 1920 se reactivó la industria mediante la importación de vehículos, la cual creció a 6 mil unidades en 1925 (Camarena, 1981:20 citado por Peimbert, :57), una práctica muy familiar incluso hasta nuestros días. En 1925, Ford instala la primera planta ensambladora en la Ciudad de México (Ford, La villa) y posteriormente tanto productores mexicanos como estadounidenses incursionan también en el ensamble.

Para la década de los años sesenta, (en 1962) las actividades manufactureras presentan un déficit de millones de pesos al país debido a que la mayor parte de la demanda interna se cubre con autos importados y la manufactura absorbe el 80% de partes importadas provenientes de los Estados Unidos. Los resultados económicos poco favorables para el país obligan al gobierno a proteger la industria y apoyar su expansión, para tal efecto, se promulgaron diversos decretos y regulaciones, entre ellos los de: 1962, 1969, 1972, 1977, 1983, 1989 y 1992, disposiciones gubernamentales que pierden vigencia una vez que entra en vigor del TLCAN en 1994.

---

<sup>60</sup> La historia industria automotriz se expone a partir de las propuestas de Fernández, 2005; capítulos: 1, 2 y 3, de la Tesis de maestría, explicando las exportaciones mexicanas de la industria automotriz y un análisis de series de tiempos. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/mec/fernandez\\_d\\_ao/apendice\\_B.html#](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mec/fernandez_d_ao/apendice_B.html#). Asimismo, se incorpora a la exposición algunos datos esgrimidos por Avilés (2010), respecto del estado de la industria de 1994 a 2008, para finalizar este recorrido general se presentan datos del INEGI, 2010, respecto del sector automotriz en México.



Los decretos, su promotor y los argumentos legales, así como los beneficiarios se presentan en el siguiente cuadro 59:

<b>Decretos en el Sector Automotriz: 1962-1990</b>			
<b>Cuadro 60</b>			
<b>Año</b>	<b>Disposición</b>	<b>Gobierno</b>	<b>Beneficiarios</b>
Decreto de 1962	Prescripción a fabricantes de incorporar a los automóviles el 60% de -componentes de origen nacional. Además de la norma de contenido local se estableció un límite máximo de producción	Adolfo López Mateos (1958-1964). Periodo de sustitución de importaciones. Política económica dirigida hacia el Desarrollo Estabilizador. Fomento de la producción doméstica; Control de precios; cuotas de producción; y Restricción a extranjeros respecto del 40% de propiedad de plantas	En los años sesenta se crean empresas de autopartes: TREMEC SPICER EATON  Vinculación de subsidiarias norteamericanas con capitalistas mexicanos, dirigida por FORD.
Regulación de 1969 y Decreto automotriz de 1972	Fomento a la exportación, modificación de los límites de producción fijados en 1962	Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970)	Productores de autopartes extranjeros
Decreto de 1977	Las exportaciones son requisito para la producción en México. Se incentivó la maquila	Luis Echeverría Álvarez (1970 -1976).  López Portillo(1976-1982)	Incentivó la participación de los maquiladores General Motors – ensambló componentes eléctricos. En 1981 se benefició la industria de las autopartes
Decreto de 1983	Fijó el límite de producción por productora. Se limitó el número de marcas y modelos por productor. Con el decreto de 1987, Renault y American Motors terminaron su producción en el país. Aunado a la caída de ventas en Europa.	Miguel de la Madrid Hurtado (1982 -1988)  Promueve el PIRE, Programa de Reordenación Económica  En 1986 México se adhiere al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT por sus siglas en inglés).Preciso de la flexibilización en la política económica.	En 1981 se crearon Joint Ventures de autopartes: * FORD y Grupo Alfa crearon Nematik-Proveedor de cabezas de aluminio.  *General Motors y Condumex abrieron Autopartes Condumex, proveedor de arneses. * FORD, Grupo Vitro y Grupo Visa, dieron origen a Vitroflex productor de vidrio automotriz y a Carplastic, manufacturero de tableros de plástico.
Decreto de 1989.	Exenciones del pago de impuestos a carros populares, la producción		Beneficio para los

Decreto automotriz popular	<p>requería la reducción de márgenes de beneficio para el productor.</p> <p>El objetivo, proveer a consumidores de un carro pequeño a precios accesibles. VW fabricó el clásico Sedán de Volkswagen (bochito).</p> <p>Regulación de contenido local del 36%.</p> <p>Inicio de la desregulación del sector y de la apertura comercial.</p> <p>Decreto dirigido a autobuses y camiones, que estableció la eliminación de aranceles y barreras arancelarias a alcanzarse en 1994</p> <p>Decreto para la manufactura de vehículo y camiones ligeros de pasajeros, se redujeron las restricciones a los productos importados y comenzó la apertura, en vigor en 1990 aplicable a modelos 1991.</p>	<p>Salinas de Gortari (1988 - 1994).</p> <p>Fomento y Modernización de la Industria Automotriz (Vigente a partir de noviembre de 1990)</p> <p>Libre importación pero con la condición de compensar con mayor volumen de exportaciones.</p>	<p>consumidores</p> <p>Beneficio para la empresa, a finales de 1989 se convirtió en líder nacional en ventas con un 70% de incremento en la producción de bochos. En 1990, alcanzó el 24% de ventas totales de vehículos en el país.</p>
1992 Este evento ya no es un decreto. Este año concluyeron las negociaciones del TLCAN.	<p>Inicio de la apertura comercial para el TLCAN, y la definición de las reglas para la apertura del mercado en un periodo de 10 años.</p> <p>Se negociaron las reglas de origen entre las partes, llegando al acuerdo del 62.5% como límite de contenido conveniente para todos.</p>		<p><b>Para la Triada:</b> Estados Unidos Canadá México</p>
Decreto de 1995	<p>Sustituyó el decreto de 1989. Buscó igualar las reglas mexicanas con las normas de TLCAN, apertura total para 2004.</p>	<p>Ernesto Zedillo (1994-2000)</p>	
Decreto de 2003	<p>Apoyo para la competitividad de la industria automotriz terminal y el impulso al desarrollo del mercado interno de automóviles</p> <p>Reducción del arancel del 20% al 10% y la eliminación total para 2004.</p> <p>Eliminación del 36% de contenido nacional en la producción de vehículos hechos en México.</p>	<p>Vicente Fox (2000-2006)</p> <p>Felipe Calderón (2006-2012)</p>	<p><b>Para la Triada:</b> Estados Unidos Canadá México</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Fernández (2005) y Avilés (2010: 36-38)

Los decretos derivan de una política gubernamental proteccionista que buscó salvaguardar la economía del país; equilibrar la balanza comercial y proteger el destino del sector automotriz. El primer decreto de esta política mercantilista, favoreció a la industria automotriz de ensamble y al sector de las autopartes, creándose empresas México-Norteamericanas (mediante un proceso de vinculación guiado por FORD, en 1962), como es el caso de Tremec y Spicer; especializadas en transmisiones y otros componentes para cumplir con el contenido nacional obligatorio.

Algunas empresas de los Estados Unidos invirtieron en la industria de los componentes, como es el caso de Eaton. La situación negativa de la balanza de pagos continuó hasta 1970, por lo que el gobierno de Gustavo Díaz Ordaz, declaró obligatorias las exportaciones en 1972. Para este año, la inversión de los mexicanos en la producción de autos desapareció y aunque creció la exportación de autopartes, las importaciones desde Estados Unidos fueron 3 veces mayores.

El decreto de 1977, condujo a los productores a aumentar las exportaciones para compensar sus importaciones y pagos internacionales, en un plan a 5 años, para llegar a 1982, con una balanza de pagos saludable. Esta condición hizo que General Motors, en 1981, aumentará su maquila y su inversión en nuevas plantas productoras de motores y vehículos, un ejemplo seguido más tarde por Chrysler y Ford Chihuahua en 1983.

La meta gubernamental en 1982, era tener un saldo nulo o positivo en la balanza de pagos, por lo que se constriñó a los productores de autos a incrementar las exportaciones en la misma o mayor proporción que sus importaciones. Esto derivó en inversión extranjera para la creación de *Joint Ventures*, auspiciadas por productores norteamericanos e inversionistas mexicanos en el sector de autopartes. Ford se erigió en la punta de lanza de ésta estrategia comercial vinculándose con Grupo Alfa en 1981, y después con Grupo Vitro

y Grupo Visa; de la primera colaboración empresarial nació el proveedor de cabezas de motor de aluminio denominado Nemark; de la segunda, surgieron Vitromex y Carplastic, productores de vidrio automotriz el primero y tableros de plástico el segundo.

General Motors también participó en esta aventura de negocios y se asoció con el Grupo Condumex, para crear la empresa de Autopartes Condumex, dedicada a la fabricación de arneses. Estas estrategias de inversión resultaron en grandes ventajas para los ensambladores; en primer lugar, disminuyeron sus costos de producción al ser sus propios proveedores, en segundo, cumplían con la norma gubernamental en el ámbito de la exportación.

En 1981, la balanza comercial con Estados Unidos, fue negativa, como consecuencia de ello, en 1983, se emitió un decreto más riguroso con la finalidad de tener una balanza con saldo cero. Para tal efecto se fijó el límite de contenido de componentes nacionales para vehículos y partes, y el límite de una línea de producción y 5 modelos por productor (esto último para el año 1987); condiciones poco favorables para varias ensambladoras entre ellas Renault y American Motors, quienes terminaron su producción en México.

El decreto de 1989, sostuvo la promoción del mercado interno y del exterior; en lo que concierne al interno, el decreto automotriz de corte popular planteó el incremento del consumo al interior del país mediante la producción y venta de un carro pequeño a precio accesible, Volkswagen (VW) colocó en el mercado su clásico Sedán (mejor conocido como *bochito*). Este decreto planteó una política de reducción de impuestos al productor por su sacrificio en los márgenes de ganancia. VW se benefició con un incremento en ventas del 70% en 1989 y, del 24% de las ventas totales en 1990.

El gobierno Salinista esgrimió dos decretos más en 1990, antes de transitar hacia la apertura comercial del TLCAN, estas reglamentaciones fueron dirigidas a autobuses, camiones y vehículos similares. Uno se destinó a la disminución de aranceles y barreras arancelarias a lograrse en 1994. Y el otro, se enfocó en la manufactura de vehículos y camiones ligeros, para disminuir las restricciones a los extranjeros respecto de las importaciones del modelo 1991.

En suma, los decretos se establecieron siempre con la intención de impactar positivamente en la balanza de pagos, desde 1989 hasta la apertura comercial, los gobiernos en turno establecieron reglas para la exportación e importación de vehículos, para ésta última se estableció un freno a todos los productores instalados en el país de hasta un 15% del total de la producción local, aunque se les permitió incrementar en un 5 % adicional la importación en 1993, en el caso de las importaciones de autopartes se estableció un arancel del 10%.

En general, para 1989, las limitaciones de contenido doméstico de 1962 se eliminaron y se estableció en su lugar, un valor agregado nacional del 36% para la producción de automóviles. La desregulación del sector ayudó a eliminar diversas restricciones, entre ellas, las de límite de líneas y modelos, y el tipo de componentes domésticos a incluir, además del tope en el número de unidades a vender. Incluso se estableció un mecanismo que permitía a los fabricantes acumular y/o transferir derechos de excedentes –importaciones- comerciales.

Con la evolución de la manufactura automotriz se forjaron los cimientos de la industria de las autopartes<sup>61</sup>, Peimbert (s/f:48) señala que la historia de las autopartes está ligada a la del automóvil; el primero en el mundo fue “la narria”, un artefacto movido por vapor en 1770.

---

61

El desarrollo tecnológico convirtió al automóvil en algo extremadamente sofisticado al grado de que cada uno puede estar constituido por 30,000 o 40,000 piezas.

En el país, en principio debido a las restricciones a la importación las armadoras trajeron consigo a sus proveedoras y su cadena de suministros, en los años sesenta aparecen las primeras empresas México-Americanas, dedicadas a la producción de componentes automotrices, este es el caso de Tremec, Spicer y Eaton (Avilés, 2010; Peimbert s/a).

A iniciativa de las empresas pioneras en la manufactura de autopartes y por la necesidad de tener una representación significativa para defender sus intereses ante las autoridades gubernamentales se institucionaliza la Asociación Nacional de Fabricantes de Productos Automotores (ANFPA) el 19 de agosto de 1961, la cual en 1981 cambia de nombre a Industria Nacional de Autopartes A.C. (INA<sup>62</sup>) (Avilés, 2010; INA, 2012), en este mismo año nacen Nematik, Autopartes Condumex, Vitroflex y Carplastic mediante una nueva forma de organización conocida como *Joint Ventures* (Fernández, 2005). En la actualidad el INA se encarga de representar los intereses de los participantes del sector ante organismos internacionales, autoridades nacionales, cámaras sectoriales y la academia.

### **3.6.1.1 Arribo de las marcas a México**

Las empresas automotrices se fueron instalando en México a partir de los años veinte, destacan por su antigüedad Ford, que estableció su primera planta ensambladora en 1925, y la empresa mexicana, Vehículos Automotores de México en 1938. En el cuadro 2, se presentan datos generales de las empresas que forman parte de la industria automotriz mexicana; en ellos se subrayan los principales eventos desde su creación en territorio nacional.

---

<sup>62</sup> En 2010, La Industria Nacional de Autopartes contaba con 950 empresas afiliadas.

<b>Primeras empresas en México</b>	
<b>Cuadro 61</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Antecedentes: Inicio de operaciones</b>
FABRICAS AUTOMEX con participación de Chrysler	1938 - Inicio de operaciones 1968 – Inauguró un complejo en Toluca 1971 cambio a Chrysler de México
FORD	1925, 1ª. Planta ensambladora en el D. F. 1962 – Construcción del complejo industrial –Cuautitlán
GENERAL MOTORS	1937 – Establece una planta ensambladora en el D. F. 1963 – Inicio un complejo en Toluca y se inauguró en 1965
VOLKSWAGEN	1954 – Trae autos importados al país 1962- Construye una planta de manufactura - Xalostoc, la cual cerró en 1966 1965 – Se construye la planta en Puebla
NISSAN	1934 – Se denomina Nissan Motor 1959- Importa modelos a México provenientes de Datsun, Japón 1962- Abre una planta en Cuernavaca 1980 – Cambia a la denominación Nissan a nivel mundial 1992- Abre una Planta Veracruz 2000– Alianza estratégica con Renault e inicio de la producción en serie del auto Scénic, en CIVAC.
Diesel Nacional (DINA)- Propiedad gubernamental, firma convenio con Renault	1965 – Dina celebra un convenio con Renault para fabricar y distribuir el Dauphine. (Renaul-1960) 1966 - Renault crea una subsidiaria Renault Mexicana (Renomex), con capital del gobierno mexicano 1975 Renault compra American Motors (EU) , lo que le convierte en Socio de la empresa mexicana, Vehículos Automotores de México ( VAM) 1882 – Renault establece una fábrica de motores Rimex 1984 - Renault crea una planta de motores, la cual vendió en 1999. 1980 - Renault se va de México a mediados de la década
MERCEDES-BENZ	1994 - Establece una planta, hoy día tiene 3
HONDA	1995 - Crea una planta en Jalisco
HYUNDAI	2001 - Establece un parque industrial
Vehículos Automotores de México, Empresa Nacional	1985 - Cierra por la caída de ventas de su propietaria Renault

Fuente: Elaboración propia con base en Avilés (2010: 33-36)

Cada corporativo eligió diferentes lugares estratégicos para instalarse en el país; en la etapa inicial Ford en 1925 y General Motors en 1937, situaron sus plantas de montaje en la ciudad de México, aprovechando la oportunidad de pagar bajos salarios a un fuerza laboral urbana familiarizada con las normatividad de la vida laboral en el ámbito fabril. Esto representó en su momento una ventaja de costo importante para las corporaciones.

Para 1938, aparece Austromex la primera empresa mexicana apoyada por Chrysler, en este sector de la economía. En la década de los años cincuenta, atraídas por el atractivo del sector industrial invierten en México VOLKSWAGEN (VW) y Nissan; alemana la primera y japonesa la segunda. VW, inicia en 1954, su participación en el mercado mexicano con la importación de autos de Alemania. Por su parte, Nissan en 1959, llega al territorio nacional como distribuidora de autos Datsun.

En la década de los años sesenta, Diesel Nacional (DINA), firma una licencia con Renault para fabricar y distribuir el “Dauphine” (Peimbert, s/año: 59). En los años sesenta descuellan la expansión y desarrollo de la industria automotriz, las inversiones millonarias por parte de las empresas ensambladoras para la construcción de diversos complejos industriales con la consecuente creación de empleos.

En 1962, Ford construye una planta en el municipio de Cuautitlán; el mismo año Nissan abre una en Cuernavaca y VW la propia en Xalostoc, iniciando otra en 1965 en Puebla. También son relevantes las inversiones de General Motors en 1963, para la construcción de su complejo el cual fue inaugurado en 1965, asimismo, la participación de Renault Mexicana en 1966, con la creación de Renomex; una empresa en la que comparten la propiedad Renault y el gobierno mexicano.

En la expansión de los años sesenta se involucran también las Fabricas AUTOMEX, en 1968, abren un complejo en Toluca. Para 1971, esta empresa vende sus acciones a Chrysler Co., dando lugar al nacimiento de Chrysler de México. Desde 1964 coexistían en el país 7 productores; GM, Ford, American Motors, Fabricas Automex-con participación de Chrysler-, Nissan, VW y DINA-empresa propiedad del gobierno-; 4 empresas eran de dueños mexicanos.



En la década de los años ochenta, específicamente en 1981, varias de las empresas automotrices inician su establecimiento en el norte del país para aprovechar la cercanía del mercado americano. En 1982, la crisis económica obligó a Ford a cerrar dos de sus tres plantas ensambladoras, para 1986, nuevamente la crisis del mercado local y los decretos gubernamentales afectan a las empresas del ramo y conducen a Renault a cerrar su planta, además de por sus problemas en Europa, no obstante a pesar de una ausencia de catorce años, en el 2000 regresa al país mediante una alianza estratégica con Nissan.

Señala Avilés (2010), que hasta la primera mitad de la década de los años ochenta, las empresas automotrices incluidos proveedores y armadoras se instalaron en la zona centro del país; el DF, Puebla y el Estado de México. Desde 1989, la industria automotriz experimenta un crecimiento que se ve reflejado en el incremento de plantas ensambladoras; pasando de 7 a 13 plantas en esa década, y a 30 en el año 2001.

Sin embargo, con el desarrollo de las políticas neoliberales en los años noventa e inicios del siglo XXI (Mendoza, s/a: 56 y Avilés, 2010), este escenario productivo cambio presentándose un proceso de reestructuración regional con la instalación de plantas manufactureras en la frontera norte del país para aprovechar la cercanía con los Estados Unidos y para disminuir los costos de exportación aprovechando la mano de obra barata presente en México.

En 1994, la actividad automotriz adquiere una posición competitiva privilegiada alcanzando el segundo lugar como exportadora más importante del país, un status que se derivó del TLCAN<sup>63</sup>. Con el TLCAN; Estados Unidos, Canadá y México acordaron la

---

<sup>63</sup> El tema de mayor discusión dentro de las negociaciones del TLCAN fue el de la industria automotriz con la finalidad de establecer condiciones favorables para su desarrollo y por el tamaño del mercado americano y canadiense. La integración entre los Estados Unidos y Canadá, países miembros del TLCAN se inicio en 1966 mediante el *Auto Pact (Agreement Concerning Automotive Products between the Government of Canada and*

apertura del mercado mexicano en un periodo de transición 10 años, y que Estados Unidos y Canadá incrementarían su producción en México además de imponer obstáculos a las empresas no miembros para operar en la región.

El impacto de el TLCAN, según un estudio de la Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos (USITC, por sus siglas en inglés, citado por Fernández, 2005: 21-22), señala que durante 1996, el sector de autopartes es el que más se benefició por el tratado, ya que México incrementó las importaciones de autopartes para cubrir la demanda de nuevas compañías norteamericanas y de empresas de otros países instaladas en el país y por la fortaleza del mercado automotriz norteamericano, además del aprovechamiento de la tradicional ventaja comparativa mexicana, relacionada con los bajos salarios pagados a una mano de obra relativamente barata en los procesos de ensamblado. Asimismo, reportan que el incremento de importaciones a cargo de los Estados Unidos se dio por la integración de los dos países y sobre todo por la devaluación del peso en 1995.

---

*the Government of the United States*) para la entrada libre a EU bajo criterios de origen de los bienes. México se integró con sus socios en 1980, por lo que la firma del TLCAN sólo institucionalizó y legitimó tal integración.

### 3.6.1.2 Composición del sector automotriz: Situación actual

La industria automotriz está conformada principalmente por las plantas de motores, las plantas maquiladoras de autopartes y las ensambladoras de alta tecnología. En este sector también participan agencias distribuidoras de automóviles, refaccionarias y talleres.<sup>64</sup>

En términos de PROMÉXICO (2012a:6), la industria automotriz está compuesta de dos sectores: el terminal y el de autopartes; el primero, de acuerdo con las normas de la Organización Internacional de Productores de Vehículos (OICA), divide su producción de vehículos automotores en dos segmentos:

1. Producción de vehículos ligeros de motor y definidos para el transporte de 8 pasajeros y,

2. Vehículos pesados o comerciales en los que se incluyen vehículos ligeros para mover productos con una capacidad de entre 3.5 y 7 toneladas; camiones pesados para más de 7 toneladas y; los autobuses dedicados al transporte humano para más de 8 pasajeros y una capacidad de más de 7 toneladas. El segundo clasifica a sus miembros en niveles 1, 2 y 3 de acuerdo a la cercanía que tienen con las empresas del sector terminal.

En la actualidad la composición estructural de la industria automotriz y su distribución en el territorio nacional es la siguiente:

---

<sup>64</sup> PROMÉXICO(2012 a) señala que la industria automotriz está conformada por dos sectores: el terminal y el de autopartes.

<b>LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO DISTRIBUCIÓN ACTUAL</b>		
<b>Cuadro 62</b>		
<b>Estado</b>	<b>Empresas Instaladas</b>	<b>Sello de distinción<sup>65</sup></b>
Aguascalientes:	NISSAN (PC & ENGINES); MARCOPOLO (PC & ENGINES); OYMA (BUSES)	
Baja California: Mexicali	TOYOTA Y KENWORTH (TRUCKS), produce camionetas y Pick Ups	
Coahuila: Ramos Arizpe Saltillo	GM (PC&UV), fabrica automóviles, camiones, motores de gasolina, estampados y transmisiones.  DAIMLER CHRYLER (ENGINES &UV), fabrica motores y camiones	Junto con Puebla y Guanajuato concentran el 68% de producción de automóviles y camionetas.  Coahuila, Chihuahua y Nuevo León concentran el 75% de la fabricación de asientos.
Chihuahua	FORD (ENGINES) Producción de motores de gasolina y una aglomeración importante de empresas de autopartes	Coahuila, Chihuahua y Nuevo León concentran el 75% de la fabricación de asientos.  En 2003, Chihuahua es el mayor productor de partes para vehículos automotores a nivel nacional
Estado de México: Toluca  Tultitlan  Cuautitlán	GM (TRUCKS); CHRYLER (pc & UV) BMW (PC); VOLVO (TRUCKS)  M. BENITEZ (TRUCKS)  VOLVO (TRUCKS); FORD (PC & UV) NISSAN	
Guanajuato: Silao	GM (ENGINES)	Junto con Puebla y Coahuila concentran el 68% de producción de automóviles y camionetas.  Con Querétaro producen las ¾ partes de los Sistemas de transmisión.
Hidalgo:	MCI (BUSES)	
Jalisco: Guadalajara	HONDA (PC)	
Morelos	NISSAN (PC CIVAC: &UV)	Alianza estratégica con Renault, mejora la situación para enfrentar las exigencias del mercado global y permite compartir sinergias
Nuevo León: García	M.B. (BUSES) NAVISTAR (TRUCKS)	Junto con Tamaulipas son los más importantes en la producción de autopartes de plástico.  Coahuila, Chihuahua y Nuevo León concentran el 75% de la fabricación de asientos.
Puebla	VW (PC & ENGINES), desde 1964, producción de diferentes tipos de autos	Produce el 19% de motores de gasolina.  Junto con Guanajuato y Coahuila concentran el 68% de producción de automóviles y camionetas.
Querétaro		Con Guanajuato producen las ¾ partes de los Sistemas de transmisión.
San Luis Potosí	GENERAL MOTORS; SCANIA	

<sup>65</sup> Información tomada de Avilés (2010: 17-19)

	(TRUCKS) CUMMINS ENGINES	
Sonora	FORD HERMOSILLO (PC)	
Tamaulipas		Junto con Nuevo León son los más importantes en la producción de autopartes de plástico

Fuente: Elaboración propia con base en AMIA (2012); Avilés (2010:17-19) y Mendoza (56-59)

En el mapa (1), de la república mexicana se puede observar la distribución geográfica de las empresas automotrices

Mapa 1.



Fuente: Tomado de PROMEXICO (2012a)

### 3.6.1.2.1 Tipo de producción en la industria automotriz

De acuerdo con información de Trade and Investment (citado por PROMEXICO, 2012a), respecto del perfil de la industria automotriz, la distribución geográfica de las plantas manufactureras en México, está mayoritariamente instalada en el norte de la república (ver cuadro 63); en 6 estados se manufacturan tanto vehículos ligeros como pesados y en 5, sólo vehículos pesados.

<b>Industria Automotriz. Distribución geográfica de la por tipo producción Cuadro 63..</b>			
<b>Estado</b>	<b>Vehículos Ligeros</b>	<b>Vehículos pesados</b>	<b>Autopartes No. Empresas</b>
Aguascalientes			24
Baja California			36
Baja California Sur			
Chiapas			1
Chihuahua			54
Coahuila			44
Distrito Federal			16
Durango			4
Estado de México			38
Guanajuato			4
Hidalgo			1
Jalisco			27
Morelos			6
Nuevo León			54
Puebla			21
Querétaro			45
San Luis Potosí			18
Sinaloa			5
Sonora			25
Tamaulipas			43
Tlaxcala			12
Veracruz			3
Yucatán			3
Zacatecas			3
<b>Total</b>	11 estados	9 estados	487 Empresas ( 21 estados)

Fuente: Modificado de PROMEXICO (2012a).

La manufactura de autopartes se localiza en 21 estados de la república, con 487<sup>66</sup> empresas para atender la demanda de las ensambladoras la mayoría está ubicada en el norte del país. Los estados que concentra el mayor número de entidades productivas en este ramo son Chihuahua y Nuevo León, con 54 unidades cada uno, en segundo lugar se ubica Querétaro y en tercero Coahuila; el primero con 45 empresas y el último con 44. Factiblemente su presencia mayoritaria en esos estados se debe a la existencia de armadoras (Original Equipment Manufacturers – OEM's) y porque forman parte de las cadenas de suministro. En Chihuahua se producen vehículos ligeros, en Nuevo León y Querétaro pesados, y en Coahuila los dos tipos de producción.

También se puede observar que en algunos estados de la república no obstante que no hay procesos de producción de ensamble, existen empresas dedicadas a la producción de autopartes, tal es el caso del Distrito Federal en donde se llevará a cabo un estudio de caso dirigido a conocer la interpretación que los miembros de la organización dan a los modelos de calidad.

#### **3.6.1.2.2 Marcas producidas en el México**

De acuerdo con información de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), las plantas ensambladoras y las marcas que cada una produce en el país, son las siguientes:

---

<sup>66</sup> En el cuadro 65, se señala la existencia de 3,000 empresas de autopartes en 2010 y en esta sección se dice que son 487, los datos se obtuvieron del reporte 2010 Perfil del sector automotriz, publicado por PROMEXICO, aunque no precisa porque la diferencia en los datos, seguramente al presentar el número de empresas por estado sólo refiere las de primer nivel con un total de 487 unidades económicas.

UBICACIÓN DE PLANTAS DE ENSAMBLE Y MARCAS PRODUCIDAS				
Cuadro 64				
Empresa	Estado	Municipio	Año de inicio operaciones	Marcas producidas
Chrysler	Coahuila	Saltillo	1981	Camiones Ram
			1981	Motores
	México	Toluca	1968	Journey, PT Cruiser –sale 2010
Ford Motor	México	Cuautitlán	1932	Cierra en 2007
			2010	Reapertura: Fusion, Milan y MKZ. <i>Exportación del</i> Fusion, Milan y MKZ híbridos
	Chihuahua	Chihuahua	1983	Motores
General Motors	Coahuila	Ramos Arizpe	1979	SRX, Captiva, Chevy, HHR, Monza, Vue
	Guanajuato	Silao	1992	Escalade EXT, GMC Sierra, Avalanche, Pick up Silverado. <i>Exportación del</i> Silverado, y Sierra vehículos Híbridos
	México	Toluca	1935	Motores
	San Luis Potosí	San Luis Potosí	2007	Aveo
Honda	Jalisco	El Salto	1995	Accord 4 ptas. Sale 2007
			2007	CR-V
Nissan	Aguas Calientes	Aguas Calientes	1982	Sentra, Tiida HB y March
	Aguas Calientes	Aguas Calientes		Motores 4 cilindros
	Morelos	Cuautla	1966	Camiones pick up, Frontier L4, Tsuru y Tiida Sedán
Toyota	Baja California Norte	Tecate	2004	Tacoma
Volkswagen	Puebla	Puebla	1954	Beetle, Jetta/Clásico, Jetta TDI/Clásico TDI, Nuevo Jetta, Sportwagen y Camiones Pesados
	Guanajuato	Silao	2013	Motores de alta tecnología

Fuente: Tomado de AMIA

En el cuadro anterior se muestra a 7 organizaciones ensambladoras que operan en el país, asimismo, se señala la fecha de inicio de operaciones, los estados donde se ubican y los diferentes tipos de vehículos que producen. La importancia de este sector productivo está dada por su participación en la generación de empleo y en la construcción de cadenas productivas. Las grandes empresas crean un efecto multiplicador en la generación de proveedores de gran tamaño y estos a su vez apoyan el desarrollo de otras fuentes de abastecimiento en las industrias del vidrio, acero y hule, entre otras, en las que los



principales actores son pequeñas y medianas empresas nacionales. El atractivo del sector contribuye a la atracción de inversión extranjera directa y a la generación de nuevos empleos

En los últimos dos años la contribución de la industria automotriz a la economía mexicana ha sido la siguiente. En el cuadro 65, se observa el incremento de puestos de trabajo y de unidades económicas de 2005 a 2010.

Empleos generados en 2005 (Solís s/f) y 2010 (PROMEXICO, 2012) Cadena Productiva de la Industria Automotriz Cuadro 65				
Tipo de empresa	No. de empleos		Número de empresas 2005	Número de empresas 2010
	2005	2010		
Armadoras	54,000	67,227 <sup>67</sup> (INEGI, 2010, citado por PROMEXICO, 2012).	5 Grandes empresas tienen el 60% de producción en el año 2000: 1.- General Motors 2.- Ford Motor Company 3.- Toyota 4.- Volkswagen 5.- Chrysler 14 plantas manufactureras	10 Armadoras líderes mundiales con planta de ensamble en México.  Con 21 manufactureras en total; 8 de vehículos ligeros y 13 de vehículos pesados
Autopartes	422,600	413,039	1098 empresas, divididas por:  <b>Tipo de proveedor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 345 de 1er. Nivel</li> <li>• 753 de 2do. Nivel</li> </ul> <b>Por su origen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 329 Nacionales</li> <li>• 669 Extranjeras</li> </ul>	3,000 empresas productoras de autopartes, de ellas 345 son de 1er. Nivel.  90 de las 100 empresas más importantes a nivel mundial están en México (AASA) <sup>68</sup>
Agencias	84,000			
Refacciones	167,809			
Talleres	322,784			
<b>Total</b>	<b>1'051,193</b>	<b>480,266</b>		
Fuente: Elaboración propia con base en Solís (s/año) y PROMEXICO (2012a)				

<sup>67</sup> Esta cifra contiene la siguiente distribución de personal ocupado en la fabricación de equipo; 53,985 empleados en la fabricación de automóviles y camiones; 10,592 en carrocerías y remolques y 2,650 en motocicletas. A estos se suman 413,039 ocupados en la fabricación de partes para vehículos automotores (

<sup>68</sup> Esta cifra la cita PROMÉXICO con base en datos de Automotive Aftermarket Suppliers Association.

De acuerdo al perfil del sector de la Industria Automotriz (PROMEXICO, 2012a), en 2010, el este sector empleó a 480,266 personas en el rubro de manufactura, sin contar la cifra de los actores dedicados al área de servicios –agencias, refacciones y talleres-, el empleo creció 3,666 unidades en cinco años. En tanto que, el incremento en el número de entidades manufactureras desde 2005<sup>69</sup> (Solís s/f:8), creció un 50% pasando de 14 a 21 plantas. En el caso de la industria de las autopartes el incremento fue de 1086 a 3000 empresas. Asimismo, PROMEXICO (2012a), con base en información de la AMIA y de Business Monitor International, señala que la industria automotriz contribuyó en 2010, con el 3% del PIB y con el 14% de la producción manufacturera nacional. Estos resultados ubican al país entre los diez principales países productores de automóviles, camiones, partes y componentes en el orbe, según la Organización Internacional de Fabricantes de automóviles (Organisation Internationale des Constructeurs d'Automoviles, OICA, por sus siglas en francés).

Para 2011, de acuerdo con PROMÉXICO (2012a:6-8), la madurez, el dinamismo y el constante movimiento de la industria automotriz mexicana ha permitido al país mejorar su décima posición en el nivel mundial, y alcanzar el 8<sup>vo</sup><sup>70</sup>, sitio, entre los diez principales productores de automóviles en el mundo, con una producción 2.69 millones de unidades, las cuales representan el 3.3% de la producción mundial, superando a España y Francia. Mientras que los líderes en la producción fueron China, Estados Unidos y Japón, en ese orden de importancia (ver tabla 1).

---

69 En el año 2005, el empleo del sector representó el 13.7%; el 15.1% del PIB, el 21 % de las exportaciones manufactureras y el 13.7 del empleo del sector.

<sup>70</sup> Este resultado lo presenta la OICA, con base al ranking de producción de 40 países.

<b>Diez principales países productores</b>		
<b>Tabla 1.</b>		
<b>País</b>	<b>Producción 2011 (unidades vehiculares: ligeras y pesadas)*</b>	<b>Participación</b>
China	18,418,876	23.0%
Estados Unidos	8,653,560	10.8%
Japón	8,398,654	10.5%
Alemania	6,311,318	7.9%
Corea del Sur	4,657,094	5.8%
India	3,936,448	4.9%
Brasil	3,406,150	4.3%
México <sup>71</sup>	2,680,037	3.3%
España	2,353,682	2.9%
Francia	2,294,889	2.9%
Subtotal	61,110,708	76.3%
<b>Total Mundial</b>	<b>80,064,168</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Tomado de PROMÉXICO. Unidad de inteligencia de negocios (2012b:4).

En 2011, México produjo 2.55 millones de vehículos ligeros y 136,678 de pesados; se exportaron 2.14 millones de los primeros y 95,175 unidades de los segundos. El consumo interno fue de 905 mil vehículos ligeros, las empresas que más autos vendieron fueron: Nissan, General Motors, VW, Ford, Chrysler, Toyota y Honda, la venta de todas estas marcas constituyó el 97.6% (PROMEXICO, 2012b)<sup>72</sup> de la venta total en el país. En cuanto a la comercialización de autos pesados ésta fue de 32,939 unidades, las empresas líderes fueron Daimler, International y Kenworth, juntas tuvieron el 97.4% de total vendido (ver tabla 2).

<sup>71</sup> El reporte de la Unidad de Inteligencia de Negocios de PROMÉXICO2), señala que los datos registrados en la OICA pueden variar respecto de la producción total registrada por la AMIA.

<b>VENTA DE AUTOMÓVILES Y CAMIONES A NIVEL NACIONAL 2011</b>			
<b>Tabla 2</b>			
<b>Autos ligeros</b>	<b>Participación en el mercado</b>	<b>Autos pesados</b>	<b>Participación en el mercado</b>
Nissan	23.7%	Daimler	48.5%
General Motors	21.3%	International/Navistar	37.2%
Volkswagen	19.9%	Kenworth	11.7%
Ford	18.1%	Otros	2.6%
Chrysler	10.9%		
Toyota	1.9%		
Honda	1.8%		
Total	97.6 <sup>73</sup> %		100.00%
Fuente: Elaboración propia con base en PROMÉXICO (2012b:10-11)			

La industria automotriz contribuyó en 2011, al crecimiento del empleo con la creación de 68, 895 empleos. La IED fue del 6% y su contribución al PIB nacional fue de 4% y como porcentaje del PIB manufacturero nacional con el 20% (PROMEXICO, 2012b:3 y Congreso de la Industria Automotriz en México, CIAM, 2012). Y en las exportaciones totales contribuyó con el 23%.

La participación de la industria automotriz en el ámbito internacional se concretó con la exportación de 2.14 millones de vehículos ligeros y 95,175 unidades de pesados. En 2011, el consumo de autos ligeros se incrementó en un 5.7% respecto de 2010, pasando de US\$1,191 millones de dólares a US\$ 1,259.5 millones de dólares. En el caso de vehículos pesados también se presentó un crecimiento del 29.3%, con ventas en 2010 de US\$ 430,150 millones de dólares a US\$ 556,274 millones de dólares en 2011.

La situación de la producción automotriz mundial se presenta en la tabla 1, en ella se puede observar el progreso de algunos países emergentes por sobre el poderío económico y tecnológico de estados nación con una larga tradición vehicular, este es el

<sup>73</sup> La cifra que PROMÉXICO refiere es del 87%, sin embargo al hacer la adición el resultado es 97.6.

caso de Corea del Sur, India y Brasil, quienes aun noveles en este negocio, alcanzaron el 5°, 6° y 7°, lugar en la producción mundial de 2011.

La competitividad en el mercado mundial ha dirigido a las empresas de todo el orbe a buscar nuevas formas de organización, con la finalidad de encontrar fórmulas para mejorar su participación en el mercado, para generar economías de escala y reducir costos, para lograr una mejor introducción en mercados nuevos, para compartir costos y esfuerzos en la investigación y desarrollo y, producir bienes más eficientes y menos contaminantes. La reconfiguración organizacional se presenta mediante alianzas estratégicas como la de Renault y Nissan en 1999 y la de éstas con Daimler (Fernández y Moura, 2011), en 2010, en donde se comparte tecnología, componentes y capital.

Las nuevas configuraciones organizacionales permiten afrontar los desafíos del contexto con mayor posibilidad de éxito. En el aspecto tecnológico la tendencia se dirige a la producción de vehículos amigables con el ambiente, movidos por motores a diesel, autos híbridos, vehículos eléctricos y automóviles con motor de hidrógeno: En esta tendencia innovadora, VW va a la cabeza en la creación de los motores, en tanto que los autos híbridos con dos sistemas de propulsión; el tradicional de combustión y uno o varios motores eléctricos son muestra del poderío tecnológico de las japonesas Honda y Toyota ampliamente reconocida, por tal motivo en agosto de 2011, Ford se alía a Toyota en esta dirección.

Los automóviles eléctricos en 2010 y 2011 encontraron un nicho de mercado en Europa, especialmente en Londres y París; su atractivo de económico y la promesa de cero emisiones es su ventaja competitiva, además de que en esos países ya hay infraestructura pública para su operación. Finalmente, el motor de hidrógeno por su abundancia y bajo costo, está presente en las tendencias futuras para mover a los vehículos, el pionero es

Mazda, con el modelo RX8, que combina hidrógeno y gasolina, una innovación que es motivo de esfuerzo continuo entre diversas empresas y países.

En este tenor, diversas OEM's instaladas en México han hecho inversiones destinadas a la construcción de centros de diseño para fortalecer las capacidades del sector y el desarrollo de productos de calidad. Los ejemplos más relevantes se muestran en la cuadro 66.

<b>CENTROS DE INGENIERIA Y DISEÑO AUTOMOTRIZ</b>			
<b>CUADRO 66.</b>			
<b>Nombre del centro</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Capacidades</b>	<b>Instalaciones</b>
Centro regional de ingeniería General Motors (GM)	Diseño y pruebas de investigación de ingeniería en autos GM	700 ingenieros	Toluca
Centro de desarrollo tecnológico Nissan (CDT Nistec)	Reducción de emisiones contaminantes en un 70%	366 personas, la mayoría ingenieros mexicanos. red de investigación y desarrollo de Nissan	Toluca
Centro de investigación, desarrollo y pruebas de ingeniería automotriz Chrysler	Desarrolla y evalúa los nuevos vehículos Dodge, Chrysler, Jeep, Mitsubishi y Hyundai Pruebas de ingeniería de clase mundial, estudio de materias primas ecológicas y tecnologías de combustibles alternos, reducción de emisiones de combustibles fósiles	30 ingenieros especializados más el personal requiera cada proyecto *Laboratorios para medir emisiones, de ingeniería de materiales y metrología y dinamómetros de motores y transmisiones	Ciudad de México
Centro de investigación y asistencia técnica del Estado de Querétaro, A.C. (CIATEQ)	Proyectos de desarrollo tecnológico automotriz y autopartes. Fabricación de prototipos y vehículos especializados para aeropuertos.	Construido por CONACYT y LANFI, el gobierno estatal de Querétaro, por industriales del estado; Grupo ICA y SPICER.	Querétaro
Centro de tecnología electrónica vehicular	Desarrollo e integración de sistemas electrónicos para aplicaciones automotrices	ITESO y las empresas Soluciones Tecnológicas	
Centro técnico de Delphi	Centro de ingeniería de componentes responsable del diseño y desarrollo de productos	3000 personas empleadas; casi la mitad ingenieros y técnicos Resultados: 50 patentes; 35 publicaciones defensivas; 8 secretos industriales.	Ciudad Juárez Chihuahua
Centro de desarrollo de la industria automotriz en México (CEIDAM)	Cobertura nacional al sector automotriz: ofrece asesoría, capacitación, investigación y desarrollo de tecnología. Para dar mayor impulso a l industria nacional	Creado por empresas, instituciones, cámaras y gobierno. 300 investigadores, laboratorios, equipos, red cobertura nacional,	Coahuila Monterrey Edo de México, Querétaro, Guanajuato,

			Jalisco, Puebla, Aguascalientes, Morelos, San Luis Potosí y Sonora
Centro de ingeniería y desarrollo industrial (CIDESI)		Proveedor confiable de PEMEX Proveedor autorizado de BOMBARDIER, Miembro de la alianza con National Instruments y Casa de diseño de Texas Instruments	Fundado 9 marzo, 1984 Sistema de Centros del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología Querétaro Nuevo León – Parque de innovación tecnológica de monterrey Laboratorios en San Luis Potosí y labs en empresas de prestigio nacional
Centro de Investigación en Materiales Avanzados, S.C. (CIMAV)	Investigación básica orientada, aplicada y desarrollo tecnológico para satisfacer la demanda científica, tecnológica y académica del país. 11 líneas de investigación Dos programas académicos institucionales	Sistema Nacional de Centros públicos CONACYT. Gobierno Federal y el del Edo. de Chihuahua y CANACINTRA delegación Chihuahua. Personal altamente especializado	Chihuahua-fundada en octubre de 1994.
Alianzas estratégicas relevantes en ingeniería y diseño automotriz (AERIS)	Posicionar a México como opción global viable de investigación y desarrollo automotriz y el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías	Impulsado por CONACYT, apoya la planeación y construcción de alianzas y redes de innovación con otras empresas y con instituciones académicas	
Clúster automotriz de Nuevo León (CLAUT)	Desarrollo de la cadena integrada desde las armadoras hasta proveedores; Tier1, Tier2, Tier 3.  Empresas de servicio de logística y consultoría.	A.C. compuesta por fabricantes de 1er. Nivel de la industria automotriz e instituciones académicas y gubernamentales relacionadas con el ramo.	Nuevo León

Fuente: Elaboración propia con base en Unidad de inteligencia de negocios (PROMEXICO 2012b: 17-20).

La experiencia y la calidad de la industria automotriz han generado la confianza suficiente para que empresas de clase mundial consideren su valor en la fabricación de autos o líneas exclusivas. Lo cual significa el inicio de la transición de una industria de maquila al

desarrollo de capacidades para una producción integral de autos, dirigidos a nichos específicos como el Vehizeiro, un desarrollo apoyado por la UNAM y el gobierno de Aguascalientes y Mastretta MXT, un auto deportivo ideado y producido por técnicos nacionales, el apoyo para el desarrollo de este auto lo aporta CONACYT y la empresa Mastretta Design.

Dina por su parte fabrica y vende autobuses a Estados Unidos y Centroamérica, incorpora tecnología propia desarrollada en coautoría con diversas universidades mexicanas y organismos del gobierno; CONACYT, NAFIN, BANCOMEXT y el FIFOM. Asimismo, está realizando otro desarrollo tecnológico para diseñar y fabricar un autobús y trolebús híbrido en colaboración con la UAM y el CONACYT.

Las normas y certificaciones internacionales a que se sujeta la industria automotriz son dos tipos de lineamientos internacionales para establecer normas y certificaciones.

Uno lo constituye el Foro Mundial para la armonización de la reglamentación sobre vehículos WP.29, fundado por la Unión Europea. Esta normatividad establece lineamientos para la seguridad activa de los vehículos y la prevención de accidentes, y la seguridad pasiva de vehículos y componentes relacionada con la resistencia al choque, consideraciones ecológicas y de seguridad general y técnicas especiales.

El otro, conoce de las reglas de la Organización mundial del Comercio (OMC) establecidas por el Departamento de transporte de los Estados Unidos. Se trata de un acuerdo de obstáculos técnicos de la OMC, documento en el que se establecen las características de un producto o los procesos y métodos de producción con ellas relacionados, con inclusión de las disposiciones administrativas aplicables y obligatorias; que incluye prescripciones en materia de terminología, símbolos, embalaje, marcado o etiquetado aplicables a un producto, proceso o método de producción.



México tiene diversos tratados de libre comercio con los cuales beneficia a los participantes de la industria automotriz, los tratados son: El TLCAN con Estados Unidos y Canadá; el TLC con la Unión Europea; El EFTA Estados Miembros; El Mercosur con Brasil y Argentina; con Colombia; Chile; Bolivia; Costa Rica y Nicaragua; Guatemala, Honduras y El Salvador; Israel; Perú en proceso de aprobación y Japón.

### **3.6.2 La industria de las autopartes en el 2011**

La industria de las autopartes es el otro actor principal de la industria automotriz. Del total de empleo generado por la industria automotriz, la industria de las autopartes registró en octubre de 2011, 599,701 personas ocupadas, cifra que representa el 18% del empleo total del sector manufacturero y el 91% del total de empleados en la rama automotriz (CIAM, 2012).

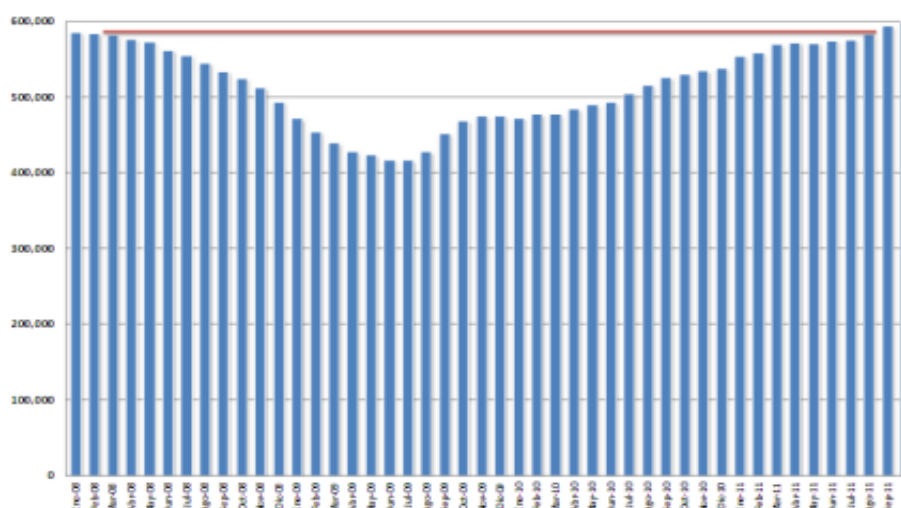
Al cierre de 2011, de acuerdo con PROMÉXICO (2012b: 2-6), la industria de las autopartes reportó una producción de \$67,989 millones de dólares; de los cuales exportó el 67% (\$45,587) porcentaje que colocó al país en el quinto lugar de entre los diez países con mayor volumen de participación en el comercio mundial en 2011 y 33% (\$22,402) dedicó al consumo interno, asimismo se importaron \$32,332 millones de dólares (ibíd.: 6). El principal mercado de las exportaciones mexicanas es el de Estados Unidos, le sigue Canadá y Brasil. En este sector de las autopartes existen más de 1,100 empresas ubicadas en Chihuahua, Nuevo León, Coahuila, Tamaulipas, Baja California Norte, Sinaloa, Durango, Tlaxcala, estado de México, Morelos, Hidalgo, Distrito Federal, Jalisco, Guanajuato, Querétaro, Aguascalientes y San Luis Potosí. La inversión extranjera directa de 2006 a 2011 asciende a \$7,648 millones de dólares.

### 3.6.2.1 El empleo en la industria de las autopartes

En el tema de empleo, generó 602,816 plazas (gráfica 2), una situación que muestra la tendencia creciente en el sector porque se puede constatar que la problemática en la caída del empleo se ha ido solucionando, en términos generales se puede observar que en junio-julio de 2009 se presentó una mayor crisis de desempleo, sin embargo, no obstante los problemas económicos actuales desde septiembre y octubre de 2011, se observa un crecimiento que sobrepasa el nivel de empleo de enero de 2008.

#### . Evolución del empleo en la industria de las autopartes

Gráfica 2



Fuente: Tomado de CIIAM (2012)

### 3.6.2.2 Manufactura de autopartes

El negocio de las autopartes experimentó un crecimiento del 45% en 2010 respecto del alcanzado en 2009 (PROMEXICO, 2012c; CIIAM, 2012), y un incremento del 18% en 2011 (CIIAM, 2012). Comparando las ventas de 2009, 2010 y 2011, de los sistemas que contribuyeron al crecimiento en el valor de la producción, se tiene en primer lugar, que la fabricación de motores a diesel creció un 255% de 2009 a 2010 y sólo el 16% para 2011; en

segundo lugar, las partes eléctricas con un crecimiento del 28% a 2010 y del 15% en 2011; en tercer lugar, destacan las transmisiones y embragues y, partes para motor, ambas categorías con un incremento del 58% cada una respectivamente en para 2010 y del 28% en las partes para motor y del 20% en las transmisiones en el año 2011. A continuación se muestran las ventas alcanzadas por las diversas categorías de autopartes en 2009, 2010 y 2011 (ver cuadro 67).

<b>Autopartes: Volumen de la producción en miles de dólares</b>			
<b>Cuadro 67</b>			
<b>Categoría del Sistema</b>	<b>Periodos</b>		
	<b>2011 (PROMEXICO, 2012c). Producción en millones de dólares</b>	<b>Enero-Diciembre 2010 Producción en miles de dólares</b>	<b>Enero-Diciembre 2009 Producción en miles de dólares</b>
Partes eléctricas	\$14,933	\$ 12,971,669	\$ 10,097,136
Telas, alfombras y asientos automotores	\$7,015	\$ 6,369,950	\$4,710,596
Partes para motor	\$6,565	\$5,127,320	\$3,238,639
Transmisiones, embragues y sus partes	\$5,556	\$4,592,306	\$2,897,563
Accesorios y partes de uso automotor	\$4,347	\$4,219,096	\$2,759,412
Motores a gasolina	\$3,723	\$2,712,891	\$1,874,742
Estampados y sus partes	\$2,489	\$2,242,474	\$1,462,491
Motores a diesel	\$2,567	\$2,208,717	\$622,161
Suspensión, dirección y sus partes	\$2,689	\$1,949,641	\$1,439,041
Frenos y sus partes	\$2,212	\$1,703,826	\$1,037,655
Llantas y neumáticos automotores	\$1,397	\$1,094,452	\$789,517
Aceites, lubricantes y líquidos automotores	\$1,153	\$1,048,441	\$902,887
Carrocerías	\$1,170	\$906,880	\$682,452
Productos automotores de hule	\$786	\$668,941	\$452,673
Vidrios, cristales y parabrisas automotores	\$432	\$414,835	\$323,029
Enfriamiento	\$311	\$209,256	\$196,119
Otros	\$10,644	\$9,158,569	\$6,452,896
<b>Total</b>	<b>\$67,989,000</b>	<b>\$57,599,265</b>	<b>\$39,938,981</b>

Fuente: Modificado de CIIAM (2012)

Las actividades que mayor número de empleos generaron en el año 2011, fueron: Manufactura de equipo eléctrico y electrónico 216,153; construcción de asientos 74,629; fabricación de motores de gasolina y sus partes 41,589 y en autopartes de plástico 35,076 (PRO MÉXICO, 2012c:11).

La inversión extranjera directa (IED) dirigida a la industria ascendió a 400 millones de dólares en 2010 (PROMEXICO; 2012a) y en 2011, el sector absorbió el 996 millones de dólares; las inversiones acumuladas desde 2006 a 2011 suman 7,647 millones de dólares (PRO MEXICO, 2012c:16), la inversión más baja fue en 2010 con un monto de 157 millones de dólares.

Todas las cifras antes señaladas contribuyeron en 2010, a la designación de México como el principal proveedor de autopartes en Estados Unidos y como el país de mejor índice de costo<sup>74</sup> (88.8) en la manufactura de autopartes frente a países como Canadá (97.1), Países Bajos (97.4), Francia (97.7), Italia (98.8), Reino Unido (99.4), Australia (99.9), EUA (100.0), Alemania (100.7) y Japón (107.1)(PROMEXICO, 2012<sup>a</sup>).

### Gráfica 3

Manufactura de Autopartes Resultados Internacionales,  
2010 (EUA=100.0)



Fuente: Competitive Alternatives,  
KPMG's guide to international business location 2010 Edition

Fuente: Tomada de PROMEXICO (2012a)

Esta nominación toma como base el costo de producción en los Estados Unidos (KPMG'S Guide to International Business Location 2010 Edition, citado por PROMEXICO, 2012a), el bajo índice de costo en México se explica entre otras razones, por los bajos costos laborales dentro de los costos totales; dado que mientras en México el

<sup>74</sup> El bajo costo está respaldado por la ventaja comparativa del país respecto a la mano de obra barata.

costo laboral es del 7.5% del costo total, en Canadá es del 19.1% y en Estados Unidos del 20.3%. Esta ventaja contribuye a la consolidación de México como el principal proveedor de autopartes de los Estados Unidos.

La mejor situación competitiva de México en cuanto al costo frente a naciones desarrolladas se explica por la experiencia acumulada en casi 90 años de práctica manufacturera, tomando en cuenta que ésta inició desde la instalación de Ford en 1925. De esta forma el conocimiento construido hace de México una plataforma para la producción de vehículos, partes y componentes globales con los más altos y estrictos estándares de calidad internacional.

La ubicación geográfica del país y su participación en la mayor zona de libre comercio del mundo ha atraído el interés de empresas de autopartes de origen norteamericano, europeo y asiático por establecerse en México, además de aprovechar su cercanía con las empresas manufactureras, tales ventajas sirven para cumplir con una de las prescripciones del modelo de calidad total el “*Just in Time*”, para alcanzar la competitividad y disminuir costos. Esta situación le ha dado mayor dinamismo al sector para atender al mercado norteamericano.

Los retos que enfrenta la industria automotriz mexicana son principalmente los relacionados con la recesión económica mundial y en especial con la de Estados Unidos, para 2009 el mercado automotriz norteamericano experimentó un retroceso en la demanda, al nivel de la de los años ochenta, esta situación afecta en enormes proporciones a las empresas de la industria automotriz y de autopartes, tanto nacionales como extranjeras situadas en México. De acuerdo con Ehlbeck (2010), a inicios de 2010 la industria experimentó una recuperación de mercado comparada con los resultados del mismo mes en

2009, dirigiendo un 83% de la producción a la exportación (AMIA, citada por Ehlbeck, 2010), que representó un incremento que benefició a General Motors, Nissan y Volkswagen con 99.6%, 65% y 42%, respectivamente. Se espera para 2012 una venta total en el mundo de 75 millones de vehículos y de 89 millones en 2018.

Los mercados automotrices más importantes en el mundo son: China desde 2009 con 14'000,000 millones de unidades, esta nación representa el mercado más importante en el mundo; Estados Unidos el segundo lugar y los miembros del bloque BRIC- Brasil quinto lugar, India octavo, décimo Rusia y China; mientras que México se ubica en el décimo quinto sitio (Ehlbeck, 2010).

Los desafíos inmediatos que afronta la industria automotriz para impactar en el desarrollo del mercado interno son según Ehlbeck (2010:7); “ 1.- ... un crecimiento sostenido de la economía y del poder adquisitivo; 2.- Apoyar al sector, ...(con): a) Eliminación del impuesto de la tenencia de autos e ISAN, b) Un programa nacional de renovación del parque vehicular, c) Deducibilidad plena de vehículos para las empresas, y d) Apoyo al crédito automotriz; 3.- Control estricto de las importaciones de autos usados y 4.- Crear y aplicar (las) normas ambientales y de seguridad que regulen la circulación de vehículos en las calles y carreteras”.

En adición a los retos más acuciantes de la industria automotriz y de autopartes, la implementación de estrategias de marca y posicionamiento son imperativos para crear un sello distintivo y de innovación, asimismo, el cumplimiento en la alta calidad en los vehículos, autopartes y servicios relacionados con los mismos, y especialmente el desarrollo de programas con enfoque al cliente, y el cumplimiento de las normas ambientales ISO y demás restricciones locales.

En la industria de las autopartes, las organizaciones del sector además de los retos anteriores deberán satisfacer totalmente las demandas de las empresas manufactureras para formar parte de las cadenas de suministro. En la actualidad las plantas ensambladoras establecen como requisitos para la elección de proveedores; el cumplimiento de estándares de calidad -para la satisfacción total del cliente y la observancia de la regulación ambiental en pro del cambio climático-, el nivel competencia tecnológica, la capacidad de innovación y de mejora continua y la capacidad de respuesta oportuna a la demanda en el tiempo.

Adicional a las transformaciones que enfrenta la industria, las organizaciones deben preocuparse por las preferencias cambiantes de los consumidores, las cuales se convierten en un factor determinante que define el acto de compra, otro reto es el cambio en el perfil y mentalidad de los trabajadores, con la finalidad de cumplir con las metas organizacionales y de mercado.

Los cambios en el escenario competitivo han guiado a las empresas de autopartes a buscar alianzas con organizaciones externas; un tipo de vinculación que tiene ventajas porque permite a los actores involucrados acceder a la tecnología y al conocimiento, para asumir con mayor oportunidad las tareas de fabricación, administración y comercialización, es decir, funciones completas con elevado grado tecnológico. En este marco de cambios diversas empresas de clase mundial han llegado al país para desarrollar componentes, considerando la participación de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) locales, transfiriéndoles nuevas tecnologías, nuevos sistemas organizacionales y de producción. De acuerdo a información publicada por PROMEXICO (2012c), las principales empresas de autopartes instaladas en el país son: Delphi, NemaK, Magna International, Continental, Lear, ThyssenKrup, Autolive, Sanluis Rassini, Jhonsons Controls, Valeo, Metalsa, Siemens y Bridgestone. El porcentaje mayor de empresas extranjeras en México, proviene de Japón

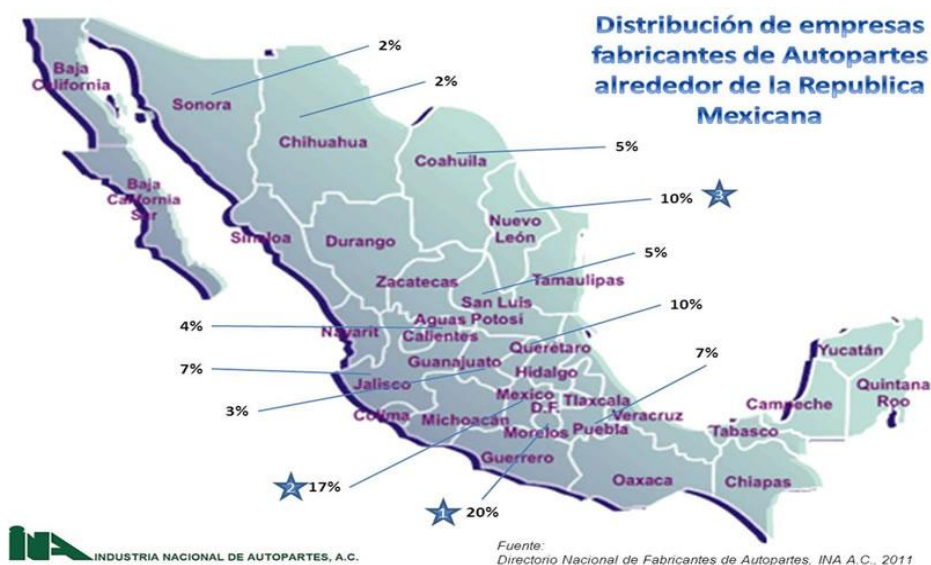


con un 31%, le sigue Estados Unidos con 26% y Alemania con 23%, finalmente, las empresas de Francia representan el 7%.

### 3.6.2.3 Localización y especialización de la producción de autopartes en el país

La Industria Nacional de Autopartes A. C. (INA), explica la distribución de empresas fabricantes de autopartes alrededor de la República Mexicana como sigue:

**Mapa 2**



Fuente: Tomado de INA (2012).

En la distribución por estado se distinguen Morelos, el Distrito Federal, Nuevo León y Querétaro, por tener los mayores porcentajes de participación de empresas; el primero cuenta con un 20%, el segundo con 17% y los dos en tercer lugar con el 10%.

La ubicación de las empresas de autopartes también puede ser descrita por regiones (PROMÉXICO, 2012b:12-13) (ver cuadro 68).

<b>Localización y especialización de la producción de autopartes</b>				
<b>Cuadro 68</b>				
<b>Región</b>	<b>Región Noreste</b>	<b>Región Noroeste</b>	<b>Región Sureste</b>	<b>Región Centro/Bajío</b>
No. de plantas	198	70	101	142
Estados	Chihuahua, Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas.	Baja California Norte, Baja California Sur, Sinaloa y Durango.	Tlaxcala, Puebla, Estado de México, Morelos, Hidalgo y Distrito Federal.	Jalisco, Guanajuato, Querétaro, Aguascalientes y San Luis Potosí.
Tipo de producción	*Sistemas de aire acondicionado, *Sistemas automotrices, *Piezas de plástico, *Partes para el sistema eléctrico *Partes para el motor y maquinados	*Sistemas de aire acondicionado y calefacción *Componentes de interiores *Accesorios y sistemas eléctricos para automóviles	*Asientos *Aire acondicionado *Gatos hidráulicos tipo botella *Componentes de interiores *Partes para motor *Sistemas eléctricos *Estampados y suspensión	*Estampados eléctricos *Componentes eléctricos *Frenos y sus partes *Productos de hule *Partes para motor *Transmisión para automóviles

Elaboración propia con base en PROMÉXICO (2012b:12-13)

Con asombro se puede constatar que el crecimiento de la industria de las autopartes, tiene que ver con el número de componentes de un vehículo, cada uno requiere de entre 15,000 a 30,000 componentes (Peimbert, s/a: 40). La participación de las empresas de autopartes en la economía mundial y la nacional provee de entre un 15 y 20% de insumos o bienes de consumo final a la industria terminal de automóviles. El otro 75 u 80% de los componentes que requieren los autos, los fabrican las propias armadoras. La industria de las autopartes también apoya el mercado de reemplazo y envía refacciones al parque vehicular usado.

### 3.6.2.4 Estructura y normatividad de la industria de las autopartes

La composición del sector de automotriz está definida por la presencia de diferentes cadenas automotrices, para identificarlas se establecen tres criterios:

- 1.- Por el papel que desempeñan los actores en tres niveles de producción. El rol de los actores está definido de por el tipo actividades que realizan dentro de la cadena: Existen redes de aprovisionamiento, redes de producción y ensamble y, de mercadotecnia y distribución.
- 2.- Por el tipo de productos y tecnología que detentan. Por el tipo de productos y tecnología se pueden dedicar a proveer materias primas e insumos básicos o a dirigir acabado grueso y baja tecnología, o bien a aprovisionar sistemas de tecnología moderada o partes principales y ensamble de alta tecnología.
- 3.- Por el nivel de cercanía de proveeduría con las armadoras.

Este criterio es el más usual, define tres tipos de proveedores a los cuales se les denomina “Tier 1”: Los Tier 1, son proveedores globales directos de las armadoras, suministran productos especializados tales como partes para motor, sistemas de dirección y suspensión, sistemas de aire acondicionado, componentes electrónicos, entre otros. Estas Tier 1, se ubican en áreas geográficas cercanas a la ubicación de las armadoras.

“Tier 2”. Las empresas intermedias desarrolladas por las armadores o proveedores de primer nivel, es decir, son empresas proveedoras de los Tier 1, que se ubican cercanas a ellas, fabrican equipos y productos utilizados en componentes más avanzados y especializados de la industria automotriz, como las partes forjadas, estampadas, de inyección de aluminio, partes fundidas y plásticas, partes maquinadas, etc.

“Tier 3”. Son las empresas proveedoras de insumos de los Tier 2, deben cumplir con los requerimientos de calidad necesarios que demanda la industria automotriz. Son empresas locales, de capital mixto o local, que cumplen los requerimientos de cantidad, calidad y oportunidad de proveedores de niveles superiores y armadoras. Incluso existe un Tier 4.

La industria de autopartes cumple con diversos procesos de soporte para el desarrollo y fabricación de los componentes y piezas que se engloban dentro del sector; algunos de los sistemas son los: Sistema de transmisión, sistema de tracción, sistema de enfriamiento, sistema de dirección, sistemas de seguridad, componentes eléctricos y electrónicos, sistema de escape, ruedas y neumáticos y alimentación de combustible.

Las empresas en este sector cumplen con normas y estándares de calidad previamente definidos por la industria terminal, proveen dos tipos de autopartes, las autopartes mayores y las menores; las primeras requieren de un alto grado de sofisticación técnica que debe estar sustentada por una producción en manufactura avanzada, con alta innovación tecnológica desarrollada y producción elevada a bajo costo, algunos productos son Sistemas de freno, sistemas de seguridad sistemas de inyección, catalizadores, etc.

Las segundas, se dedican a manufacturar componentes menores, su proceso no les demanda alto grado de sofisticación y su manufactura es básica por lo tanto requiere un mínimo de integración tecnológica. Cumplen con estándares de calidad para asegurar el buen funcionamiento de los componentes, algunos productos son: carter de aceite, bujes, filtros de aire, arandelas, pistones, barras de torsión, frenos de disco y de tambor, etc. (PROMÉXICO, 2012b:5)

La producción de las Tier se dirige a la industria terminal de vehículos ligeros y pesados y al mercado de autos usados aftermarket; en 2010, se dirigió el 28.9 % a reparación de autos chocados, el 21.8% a piezas de desgaste, el 19.5 a partes mecánicas, el 15.8 al equipo y accesorios y el 14% a piezas de repuesto.

La industria automotriz al igual que la terminal enfrenta una normatividad internacional rigurosa, que le exige el cumplimiento y la implantación de cambios necesarios para su observancia. Este es el caso de las certificaciones: En primera instancia se describe la ISO 9000, esta norma describe un conjunto de normas sobre calidad, gestión continua de calidad, establecidas por la organización Internacional para la Estandarización (ISO). El ISO 9000 describe la forma en que una organización opera, los estándares de calidad que debe reunir, los tiempos de entrega y los niveles de servicio dirigidos a los clientes.

ISO/TS 16949, es una norma conocida también como TS2 cuyo objetivo es desarrollar sistemas de calidad fundamentales para la mejora continua, énfasis en la prevención de defectos, la variación y reducción de desperdicio en la cadena de suministros; es un catálogo de los requerimientos del sistema de calidad automotriz. Su estándares y requerimientos internacionales son: AVSQ – Italia; EAQF – Francia; QS-9000 – Americana y VDA 6.1 –Alemana, con ella proveedores y subcontratistas pueden usar un documento único para cumplir con las normas internacionales de gestión de la calidad.

La ISO 14000. Es una norma de gestión ambiental que reúne un conjunto de documentos respecto de todos los aspectos de la gestión organizacional para definir las responsabilidades ambientales y mejorar el comportamiento en favor del ambiente y las oportunidades de beneficio económico. Los sistemas de calidad más usuales en la industria

son: Six sigma, Lean Manufacturing, Production part Approval Process; Advanced product quality planning; Balance scored card y 5's.

La industria también enfrenta las demandas de los clientes para, por ejemplo, renovar los sistemas de seguridad, porque al año, 800 mil personas mueren en accidentes de tránsito según la Organización Mundial de la Salud (OMS) (OMS, citada por PROMEXICO, 2012b:8), las armadoras están en constante búsqueda de mejores sistemas en el sistema de dirección, en el de frenado y en el eléctrico, por mencionar algunos. El sistema antirrobo también es una preocupación constante, como los sistemas de rastreo y localización de vehículos, inmovilizadores electrónicos, etc. Esta tarea está dirigida principalmente por las grandes empresas de autopartes, es decir, las Tier 1, en el país existen 80 de las 100 más importantes en el mundo, asimismo, destaca en este bloque de empresas, la Mexicana Nematik (surgida en 1981).

Aunque la guía en los procesos de mejora y de investigación y desarrollo son las grandes empresas, estas a su vez, en algunos casos involucran a otras entidades económicas de menor tamaño para responder a la demanda de la industria terminal. Otra área de es la relacionada con la sustitución de materiales más resistentes y el desarrollo de nuevos componentes más sofisticados, flexibles, resistentes, etc. Para fortalecer las capacidades del sector y enfrentar estos desafíos en mejores condiciones, la industria de las autopartes se apoya de los centros de ingeniería y diseño automotriz establecidos por las armadoras y otros organismos, como por ejemplo en el CIATEQ y el Clúster automotriz de Nuevo León (CLAUT) que apoya el desarrollo de la cadena productiva desde las armadoras hasta los proveedores de primero, segundo y tercer nivel (Tier1, Tier 2 y Tier 3).

Las organizaciones que participan en la industria de las autopartes están agrupadas en diversas cámaras y asociaciones. Las más importantes son la Industria Nacional de

Autopartes, A.C. (INA), es la asociación cúpula del sector; La Asociación Nacional de Distribuidores de Llantas y Plantas Renovadoras, A.C. (ANDELLAC), agrupa a la unión del gremio llanero y de renovación; asimismo, existen La Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A.C. (AMIA); La Asociación Nacional de Productores de autobuses, camiones y tracto camiones, A.C. (ANPACT) que velan por los intereses de las empresas fabricantes de vehículos.

El devenir de la industria de las autopartes está ligado a la existencia de la industria automotriz, y actualmente la fabricación de vehículos presenta una tendencia hacia la innovación y mayor nivel de sofisticación mediante la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, materiales y combustibles. Asimismo, las normas ambientales y los nuevos requerimientos del consumidor obligan a las armadoras a cambiar diseños, tecnología y precios, en gran medida la mayor parte de las piezas del vehículo se cambian, lo que constriñe a las empresas de autopartes a cambiar líneas de producción para satisfacer la nueva demanda. El impulso en la innovación para el desarrollo de automóviles eléctricos, híbridos representa un desafío mayor para las organizaciones que participan en la industria de las autopartes, porque también tienen que invertir en innovación y desarrollo, en la contratación de personal capacitado, en la adquisición de maquinaria y equipo y, de materiales para ajustarse a las demandas del sector terminal.

En el capítulo se presentó una descripción general del contexto organizacional mexicano, el tipo y número entidades económicas que en él coexisten y la participación por estrato en la economía nacional, asimismo, en este marco contextual se explicó la situación de la industria automotriz y de la de autopartes, para ubicar la problemática y perspectivas que afrontan las organizaciones en general, e Industrial Corona México (ICM), en particular.

Se pudo constatar la situación estructural e identificar a los principales actores en la competencia nacional e internacional, descripción que también contribuyó a comprender las preocupaciones de las empresas en cuanto a los aspectos normativos, económicos, materiales y de ciencia y tecnología, así como los de la flexibilidad en el trabajo. Sin embargo, no se encontró preocupación alguna por conocer la situación actual de la fuerza laboral ni de aspectos de índole subjetivo de los mismos.

Especialmente en este momento en que existen grandes problemas de fragmentación social es importante conocer el aspecto humano de las organizaciones, con la finalidad de conocer cómo se construye la realidad organizacional y los mecanismos que en ella surgen y que median la interacción social para poner en práctica las nuevas formas de trabajo y para disminuir el conflicto. Quizá con ese conocimiento y con su difusión, se pueda apoyar el crecimiento de la fuerza productiva y al mismo tiempo, generar entre ella y la empresa un espíritu de compromiso mutuo para coadyuvar en la promoción de la confianza y forjar relaciones laborales e interpersonales recíprocas, acciones que quizá puedan derivar en el perfeccionamiento continuo de prácticas, métodos y procesos de trabajo y en el desempeño de la empresa, del sector productivo y del país.

Para conocer el aspecto humano de la organización se requiere de un paradigma metodológico y de herramientas adecuadas para su indagación, las cuales deben tomar en cuenta la naturaleza del objeto de estudio. Para llevar a cabo esta importante tarea de construcción metodológica, en el siguiente capítulo se exponen los fundamentos teóricos de la metodología de investigación en las Ciencias Sociales, para enseguida presentar el diseño



de investigación establecido del estudio de caso para abordar la interpretación simbólica de la calidad en el capítulo V.

## **CAPITULO IV. ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE CASO**

### **Fundamentos teóricos**

Para avanzar en el proceso y dirección de la indagación, es importante que el investigador reflexione y discuta con sus pares, un asesor o algún colega, respecto de ¿cómo aplicar la investigación científica en el ámbito de las ciencias sociales? De tal manera que la discusión gira en torno los fundamentos teóricos de la metodología de investigación y la forma de abordar un estudio de caso a partir de la perspectiva organizacional. Además de considerar que en toda investigación siempre está presente un sujeto y un objeto de estudio; el sujeto cognoscente es el investigador, quien al iniciar una indagación manifiesta interés por conocer –y encontrar- la realidad del un objeto o fenómeno de estudio.

El objeto de estudio puede estar representado por una problemática, un individuo, un proceso, una organización, etc. (Yin, 2003). El conocimiento del objeto de estudio permite al investigador identificar la metodología útil para abordar la investigación en turno. Esto puede reportarle un beneficio en términos de la posibilidad de replantearse un conjunto de incógnitas respecto del objeto y de las preguntas de investigación a las cuales debe dar respuesta a partir de un enfoque epistemológico propio y adecuado a la naturaleza del trabajo de campo.

Adicional a los planteamientos formales de la investigación y de la reflexión respecto del carácter racional de la investigación, también se debe considerar que en ella también intervienen componentes propios del investigador los cuales son de orden cualitativo tales como, la intuición, la creatividad, una mente abierta a la discusión, la crítica y el análisis riguroso, entre otros.

#### **4.1 Objetivo de la investigación**

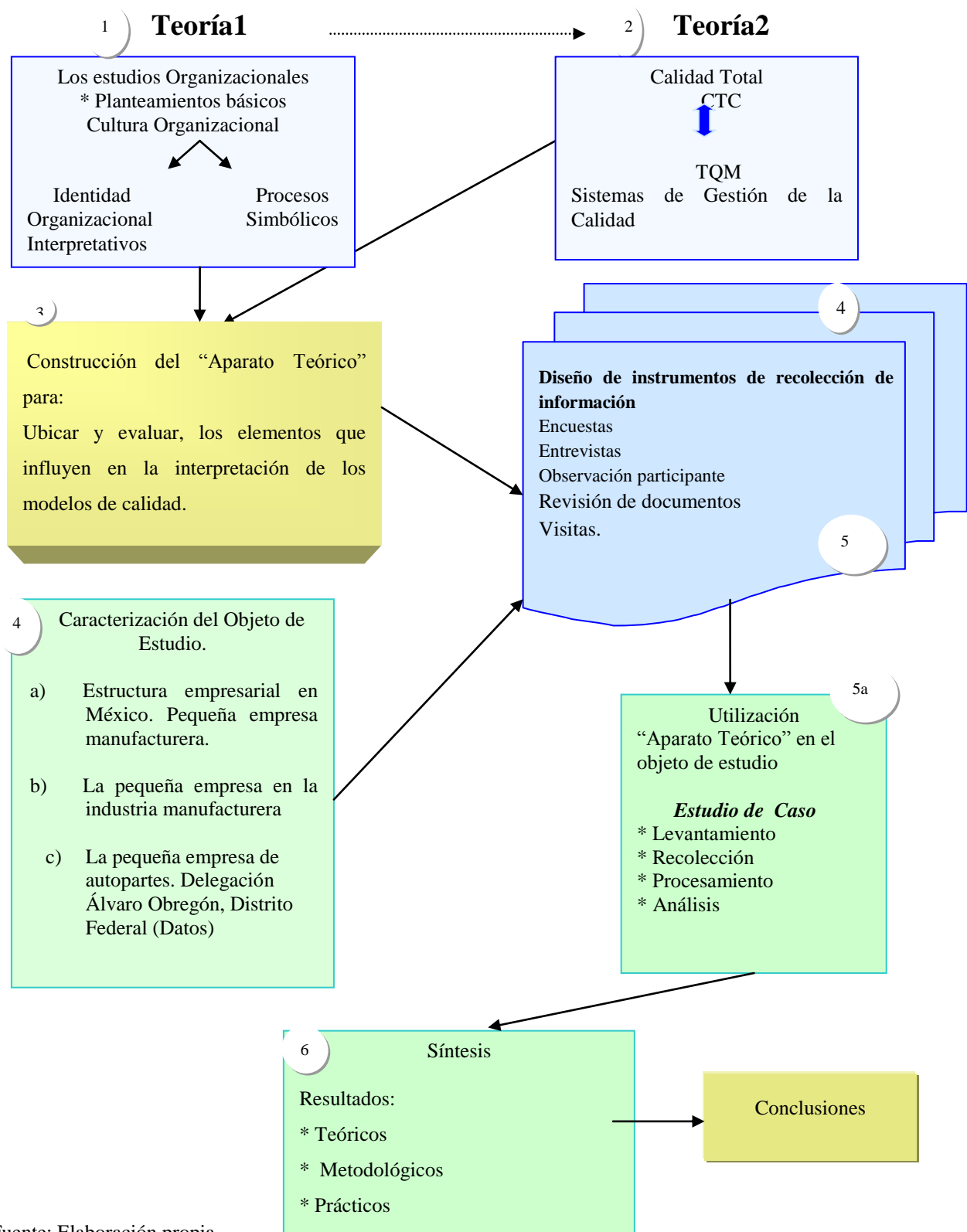
El objetivo del trabajo es conocer la interpretación que los trabajadores de la línea operativa dan a la calidad; a sus valores y componentes instrumentales, así como a los elementos que conforman los modelos de certificación ISO-9001. Considerando que en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas la toma de decisiones está centralizada, se puede advertir que la determinación de implantar la calidad en los procesos organizacionales, es una prerrogativa del dueño de la empresa, mientras que a los participantes de la línea media y de la operativa sólo les corresponde ejecutarla. De tal manera que la aquiescencia y la puesta en práctica dependerán de los esfuerzos que realice el líder para que los miembros de la organización compartan con él la necesidad de modernizar los procesos productivos para hacer de la empresa una entidad más competitiva.

De lo anterior surge una pregunta central ¿cómo viven e interpretan la calidad, quienes ponen en práctica sus prescripciones y restricciones?, en el entendido de que, la implantación de la calidad requiere de un proceso de construcción social en el que los miembros de la organización viven y experimentan la complejidad de asumir nuevas formas de organización del trabajo y en algunos casos incluso, afrontar el uso de tecnologías con mayor grado de sofisticación, además de arrogar nuevas formas de interacción social en las que surgen elementos simbólicos de significación producidos y difundidos entre los miembros de la organización en las jerarquías tradicionales.

La investigación permitirá adicionalmente conocer el impacto que este proceso de trabajo genera en los trabajadores, asumiendo que en las empresas pequeñas el perfil de la fuerza laboral dista la que participa en entidades donde la preparación académica y técnica es la adecuada para vivir la calidad. A partir de la pregunta de investigación surgen las dimensiones teóricas de análisis.

Las dimensiones teóricas son dos: La primera, Teoría 1 considera de los estudios organizacionales y sus planteamientos básicos: a) La cultura organizacional; la identidad organizacional y los procesos simbólicos; La segunda, Teoría 2 toma en cuenta la Gestión de la calidad total. A partir de estas dimensiones teóricas se conformará un “*aparato teórico*” que permita ubicar y evaluar los elementos que influyen en la interpretación de la calidad a partir de la perspectiva de los trabajadores de la línea operativa (Ver esquema 15).

## Mapa metodológico de la investigación Esquema 15.



Fuente: Elaboración propia

Otro elemento de análisis lo constituyen elementos del contexto organizacional el cual puede ubicarse a partir de las dimensiones giro, tiempo y ubicación geográfica. En la dimensión giro -sector industrial- se considera el universo en el que está inserta la empresa manufacturera y en particular el giro de las autopartes, mientras que la variable tiempo, nos ubica hacia el estudio de la pequeña empresa de autopartes en el actual proceso de modernización y finalmente, la contextual, permite ubicar territorialmente al objeto de estudio en la empresa Industrial Corona México, en Delegación Álvaro Obregón, en el Distrito Federal.

En el proceso de modernización también se puede observar la influencia que las organizaciones del ámbito internacional generan sobre el contexto nacional y el regional; esto se debe a que en la actualidad, las sociedades modernas se desenvuelven en contextos altamente institucionalizados en los que, según Meyer y Rowan (1999), se generan las estructuras de la organización formal y se “crean (campos organizacionales con ;) profesiones, políticas y programas junto con los productos y servicios que supone deben producir racionalmente” (Meyer y Rowan:79), lo cual induce a las organizaciones a incorporar prácticas y procedimientos institucionalizados en la sociedad, tal es el caso de la Calidad Total, que se ha institucionalizado como mito racionalizado y se adopta ceremonialmente para legitimar su existencia, independientemente del resultado de la adopción.

En el caso del contexto mexicano esas presiones institucionalizadas han incidido en las políticas que el gobierno federal ha planteado para el desarrollo económico del país; éstas, en el tratamiento de las PyMES, se traducen en estrategias de apoyo que constriñen a las pequeñas y medianas empresas a incorporar prácticas y procedimientos fundados en los mitos de la cultura y la calidad. Asimismo, la necesidad de legitimación de esas políticas de

gobierno ha dado paso al surgimiento de una nueva organización, la Subsecretaría de la pequeña y mediana empresa (PyME), que busca tutelar el comportamiento de las organizaciones que se afilian a ella.

El proyecto de investigación que aquí se plantea tiene como objeto de estudio la mediana empresa en la industria de las autopartes, uno de los sectores que se ve mayormente afectado por el proceso de modernización y por las presiones del contexto nacional e internacional, así como por la llegada de nuevos competidores de bajo costo por la apertura comercial. Las PyMES que se encuentran inmersas en este sector industrial enfrentan lo que DiMaggio y Powell (1999) denominan, cambio isomorfo institucional.

Las pequeñas empresas de autopartes se ven sometidas a presiones formales e informales que las organizaciones del sector automotriz ejercen sobre ellas; aquí nos referimos al caso de las pequeñas empresas proveedoras, las cuales, presionadas por el cambio institucional isomorfo (coercitivo, DiMaggio y Powell, 1999) se ven obligadas a adoptar modelos de calidad y a buscar las certificaciones de calidad para formar parte de la competencia global.

En respuesta a estas prácticas organizacionales surgen aspectos simbólicos que influyen en el proceso de apropiación del modelo de la calidad, los cuales pueden manifestarse a través de artefactos físicos, los cuales en términos de Alvesson y Berg (1992:80), son “los vestigios físicos de las actividades humanas en una organización”, los cuales pueden ser la arquitectura de las construcciones, y el espíritu o clima corporativo, elementos visuales como la marca, logotipos, etc., los cuales constituyen parte de la cultura de la organización.

Es por ello que el carácter colectivo de la organización manifiesto en la cultura, juega un papel importante en la mediación entre lo formal y lo informal. Para Pittigrew

(1979, citado por Alvesson y Berg, 1992), el concepto de cultura está integrado por: los símbolos, el lenguaje, la ideología, las creencias, los rituales y los mitos<sup>75</sup>, elementos a los cuales se les debe añadir los artefactos y los valores compartidos. Estos últimos juegan un rol esencial para el logro de los objetivos de la organización; así lo hacen notar Alvesson y Berg, (1992:83) al señalar que “las normas y los valores...involucran ideas colectivas acerca de lo que es positivo, importante y deseable (para) la organización” (Alvesson y Berg, 1992).

Es por esto que en la presente investigación se abordan los aspectos simbólicos, en el entendido de que (Geertz, citado por Alvesson y Berg, 1992), la cultura puede considerarse como un sistema de símbolos y lo simbólico se da cuando hay interacción entre los individuos que lo componen. Los símbolos, sirven, según Alvesson y Berg (1992:85), “como instrumentos para crear orden y claridad fuera del caos”. Por otro lado, Cohen (citado por Turner, 1989) señala que los símbolos son decisivos en los intentos por comprender el mundo y sus transformaciones, los símbolos son objetos, actos, conceptos o formas lingüísticas ambiguos, por lo tanto, con distintos significados. Por su parte, Duncan (1969 citado por Turner, 1989: 4) refuerza la importancia de los símbolos en la vida organizacional, afirmando que “la ambigüedad del símbolo es lo que lo hace útil”

Dentro de lo internacional también se incluye la presencia de las organizaciones de clase mundial, quienes imponen presiones hacia el sector productivo nacional, obligando a muchas organizaciones a salir del mercado, o bien a adoptar normas formales como la certificación o informales que forman parte de una dominación simbólica, a la que sólo algunas tienen posibilidad de ingresar.

---

<sup>75</sup> El autor hace énfasis en el hecho de que tales conceptos han sido tomados de la antropología, en la medida que sirven para explicar la forma en que se manifiesta la cultura en las organizaciones.



Cabe señalar que la tendencia hacia el estudio de la cultura organizacional se da principalmente en el contexto norteamericano presionado por la alta competitividad de las empresas japonesas en los años sesenta. El modelo burocrático centrado en las reglas y normas formales y en la estructura administrativa, poco podía explicar el comportamiento político de los actores y la forma en que el poder se traslada al propio trabajador y dentro de los equipos de trabajo.

Finalmente, debido a que los aspectos culturales de orden cualitativo están presentes en todas las sociedades y organizaciones, es importante en el contexto de las pequeñas y medianas empresas conocer los aspectos simbólicos y cómo funcionan frente a las amenazas del contexto.

#### **4.2 La discusión entre lo cuantitativo y lo cualitativo: Debates en torno a la metodología de investigación en las Ciencias Sociales**

Quizá uno de los aspectos más interesantes en la actualidad es la coexistencia de dos tipos de metodología de investigación en las Ciencias sociales; la cuantitativa y la cualitativa, y cada una diversas herramientas que posibilitan la investigación. El presente apartado tiene por objeto hacer un acercamiento a la pertinencia de la metodología de investigación cualitativa en asuntos relacionados con las Ciencias Sociales, en especial con los estudios organizacionales; se abordan algunos aspectos teóricos de la metodología cualitativa. En la siguiente presentación teórica, se aborda el problema de la pertinencia respecto a qué tipo de metodología es mejor en la indagación del campo de los estudios organizacionales, debido a la presencia de fuertes debates respecto al uso de la metodología cuantitativa o de

la cualitativa, ya que los estudios organizacionales no tienen una metodología propia<sup>76</sup>. Desde una perspectiva general, parece que la lucha entre estos enfoques, tiene un carácter más político que de validez y pertinencia respecto de la situación de investigación, quizá entre otras razones, porque el enfoque más antiguo es el de metodología cuantitativa.

La lucha política en los estudios organizacionales ha sido evidente con la propuesta del análisis organizacional, éste se presenta en la década de los años ochenta durante el debate paradigmático. Una propuesta en esa discusión es la de Burrell y Morgan (1979, citados por Clegg y Hardy; 1996) “Paradigmas sociológicos y análisis organizacional”, que clasifica la investigación de acuerdo a cuatro paradigmas; el funcionalista, el interpretativo, el radical humanista y el radical estructuralista, modelos ubicados entre la sociología de la regulación – lo objetivo- y la sociología del cambio radical – lo subjetivo-.

Clegg y Hardy (1996:5-7) señalan que esta clasificación limita las opciones posibles para el estudio de las organizaciones ya que se trata de una propuesta cargada de intenciones de carácter político, o bien, de una estrategia defensiva que descansa en la inconmensurabilidad de paradigmas, la cual trata de proteger los ataques entre enfoques. En respuesta a lo anterior, Donaldson quien pertenece al grupo defensor de la fe ortodoxa del funcionalismo y de la ciencia normal, establece una defensa denominada “proteccionismo”, a través de los enfoques; racional – cuantitativo y normativo, asociados con el funcionalismo y la ciencia normal, orientaciones que han ganado fortaleza y que además, intencional y sistemáticamente se han impuesto como posiciones de poder dentro de la ciencia.

---

<sup>76</sup> A este respecto, es importante señalar que en los estudios organizacionales confluyen una gran diversidad de investigadores con diferentes enfoques teóricos, quienes a partir de sus presupuestos teóricos analizan el fenómeno organizacional.

Como se puede observar la sociología ha tenido una participación importante en el estudio de las organizaciones. Por su parte, Schutz (1993), critica a partir de los planteamientos del modelo ideal de Weber, la forma en que se ha tratado el estudio de las Ciencias Sociales; principalmente porque los fenómenos sociales han sido abordados a partir de la causalidad, es decir, como fenómenos físicos de un mundo objetivo.

Sin embargo, en el análisis organizacional el modelo ideal de Weber, ayuda a explicar a la organización burocrática, pero, desde la perspectiva de Schutz sobre la construcción significativa del mundo social, la propuesta de Weber tiene algunas debilidades teóricas, ya que sugiere que los fenómenos significativos del mundo social son producto del acuerdo intersubjetivo, es decir, de la consideración de un mundo externo sujeto a leyes.

Para Schutz, el problema del significado responde a la variable temporal, un tiempo histórico constituido de hechos físicos y de conciencia temporal interna, y es a través de la filosofía que se pueden analizar los conceptos básicos de las ciencias sociales, en especial Schutz, señala que para comprender el problema del significado, es decir, de los fenómenos de la conciencia, se puede recurrir al concepto de duración de Bergson, que se refiere al proceso dentro de nosotros en la sucesión de eventos en el tiempo y también a la constitución de la vivencia del método de la fenomenología de Husserl.

#### **4.2.1 Metodología cuantitativa versus metodología cualitativa**

Desde el siglo XIX hasta la segunda mitad del siguiente, la investigación en el ámbito de las ciencias sociales había estado sujeta al enfoque positivista (ó funcionalista), el cual como sabemos, enaltece el aspecto científico en su desarrollo, con la finalidad de dar validez y fiabilidad a la indagación; este enfoque cuantitativo rinde culto a la medida y a la

estadística. Sin embargo, a partir de los años noventa surge la metodología cualitativa como una alternativa metodológica para la investigación, la cual contribuye al estudio de nuevas realidades sociales surgidas del proceso de mundialización. En el marco de este hecho social, las organizaciones se ven inmersas en contextos cada vez más complejos, los cuales generan para las organizaciones problemas como el poder y el conflicto, así mismo, las enfrenta a nuevas racionalidades, entre las cuales destacan, las de raza y etnicidad, las de género y cultura.

Problemas que difícilmente pueden ser abordados por el método de investigación cuantitativo, debido a la imposibilidad de imponer en el orden natural de las cosas una visión matemática rigurosa para evaluar la riqueza empírica del realismo. El problema de la medición en las Ciencias sociales es abordado por Cicourel 1964 (1982), este autor señala que el establecimiento de medidas de escala para la medición o evaluación de los fenómenos sociales, tiene que ver con los criterios que elige el investigador para su construcción (Churchman), esto quiere decir entonces, que la medida, es una construcción social que permite asociar números, tanto a objetos como a clases, en suma, son medidas arbitrarias establecidas por cada investigador.

Por otro lado, Ruíz Olabuénaga<sup>77</sup> (1999), nos muestra algunas de las contradicciones entre los métodos cuantitativo-cualitativo; el primero, proveniente del enfoque positivista, basa su análisis en datos estadísticos y propone llegar a la verdad a través de medidas e identificaciones objetivas que dan explicaciones causales y medidas: El segundo, frente a la rigidez positivista presenta una visión hermenéutica que utiliza un

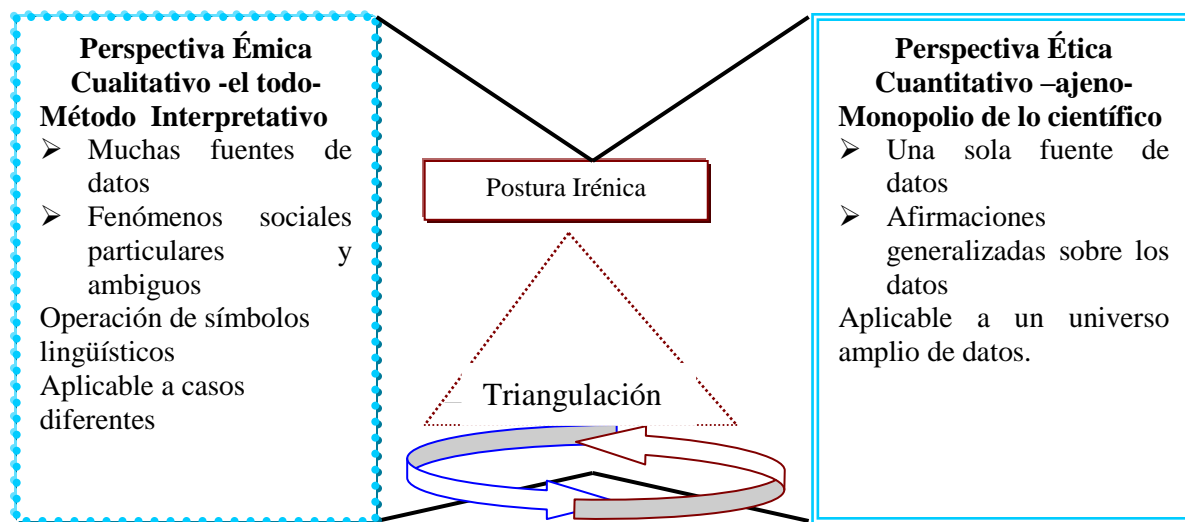
---

<sup>77</sup> Olabuénaga se caracteriza por ser neutral respecto a las dos perspectivas de investigación, en su texto se dedica a explicar las ventajas y desventajas de las dos metodologías, señalando que las técnicas de investigación cualitativa ha tenido una mayor aceptación recientemente por que según Van Maanen, tiene una mayor capacidad explicativa de hechos.

proceso interpretativo más personal para comprender la realidad; un planteamiento humanista que interpreta, comprende, describe y observa.

Algunas otras características se presentan en el esquema 9, a partir de una postura irónica, en él se puede observar lo que Ruíz Olabuénaga señala de la *triangulación*<sup>78</sup>, la que considera que cada método es válido con diferente utilidad y capacidad explicativa, aplicables a situaciones y casos diferentes; por lo que toca a cada investigador elegir el más adecuado de acuerdo al caso específico de investigación.

### Esquema 16 Metodología cualitativa y cuantitativa<sup>79</sup>



Elaboración propia con base en Ruíz Olabuénaga (1999), Metodología de Investigación Cualitativa.

<sup>78</sup> Ruíz Olabuénaga señala que la “metodología cualitativa no es incompatible con la cuantitativa...”, por lo que sugiere que la combinación es útil para casos y aspectos metodológicos especiales.

<sup>79</sup> Es innegable la constante lucha alrededor de los paradigmas de investigación cuantitativo y cualitativo, así como del uso radical que de ellos han realizado algunos investigadores en las Ciencias Sociales, sin embargo, existen otros estudiosos menos radicales, quienes han optado por una postura irónica, es decir, por una posición más funcional- pragmática y menos reductible teóricamente. La postura irónica se resume en dos postulados básicos: uno establece el mismo grado de validez tanto para la metodología cualitativa como para la cuantitativa, con la diferencia en su utilidad y capacidad heurística, ya que una y otra pueden tener una mejor aplicación en casos particulares; el otro postulado consiste en la triangulación, que demanda de la reconciliación entre ambos paradigmas y fomenta su combinación en casos que lo reclamen

De ello se deduce, que una buena parte de la investigación cualitativa toma en cuenta que el individuo crea, modifica e interpreta el mundo en que se encuentra; enfatiza lo único y lo particular, mientras que la investigación cuantitativa busca lo más general y lo universal. Por lo cual se puede decir que cada perspectiva responde a la manera de investigar y a las necesidades del investigador, así como al conocimiento que se quiere obtener: De tal manera que es difícil señalar que entre tales métodos, uno es mejor que el otro. Al respecto Silverman (1993:2) señala que, "... las teorías, las metodologías no pueden ser buenas o falsas, solamente son más o menos útiles".

Si el investigador ve a la sociedad como algo análogo al mundo natural, duro, certero, frío, dominado por leyes universales, su proceder metodológico se encaminará a buscar relaciones causales entre las variables y su grado de importancia; pero si la investigación es inherente a la concepción del mundo social, cuya finalidad sea la de captar eventos de la conciencia, es decir, captar el contenido desde el punto de vista del sujeto a conocer, es decir, a través de las experiencias subjetivas de los individuos, entonces, la aproximación metodológica hará énfasis en lo interpretativo y cualitativo.

#### **4.2.2 Métodos de investigación cualitativa**

En el enfoque cualitativo las preguntas el qué y el cómo son esenciales para diseñar la investigación, generalmente el investigador las toma como guía para elegir el método de investigación adecuado al problema de estudio y para guiar el proceso de indagación. Sin embargo, también es importante que el investigador piense en otros aspectos tales como, el tiempo que le llevará la investigación, la inversión económica necesaria y el trabajo requerido y otros detalles importantes para definir el objeto de estudio y para acercarse a los

informantes y obtener los datos necesarios para dilucidar las preguntas de investigación. Estos planteamientos iniciales se fortalecen con las ideas de Taylor y Bogdan (1987), que a continuación se presentan y que abordan los diferentes enfoques metodológicos disponibles para abordar la problemática organizacional.

#### **4.2.3.1 Enfoques metodológicos para la investigación científica**

La realización y conducción de una investigación requiere de la intervención de la metodología, una locución que en palabras de Taylor y Bogdan (1987:16) significa “el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas...se aplica a la manera de realizar la investigación”. Su uso permite al investigador acercarse al conocimiento científico para conocer un objeto de estudio y llegar a la verosimilitud.

El apoyo que el investigador encuentra en el uso de la metodología de investigación le permite comprender su objeto de estudio a partir de un ejercicio de conceptualización con rigor científico y de una estrecha relación entre el sujeto y el objeto de estudio, lo que en términos de Sabino (1992) significa que el investigador debe salir de sí y abandonar la subjetividad.

Por tal motivo, Sabino (1992), Hernández, et. al. (2003) y, Taylor y Bogdan (1987) entre otros autores, proponen considerar tanto el uso de la metodología cuantitativa como de la cualitativa para enriquecer la investigación. Sin embargo, es importante señalar que cada perspectiva metodológica busca diferentes clases de respuestas; la metodología cuantitativa o positivista, indaga las causas o los hechos de los fenómenos sociales mediante cuestionarios, inventarios y estudios demográficos para realizar análisis estadístico y generalizaciones, mientras que la metodología cualitativa inquiere a partir de la observación participante, la entrevista en profundidad en sus diversos tipos, y las

historias de vida entre otras herramientas, las cuales aportan datos descriptivos a partir del punto de vista del propio actor, esto es, de sus expresiones; habladas, escritas o mediante la conducta observable.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1987), proponen al investigador de las ciencias sociales usar los métodos cualitativos de investigación para abordar la problemática social y entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor, los métodos cualitativos proponen al investigador examinar el modo en que el actor experimenta el mundo a partir de lo que percibe como importante. Los métodos cualitativos con los que cuenta el investigador son la observación participante, la entrevista en profundidad, y otros. Estos métodos proporcionan al investigador datos descriptivos para conocer los motivos y creencias que orientan la acción y comportamiento de la gente.

La metodología cualitativa permite ir al mundo empírico para estudiar la vida social, un tipo de acercamiento a la realidad que historiadores, viajeros y escritores han puesto en práctica desde la antigüedad, según lo señala Wax (1971, citado por Taylor y Bogdan, 1987). Pero es hasta el siglo XIX e inicios del XX, que estos métodos cualitativos se dirigen a las Ciencias Sociales para recolectar información primaria.

Las principales características de la investigación cualitativa que posibilitan al investigador afrontar el trabajo de campo son las siguientes:



<b>Características de la metodología cualitativa</b> <b>Cuadro 69</b>	
1. Es inductiva	Desarrollo de conceptos y comprensión del hecho social a partir de los datos. La investigación cualitativa es flexible.
2. Reúne una perspectiva holística	Los escenarios y las personas son considerados como un todo. Se estudia a los informantes en su propio contexto.
3. Sensibilidad al impacto del investigador sobre el objeto de estudio	La interacción con los informantes se da de modo natural y no intrusivo. El investigador no puede eliminar del todo sus efectos sobre los informantes.
4. Comprensión de las personas dentro de su propio marco de referencia	El investigador debe experimentar la realidad tal y como la viven los actores. E identificarse con sus informantes.
5. Objetiva	El investigador debe suspender sus propias preconcepciones, creencias y perspectivas. Es decir apartar su subjetividad.
6. Todas las perspectivas dentro de las organizaciones son valiosas	Se busca la comprensión de la perspectiva de las personas. No hay escenarios triviales, todos son importantes y se da voz a quien no la ha tenido.
7. Humanista	Recupera el aspecto humano de la sociedad. Conocimiento personal de los actores/informantes. Aprender sobre la vida interior de la persona.
8. Énfasis a la validez de la investigación. Para el conocimiento de la vida social	Asegurar los datos y lo que la gente realmente dice. Observando a las personas y revisando documentos.
9. Todos los escenarios y personas son dignas de estudio	Ningún aspecto de la vida social es trivial. Todos los escenarios y los informantes son similares y únicos
10. Es un arte	Los investigadores son flexibles Es artífice y es conducido a crear su propio método

Fuente: Elaboración propia con base en Taylor y Bogdan (1987:20-23)

Taylor y Bogdan (1987), señalan que la metodología cualitativa no evalúa teorías, modelos, hipótesis, y que los investigadores abandonan teorías preconcebidas para plantear un modelo de investigación flexible que estimule la generación de nuevas teorías, ¿pero qué tan cierto es que un investigador pueda participar en una indagación con la mente como tabula rasa?, cuando se sabe que los investigadores se inclinan por investigaciones que responden a sus intereses particulares, a temáticas relacionadas con sus grupos de pertenencia y con un amplio bagaje y presupuestos teóricos producto de su formación y

experiencia. Por otro lado, es importante suponer que en las investigaciones de campo en diversos escenarios, la dinámica de participación de los investigadores transforma el contexto organizacional y con ello el comportamiento de los actores, por tal motivo, Taylor y Bogdan (1987), señalan que los investigadores deben plantearse una inserción no intrusiva para contar con la participación de los informantes de la manera más natural posible.

Esta metodología de investigación exige al investigador considerar la comprensión de las personas a partir de su propio marco de referencia, con el fin de apreciar la realidad tal cual los informantes la experimentan. La cercanía entre el investigador y el objeto de estudio, conduce a proponer al investigador la separación o suspensión de sus propias creencias, valores y perspectivas, con la finalidad de llevar a cabo una investigación con la mayor objetividad posible.

En el ámbito organizacional, la investigación cualitativa y de campo, requiere que el investigador otorgue igual valor a las diferentes alternativas de escenarios e informantes, además de reflexionar a todas las personas como iguales. Por ello, dará voz a quien nunca la tenido, tal como es el caso de los pobres, las mujeres marginadas, los grupos étnicos, etc. De esta forma se entiende que la investigación cualitativa es humanista y que el investigador debe ser empático con los informantes. Se busca comprender a los actores en lo personal y vivir lo que ellos sienten en la cotidianidad. La validez que busca la metodología cualitativa está fundada en el conocimiento directo de la vida social.

En el análisis empírico, se demanda a la investigación cualitativa valorar a todos los escenarios y las personas, y proponerlos como objetos de estudio dignos de indagación. Aunque los escenarios y personas son similares, también son únicos y su estudio aporta a la generación del conocimiento. Finalmente, Taylor y Bogdan (1987) señalan que la

investigación cualitativa es un arte, esto se debe principalmente a la flexibilidad en el diseño de la investigación, además de que conduce al investigador a crear su propio método, claro, sin olvidar los procesos básicos para guiar la indagación y así poder distinguir entre el saber común y el conocimiento científico<sup>80</sup> (Sabino, 1992).

Taylor y Bogdan (1987:23) señalan que la perspectiva fenomenológica es fundamental para comprender lo que estudia la metodología cualitativa, la forma en que se indaga y la manera en que se hace la interpretación de los hallazgos. Para los investigadores que acuden a la perspectiva fenomenológica y a la metodología cualitativa “la conducta humana, lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo”, por lo que la tarea más importante del investigador es asir este proceso de interpretación a partir de comprender las cosas desde el punto de vista de los informantes.

El interaccionismo simbólico es una de las principales orientaciones teóricas de la perspectiva fenomenológica, ésta atribuye una importancia fundamental a los significados sociales que las personas confieren a su mundo, para comprender los fenómenos sociales en la interacción de la vida cotidiana, por lo que según Blumer (1969, citado por Taylor y Bogdan, 1987) no basta con analizar las manifestaciones culturales de los individuos, sino también, los significados que son los que determinan su acción. Este autor señala que el interaccionismo simbólico descansa en tres proposiciones básicas, mediante las cuales conoce lo que tiene sentido para el individuo, la forma en que asigna significados y finalmente el proceso de interpretación de los significados.

---

<sup>80</sup> Para llegar al conocimiento científico Sabino señala que, el proceso de investigación debe reunir las siguientes condiciones; “la objetividad, esto es, llegar a un conocimiento que concuerde con la realidad del objeto, [considerar] la razón como un elemento esencial para llegar a resultados racionales; [llevar a cabo un proceso sistemático, es decir, [una investigación] metódica y organizada; [buscar la] generalidad, [esto es] lograr que cada conocimiento parcial sirva como puente para alcanzar una comprensión de mayor alcance; [y tomar en cuenta] la falibilidad, es decir, la posibilidad de equivocación o de cometer errores”

Proposiciones básicas del Interaccionismo Simbólico (Blumer, 1969, citado por Taylor y Bogdan, 1987:24):

- 1) “... las personas actúan respecto de las cosas, ...de otras personas”, sobre la base de lo que significan ellas. Explica el autor, que son los significados que las personas asignan lo que determina su acción, una argumentación que es discutible sobre la base del enfoque cultural, pues se pone en tela de juicio el papel de los elementos culturales –normas, valores, roles y metas- como guías del comportamiento de los individuos. Una discusión que se retomará más adelante.
- 2) Para Blumer, los significados son productos sociales que se generan mediante la interacción social. De esta forma, el significado que tiene una cosa para una persona depende del proceso de aprendizaje del significado que le dan otras personas. Los individuos aprenden de otras personas las formas de ver el mundo, de esta manera se puede discutir la idea de que las perspectivas de la gente dependen en cierta forma de la filosofía de los grupos de pertenencia.
- 3) “Los actores sociales asignan significados a situaciones, a... personas, a las cosas y a sí mismos” mediante un proceso dinámico de interpretación [simbólica].

Estas premisas implican el desarrollo de un proceso de interpretación simbólica de la realidad, el cual señala Blumer (1969, citado por Taylor y Bogdan, 1987:25), tiene dos fases diferentes; en la primera, el actor determina las cosas-situaciones en las que actúa y las que tienen significado; en la segunda, como resultado de la auto reflexión, viene la

interpretación a partir de la manipulación de significados. Una manipulación en donde el actor “selecciona, controla suspende, reagrupa y transforma los significados a la luz de la situación en la que está ubicado y de la dirección de su acción”, e incluso de los intereses del grupo de adscripción<sup>81</sup>, considerando sus experiencias y los diferentes significados sociales aprendidos en su trayectoria.

Esta reflexión es de gran importancia para la presente investigación debido a que se busca conocer que significan los modelos de calidad para los miembros de la organización, la forma en que interpretan la transferencia de esos modelos de calidad vigentes y el proceso como se descifran y manipulan los significados sobre la base de asumir un nuevo esquema de trabajo, dando lugar a la apropiación y surgimiento de un nuevo modelo *ad hoc* a la situación y a la orientación de su acción.

#### **4.2.3.2 Investigación empírica y metodología cualitativa**

La presente investigación se dirige a conocer la realidad de las organizaciones mexicanas, para tal efecto y dado los escasos estudios acerca de este objeto de estudio, es necesario realizar indagaciones empíricas, esto es, realizar casos de estudio (Yin, 2003 ), que permitan un acercamiento al campo de estudio en la dinámica de la vida organizacional.

Todas las investigaciones de campo tienen que partir de un diseño de investigación, una propuesta interesante para esta fase es la de Taylor y Bogdan (1987), quienes sugieren que para trazar el trabajo de campo se debe partir de:

---

<sup>81</sup> Los grupos de adscripción pueden ser; grupo directivo, grupos operativos por función o departamento, grupos de tarea-transfuncionales, grupos de consultores, o grupos de organismos certificadores, etc. La posición que cada persona ocupa en esos grupos, las situaciones que enfrentan y los significados con que cada una cuenta, han forjado en ellas diferentes aprendizajes y por lo tanto cada una tiene formas particulares de interpretación para guiar sus acciones.

- La selección de los escenarios<sup>82</sup> y la definición de una estrategia de negociación para lograr el acceso a la organización.
- Asimismo, como segundo paso dentro del diseño de la investigación los autores definen las herramientas necesarias para la intervención dentro del escenario, estos son principalmente mediante a) la observación participante, b) la entrevista en profundidad y, c) descubriendo Métodos.
- Finalmente, se señala la obligación de los investigadores para plantear la construcción de algunas estrategias para el tratamiento de los datos en la investigación cualitativa y la presentación de los hallazgos.

La metodología de investigación cualitativa se diferencia de otros métodos por ser flexible e iniciar el trabajo de campo mediante la observación participante, lo cual “involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el milieu de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo” (Taylor y Bogdan, 1987:32).

La entrada al escenario permite definir qué preguntas hacer y cómo hacerlas, de tal manera que los investigadores según Taylor y Bogdan (1987), van al campo sin hipótesis o preconceptos específicos, una argumentación que puede sujetarse a discusión debido a que esto es imposible, principalmente porque el investigador por novel que sea ya tiene un marco referencial del cual no puede desprenderse e influye en sus tareas de indagación.

En la presente investigación se podrán asir algunos elementos propuestos por Taylor y Bogdan, sin embargo, es importante reconocer que el investigador entrará al escenario con una metodología bien definida y con intereses de investigación precisos, de ahí la afirmación de la objetividad completa en la indagación. Con los interrogantes

---

<sup>82</sup> En este estudio se usarán como sinónimos escenario y organización.

sustanciales relacionados con problemas específicos en un escenario particular, la cual puede ser: una organización privada, pública, social, un tipo de sector industrial, etc. Y, con interrogantes teóricos que están relacionados con problemáticas organizacionales básicas y/o vinculados con proposiciones teóricas específicas de los estudios organizacionales (Taylor y Bogdan, 1987).

Una problemática que suele presentarse en la investigación empírica se genera cuando el investigador está interesado en cuestiones teóricas y llega a un escenario inapropiado para contestar sus interrogantes, entonces deberá estar dispuesto a cambiar de escenario, por lo que el investigador siempre deberá prever otras alternativas.

En un buen estudio, tanto los interrogantes sustanciales como los teóricos deben estar estrechamente relacionados en la investigación empírica, pues es necesario conocer con la mayor profundidad posible un escenario particular en el cual se abordan proposiciones teóricas generales y particulares que aportan conocimiento.

#### **4.2.3.2.1 El análisis y elección de los escenarios**

Cualquier investigación práctica requiere para su puesta en marcha de un escenario, por lo tanto, el investigador está obligado a definir el tipo espacio a investigar y luego darse a la tarea de buscar un escenario ideal para su investigación. Aquí surge una interrogante que debe resolverse antes de iniciar la indagación, esta es ¿cómo puede el investigador definir un escenario ideal?. En términos de Taylor y Bogdan (1987), un escenario ideal es aquel donde el investigador tiene fácil acceso, donde se pueden establecer buenas relaciones inmediatas con los informantes y la posibilidad de obtener datos relacionados con la problemática de estudio. Es claro que para cualquier investigador sería excelente acceder a escenarios ideales, sin embargo, en la vida real y especialmente en México, en el ámbito de

las organizaciones pequeñas y medianas, existe un distanciamiento natural entre el sector empresarial y el educativo, aunque cada vez más este alejamiento disminuye y los investigadores universitarios encuentran cierta disposición de los empresarios para ingresar a la intimidad de las organizaciones.

Es importante destacar que los investigadores deban armarse de paciencia, ser diligentes y tener la habilidad necesaria para negociar el acceso a los escenarios y a los informantes, si no lo logra, probablemente no podrá solucionar la problemática que se presenta en el desarrollo del trabajo de campo. Taylor y Bogdan, señalan que los obstáculos que enfrentan los investigadores para acceder a los escenarios, los conduce a involucrar la investigación en sus propios escenarios, lo cual desde su punto de vista va en detrimento de una perspectiva crítica y de la objetividad que el investigador pueda mostrar en el desarrollo de la investigación y sobre todo en la presentación de los resultados; los cuales pueden verse tergiversados por sus propias expectativas y sentimientos y para proteger a sus amigos o situaciones comprometedoras en los escenarios. Con todo, aunque la investigación se realice en escenarios ajenos, siempre estará cargada de valores, de apego y de pasión por parte del investigador, además de que en el proceso de indagación los investigadores se involucran con los informantes.

#### **4.2.3.2.2 Estrategia y táctica para el ingreso al escenario**

Taylor y Bogdan (1987), explican que el ingreso a los escenarios va desde la solicitud adecuada a los responsables de la organización, hasta la construcción de una identidad y una imagen de respeto que garantice certeza y confianza al portero. Señalan los autores que los estudiantes son quienes tienen una mayor ventaja en el trabajo de investigación porque los porteros sienten simpatía por ellos y porque consideran que quieren aprender de los



expertos. Lo cierto es que, todos los investigadores, no solo los estudiantes, cuando se acercan a la realidad para indagarla, todos están ávidos de conocer y aprender de los diversos hechos sociales.

**Las estrategias de ingreso son:**

- a) La primera es obtener permiso de los responsables de los escenarios<sup>83</sup>. Taylor les llama “porteros”, en el caso de la mayoría de las organizaciones mexicanas pequeñas y medianas, los porteros son los gerentes o dueños de las empresas. La interacción del investigador con los porteros en la fase de negociación del ingreso es muy estrecha, pero una vez logrado el propósito, el investigador está obligado a tomar distancia para no verse ligado a la jerarquía superior. El acceso al escenario puede obtenerse mediante dos vías: la directa, de fácil acceso por la puerta principal y; la indirecta, mediante el apoyo de *un cómplice confidente*<sup>84</sup>, esto es, mediante un conocido, un familiar, un amigo, etc. que trabaje en la empresa para entrar por la puerta trasera.
- b) Otra estrategia para ingresar a un escenario privado, es la bola de nieve, según Taylor y Bogdan (1987), es un enfoque básico con el que se comienza con un pequeño número de personas, para ganar su confianza y a continuación pedirles el enlace con otros miembros del escenario. El investigador puede tener información de los escenarios de interés mediante tres formas; la primera, con la consulta a

---

<sup>83</sup> Taylor y Bogdan, señalan que existen tres tipos de escenarios; 1) el escenario público, accesible para todos sin pedir permiso de ingreso; 2) el escenario cuasi público, un escenario donde se requiere para el ingreso de autorización del propietario y 3) el escenario privado, en el que el ingreso se pacta con el portero o dueño del escenario, pero también se negocia con cada participante.

<sup>84</sup> Este término es ampliamente difundido por el Dr. Antonio Barba Álvarez, con el cual se designa a un actor organizacional con quien el investigador tiene una relación de confianza y empatía, mediante la cual logra una fácil inserción en el escenario. Además, el cómplice confidente mantiene informado al investigador de todo lo que puede ser útil a su investigación.

amigos, parientes, contactos personales; la segunda, con el acercamiento a la comunidad de personas que se desea indagar, o bien, con la tercera, acudiendo a organismos y organizaciones sociales que sirven a las personas de interés para el investigador. El cuarto lugar, el investigador puede acudir a la publicidad para acceder a los informantes.

Con la anuencia de ingreso al escenario el investigador debe explicar al portero e informantes los intereses de la investigación y los beneficios mutuos que se obtendrán con ello, esto en la práctica profesional, es el primer requisito que cualquier organización demanda al investigador antes de que se inicien las negociaciones cara a cara; entre el portero y el investigador.

En este tiempo de importantes avances tecnológicos, los primeros contactos entre el investigador y el portero son vía telefónica e internet. La exigencia inicial de los porteros para con el investigador, se relaciona con que se les proporcione las herramientas de investigación que el investigador pretende aplicar en la organización, con el fin de conocer la temática que se abordara y el tipo de información que el investigador quiere obtener, asimismo, también se les demanda un cronograma que indique al portero el tiempo que el investigador desea permanecer en la entidad.

La metodología cualitativa sugiere al investigador ser cauteloso al comunicar de forma veraz pero imprecisa el propósito de la indagación, y no proporcionar detalles de la investigación y de la precisión con que se tomarán las notas de campo. También debe tener la habilidad para convencer al portero que la investigación no se interesa en su organización en particular, sino el interés está en un tipo general de organización, con la finalidad de evitar influencia en sus respuestas.

La negociación necesariamente implica para el investigador enfrentar objeciones por parte del portero, para ello, debe preparar argumentos convincentes y ofrecer garantías de confidencialidad de la información y del anonimato de las personas que colaboren en la indagación. De este modo, deberá persuadir al portero, dueño de la empresa o responsable de la misma, de que la información que se recabe solo responde a un estudio académico abstracto que no representa ninguna amenaza a su integridad, y que puede representarle una ventaja, pues el investigador está obligado a proporcionarle los resultados de la investigación; los cuales reflejarán una perspectiva profesional y objetiva de la situación del escenario. Con estas propuestas que favorecen a ambas partes es posible lograr establecer *un pacto*.

#### **4.2.3.2.3 Recolección de datos**

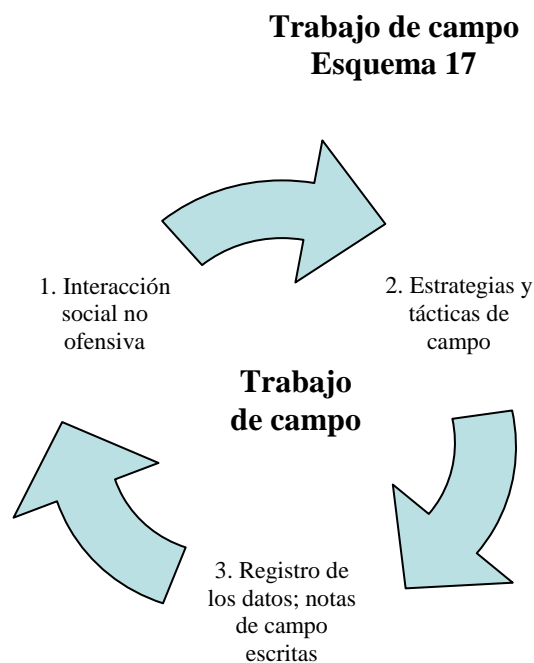
En la etapa de recolección de datos en el escenario, el investigador debe llevar notas de campo detalladas, éstas deben registrar todos los detalles posibles de los encuentros cara a cara, y escribirse después de la interacción, en la intimidad del investigador. Esta fase de la indagación permite al investigador conocer las relaciones entre las personas y como es el trato entre ellas, con lo cual el investigador puede descubrir la estructura y la jerarquía de la organización.

Hasta aquí se ha abordado la investigación abierta manifiesta, permitida y aceptada por los miembros de la organización, pero no es la única forma de investigar, también existe la investigación encubierta. Esta genera problemas éticos importantes, en los cuales se ve implicada la moral del investigador y la de los informantes. Esta investigación no se sujeta a reglas escritas, y en algunos casos se justifica, aunque debe tenerse cuidado con

respecto a lo que se estudia y del destino de los resultados. En el proceso de investigación nunca ningún investigador dice toda la verdad ni comunica todo a sus informantes.

#### 4.2.3.2.4. Herramientas de la investigación cualitativa

El trabajo de campo incluye tres actividades principales a saber: 1.- Interacción social no ofensiva, 2.- Estrategias y tácticas de campo y 3.- Registro de datos; notas de campo escritas.



Fuente: Elaboración propia con base en Taylor y Bogdan, (1987) .

1.- La observación participante propicia la entrada al campo y favorece la comprensión del escenario y su problemática social. Durante el proceso de la observación se logra encontrar evidencias para dilucidar las preguntas de investigación. En este proceso, **la interacción social no ofensiva**, se da cuando el investigador ingresa al escenario y se implica en una interacción social con los informantes. Esta relación debe ser cordial con la finalidad de que

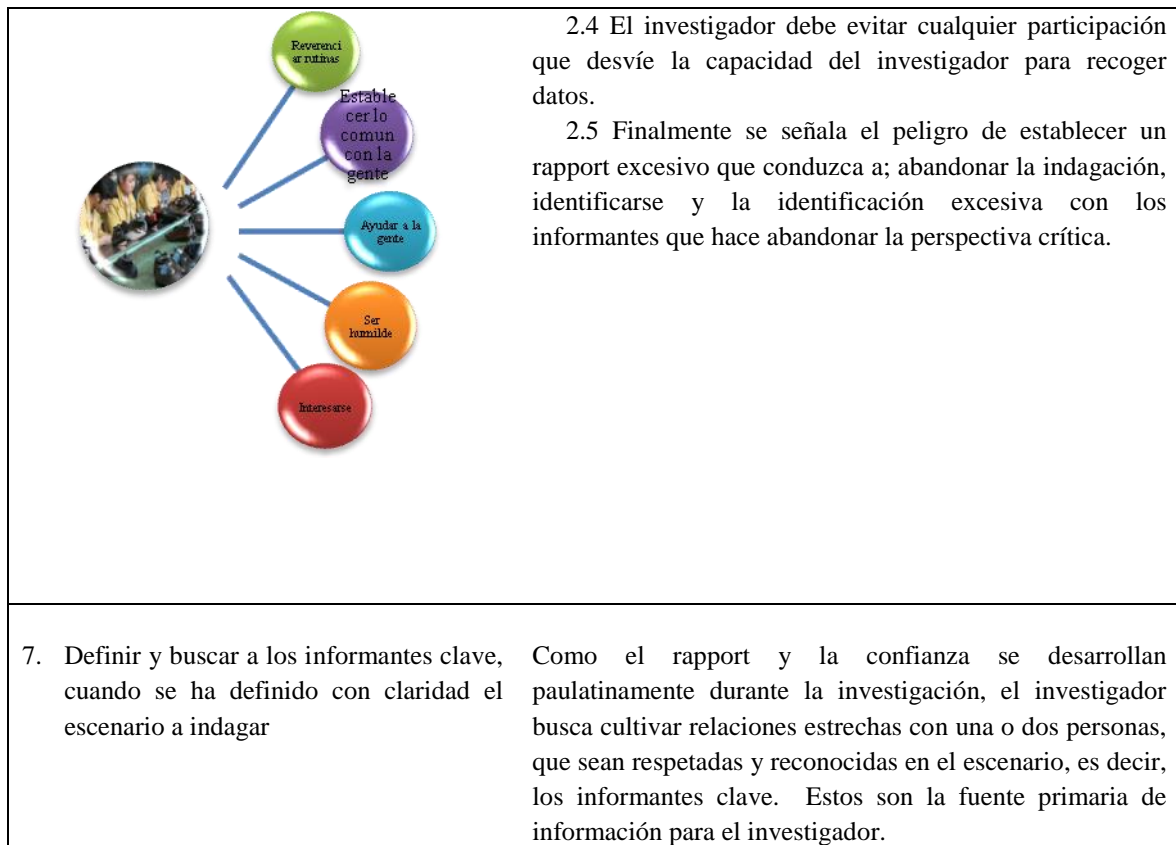
el investigador pueda obtener datos sin ser intrusivo y ganarse a los informantes, hacerlos sentir cómodos y conquistar su confianza. Además de negociar qué, cuándo y a quién observar. En esta fase, el investigador cuida su presencia y sus actitudes, define su propia identidad y aprende a comportarse en el escenario y a constituirse como una persona honesta y confiable, por lo que su presencia se torna inobjetable.

- ✓ Al inicio la recolección de datos parte de fuentes secundarias, por lo que el acercamiento de los investigadores a los informantes solo busca romper el hielo e iniciar la observación participante. En este primer acercamiento al escenario, el investigador se puede encontrar con sorpresas entre los informantes, porque aunque el portero haya autorizado la intervención, con frecuencia habrá algunos miembros de la organización que mostrarán su desacuerdo y poca colaboración. Por lo tanto, para disminuir el rechazo el investigador deberá explicar las actividades a realizar y el propósito de la investigación, mediante una exposición que matice los objetivos de ésta, para una mejor comprensión de los informantes, además, se deberá garantizar a los informantes la confidencialidad de los datos y de la identidad. Una vez que se tiene la confianza de los informantes, lo que sigue es llevar a cabo la observación participante, tomando en cuenta que una hora, es tiempo suficiente para no abrumar a los informantes ni al investigador, este último debe registrar fielmente todas las observaciones, para ello debe recordar y registrar puntualmente todos los detalles.
- ✓ Taylor y Bogdan, consideran **el rapport**, como un elemento esencial para el desarrollo de la investigación. Éste vocablo significa diversas cosas, lo que quiere decir que no es fácil definirlo, pero lo que se rescata de la práctica es que el

investigador debe lograr ser aceptado en la comunidad organizacional, ser digno, tener empatía e inspirar confianza poniéndose en la situación de los informantes.

- ✓ Los autores señalan que el **rapport y la confianza** entre el investigador y los informantes se logra construir de la siguiente forma: Con la reverencia a las rutinas, estableciendo empatía, apoyando a los informantes, siendo humilde, poner atención a lo expresa el informante aunque no aborde lo que busca el investigador, participando en lo que hace la gente, definir y acercarse a los informantes clave (ver cuadro 70 ).

<b>Bases para el establecimiento del Rapport</b> <b>Cuadro 70.</b>	
1. Reverenciar las rutinas de los informantes	Los observadores se adecuan a las rutinas y actividades de los informantes, por lo tanto les siguen los pasos y hacen lo mismo que ellos.
2. Establecer lo que se tiene en común con la gente	Los informantes desean conocer los intereses, pasatiempos y otros detalles del observador, y afinidades.
3. Ayudar a la gente	La confianza de los informantes la obtiene el observador cuando les hace favores.
4. Ser humilde	El investigador debe mostrarse humilde, poco informado y confiable para escuchar a otros, y además confidentes. Dejar que la gente hable libremente.
5. Interesarse por lo que se dice	El investigador debe interesarse por lo que la gente tiene que decir.
6. Participar en lo que la gente hace, pero definiendo límites	<p>El investigador debe participar e interesarse en las actividades de los informantes para lograr su aceptación, pero debe establecer límites.</p> <p>Consejos útiles para el investigador:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuando se presentan situaciones competitivas frente a los informantes, el consejo es que el investigador se retire.</li> <li>2. Evitar hablar y actuar de modo artificial y no adecuado a la personalidad del investigador.               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Usar indumentaria en correspondencia con el escenario, o con un estilo neutro.</li> <li>2.2 No emplear el vocabulario de y forma de hablar de los informantes, hasta conocerlos</li> <li>2.3 Hay ocasiones en que el investigador se separa del estilo de los informantes que priva en el escenario para sentirse distinto</li> </ol> </li> </ol>



Fuente: Elaboración propia con base en Taylor y Bogdan, (1987)

Para el establecimiento del rapport es necesario para el buen desarrollo de la indagación, también es importante que el investigador defina cual es su rol. Para tal efecto se debe observar cual es el rol compatible con la indagación, sin que el informante tenga la posibilidad de involucrarlo en un rol incompatible. Aun con un buen rapport, existe dentro de la indagación cualitativa el problema de las relaciones difíciles. Estas interacciones están permeadas por “elementos del drama humano..., conflicto, hostilidad, rivalidad, seducción, tenciones raciales (y de clase), celos”, etc. (Taylor y Bogdan, 1987:63). Y, por si esto no fuera todo, las características particulares de la identidad de los informantes e investigadores influyen en los resultados de la indagación, algunas de ellas son: la edad, el sexo, la raza.

Taylor y Bogdan, (1987) señalan que hay rasgos importantes en los investigadores que les da ventaja sobre los informantes; citan el caso de las mujeres, señalando que tienen mejores posibilidades de aceptación en grupos de hombres, asimismo, indican que los investigadores pueden servirse de su atractivo sexual para obtener información.

Pero también se presentan ciertos casos en que participan investigadoras “en escenarios dominados por hombres, han sido llevadas a asumir roles inadecuados” (Taylor y Bogdan, 1987:54), de igual manera cuando los informantes son hombres mayores tienden a adoptar un modelo paternal hacia las investigadoras. Otro problema frecuente para el investigador cualitativo es que se le indique qué y cuándo observar, y también a quién interrogar, además de imponerle una perspectiva selectiva del escenario imponiéndole límites a ciertos espacios y acontecimientos, para ocultar hechos que pueden ser importantes en la investigación.

A la par de tales problemáticas, la experiencia en la investigación en Ciencias Sociales y especialmente en el ámbito organizacional, demuestra que algunos porteros pueden presionar al investigador para manipular los resultados de la investigación y delimitar los tiempos de permanencia en los escenarios. Una proposición que el investigador debe saber sortear para actuar de manera ética y responsable con su compromiso social y profesional. Por otro lado, la trayectoria en la investigación también sugiere la presencia de informantes clave o de cómplices confidentes dentro de la organización, esto también es importante porque representan las fuentes primarias de información para la investigación y son guías importantes para el acceso a los escenarios y para el descubrimiento de los fenómenos sociales.



#### 4.2.3.2.4.1 Tácticas de campo.

Las estrategias y tácticas de campo forman parte del diseño de los elementos estratégicos para acceder a la información que desea el investigador. Lo que está en juego en esta fase es saber de qué manera se obtendrán los datos, cómo actuar frente a los informantes; como alguien que no sabe nada y quiere aprender de los demás, a estar en el lugar correcto y tener los datos para la investigación. El lenguaje que domina el investigador debe ser accesible para el informante, con la finalidad de llegar a acuerdos.

Otras tácticas de campo para ampliar los conocimientos del observador además del establecimiento y conservación del rapport son:

- a) Actuar como ingenuo, esto es, presentarse como extraños ingenuos e interesados en el fenómeno social que se estudia con lo cual se pueden obtener datos.
- b) Estar en el lugar adecuado en el momento oportuno. Esto significa que el investigador puede pegársele a gente clave, aceptar invitaciones e ir a diversos lugares para observar hechos, lugares o cosas. Apareciendo en el escenario de manera casual cuando se termina la jornada de trabajo, lo que le permite entrar en el mundo íntimo de los informantes y además compartir con ellos eventos externos al a entidad.
- c) Los informantes no deben saber claramente lo que se investiga. Para ello, el investigador debe velar el propósito de la investigación, y lo que se busca saber y aprender. Con esto lo que se pretende es reducir la inhibición de los informantes y la amenaza percibida. Cuando los informantes conocen la naturaleza de la investigación, pueden ocultar información valiosa y exhibir otra que quieren dar a conocer pero que no contribuye a la investigación.

- d) Cuando se inicia la investigación la intención de los investigadores es reducir en lo posible los efectos de su presencia en el escenario para que la gente actúe de manera natural. Una vez que se tiene clara comprensión y familiaridad del escenario, los investigadores pueden ser más agresivos en su indagación para explorar los asuntos difíciles o más delicados. Una forma útil para abordar tales problemáticas es la entrevista estructurada.

#### **4.2.3.2.4.2 Formulando preguntas**

Los investigadores van a los escenarios ávidos de conocer hechos sociales desde la propia perspectiva de los actores organizacionales, para ello hacen un diseño de investigación en el que formulan preguntas de investigación importantes para su estudio. Reconocen que en los primeros acercamientos lo que deben hacer es interesarse por lo que la gente tiene en mente y lo que les preocupa, para ello deberán plantear preguntas no directivas y sobre todo, que no involucren juicios de valor. Este acercamiento ayuda a los investigadores a saber qué preguntar, cómo preguntar y también qué no preguntar, con esta información los investigadores pueden adecuar sus estrategias de indagación para abordar de forma sutil asuntos delicados o confidenciales y no herir susceptibilidades.

Cuando los informantes empiezan a hablar, los investigadores deben exhortarlos a expresarse mediante algunas palabras, indicios y gestos que demuestren su interés a continuar con la conversación, además los investigadores no deben dar por hecho o por entendido lo que la gente quiere decir, por ello es necesario solicitar aclaraciones o mayor información para una mejor comprensión de la temática.

#### **4.2.3.2.4.3 Observación participante**

En la observación participante el análisis de los datos es una actividad cotidiana y continua que permite a los investigadores ir y venir entre el campo y el análisis de los datos para aclarar, corroborar o refutar hechos. La observación participante permite obtener de los informantes historias de vida y algunas narraciones acerca de sus experiencias y problemáticas vividas en el escenario, esta información es relevante para la investigación, sin embargo, debe verificarse y someterse a control. El control supone comparar la información con lo que dicen otros, con relatos más confiables, con otras fuentes de información, por ejemplo documentación y con aquello que se puede experimentar u observar directamente en el escenario. También se emplean tácticas de interrogatorio más agresivas hacia el final de la investigación, plantean preguntas que ponen a prueba temas tabúes y piden a los informantes que reacciones a sus interpretaciones y conclusiones.

Un aspecto central en cualquier investigación es el aprendizaje que los investigadores deben hacer del lenguaje y de su uso, señalan Taylor y Bogdan (1987), que los investigadores deben partir de la premisa de que el acervo lingüístico y los símbolos de los investigadores pueden tener significados distintos en el mundo de los informantes. La tarea de los investigadores entonces es acercarse al escenario elegido para la investigación para conocer en primera instancia el lenguaje y explorar los significados de las palabras desconocidas.

En el caso de la presente investigación es importante que el investigador conozca la jerga –caló- de las comunidades del sector industrial de las autopartes, además de las palabras técnicas del sector. La importancia de conocer la jerga de una organización que pertenezca al sector reside en comprender cómo se interpretan los modelos de calidad y cuáles resultan del proceso de interpretación. De esta forma “el vocabulario

empleado...proporcionará indicios importantes sobre el modo en que las personas definen situaciones y clasifican su mundo” (Taylor y Bogdan, 1987:72). El vocabulario y la jerga que se utiliza en cada tipo de escenario definen “... los supuestos y propósitos de los usuarios, y no (son) una característica objetiva de las personas u objetos de referencia” (ibid,73). Al respecto, Polsky (1969, citado por Taylor y Bogdan,1987) , señala el peligro de considerar sólo la palabra para comprender el sentido y los significados que la gente asigna a las cosas, por lo que habrá que explorar otros elementos que aporten información al respecto.

#### **4.2.3.2.4.4 Registro de datos y notas**

Una de las principales herramientas de la observación participante son las notas de campo, en ellas se registran los datos necesarios para la investigación; éstas deben estar completas, ser precisas y detalladas para comprender el escenario en su totalidad. El registro de los datos se realiza en una pequeña libreta que pase desapercibida para los informantes en el campo de estudio. Las notas se toman después de cada observación y de contactos con los informantes, por tal motivo es importante señalar que el tiempo de observación no debe ser mayor de una hora por evento, lo cual permite al investigador recordar todo lo que sucede y lo que se dice para formular las notas de campo. Esta tarea requiere de los investigadores una disciplina férrea y sobretodo una buena memoria.

Taylor y Bogdan (1987) sugieren que las notas de campo deben ser leídas por un mentor o colega quien puede sugerir temas no considerados por el investigador. El investigador novato en los métodos cualitativos puede preguntarse, ¿cuáles son los datos que debe contener las notas de campo? para ser útiles en la investigación.

Se puede decir que los componentes esenciales de las notas de campo que el investigador debe mantener en la memoria antes de plasmarlos en papel son; la descripción

del escenario, de su estructura, de las personas, de los acontecimientos y de las conversaciones y acciones, los sentimientos, las intuiciones o las hipótesis de trabajo del observador. Debido a la prolongada secuencia y duración de los eventos y a la amplitud o brevedad del contenido de las conversaciones en su totalidad, esta tarea puede ser complicada. Para disminuir esta dificultad, Taylor y Bogdan (1986:76-79) sugieren lo siguiente, 11 técnicas que en su experiencia funcionan para recordar con exactitud, estas son: prestar atención, observar, escuchar y concentrarse; pasar de una visión amplia a una de ángulo pequeño, esto es, enfocar a una persona, interacción y actividades específicas bloqueando lo demás; con la búsqueda de palabras o frases clave de la conversación para recordar el significado de la conversación; concentrarse en las observaciones primera y última de cada conversación, considerando eventos concatenados y secuencias lógicas; reproducir mentalmente las observaciones y las escenas, esto quiere decir que el observador debe repetir mentalmente los sucesos; abandonar el escenario cuando haya observado lo que puede recordar, para no saturarse de información y olvidar los detalles; tomar las notas tan pronto como sea posible después de la observación; dibujar un diagrama del escenario y trazar los movimientos propios en él; bosqueje las conversaciones y acontecimientos específicos en cada lugar antes de la toma de notas de campo; si pasa mucho tiempo entre la observación y el momento del registro, grabar un resumen o bosquejo de la conversación; finalmente, después de la elaboración de las notas de campo, recoger los fragmentos de datos perdidos.

Otra proposición que se hace al observador participante para aligerar esta tarea es tener un nivel de concentración alto para recordar lo que oye, lo que ve, siente, huele y piensa mientras está participando en el escenario.

También puede apoyarse en dispositivos mecánicos tales como la grabadora, la cámara de video, cámara fotográfica, hasta que haya desarrollado una idea amplia del escenario siempre y siempre y cuando los informantes y el portero estén de acuerdo en su uso, y con la conciencia de que esto tendrá un alto costo respecto de la información que se obtenga, debido a que son dispositivos intrusivos que modifican el comportamiento y la perspectiva de los informantes. Lo mismo sucede cuando el observador toma notas frente a los informantes porque les recuerda que están vigilados, por lo que cuando sea necesario tomar notas en el campo el investigador debe buscar un lugar privado para realizarlas o utilizar libreta y pluma pequeños que caben en el bolsillo.

Aunque la observación participante responde a una investigación cualitativa flexible, el investigador debe establecer los límites de ésta y en términos de número de personas a observar y entrevistar y los escenarios a estudiar. Establecer la retirada del escenario también es una tarea que debe quedar clara para el investigador, la sugerencia de Glaser y Strauss (1967, citado por Taylor y Bogdan, 1987) para retirarse del campo de investigación es cuando se presenta la saturación teórica, esto es, cuando los datos que se obtienen son repetitivos, la separación se tiene que hacer de manera gradual e informando a la gente que la investigación está en su fase final.

Para concluir la investigación cualitativa se puede poner en práctica lo que Yin (2003); Hernández, et al. (2003); y Taylor y Bogdan (1987: 90-99) señalan como *triangulación*, la cual Denzin (1978) y Patton (1980) (citados por Taylor y Bogdan, 1987) definen como “la combinación en un estudio único de distintos métodos o fuentes de datos”. La triangulación sirve a la investigación para protegerse de las tendencias del investigador y para confrontar y controlar los relatos y las historias de los diferentes informantes, mediante el acceso a otras fuentes de datos aportados por las entrevistas, el

análisis de documentos escritos; informes oficiales, comunicaciones internas, correspondencia, contratos, nóminas de salarios, archivos, formularios de evaluación, diarios y (el acta constitutiva de la organización), archivos históricos entre otros. Estas fuentes de información ayudan a comprender los procesos organizacionales y las perspectivas de las personas que los crearon y los emplean, y para definir nuevas líneas de investigación.

La triangulación también está presente en la investigación en equipo, en ella participan diferentes investigadores que difieren en habilidades sociales y en capacidad para relacionarse con diversas personas, cada uno puede desempeñar roles diversos en el campo y estudiar diferentes perspectivas para aportar conocimientos y datos que pueden verificarse entre las diversas perspectivas de la investigación.

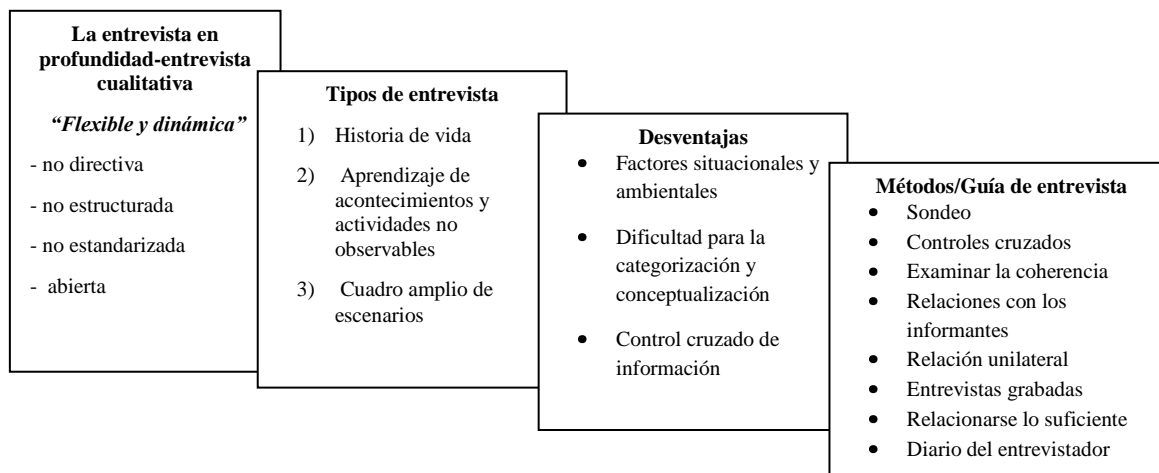
#### **4.2.3.2.4.5 La entrevista cualitativa o en profundidad**

En la investigación cualitativa otro método para obtener información directamente de los informantes es la entrevista, con ella los investigadores pueden obtener información de la vida social de los entrevistados. La locución entrevista, evoca inmediatamente para quien la escucha un instrumento de investigación estructurado como las encuestas de actitud o de opinión y los cuestionarios. Las entrevistas pueden contener diferentes tipos de preguntas; abiertas, cerradas, con diversas escalas, de opción múltiple, etc. Lo cierto es que el investigador tiene las preguntas y los sujetos de investigación las respuestas. La entrevista estructurada es homogénea para todos los entrevistados con la finalidad de poder comparar los resultados, con este tipo de entrevista el entrevistador se limita a recolectar datos y a verificar que se responda por completo la misma.

## Componentes de la entrevista en profundidad

Las entrevistas cualitativas también se denominan entrevistas en profundidad, son flexibles y dinámicas, no directivas y no estructuradas, no estandarizadas y abiertas. Representan un método de investigación cualitativo por medio del cual el investigador y el informante se ponen en contacto cara a cara, con la finalidad llegar a comprender el punto de vista de los sujetos de investigación respecto de su vida, sus experiencias, sucesos, situaciones o vivencias, a partir de sus propias palabras.

### La entrevista en profundidad generalidades Esquema 18



Fuente: Elaboración propia con base en Taylor y Bogdan, 1987

Con las entrevistas el investigador tiene la oportunidad de acercarse a sus informantes y establecer un diálogo entre iguales, el investigador funge como instrumento de investigación porque no sólo plantea preguntas, también en el proceso aprende a definir qué preguntar y cómo hacerlo. Para poder realizar la entrevista en profundidad el investigador debe preparar el campo mediante el establecimiento del rapport, estableciendo confianza con los informantes e interesándose por lo que quieren expresar los informantes antes que en el enfoque de la indagación.



Las entrevistas requieren del compromiso del investigador para preparar las situaciones y los escenarios con la finalidad de obtener conocimiento del mundo social a través del relato de otros. Es indispensable tener claros los objetivos e intereses de la investigación para poder realizar el tipo de entrevista en profundidad que corresponda, de lo contrario no se alcanzará el objetivo de investigación.

### **Tipos de entrevistas en profundidad.**

Las entrevistas en profundidad, aunque son de tres tipos, están estrechamente relacionadas, de ellas el investigador desarrolla una comprensión de las experiencias y perspectivas de los informantes.

- 1) La historia de vida o autobiografía sociológica, presenta al investigador la vida de la persona en sus propias palabras, tal como se presentan las autobiografías. El investigador trata de asir las experiencias de la persona y de entender las explicaciones que el propio actor da a las mismas. Es el investigador el que construye la historia de vida a partir de los relatos del informante. Este método de indagación sirve de manera importante a la presente investigación, porque una parte importante de ella busca conocer la historia de las organizaciones, la cual esta inevitablemente unida a la historia de vida de las personas que la conforman.
- 2) Aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar. Este tipo de entrevista en profundidad se dirige a los informantes, cómplices confidentes o informantes clave, los cuales actúan en los escenarios como observadores del investigador, están al tanto de todos los sucesos en el escenario en ausencia del

investigador. Revelan sus propios modos de ver y experimentar el escenario y además describen lo que otras personas perciben.

- 3) Proporcionar un cuadro amplio de escenarios, situaciones y personas. Así, las entrevistas se aplican a un conjunto amplio de personas en un periodo de tiempo corto.

Los investigadores deben elegir el método adecuado de investigación en función de sus intereses, las circunstancias del escenario, las personas a analizar e incluso de las condiciones del portero. Según Taylor y Bogdan (1987), la entrevista en profundidad es propicia cuando el investigador tiene claros y precisos los intereses de su investigación, también es aplicable cuando el investigador no puede acceder a los informantes de otro modo y cuando se busca conocer acontecimientos del pasado.

Por otro lado, cuando el investigador tiene poco tiempo para realizar su estudio dispone de la entrevista en profundidad para recolectar datos de manera más ágil que si lo hiciera mediante la observación participante. Finalmente, una situación adicional que conduce al uso de la entrevista en profundidad, es cuando la investigación depende de una amplia gama de escenarios o personas en beneficio de ampliar la muestra y de lograr generalizaciones. Tal es el caso del método de inducción analítica para construir teorías a partir de datos cualitativos.

La entrevista cualitativa es falible ya que presenta algunas desventajas. Algunas de ellas están relacionadas con las situaciones en la que se encuentra el informante cuando se desarrolla la entrevista, tal es el caso, por ejemplo, la presencia del jefe inmediato. Un hecho que inhibe e influye en sus respuestas. El investigador debe estar atento a las necesidades de expresión de los entrevistados y ser paciente para oír lo que éstos tienen que decir, aunque tal información no aporte conocimiento a la investigación.

Una desventaja de peso importante en las entrevistas es el hecho de que los datos que se recogen corresponden al discurso del informante, el cual es susceptible a ser falso, engañoso, exagerado y sujeto a distorsiones porque puede haber divergencias entre lo que se dice y lo que se hace, porque es común que las personas dicen y hacen cosas diferentes en distintas situaciones. Es tal y como lo señala Benney y Hughes (1970, po.citado por Taylor y Bogdan, 1987:106), “toda conversación posee su propio equilibrio de revelación y ocultamiento de pensamientos e intenciones: sólo en circunstancias muy inusuales el discurso es tan completamente expositivo que cada palabra puede ser tomada como auténtica”. Otra desventaja de la entrevista es la falta de comprensión del lenguaje de los informantes, el que los informantes no quieren o pueden expresar cosas importantes y solo la observación participante puede aportar tales conocimientos.

### **Implementación de las entrevistas en profundidad.**

La selección de informantes es flexible, el investigador de inicio tiene una vaga idea de cuántas personas entrevistará y dónde las encontrará. Para elegir a las personas a entrevistar acude a la estrategia de muestreo teórico, para la cual es irrelevante el número de casos estudiados, lo que si le importa es el potencial de cada caso para la comprensión de las intelecciones teóricas de la vida social. El número de participantes retoma las enseñanzas de la observación participante, esto es, cuando las entrevistas con personas adicionales ya no aportan ningún conocimiento nuevo.

Para encontrar informantes se utiliza la estrategia de “bola de nieve”, que indica que se debe conocer primero a algunos informantes y a partir de ellos contactar a otros informantes potenciales, los cuales pueden ser, amigos, parientes, contactos personales,

personas de la comunidad que se quiere estudiar, mediante la aproximación a organizaciones y organismos y a través de la publicidad.

Identificados los informantes, el siguiente paso es la aproximación, para iniciar el acercamiento, el investigador debe irse con cuidado y hablar con algunos informantes y pedirles dos o tres entrevistas sin comprometerlos a invertir mucho tiempo. En realidad, los autores consideran que es fácil conseguir entrevistas iniciales, porque las personas están dispuestas a hablar sobre sí mismas, con frecuencia se sienten distinguidos por ser invitados a participar en una investigación.

Algunas de las buenas razones estratégicas ayudan a convencer a los informantes potenciales a participar en las entrevistas cualitativas:

- a) Explicar a los informantes el motivo e intención del investigador, en general cuando se trata de una indagación académica, los informantes muestran mayor compromiso porque consideran que se generarán resultados concretos dirigidos con los aportes al conocimiento, las metas académicas y el avance profesional del investigador. Por su parte, el investigador debe convenir la búsqueda de la publicación de los resultados en caso de artículos o libros, o bien señalar si estarán disponibles en las tesis.
- b) En estudios escritos, el investigador debe comprometerse a guardar el anonimato de personas y lugares por motivos de seguridad y porque de no hacerlo, los informantes y hasta la misma organización puede enfrentar serios riesgos, por lo tanto es recomendable que el investigador use seudónimos.
- c) Proponer la palabra final, esto quiere decir que el investigador pondrá a disposición de los informantes los borradores antes de su publicación, con la finalidad de

discutirlos, sin embargo, Taylor y Bogdan (1987), señalan que no es tan conveniente conceder la palabra final sobre el contenido escrito.

- d) La retribución a los informantes es una propuesta viable en la puesta en marcha de la entrevistas, sin embargo, no es recomendable porque puede dirigir a los informantes a construir buenas historias en aras de obtener el incentivo económico.
- e) La entrevista requiere de una logística que garantice el buen desarrollo de la interacción cara a cara entre el investigador y el informante, el tiempo necesario para ello es de dos horas aproximadamente; los encuentros deben ser semanales. La tarea del investigador es buscar un sitio que reúna las siguientes características; privacidad para hablar sin interrupciones y para que el informante se sienta relajado.

¿Cómo iniciar una entrevista?, esta es una pregunta obligada para el investigador, sobre todo, cuando se es novel en esta ardua tarea de la investigación. El inicio de la entrevista debe dejar claro que se busca aprender de lo que es importante en la mente de los informantes. “(Los) significados, perspectivas y definiciones; (la forma en que)...ven, clasifican y experimentan el mundo”. En esta interacción el investigador debe mostrarse interesado en aprender de los informantes e incitar a la gente a hablar sobre sus experiencias y modos de interpretar el mundo. Para guiar las entrevistas se puede iniciar con:

- i) Preguntas descriptivas, con las cuales pedir a los informantes la descripción de acontecimientos, experiencias, personas y lugares.
- ii) La solicitud de relatos escritos a los informantes, sobre la base de preguntas y temas sugeridos por el investigador.
- iii) La entrevista con cuaderno de bitácora o método de la entrevista con diario (Zemerman y Wieder, 1977, citado por Taylor y Bogdan, 1987), un enfoque

en donde los informantes llevan un registro de sus actividades durante un tiempo establecido.

- iv) Con los registros de los relatos de los informantes, el investigador establece un conjunto de preguntas y exploraciones que aplica a los informantes.
- v) Los documentos personales de los informantes también son utilizados para guiar las entrevistas. Los escritos más comúnmente usados son: los diarios, las cartas, dibujos, registros, agendas, listas de cosas importantes, documentos antiguos y registros.

### **Guía de entrevista**

Cuando el propósito del investigador es entrevistar a gran escala, parte de la construcción de una guía de entrevista para asegurar que se tocarán los temas clave. La guía de entrevista considera una lista de áreas generales para recordar al investigador que deben plantearse a cada informante, el investigador establece en el momento de la interacción cómo enunciar las preguntas y cuándo formularlas. La guía de entrevista se usa principalmente cuando la investigación es patrocinada para demostrar lo que se plantea a los informantes.

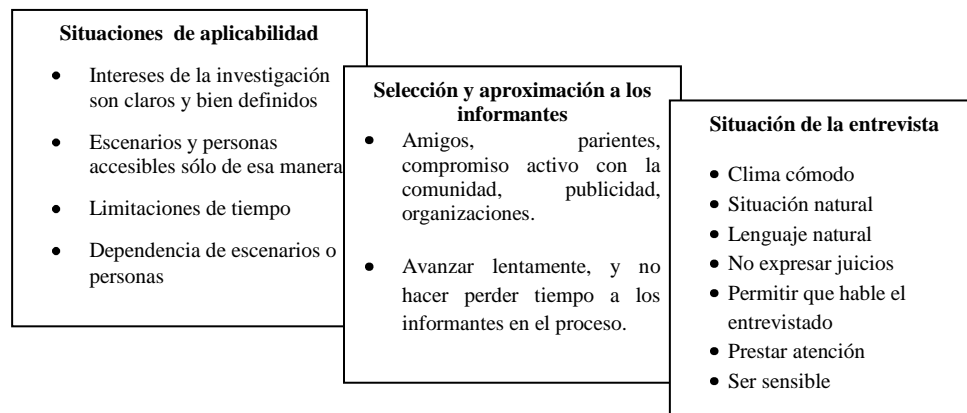
### **Situación de la entrevista**

Un buen trabajo de entrevista demanda del establecimiento de un clima cómodo para el informante, que se asemeje a un lugar natural donde se puede hablar libremente de asuntos importantes. Es como una situación natural de conversación relajada, la relación del investigador con los informantes se da a nivel personal. Los entrevistadores deben suspender sus opiniones, pero mostrar interés real en las opiniones y experiencias de la

gente. Saber escuchar, ser el hombro sobre el que se puede llorar y ser un confidente. Se requiere del investigador la capacidad para relacionarse con otros en su propio lenguaje.

En investigador tiene una gran responsabilidad en la creación de una atmosfera propicia para la entrevista, los elementos de este contexto son:

### **Condiciones para aplicar la entrevista** **Esquema 19**



Fuente: Elaboración propia con base en Taylor y Bogdan, 1987.

- No abrir juicios respecto de las revelaciones, repudios o comentarios que los informantes emiten. Se debe mostrar comprensión y simpatía por el informante.
- Tener paciencia para permitir que la gente hable sobre cosas que no interesan a la investigación, no se le debe interrumpir pero hacerlos volver al tema principal mediante gestos sutiles dejando de asentir y de tomar nota, y cambiando amablemente de tema durante las pausas en la conversación. En cambio se debe motivar la expresión de temas de interés para la indagación.
- Prestar atención significa que el investigador de comunicar un interés sincero en lo que los informantes dicen y saber cuándo y cómo indagar con preguntas adicionales precisas.

- Ser sensible identificando el efecto que sus palabras y gestos tienen sobre los informantes. Ser simpáticos pero no condescendientes; saber cuándo indagar pero alejarse de las heridas, ser amistoso pero no congraciarse.

### **Métodos para aplicar la entrevista**

*El sondeo.* Un momento importante de la entrevista es determinar cuándo y cómo sondear, explorar y escudriñar. Se deben sondear los detalles de las experiencias de las personas y los significados que les atribuyen y se debe solicitar a los informantes que clarifiquen y elaboren lo que han dicho.

*Controles cruzados* son necesarios en la entrevista cualitativa para verificar eventuales exageraciones y distorsiones de las historias de los informantes. Aunque al investigador cualitativo no le preocupa la verdad, sino en las perspectivas, sus propias actitudes e interpretaciones personales. El investigador debe tener la capacidad de leer entre líneas la información que emite el informante y sondear detalles suficientes para saber si están fabricando historias.

El investigador debe establecer controles cruzados sobre las historias de los informantes, esto quiere decir, que debe examinar si hay coherencia de los datos en diferentes relatos del mismo acontecimiento o experiencia. En la investigación que se realizará en el sector de autopartes, esta estrategia se utilizará para conocer las perspectivas de la historia de la empresa entre diferentes participantes de la organización y frente a información escrita previamente.

*Las relaciones con los informantes* son unilaterales, esto es, requiere del investigador un esfuerzo importante para mantener la motivación del informante, esto lo logran considerando a los informantes como personas y no solo como fuentes de datos. No



hay claridad en lo que ganan los informantes sólo quizá la satisfacción de que alguien haya pensado en sus vidas y opiniones. Aunque, los investigadores están en la posibilidad de defender los derechos de los informantes.

Las relaciones con los informantes en procesos largos de investigación pueden llegar a deteriorarse, por ello el investigador debe hacer una pausa y tratar de ser sensible a los sentimientos y puntos débiles de los entrevistados.

*Las entrevistas grabadas* son una alternativa para el investigador aunque la introducción de dispositivos mecánicos inhibe a las personas y pueden modificar lo que la gente expresa. El investigador puede habituar a los informantes a la presencia del grabador, este dispositivo ayuda al investigador a captar mucho más que si confiara únicamente en su memoria. No se deben grabar las entrevistas si generan incomodidad entre los informantes, el investigador puede utilizar un grabador pequeño con casetes de larga duración para no interrumpir la conversación y ubicarlo fuera de la vista del entrevistado. Al iniciar la entrevista se debe verificar que el equipo funciona bien para no perder información valiosa difícilmente recuperable, asimismo, al terminar la grabación, el investigador debe rotular cada casete; nombre del entrevistado, tema, fecha.

*El diario del entrevistador* apoya a establecer los temas examinados en cada entrevista, en él el observador puede anotar comentarios inherentes a detalles de las entrevistas, de los temas, interpretaciones, intuiciones y conjeturas emergentes, gestos notables y expresiones no verbales esenciales para comprender el significado de lo que se dice; estos comentarios ayudan a interpretar los datos. En el diario también se deben anotar conversaciones informales que surgen entre los informantes y el investigador entre entrevistas, porque constituye información que se analizará junto con la que arrojan las entrevistas

#### 4.2.3.3 Descifrando métodos

Taylor y Bogdan (1987), presentan otros métodos de investigación con la finalidad de fomentar en el investigador la creatividad e innovación en la investigación, a esto le llaman **“Descubriendo Métodos”**. Lo que se plantea son diversos métodos a usar en el campo de investigación cualitativa, entre ellos se menciona las entrevistas grupales, consisten en reunir a un grupo de personas para que hablen sobre sus vidas y experiencias en el curso de discusiones abiertas y que fluyen libremente. La conducción de estas entrevistas es no directiva.

El empleo de documentos personales también se considera como un método innovador porque permite acceder a relatos escritos por el individuo que refieren toda su vida o parte de ella y a reflexiones sobre acontecimientos o temas específicos. El diario es un documento personal revelador, privado e íntimo, representa una excelente fuente de información original y de reflexión de experiencias inmediatas. También hay diarios de viaje, agendas clásicas de profesionales y hombres de negocios, incluyen horarios, actividades y reflexiones sobre acontecimientos. Los álbumes de fotos o de recortes, las cartas privadas son documentos personales importantes, que muestran información de acontecimientos y experiencias específicos de la vida personal. Otro documento personal valioso es el relato solicitado y la historia de vida. Todos los documentos personales son más valiosos cuando se usan de manera conjunta con las entrevistas y la observación directa. En las organizaciones los archivos históricos son fuente de información interesante de escudriñar.

#### 4.2.3.4 Métodos no intrusivos

Existen métodos y enfoques de investigación que tratan de reducir al mínimo o a eliminar los efectos de la presencia del investigador sobre los informantes y escenarios, se trata de una investigación no reactiva.

Webb y otros (1966,citado por Taylor y Bogdan, 1987) describen los métodos; análisis de huellas físicas que la gente deja detrás de sí, los archivos, la observación simple, la observación maquinada –encubierta y con dispositivos de registro automático-. Estos métodos tienen una debilidad, los investigadores no interactúan con la gente por lo que no logran conocer el modo en cómo percibe y experimenta el mundo.

La fotografía y metodología, la primera representa una fuente de datos relevante para el análisis, las imágenes que la gente capta y guarda muestran lo que es importante para ella y la manera en que se percibe a sí misma y a otros. La cámara y los dispositivos de video forman parte actual de la investigación y aportan evidencias de detalles que de otra forma se olvidarían. Las imágenes pueden tomar el lugar de las palabras o transmitir lo que las palabras no pueden.

Los registros oficiales y documentos públicos son fuentes de datos que constituyen un número limitado de documentos, registros y materiales oficiales y públicos. Los documentos organizacionales, los artículos de periódicos, los registros de organismos, los informes de gobierno, las transcripciones judiciales y otros materiales forman parte de este acervo útil para la investigación. Los investigadores organizacionales han utilizado las estadísticas e informes de gobierno para situar el contexto de su objeto de estudio. Estos documentos también permiten comprender las perspectivas, los supuestos, las preocupaciones, (las intenciones) y actividades de quienes las crean.

Los medios de comunicación social son también un fuente rica de datos útiles para el investigador, entre ellas se cuenta a; los periódicos, las revistas, la televisión, el cine, la radio y actualmente el internet.

En toda investigación el sentido de responsabilidad y la ética del investigador son dos componentes fundamentales para alcanzar los objetivos de la investigación. En especial en las investigaciones de campo, los investigadores suelen afrontar situaciones problemáticas ética y moralmente irresolubles, principalmente porque su involucramiento en el escenario y con los informantes debe ser objetiva e imparcial.

La principal razón estriba en el respeto de los acuerdos pactados al ingreso al escenario; los cuales señalan como esencial la seguridad de los informantes, de tal manera de no violar la confidencialidad de la información que aporten. Asimismo, se debe buscar la forma de no arriesgar su seguridad laboral, cuando se trata, por ejemplo, de organizaciones productivas, ni de interferir con sus actividades.

Taylor y Bogdan (1987:95), señalan entonces que en el trabajo de campo el investigador debe “ser leal a sus informantes..., a la consecución de las metas de investigación... (Además, deberá evitar cualquier compromiso que interfiera en la investigación o viole el pacto con los informantes).

Este clima de confianza y de compromiso mutuo entre investigador e informantes, suele ser una regla de oro para dilucidar los dilemas de la investigación, sin embargo, ¿qué puede el hacer el investigador para resguardar la privacidad de los informantes y confidencialidad de sus comentarios, cuando realiza alguna investigación de campo en organizaciones pequeñas?, la pregunta surge del hecho de que, en este tipo de entidades, por el número de participantes, gran parte de la disertación plasmados en el reporte, podrá mantener oculta la fuente de información, especialmente porque existe un conocimiento

claro y completo de entre todos los miembros de la organización de sus posturas y creencias organizacionales.

Una de las fases finales del trabajo de investigación es el tratamiento de la información, esto es, el análisis de los datos, para el cual el investigador debe definir previamente cuáles serán los parámetros teóricos mediante los cuales deberá hacer la interpretación de los hallazgos para poder comunicar los resultados de una manera óptima según el público a quien se dirigirán.

#### **4.2.3.5 Análisis de los datos e investigación cualitativa**

En la investigación cualitativa lo importante para el investigador en el análisis de los datos es, hallar el sentido de esa información a la luz de la propia interpretación de los informantes. Para tal efecto enseguida se presenta un resumen de las propuestas de Taylor y Bogdan (1987: 152-).

Los autores señalan que el análisis requiere de determinar qué tipo de estudio cualitativo se realizó, para obtener lo que Geertz (1983, citado por Taylor y Bogdan: 153) marca como “descripción íntima” de la vida social.

- Estudios descriptivos y teóricos. Se señala que todos los estudios cualitativos contienen datos descriptivos y teóricos. Los primeros son ricos; las palabras pronunciadas o escritas por los informantes y las actividades observables.

La observación participante tiene como cometido hacer sentir al lector dentro del escenario para que pueda experimentar en carne propia los hechos sociales observables, en cambio, en las entrevistas en profundidad, se busca en los lectores la sensación de que están en la piel de los informantes para que vean los sucesos o las cosas, desde la perspectiva del actor y así comprender los significados para el actor.

- Estudios descriptivos – Etnografía, este tipo de estudios presentan una imagen fiel de la vida, de lo que la gente dice y hace. Sostienen mínima interpretación y conceptualización. El lector plantea sus propias conclusiones y generalizaciones.
- La historia de vida. Es una forma pura de los estudios descriptivos, en ella el protagonista narra con sus propias palabras su historia.
- Los estudios teóricos buscan comprender y explicar rasgos de la vida social que van más allá de las personas y de los escenarios en particular. Los investigadores definen de antemano lo que es importante y utilizan los datos descriptivos para explicar sus teorías y conceptos y así demostrar una verdad que el realidad es verosimilitud. Glaser y Strauss (1967, citado por Taylor y Bogdan, 1987), conciben dos tipos de teorías; las sustanciales y las teóricas, y señalan que las más comunes en la metodología cualitativa son las sustanciales simples.
  - Teorías sustanciales; tienen relación con un área concreta de la investigación, por ejemplo, escuelas, prisiones, etc.
  - Teorías formales, hacen referencia a áreas conceptuales de la indagación, por ejemplo a las organizaciones formales.

El enfoque de Taylor y Bogdan, sugieren desarrollar una comprensión profunda de los escenarios y personas fundamentada en los datos y desarrollada a partir de ellos, mediante un proceso dinámico y creativo. Se busca entender los escenarios y a las personas a partir de sus propias palabras. Los investigadores obtienen datos de diversas fuentes; de los escenarios, los informantes y documentos para llegar al sentido de los fenómenos.

## **Etapas del análisis de los datos**

**La 1ª. Descubrimiento en progreso; identificar temas, desarrollar conceptos y proposiciones.** Se recomienda que el investigador aprenda a buscar temas examinando los datos de varias formas:

- i) El investigador debe leer repetidamente los datos.
- ii) Seguir la pista de temas, intuiciones, interpretaciones e ideas con ayuda de las notas de campo y del diario del entrevistador, en donde hay ideas y comentarios del observador.
- iii) Buscar temas emergentes, buscar temas de conversación, vocabularios, actividades recurrentes, significados, sentimientos, dichos y proverbios populares. Buscar además, temas no tan evidentes para entender significados más profundos.
- iv) Elaborar tipologías, los esquemas de clasificación son útiles para identificar temas y desarrollar conceptos y teorías. Las clasificaciones pueden estar dadas por los propios actores o ser desarrolladas por el investigador.
- v) Desarrollar conceptos y proposiciones teóricas, esto es pasar de la descripción a la interpretación y a la teoría, mediante conceptos –ideas abstractas generalizadas a partir de hechos empíricos- y proposiciones teóricas.
  - Primero, los concepto se pueden desarrollar a partir de la búsqueda de palabras y frases de la jerga de los informantes que capten el sentido de lo que ellos dicen o hacen; los conceptos generados por el informante se denomina concepto concreto y surge de la cultura

analizada y toma sentido en esa cultura y no en la definición del investigador.

- Segundo, al descubrir un tema en los datos, se debe comparar con los enunciados y acciones entre sí para verificar si hay un concepto unificador.
- Tercero, en la medida que se identifican temas diferentes, buscar las semejanzas subyacentes entre ellos.

iv) Lectura de material bibliográfico, el investigador debe estar familiarizado con los marcos teóricos para su investigación. Se debe tener cuidado para no forzar los datos de la investigación para que entren dentro del marco de algún otro estudio.

vii) Desarrollo de una guía de la historia, se refiere al desarrollo de un hilo conductor que lleve al investigador a establecer el tema de que trata su investigación.

## **La 2ª. Codificación de los datos y comprensión del problema de la investigación**

La codificación requiere de la reunión y análisis de los datos que refieren ideas, temas, conceptos, interpretaciones y proposiciones. Proceso de codificación de datos cualitativos:

- i. Desarrollar categorías de clasificación. Redacción de una lista de temas, conceptos, interpretaciones, tipologías y proposiciones identificados durante el análisis inicial.
- ii. Codificar todos los datos. Notas de campo, transcripciones, documentos y otros materiales, escriba al margen el número asignado a la categoría. (Categorice incidentes positivos y negativos).
- iii. Separar las categorías colocándolas en folders o lugares separados.



- iv. Revisar los datos que sobran, es decir, todos aquellos datos que no forman parte principal de lo que se busca y por lo tanto, no está codificada dentro de las categorías preestablecidas por el investigador. Para ello, el investigador debe darse a la tarea de realizar un nuevo esfuerzo de categorización, sin embargo, si los datos o nuevas categorías no se ajustan al estudio, la recomendación de los autores es no forzar su ingreso al estudio.
- v. Refine el análisis. Si el enfoque es de inducción analítica, el investigador debe explicar tanto los casos positivos como los negativos. Con ello, algunos conceptos perderán validez y surgirán nuevos, a los cuales hay que tomar en cuenta.

### **La 3ª. Revitalización de los descubrimientos y comprensión de los datos, en función del contexto de origen.**

La revitalización de los datos (Deutscher y Mills, 1940, citado por Taylor y Bogdan, 1987), implica la interpretación de ellos dentro del contexto donde fueron recogidos. Si el investigador tiene la habilidad de hacer una buena interpretación y sabe evaluar su credibilidad a la luz de las propias percepciones del actor, entonces su disquisición será valiosa:

- i. Para la revitalización se toma en cuenta si los datos fueron o no solicitados.
- ii. La influencia del observador sobre el escenario.
- iii. Quién estaba allí – en el escenario, con la finalidad de conocer su influencia en él, se debe estar atento a las diferencias de lo que la gente hace y dice cuando está sola y cuando hay otros en el lugar.

- iv. Datos directos e indirectos.
- v. Fuentes, existe el riesgo de que el investigador generalice acerca de un grupo de personas con respecto a lo que una persona – informante clave- o unas cuantas dicen y hacen.
- vi. Los supuestos propios del investigador, los compromisos, experiencia, preconcepciones del investigador son difíciles de evitar, los datos no se explican a sí mismos, el investigador los explica partiendo de sus supuestos teóricos y conocimientos culturales para extraer el sentido de los datos, por lo que se sugiere al investigador hacer una auto reflexión crítica.

La construcción de historias de vida, aquí el análisis consiste en que el investigador realice un proceso de compaginación y reunión del relato para captar los sentimientos, modos de ver y perspectivas de la persona.

#### **4.2.3.6 La presentación de los hallazgos**

¿Qué se debe decir al lector de un estudio cualitativo?, lo que se sugiere es explicar el método que se siguió para la recolección de datos y también la forma en que interpretan los hechos. Se debe presentar la metodología aplicada a la investigación, el tipo y extensión del estudio, la naturaleza y número de los escenarios e informantes, el diseño de la investigación, el encuadre mental del investigador, las relaciones con los informantes y el control de los datos. Además de debe explicar cuál fue el propósito del estudio.

Consejos para la redacción del informe: bosquejo en papel de las ideas principales, definir a qué público dirigir el trabajo final, ser conciso y directo en el discurso, sustentar el escrito con ejemplos claros y específicos, escribir y pedir a colegas lean el escrito.

Según Ruíz Olabuénaga, los métodos concretos dentro de la metodología cualitativa tienen un carácter instrumental, es decir, son un medio para lograr ciertos fines, los cuales no están alejados de las concepciones y necesidades de los investigadores, algunos de los más relevantes son:

<b>Métodos concretos dentro de la metodología cualitativa.</b>		
<b>Cuadro 71.</b>		
<b>Qué es tal teoría</b>	<b>Qué hace</b>	<b>Cómo se utiliza</b>
<b>La fenomenología:</b> “Es la investigación sistemática de la subjetividad” (Gil, :40)	Explica los fenómenos dados a la conciencia.  Hace énfasis sobre lo individual y en la experiencia subjetiva de investigación  Explora el significado del ser humano.	El investigador intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, describiendo comprendiendo e interpretando.
<b>La etnografía:</b> “Método de investigación por medio del cual se aprende el modo de vida de una entidad social”	Descripción o reconstrucción analítica del carácter interpretativo de la cultura, formas de vida, estructura social de grupo  Producto del proceso etnográfico; escrito, retrato, modelo de vida	Estudio de la cultura en el mismo lugar-unidad social  Observación directa  Permanencia del etnógrafo en el estudio de caso.  Dedicar un tiempo suficiente en el escenario  Obtención de datos: connotas de campo, audio, video, fotografías  Se debe realizar una contextualización
<b>La teoría Fundamentada</b>  Raíz- Interaccionismo simbólico: Es una metodología general fundamentada para generar teoría .	Descubrir teoría, conceptos, hipótesis y no dar por hecho proposiciones  Énfasis en la generación de teoría (Glaser )	La obtención de información a partir de entrevistas, observaciones de campo, documentos y grabaciones audiovisuales.  El investigador intenta determinar qué significado tienen los artefactos, gestos y palabras para los grupos sociales y sus interacciones
<b>La etnometodología:</b>  Surge entre 1960 y 1970, Intenta estudiar los fenómenos sociales incorporados a los discursos y a las acciones a través del análisis de las actividades humanas.	Análisis del “Lenguaje”	El lenguaje es factor fundamental de la constitución social del sentido. Es elemento de la totalidad y de la situación de la interacción así como elemento organizador de ella.

<p><b>La investigación-acción:</b> Surge después de la 2ª. Guerra Mundial.</p> <p>I-Acción del profesor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación cooperativa-grupo</li> <li>- Investigación participativa-principios, normas, y procedimientos metodológicos</li> </ul>	<p>Forja un nuevo modelo de investigador que realiza el trabajo en forma sistemática a través de un método flexible, ecológico y orientado a los valores</p>	<p>Llevar a cabo las actividades de planificar, actuar, observar y reflexionar</p> <p>Defiende la unión investigador/investigado</p>
<p><b>El método biográfico:</b> Pretende mostrar el patrimonio subjetivo de una persona</p>	<p>Historias de vida</p>	

Fuente: Elaboración propia con base en

### 4.3 Metodología de estudio de caso

El método de investigación que más llama mi interés es el estudio de caso, del cual se obtiene un conocimiento profundo, sin que este pueda generalizarse. Señala Yin (2003), que este método de investigación es ideal cuando se necesita una investigación profunda y holística. Los estudios de caso permiten al investigador social comprender los detalles de los puntos de vista de los participantes debido al uso de múltiples fuentes de datos. Este autor ha identificado diferentes tipos de estudios de caso; los exploratorios, explicativos y descriptivos.

Por otro lado Stake (1994), interesado también en el estudio de caso menciona otros tres tipos:

- a) El intrínseco que es útil cuando el investigador tiene interés en el caso.
- b) El instrumental, necesario para comprender más de lo que es obvio para el observador, es decir, para descubrir los detalles finos del caso.
- c) El colectivo, que se usa cuando se hace una investigación que implica el estudio (instrumental) de un grupo de casos.

El estudio de caso permite establecer una estrategia de investigación conocida como triangulación, con la que se busca concurrir diversas fuentes de evidencia, investigadores, teorías, y metodologías. Stake señala que los protocolos que para estos casos se usan se denominan triangulación.

La inclinación hacia el estudio de caso obedece a la representación del valor intrínseco, de lo particular, sin embargo, como lo señala Campbell (1975, citado por Stake, 1994) el estudio de caso representa un paso hacia la generalización, pero ésta no puede ser enfatizada en toda investigación.

Los estudios de este tipo buscan tanto lo que es común, como lo que es particular, cuyo resultado es algo único que puede ser una evidencia interesante para el público a quien se dirigen los resultados de investigación así como para otras organizaciones que comparten similitudes.

Una investigación que toma como base el estudio de caso, arroja un conocimiento detallado de la organización, o bien, proporciona un conocimiento sobre ella que nadie más había hecho, según Stake (1994:240), "... los investigadores asisten a los lectores en la construcción (social) del conocimiento".

Al iniciar una investigación científica el reto más significativo para el investigador es la elección de una metodología de investigación. El científico dedicado a las Ciencias Sociales, dispone de una diversidad de formas para hacer investigación, entre ellas, el estudio de caso es una metodología que se ha generalizado como una forma pertinente para la investigación en organizaciones, principalmente porque se reconoce que en los estudios organizacionales no existe un cuerpo metodológico propio con el cual analizar la realidad organizacional, además de que el ámbito de las organizaciones es complejo y dinámico.

La elección de la metodología de indagación dependerá según Yin (2003), de tres condiciones insoslayables:

- 1) Del tipo de preguntas de investigación;
- 2) Del grado de control que el investigador tiene sobre los eventos, y
- 3) El enfoque contemporáneo o histórico que el investigador tenga de los fenómenos.

Siguiendo a Yin (2003), estas tres circunstancias tienen diferentes incidencias en cinco estrategias de investigación que a continuación se señalan (cuadro1): i) el experimento; ii) la encuesta; iii) el análisis de archivos; iv) la historia y v) el estudio de caso. Cada una, representa una alternativa metodológica de investigación de entre las cuales el investigador elige aquella que le confiere la facultad de describir de manera amplia los hechos sociales que indaga, además de explicar cómo y por qué ocurren.

<b>Situaciones relevantes para diferentes estrategias de investigación</b>			
<b>Cuadro 72.</b>			
Estrategia	a) Preguntas de investigación	b) Requerimiento de Control sobre los eventos	c) Enfoque en eventos contemporáneos
Experimento	¿Cómo y por qué?	Si	Si
Encuesta	¿Quién, qué, dónde, cuánto?	No	Si
Análisis de archivo	¿Quién, qué, dónde, cuánto?	No	Si/No
Historia	¿Cómo y por qué?	No	No
Estudio de caso	¿Cómo y por qué?	No	Sí

Fuente: Tomado de Yin (2003:5)

El estudio de caso representa una estrategia que se usa para conocer a un individuo, un grupo, la vida organizacional, social y/o política, y los fenómenos con que se relaciona. La indagación en las organizaciones mediante la metodología planteada por Yin (2003), ocupa un lugar especial; en algunos casos, el autor señala que la tarea del investigador es

discernir acerca de; a) cuáles preguntas de investigación guiarán su trabajo y sobre todo, con cuál de las cinco estrategias de investigación se obtendrá la información necesaria para dilucidar el caso.

Por lo tanto, lo más importante al iniciar un estudio de caso, es definir las preguntas de investigación. Lo esencial en ésta tarea es saber que las preguntas de indagación tienen substancia y forma:

“1) La sustancia se refiere a cuestionarse respecto a ¿sobre qué trata el estudio? .

2) La forma, está ligada a preguntas tales como; qué, dónde, por qué, y cómo”. (Yin, 2003:7).

Se enfatiza la importancia de definir la forma de las preguntas de investigación, porque esto representa una pista para elegir una adecuada estrategia de investigación. Además de tomar en cuenta, b) el grado de control que el investigador tiene sobre los eventos, y c) el enfoque contemporáneo o histórico de los mismos. Yin señala que si se asume el cómo y el por qué, como preguntas clave de la investigación y además se hace una distinción entre la historia, el estudio de caso, y el experimento, y el grado de control del investigador y el acceso al comportamiento de los acontecimientos reales, entonces el estudio de caso es el más adecuado.

Se menciona que la historia, es una estrategia preferida por el investigador cuando no tiene control ni acceso a los eventos, por lo que el método contribuye a tratar con el pasado y el investigador debe confiar en documentos primarios y secundarios, y en los artefactos culturales físicos como principales fuentes de evidencia. Las historias pueden construirse con eventos contemporáneos, en esta situación, la estrategia inicia un traslape con del caso de estudio.

La estrategia de estudio de caso se prefiere en el examen de eventos contemporáneos, cuando los comportamientos relevantes no pueden manipularse. Esta estrategia confía en muchas de las mismas técnicas que la historia, pero le añade dos fuentes de evidencia; la observación directa de los eventos que están siendo estudiados y las entrevistas de personas involucradas en los eventos. Por lo tanto, el estudio de caso es el único método de indagación, que tiene la fortaleza y la capacidad de tratar con una completa variedad de fuentes de evidencia, tales como: documentos, artefactos, entrevistas y la observación participante.

Por su parte, los experimentos se realizan cuando el investigador puede manipular directa, precisa y sistemáticamente los comportamientos, lo cual puede ocurrir con mayor frecuencia en el laboratorio, en él un experimento puede tomar en cuenta sólo una o dos variables aisladas. O puede hacerse en el campo, mediante un experimento social, una investigación en la que los investigadores tratan con todos los grupos de personas en diferentes formas. Asimismo, también existe la investigación cuasi-experimental, en esta no se pueden controlar los comportamientos, pero se puede aplicar la lógica del diseño experimental.

Finalmente, la tercera condición respecto de la elección de la estrategia de investigación, se vincula con el enfoque de estudio contemporáneo o histórico, que el investigador asigna a los acontecimientos.

No obstante, que cada estrategia tiene características particulares que responden a diferentes tipos de investigación, esto no las hace exclusivas, sin embargo, el investigador debe saber y ser capaz de identificar las situaciones en las cuales se tiene que aplicar estrategias específicas por las ventajas que representan para el estudio en curso.



La estrategia de estudio de caso se aplica cuando las preguntas centrales que se plantea el investigador son: ¿cómo y por qué?, acerca de un conjunto de acontecimientos sobre los cuales el investigador tiene poco o nulo control. La mayor dificultad es precisamente poder determinar y formular con precisión las interrogantes clave del tópico a estudiar, porque se requiere una ardua preparación mediante la revisión de la literatura sobre el tema.

Cooper (1984, citado por Yin,), señala que la revisión bibliográfica es un medio para formular las preguntas de investigación. Yin, por su parte señala que los investigadores experimentados revisan las investigaciones previas para desarrollar preguntas de indagación más profundas e interesantes, mientras que los investigadores noveles suelen pensar que el objetivo de la revisión es determinar las respuestas acerca de lo que se conoce del tema.

Otras investigaciones reúnen diferentes fuentes de datos, con la finalidad de controlar y constatar la información, Taylor y Bogdan (1987), denominan a este proceso, *triangulación*, además de otros análisis que se dirigen a comparar variables relacionadas antes y después de transcurrido un hecho social.

El estudio de caso aporta una ventaja significativa al investigador para realizar un trabajo empírico y acercarse a la realidad de un fenómeno social<sup>85</sup>, aunque con ello sólo puede conocer y explicar una pequeña parte de la realidad para aportar evidencias al conocimiento organizacional, avanzar en la investigación y profundizar en la naturaleza dinámica de las organizaciones.

La metodología de estudio de caso se apoya en diferentes fuentes de información para elucidar las preguntas de investigación -por qué y cómo-, la observación participante,

---

<sup>85</sup> El método del estudio de caso permite a los investigadores a retener las características holísticas y significativa de los eventos de la vida real, tales como los ciclos de vida, los procesos manageriales y organizacionales, las relaciones internacionales y la madurez de las industrias .

los cuestionarios, la revisión documental, las historias de vida, las entrevistas estructuradas y en profundidad, etc. cumpliendo con la triangulación para darle validez a los hallazgos (Yin, 2003).

Robert, Yin (2003), es uno de los autores más representativos de esta propuesta metodológica de investigación, aunque también Stake (1994), se ha ocupado de promocionar las ventajas de esta metodología a quienes se interesan en conocer la complejidad del fenómeno organizacional. Tanto las ideas de Yin (2003), como las de Stake (1994), son referencias obligadas, además de revisar otras que versan sobre la metodología cualitativa, como es el caso de la obra de Taylor y Bogdan (1987).

El estudio de caso no es simplemente una guía para coleccionar evidencias del estudio de caso, también llena un vacío en la metodología de las Ciencias Sociales, el cual ha sido dominado por textos de trabajo de campo e investigación de campo, y recientemente, por los métodos cualitativos.

Para poder establecer una definición del estudio de caso, Yin (2003, 13-14), acude a los planteamientos de Platt (1992), quien señala que la estrategia del estudio de caso inicia con “una lógica de diseño”...¿pero qué es tal lógica de diseño?, para Yin, la definición técnica del estudio de caso, está conformada en dos partes:

1.- La primera indica el alcance, de tal modo que un estudio de caso es una indagación empírica que:

- Investiga un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real, especialmente cuando.
- Las fronteras entre los fenómenos y el contexto no son claramente evidentes.

Esta primera parte de la definición técnica ayuda al investigador a distinguir el estudio de caso de otras estrategias de investigación.

2.- La segunda, refiere la indagación del estudio de caso, la cual requiere de:

- Enfrentarse técnicamente con situaciones distintivas en las cuales habrá muchas más variables de interés que datos y un resultado .
- Confiar en múltiples fuentes de evidencia para obtener datos, los cuales necesitan analizarse a la luz de la triangulación, como cualquier otro resultado.
- Obtener ventajas del desarrollo previo de las proposiciones teóricas para dirigir la colección de datos y el análisis.

Al unir estas dos partes de la lógica de diseño se puede obtener una definición del estudio de caso en palabras de Yin (2003:14), esta es, “el estudio de caso es una estrategia de investigación que comprende todo, la lógica de diseño, las técnicas de colección de datos, y de enfoques específicos para el análisis de datos”. En suma, el estudio de caso es una estrategia de investigación comprensiva; que toma en cuenta tanto un solo caso, como múltiples estudios de caso –también llamado, método comparativo de casos, o estudio de caso comparativo-. Investiga fenómenos contemporáneos dentro del contexto de la vida real, especialmente cuando las fronteras entre los fenómenos y el contexto no son claramente evidentes.

Finalmente, otra definición del estudio de caso puede construirse con la suma de las dos partes de la lógica de diseño y es como sigue “...es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que mediante la triangulación se obtiene y utilizan diferentes fuentes de evidencia” (Yin, 2003:13-14).

Esta definición sirve para exponer la presente indagación “ya que se trata de una investigación empírica en el ámbito de las organizaciones pequeñas mexicanas, para estudiar la transferencia y apropiación de los modelos de calidad en la industria de las

autopartes, un hecho social que no tiene límites claramente visibles, pues de lo que se trata cuando una organización se involucra en el movimiento de la calidad, es diluir los límites de un fenómeno global. Y, es mediante la triangulación a partir del el escudriñamiento de diversas fuentes de información que se busca conocer la forma en que los miembros de las organizaciones pequeñas transfieren, apropian y se reapropian del fenómeno de la calidad.

El estudio de caso es ampliamente utilizado en el análisis de las organizaciones. Mediante esta metodología el investigador hace un esfuerzo inductivo en la búsqueda de patrones y consistencias, con la finalidad de ser capaz de encontrar y describir algo nuevo más allá de lo esperado.

El estudio de caso ha sido limitado a la evidencia cuantitativa y al igual que a la metodología cualitativa, se les considera débiles porque supone una tendencia hacia la falta de objetividad y de rigor. Sin embargo, la metodología cualitativa sigue un rigor sistemático que disminuye la subjetividad, tal como lo señalan Taylor y Bogdan, 1987, en su obra, *Introducción a la metodología cualitativa*, mientras que Yin (2003:15), por otro lado, discute el hecho de que “el estudio de caso puede fundarse en una mezcla de evidencia tanto cualitativa como cuantitativa”, aunque algunos investigadores consideran que esas posturas teórico metodológicas son irreconciliables, resulta que entre ellas existe un terreno común.

Pese a la discusión de la objetividad de la indagación, es un hecho que los estudios de caso han proliferado en distintas disciplinas, en especial y en relación con el presente estudio, los estudios organizacionales han incorporado esta metodología a su cuerpo teórico con la finalidad de conocer la problemática organizacional. Pero vale la pena preguntarse ¿Por qué se considera pertinente al estudio de caso para analizar la problemática organizacional mexicana?: Quizá una de las respuestas se dirige a considerar su utilidad

para comprender la complejidad que suponen las organizaciones y porque el investigador busca conocer un hecho social que va más allá de la exploración y de la comprensión de relaciones causales y de aspectos cuantitativos.

Cada vez hay más adeptos a esta metodología de investigación, para conocer la dinámica de las organizaciones mexicanas, las cuales el enfoque cuantitativo las presenta en dos estratos; las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES, por sus siglas) en uno, y las grandes empresas en el otro. Una clasificación que sólo toma en cuenta elementos de carácter medible para ubicarlas en tales estratos, sin diferenciación alguna entre sus diferentes dimensiones, cuando en la realidad cada tipo de entidad tiene características particulares que las diferencia entre sí.

Algunos autores interesados en conocer la dinámica organizacional en la vida real, además de diversos tópicos relacionados con las principales modas gerenciales, han emprendido la realización de estudios de caso que revelan las características propias de cada entidad para describirlas, comprenderlas y compararlas.

Tal es el caso de Elton Mayo, quien en 1927, llevó a cabo un caso de estudio en la Western Electric Company , un estudio de caso cuya finalidad fue la de evaluar la eficiencia de las obreras con relación a la intensidad de la iluminación, otros estudios de caso más actuales son, por ejemplo, los que se publicaron en el libro de “Cultura en las organizaciones Latinas”(Dávila y Martínez, 1999), una compilación de estudios de caso que buscan dar a conocer como son las organizaciones en América Latina, a partir del concepto de cultura organizacional.

El estudio de caso tiene por lo menos cinco tipos de aplicaciones (Smith, 1990, Stake, 1986, citado por Yin, 2003:15):

1. “La más importante es la que explica los vínculos causales en las intervenciones de la vida real, los cuales son de gran complejidad para las estrategias de encuesta o del experimento.
2. Para describir una intervención y el contexto de la vida real en el que ocurre.
3. Para ilustrar ciertos tópicos dentro de una evaluación, de un modo descriptivo.
4. Para explorar situaciones en las cuales la intervención no tiene claro un conjunto de resultados.
5. Para funcionar como una meta evaluación, esto es, analizar la evaluación de un estudio”.

De acuerdo a las aplicaciones del estudio de caso que propone Yin (2003), es claro que esta estrategia de investigación procura presentar la realidad completa; explica los vínculos entre la intervención y la realidad, describe el contexto, ilustra y detalla los temas que se evalúan, explora situaciones complejas y hace evaluaciones de los estudios.

El estudio de caso debe ser fiel a la realidad y por ello se debe presentar la realidad exacta. Los estudios de caso pueden tener una mezcla de evidencias de corte cuantitativo y cualitativo. Algunos investigadores consideran que el estudio de caso es una metodología flexible, probablemente porque piensan que los investigadores cualitativos no siguen procedimientos sistemáticos y ordenados como lo hace la metodología cuantitativa. Asimismo, una de las principales críticas a este tipo de indagaciones es la imposibilidad de hacer generalizaciones, principalmente porque se trata de un caso único que difícilmente se repite en otra organización. Porque no hay una representatividad estadística que valide la intervención y la extrapolación de los resultados a alguna población o universo concreto,

por ello los resultados solo pueden generalizarse al nivel de proposiciones teórica, a lo que se denomina generalización analítica.

Los estudios de caso, según Yin (2003), deben cumplir con una validez externa, y esta está dada por la inducción analítica, con ella, el investigador trata de ver lo general en lo particular; el investigador intenta descubrir en casos concretos las causas o condiciones generales que permiten explicar y predecir un fenómeno. Esta generalización no es automática porque debe ser probada en repetidas ocasiones o en distintos casos, por lo que el estudio de casos múltiples o comparativo, por lo general, posee validez externa.

La lógica de esta metodología es la comprensión de la interacción entre las distintas partes de la organización y su participación en la cadena de valor, con un único caso se logra comprender la estructura, los procesos y las fuerzas que los impulsan.

### **Técnicas de la metodología cualitativa – Diseño del estudio de caso**

Algunas de las técnicas de la metodología cualitativa sirven al estudio de caso, entre ellas, la observación participante, las entrevistas en profundidad, los cuestionarios, el análisis de documentos y las historias de vida, entre otros.

Un estudio de caso se define por su orientación teórica y el énfasis en la comprensión de los procesos dentro de diversos escenarios. Por tal motivo, Stake ( ,20) argumenta que existe controversia acerca de la fortaleza del estudio de caso para proponer generalizaciones, debido a que solo se aborda un caso o algunos, por lo que “el cometido real ... es la particularización”, y como el investigador lo que quiere es comprender e interpretar los hechos sociales en su totalidad, se toma un caso particular y se busca conocerlo bien..., para saber qué es, qué hace, por lo tanto los resultados presentan una evidente unicidad.

### **4.3.1 Diseño del estudio de caso**

El diseño de una investigación es la lógica que vincula los datos que serán recabados y las conclusiones a que se llegará, a las preguntas iniciales del estudio. Cada estudio empírico debe tener un diseño de investigación implícito o explícito. Además de articular la teoría a lo que se estudia, ayuda a operacionalizar los conceptos en el diseño del caso de estudio y a hacerlo más explícito.

El desarrollo del diseño del estudio de caso necesita cumplir con cuatro condiciones relacionadas con la calidad del diseño, estas son: a) construir la validez; b) la validez interna (para estudios de caso causales o explicativos); c) la validez externa, y d) la confiabilidad. Actualmente también hay cuatro tipos principales de estudios de caso a saber; un primer par, el diseño de un solo estudio de caso y el de múltiples estudios de caso; el segundo par, consiste en la unidad o unidades de análisis a cubrir y distingue entre un diseño holístico y uno incrustado.

#### **Diseño del estudio de caso: una aproximación general**

La primera tarea del investigador es identificar la estrategia de investigación para su proyecto y enseguida diseñar el estudio de caso. Esta es la parte más complicada en el desarrollo de un diseño de investigación, lo primero que se viene a la mente es preguntarse ¿qué es un diseño de investigación?. La investigación empírica tiene implícito un diseño de investigación, al que Yin (2003:20-21), define como “la secuencia lógica que conecta los datos empíricos a las preguntas iniciales del estudio y, finalmente a sus conclusiones”.

Otra definición señala que el diseño de investigación es un plan que “guía al investigador en el proceso de recolección, análisis e interpretación de observaciones. Otra forma de pensar al diseño de investigación es, “como un proyecto de investigación, que



trata con al menos cuatro problemas; 1) qué preguntas estudiar; 2) qué datos son relevantes; 3) qué datos coleccionar y 4) cómo analizar los resultados” (Philliber, Schwab y Samsloss, 1980, citado por Yin, 2003: 21).

El diseño de investigación tiene como principal propósito ayudar al investigador a evitar la situación en la cual la evidencia no dirige a las preguntas iniciales de la investigación. Además de que el diseño trata con los problemas lógicos de la investigación.

### **Los componentes del diseño de investigación para los estudios de caso (Yin, : 21-23).**

1. *Las preguntas de investigación.* La sustancia de las preguntas puede variar, pero la forma de éstas se definen en términos de quién, qué, cómo, dónde, y por qué. Estas proveen de una pista importante para la elección de la estrategia de investigación a usar. La estrategia del estudio de caso es apropiada para las preguntas; cómo y por qué.
2. *Las proposiciones teóricas,* si las hay. Cada proposición dirige la atención a algo que debe examinarse dentro del alcance del estudio. Las proposiciones teóricas reflejan asuntos teóricos importantes y señalan dónde buscar las evidencias relevantes. Algunos estudios no presentan proposición teórica alguna, y esto está deberá estar ampliamente justificado, esta condición está presente en los experimentos y las encuestas.
3. *Las unidades de análisis.* Este componente está relacionado con el problema fundamental para definir el caso. Es un problema que ha desbordado a los investigadores al inicio del estudio de caso. El caso puede ser una persona individual y el individuo es la principal unidad de análisis; en un estudio de caso

múltiple, los individuos son las unidades de análisis, las proposiciones teóricas pueden ayudar a identificar información relevante acerca de los individuos.

El caso también puede ser algún evento, o entidad que está menos definida que un solo individuo. Los estudios de caso han abordado temas como; decisiones, programas implementación de procesos y cambio organizacional.

La definición de una unidad de análisis está ligada a la forma en que se define las preguntas iniciales de la investigación. Por ejemplo, si se quiere estudiar el rol de los Estados Unidos en la economía mundial; las unidades de análisis serán la economía de un país, una industria en el mercado mundial, una política económica, o el comercio o el flujo de capital entre dos países.

En suma, la selección de la apropiada unidad de análisis radica en la capacidad del investigador de definir exactamente sus principales preguntas de investigación. Cada unidad de análisis puede requerir un diseño de investigación diferente y por lo tanto una estrategia de colección de datos distinta.

La revisión de la literatura ayuda a definir el caso a estudiar y las unidades de análisis. Además, es necesario establecer el tiempo para definir el inicio y el final del estudio de caso.

4. *La vinculación lógica de los datos a las proposiciones teóricas y 5. Los criterios para interpretar los hallazgos.*

Estas dos condiciones; La vinculación lógica de los datos a las proposiciones y los criterios de interpretación de los hallazgos, anuncian los pasos para el análisis de los datos en la investigación del estudio de caso.

La vinculación de los datos a las proposiciones teóricas se puede hacer uniendo varias piezas de información a éstas. Realmente no hay una forma precisa para

interpretar los hallazgos del estudio, se espera que los diferentes tipos de modelos sean suficientemente contrastantes para que puedan ser interpretados en términos de poder comparar por lo menos dos proposiciones rivales.

### **El rol de la teoría en el diseño del trabajo**

Para cumplir con las cinco condiciones del diseño de investigación antes descrito, el investigador está obligado a construir una teoría preliminar relacionada al tema de estudio. Los estudios de caso conducen al investigador a desarrollar una teoría previa, para dirigir el trabajo de colección de datos.

Para un estudio de caso, el desarrollo de la teoría en la fase fundamental de diseño de la investigación. Un diseño completo constituye una guía importante para determinar qué datos buscar y coleccionar, así como la estrategias para el análisis. Las proposiciones teóricas pueden entenderse como “una historia hipotética acerca de por qué los actos, eventos, estructuras y pensamientos ocurren” (Sutton y Staw, 1995, citado por Yin, 2003:29).

El papel que la teoría juega en la investigación es simplemente apoyar al investigador para que cuente con un proyecto que detente proposiciones teóricas, una historia hipotética acerca de por qué ocurren los actos, eventos, estructura y pensamientos.

### **Tipos de teorías**

Para superar las barreras en el desarrollo de la teoría, se debe revisar la literatura relacionada con el tema que se quiere estudiar y discutirlo con colegas y profesores, pero también el investigador debe plantearse cuestiones desafiantes acerca de los que se propone hacer en el estudio, por qué se propone tal estudio, y señalar lo que se espera aprender

como resultado del estudio. El investigador debe ser consciente e indagar toda la clase de teorías que deben ser relevantes para el estudio.

El investigador debe considerar otro tipo de teorías para su estudio:

- a) Teorías individuales, estas son teorías de desarrollo individual, de comportamiento cognitivo, aprendizaje, personalidad, discapacidades, percepción, interacciones personales.
- b) Teorías de grupo, teorías de funcionamiento de la familia, de grupos informales, de grupos de trabajo, de relaciones supervisor-empleado y de redes interpersonales.
- c) Teorías organizacionales, de la burocracia, estructura organizacional y funciones, excelencia y desempeño organizacional y asociación interorganizacional, teoría de la toma de decisiones.
- d) Teorías sociales, del desarrollo urbano, comportamiento internacional, instituciones culturales, desarrollo tecnológico, funciones de mercado.

### **Generalización de los estudios de caso a la teoría**

El desarrollo apropiado de una teoría en el estudio de caso no solo facilita la colección de datos, también apoya la generalización analítica de los resultados del estudio. Pero, surge la duda respecto a ¿qué es una generalización analítica?, cuando lo común en las investigaciones es la generalización estadística. Para explicar la diferencia entre estos *dos niveles de generalización*, Yin (2003), presenta en primer lugar, algunas de las características de la generalización estadística, ésta refiere una *inferencia de nivel uno*, que el investigador hace respecto de una población o universo, sobre la base de datos empíricos coleccionados en una muestra.

Este método de generalización es conocido porque responde a la implementación de fórmulas cuantitativas para determinar la confiabilidad de las generalizaciones las cuales dependen del tamaño y de la variación interna dentro del universo y de la muestra. Este tipo de generalización es usual cuando se hacen encuestas o se analizan archivos.

La generalización estadística no puede aplicarse a los resultados del estudio de caso, porque el caso no es una unidad de muestreo que se seleccione al azar, su elección para el análisis se lleva a cabo de la misma forma en que un investigador de laboratorio elige el tema de un nuevo experimento. Los múltiples casos deben ser considerados como experimentos múltiples.

En la indagación de los estudios de caso, tanto en el ámbito individual como en el múltiple se aplica la generalización analítica; la cual se sustenta en una teoría previamente desarrollada que se usa como una plantilla para comparar los resultados empíricos del estudio de caso, se intenta descubrir en casos concretos las causas o condiciones generales que permiten explicar y predecir un fenómeno. Si dos o más casos sostienen la misma teoría se puede pedir una réplica. Los resultados empíricos pueden ser considerados más convincentes si dos o más casos soportan la misma teoría. Este tipo de generalización es de un nivel de inferencia dos.

### **Calidad del diseño de investigación**

Un diseño de investigación representa un conjunto lógico de declaraciones, por lo tanto, la calidad del diseño se puede evaluar a partir de la aplicación de cuatro pruebas lógicas, las cuales presentan diversos conceptos a ser evaluados, esto son: veracidad, credibilidad, confirmación y confiabilidad de los datos.

Estas cuatro pruebas son comunes a todos los métodos de investigación en Ciencias Sociales (Kidder & Judd, 1986, citado por Yin, 2003:34-39):

1. Validez del constructo. Para que los constructos sean válidos, el investigador debe operacionalizar los conceptos que se están estudiando y establecer medidas correctas para ellos. Algunas de las tácticas sugeridas por Yin, para mejorar esta prueba son; el uso de diferentes fuentes de evidencia, establecer cadenas de evidencia, buscar informantes clave para la revisión del reporte del caso de estudio. La validez del constructo se materializa en la etapa de colección de datos.
2. Validez interna. Es recomendada para estudios explicativos y causales, se establece una relación causa-efecto. Las tácticas son: Hacer ajustes de modelo, construir explicaciones dirigir explicaciones rivales y usar modelos lógicos. La validez interna tiene sentido en la fase del análisis de datos.
3. Validez externa. Establecer el dominio por medio del cual los hallazgos de la investigación pueden generalizarse. Las tácticas sugieren el uso de la teoría en estudios de caso únicos, usar la réplica lógica en estudios de caso múltiples. La validez externa se construye durante la fase del diseño de la investigación.
4. La fiabilidad. Es un concepto que demuestra que las operaciones de un estudio, -por ejemplo, la selección de las unidades de análisis, la recolección de datos, etc.- de caso pueden ser repetidas con los mismo resultados. La condición para que esto se cumpla según Yin ( ), es usar un protocolo de estudio y desarrollar una base de datos con la información obtenida. Lo que se busca es que exista un grado de seguridad para replicar el estudio de caso con resultados similares. La fiabilidad se construye con la colección de datos.

Yin presenta estas cuatro pruebas para fortalecer la propuesta del estudio de caso como una estrategia de investigación que reúne requisitos adicionales a otros métodos de investigación que se ciñen solo a la validez y confiabilidad. Esto con el fin de refutar la crítica que se hace al estudio de caso, por la falta de un conjunto de medidas operacionales suficientes y por el supuesto uso subjetivo en la selección de los datos. Yin (2003), objeta la duda de la validez externa del estudio de caso, y hace esfuerzos por mostrar que la intención del estudio de caso es generalizar un particular conjunto de resultados a alguna amplia teoría, mientras que la generalización estadística lo que hace es generalizar los resultados a una población.

### **Diseño de los Estudios de caso**

Existen cuatro tipos de diseño específicos para los estudios de caso. 1) Estudio de caso único – holístico; 2) Estudio de caso incrustado; 3) Estudio de caso múltiple – holístico; 4) Estudio de caso múltiple-incrustado. Yin (2003:39-) explica que cada tipo de diseño incluye el deseo de analizar las condiciones contextuales en relación al caso. Considerando que las fronteras entre el caso y el contexto no están bien definidas, una primera distinción entre los diseños del estudio de caso es; el de un solo caso y el de múltiples casos.

### **Son cuatro tipos de diseño para los estudios de caso:**

El estudio de caso único posee todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una teoría, es apropiado por cinco razones:

1ª. Porque lo considera análogo a un único experimento y se justifica cuando representa un caso crítico para probar una teoría muy bien formulada. Puede representar una contribución significativa al conocimiento y a la construcción de la teoría

2ª. El estudio de caso representa un caso extremo o único, es común en la psicología clínica.

3ª. Es un caso representativo o típico entre muchos proyectos diferentes. Por ejemplo, una firma manufacturera típica de muchas otras de la misma industria.

4ª. Es un caso revelador, cuando el investigador tiene la oportunidad de observar un fenómeno previamente inaccesible a la investigación científica.

5ª. El caso longitudinal, estudiar el mismo caso único en dos o más puntos diferentes en el tiempo.

El estudio de caso único también puede ser usado como caso piloto, es decir, representa el primer estudio de caso de casos de estudio múltiples.

#### **4.3.2 Estudios de caso holístico frente a estudios de caso incrustados**

El mismo estudio de caso puede involucrar más de una unidad de análisis. Esto se presenta cuando dentro de un estudio se atienden también otras subunidades, aunque el estudio sea acerca de una sola organización. Cuando se estudia la naturaleza global de un programa o una organización, el estudio de caso es único-holístico, pero si también se analizarán proyectos dentro de ellas, éstas representan las unidades incrustadas y entonces se habla de estudios de caso incrustados.

La fase principal para diseñar y conducir un estudio de caso único es definir la unidad de análisis.

#### **4.3.3 El potencial del diseño del estudio de caso múltiple**

El mismo estudio puede considerar más de un solo caso, cuando esto sucede entonces el estudio de caso es múltiple. El estudio de caso múltiple tiene ventajas y desventajas en



comparación con el diseño de caso único. La evidencia del caso múltiple es más convincente y puede ser considerada más sólida, el estudio se considera más fuerte.

Mientras que la virtud del caso único es que se dirige por ser inusual, raro, crítico y revelador. La lógica que subyace en el uso de un estudio de caso múltiple es la selección cuidadosa de cada caso, la cual responde a razones teóricas para predecir los resultados similares a los de otro caso y llegar a la réplica literal, u opuestos o contrastantes a otros casos, por razones predecibles, dispuestas dentro del diseño del estudio para encontrar la réplica teórica.

El número de casos a estudiar mediante esta metodología pueden ser de 4 unidades de análisis. Con un mayor número se puede conseguir mayor replicación y fiabilidad

Una fase importante para los estudios de caso único o múltiple es el desarrollo de un rico marco teórico para la replicación y para exponer las condiciones en las cuales es probable encontrar los fenómenos particulares o no. El marco teórico se convierte en el vehículo para generalizar nuevos casos.

#### **4.3.4 La investigación cualitativa - transferencia de los modelos de calidad.**

El estudio de caso es la estrategia metodológica más oportuna cuando los temas que se analizan están relacionadas con el cómo y el por qué de algunos acontecimientos contemporáneos, frente a eventos históricos- sobre los que el investigador tiene poco o ningún control. Como es el caso de la presente indagación en la que se busca conocer cómo se interpretan los modelos de calidad los trabajadores de la línea operativa, de un organización pequeña ubicada en la industria de las autopartes.

Además, tratar de comprender como los miembros de la organización interpretación y se apropiación de tales modelos de calidad. Con esto se busca explicar la complejidad del

proceso de modernización tardío en la industria mexicana en las pequeñas empresas. Y cómo les afecta la situación competitiva actual y organizativa que se ha producido a consecuencias de la búsqueda de la excelencia.

En esta investigación el investigador no tiene control ni posibilidad alguna de ejercer control sobre los comportamientos de los participantes en el proceso analizado, ni sobre los factores contextuales que afectan el hecho social. Se trata de un estudio de caso, un ejemplo real de la experiencia de la empresa que se analizará, en el que se indagará la propia historia en la cual se conjugan las diferentes visiones de los participantes.

La indagación busca mediante la triangulación propuesta por el modelo teórico de la investigación cualitativa de Taylor y Bogdan (1976), escudriñar las distintas fuentes de datos, la experiencia existente y la realidad práctica de la vida cotidiana para conocer los procesos de interpretación de los modelos de calidad.

#### **4.3.5 Conducción de los estudios de caso- habilidades del investigador.**

Cuando el investigador ya tiene el diseño de la investigación lo que sigue es la recolección de los datos, para poder realizar un buen levantamiento de información según Yin (2003), el investigador debe reunir los siguientes requisitos:

- Reconocer el escenario, a partir de conocimientos teóricos propuestos en el marco teórico y de los propios de acuerdo a su formación profesional. Con este bagaje teórico el investigador puede abordar las unidades de análisis para obtener la información necesaria y dilucidar el fenómeno social que está estudiando. El papel de la teoría a la hora de recolectar la información es fundamental debido a que el investigador experimentado puede evitar los sesgos en su investigación.

- Hacer buenas preguntas e interpretar las respuestas dadas por los informantes para otorgar sentido a su investigación. Hacer buenas preguntas requiere de pericia, atención y conocimiento teórico para indagar lo que se requiere del objeto de estudio.
- Ser buen oyente, ya que los informantes tienen la necesidad de ser escuchados por alguien ajeno a la organización, para ello deberá ser paciente y poner atención a toda la información proporcionada por sus informantes.
- El investigador debe ser adaptable y flexible, ya que debe buscar en todo momento las situaciones adecuadas para la realización de una entrevista u observación y al mismo tiempo tomar en cuenta las situaciones inesperadas como una oportunidad para ampliar la información que puede obtener de su objeto de estudio.
- Revisión los documentos necesarios en busca de hechos relevantes para su investigación, éstos pueden ser tratados como elemento necesarios para la triangulación, las evidencias documentales pueden ser de diferentes tipos:
  - 1) Cartas, memorandos, comunicados y otros.
  - 2) Orden del día, anuncios y las actas de reuniones, y otros informes escritos de los acontecimientos cotidianos.
  - 3) Documentos administrativos, propuestas, informes de progreso y registros internos.
  - 4) Estudios formales o evaluaciones de la misma organización.
  - 5) Recortes de periódicos y otros artículos que aparecen en los medios de comunicación o en los boletines de la comunidad.
- El investigador tiene que ser imparcial, ya que esto podrá determinar la relevancia de la información obtenida frente a lo que indica la propia teoría.

Una vez reunida la información necesaria para la investigación se tiene que se debe de analizar cada dato recolectado para obtener una conclusión de la investigación.

#### **4.4 Técnicas en la investigación cualitativa**

Según Silverman (1993:8-19), en la investigación cualitativa hay 4 técnicas para la obtención de la información, estas son: 1) la observación, 2) el análisis textual, 3) las entrevistas, y 4) las transcripciones; estas técnicas pueden ser de uso indistinto, tanto para la investigación cuantitativa como para la cualitativa, éstas adquieren un específico significado de acuerdo a la metodología usada.

**4.4.1.- La observación**, es una técnica fundamental para entender otra (s) cultura (s). La observación ha sido una de las técnicas fundamentales en los estudios antropológicos –Malinowsky, 1922; Radcliffe Brown, 1948- y posteriormente por los sociológicos -Thomas y Znaniecki, 1927-.

Esta técnica puede adoptar diferentes formas; la observación externa simple, la observación participante y la auto observación. Delgado y Gutiérrez (1995), explican que en la observación cualitativa externa, el observador no participa en el grupo objeto de estudio, mientras que en la observación participante o endógena, implica una participación activa del investigador.

**4.4.2.- La etnografía** ha sido uno de los métodos cualitativos usado en la antropología, en donde la observación participativa es muy importante, no obstante, una vez que ésta se ha incorporado a otros cuerpos teóricos de investigación, en cada uno de ellos ha adoptado características diferentes –en función de la disciplina-, por ello se le

considera como, más como un resultado de la investigación que como método. El resultado de la observación se presenta como un informe de estilo descriptivo, esto es, una monografía etnográfica – una narración escrita en 3ª. Persona-.

En la posmodernidad la etnografía considerada como producto de la investigación demanda integrar en la interpretación, una cuidadosa construcción en la que se plasme la presentación textual del discurso –objetivo- de los sujetos de la investigación; esta versión no permite relatos motivaciones y juicios del investigador.

Por otro lado, en la auto observación o tecnología endógena el observador debe ser un nativo próximo del sistema de referencia, su participación consiste en ser el estado observador del sistema. Sin embargo, en la auto-observación se presenta un problema de conceptualización, debido a que el observador la realiza desde su experiencia de actor.

**4.4.3 El análisis textual**, así denominado por Silverman (1993), sirve para analizar documentos para diferentes propósitos; el principal, entender las categorías de los participantes y como se usan en la narración de historias o en la descripción de la vida familiar. Para Ruíz Olabuénaga, (1999), el análisis textual es el de contenido, éste se realiza en documentos escritos que leídos correctamente pueden revelar aspectos y fenómenos de la vida social, este tipo de información debe ser analizada de una manera ética.

Según el autor en el análisis de contenido hay tres enfoques: a) el análisis cuantitativo asociado con la estadística y el recuento de elementos; b) la tradición semiótica, referida a la crítica literaria, orientada hacia el análisis estructural del lenguaje y c) el enfoque narrativo de la metodología cualitativa que analiza el discurso.

Se recomienda hacer una doble lectura del texto: la directa para comprender al pie de la letra el sentido manifiesto del texto que el autor pretende comunicar, y la otra, que

consiste en una lectura soterrada del sentido latente, oculto, indirecto para conocer el sentido oculto que el autor quiere manifestar, aquí es importante resaltar que en este tipo de análisis el investigador debe sostener cierta distancia del caso para no contaminar su interpretación. El autor señala que en la elaboración del informe final de una investigación, el texto preliminar debe compartirse y las críticas a éste deben ser pactadas o convenidas; me parece que esto debe manejarse con suma delicadeza, debido a que si las enmiendas deben encubrir hechos, yo no estaría de acuerdo en realizarlas, pero si por otro lado, las recomendaciones son subsanar otro tipo de errores si estaría de acuerdo.

**4.4.4 La entrevista** es útil para preguntas a pequeñas muestras tanto al inicio como al final de la investigación. Ruíz Olabuénaga (1999), señala que existe una gran variedad de entrevistas las cuales difieren en cuanto a su forma, a los actores a quien se dirigen, respecto de la temática a tratar y a su contenido.

<b>. LA ENTREVISTA</b>				
<b>Cuadro 73</b>				
Formas	Actores a quienes se dirige	Temas a tratar	Formato	Temporalidad
Entrevista (hablada) cara a cara	Individual o Grupo	Marketing publicitario	Estructurada, el actor lleva la iniciativa de la conversación o No estructurada, en ella, el entrevistador sigue un esquema general flexible de preguntas	Pocos minutos Sesiones Días de conversación
Entrevista por correo	Individual	Marketing de productos nuevos o reformulados	Estructurada	Una o varias emisiones
Entrevista por teléfono	Individual	Sondeos de consumo, de preferencias a las marcas...	Estructurada	Algunos instantes

Fuente: Elaboración propia

En la investigación cualitativa la entrevista en profundidad es como un intercambio artificial que permite al investigador acercarse al mundo simbólico del entrevistado y pretende comprenderlo,. “La entrevista comprende un esfuerzo de reinmersión del entrevistado frente al entrevistador”; implica una especie de intimidad y familiaridad entre ellos para hacer una inmersión teatral.

Se dice que la entrevista es una reconstrucción “post festum”, es decir, una técnica de investigación para el investigadores el relato de un suceso a partir del punto de vista de

quien lo experimenta, en el que el entrevistador funciona como facilitador mayeúutico. La entrevista crea una situación social y un contexto en el que se elabora el relato.

Taylor y Bogdan (citados por Ruíz Olabuénaga) la definen la entrevista como:

- Hechos, encuentros reiterados (en los que se realizan preguntas y respuestas), cara a cara, en los que los informantes expresan significados.
- Actores, el investigador instrumento de la investigación y los informantes.
- Propósito, comprender las perspectivas de los informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones.

Los procesos de entrevista considerados por Ruíz Olabuénaga (1999) son: el proceso social de interacción interpersonal, el técnico de recogida de la información y el instrumental de conservar la información a través de grabaciones.

4.- Las transcripciones son usadas para comprender como organizan su los participantes su discurso.

#### **4.5 La presentación de la realidad. Discurso, retórica y construcción social<sup>86</sup>**

Potter (1996), señala que hay tres ámbitos en los que se desarrollan los relatos factuales; la ciencia, el habla cotidiana y los textos literarios. Para el autor el enfoque de la construcción de los hechos se interesa en la construcción de las acciones y sucesos; las personas pueden construir la descripción del mundo que justifique algún suceso, estado cognitivo, se pueden utilizar descripciones de la vida mental para justificar la existencia de sucesos en el mundo.

El discurso en la construcción social se interesa según Potter, por el habla y los textos como partes de las prácticas sociales. Los analistas conversacionales discuten sobre

---

<sup>86</sup> Este apartado es del texto de Potter “Discurso y construcción”, “Interés y acreditación de categorías”, “construcción de exterioridades”, en la Interpretación de la realidad, Ed. Paidós, 1996.



las vacilaciones, repeticiones, correcciones y énfasis en el discurso, son elementos importantes para la interacción y que éstos son imposibles de capturar por el observador etnográfico sin el instrumental necesario.

Por otro lado la retórica en el discurso manifiesta las posturas de las personas que intervienen en él; cuando unos sostienen y justifican su postura, también critican la de otros. La retórica permite dar cuenta de los argumentos o afirmaciones alternativas que se están socavando al hacer el análisis de las descripciones; por lo tanto hay descripciones compitiendo con otras alternativas.

En la construcción de los hechos los sujetos de la investigación hacen diferentes tipos de descripciones:

- a) Con orientación a la acción; las cuales a través del dilema de la conveniencia presentan lo que la persona o grupo hace o dice como producto de su conveniencia e interés. s presentan se hace presente.
- b) Una orientación epistemológica de las descripciones; en este modelo las personas en la elaboración de las descripciones cuentan con recursos para ironizarlas y así socavar su exactitud, junto a éstas existen otras descripciones que pueden considerarse como sólidas y definitivas separadas del hablante.

Dentro de la orientación epistemológica se reconocen:

- La gestión de intereses que quiere decir que las personas en la construcción de hechos ponen en juego sus intereses por ello sugiere Tuckman, evaluar la confiabilidad de las fuentes de información.
- La acreditación de categorías tiene relación con la condición del comunicante.
- El discurso empirista referido al repertorio predominante cuando los científicos difundes sus propios trabajos y a aquellos que los consideran verdaderos.

- Construcción de corroboración y consenso; los hablantes construyen corroboraciones cuando elaboran y socavan relatos. El consenso por su parte se da cuando las personas ofrecen una misma descripción.
- La presentación de los detalles de la descripción en la construcción del relato requieren de una presentación narrativa para aumentar su credibilidad.

### **La construcción narrativa de la realidad**

Los acontecimientos de nuestra vida se encuentran normados por las narrativas; señala Bruner (1995), que “vivimos en un océano de historias” y que como el pez. Somos los últimos en descubrir el agua. La narración es un evento construido socialmente que considera nueve efectos universales de los relatos:

1. Una estructura de tiempo cometido. Las narraciones segmentan arbitrariamente el tiempo, imprimiéndole una serialidad de momentos cruciales cuya lógica se resuelve en el relato mismo.
2. Particularidad genérica. Las narraciones se ajustan a un género dramático típico, buenos versus malos.
3. Las acciones tienen razones. Estos relatos siempre se soportan en razones, que generalmente son intenciones, valores, etc. Y, por otras situaciones deliberadas.
4. Composición hermenéutica. Las narraciones soportan muchas interpretaciones, no hay reglas para establecer la pertinencia de ellas. Los relatos pueden ser interpretados de diferentes maneras.
5. Canonicidad implícita. Las narraciones tienen direcciones siempre trascendentes, tienden a superar comportamientos atávicos y en su desarrollo aumentan la intensidad épica. siempre están dirigidos y tienden a transgredir el orden implantado.

6. Ambigüedad de la referencia. Las narraciones son incomparables, no están diseñadas para la contrastación empírica, y aun cuando lo logremos sus elementos siempre podrán ser cuestionados. El referente de los relatos no siempre es nítido.
7. Centralidad de la problemática. Las historias que merecen ser acotadas surgen de la identificación de sus propias problemáticas. Ilustran su solución, son ejemplares y consiguen finalmente orientar la percepción.
8. Negociabilidad inherente. Sabemos que las versiones pueden discrepar, pero difícilmente se busca consensuarlas, la existencia de tu versión, no invalida la pertinencia o aceptabilidad de mi versión.
9. La extensibilidad histórica de la narración. Las posibilidades de la ilación o del establecimiento de relaciones de causalidad entre los relatos en infinita.

#### **4.5.1 Un acercamiento al diseño del proceso de investigación**

##### **Operacionalización de los conceptos.**

Es innegable que la actuación de las organizaciones en el medio ambiente tiene mucho que ver con las decisiones efectuadas en el ápice estratégico (Mintzberg, 1991)<sup>87</sup> -influidas por sus esquemas mentales-. Tales esquemas difieren entre individuos aunque pertenezcan a una misma cultura. Para el desarrollo de la investigación se requiere poner en forma operable los conceptos, los cuales se traducen a variables, al respecto señala Cicourel que se puede optar por el establecimiento de medidas de escala en función de medidas arbitrarias establecidas por el investigador. Esta es una de las tareas difíciles en la planeación de la investigación.

---

<sup>87</sup> El ápice estratégico “abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización: el director general ... y los demás directivos de nivel superior cuyas preocupaciones sean de carácter global...”

#### **4.5.1.1 Definición de Las unidades de análisis**

La investigación requiere de la definición de las unidades de análisis, las que en el estudio de caso, según Yin, son en gran medida definidas por las preguntas de investigación inicialmente planteadas.

Para obtener información de las unidades de análisis se hará lo que sugiere Ruíz Olabuénaga, respecto al uso de las entrevistas en profundidad, con la finalidad de indagar la perspectiva que tienen respecto al problema de la investigación, asimismo, servirá para obtener información referente a las historias de vida y de la historia de su empresa; para ello es importante hacer un análisis del discurso en términos de lo señalado por Potter, de los juegos del lenguaje que los actores sujetos de la investigación hacen en la descripción de los hechos.

En el discurso se deben analizar las implicaciones de las orientaciones a la acción, o al carácter epistemológico en donde la gestión de intereses y el socavamiento tienen especial incidencia.

La observación será necesaria para identificar actitudes y comportamientos que muestren mayor información de la que las unidades de análisis estén dispuestas a proporcionar de manera verbal o escrita. La observación permite la facilidad de introducirse al mundo de los sujetos a ser estudiados, poder observar sus actividades y comportamientos. Para ello el investigador debe hacer acuerdos especiales “negociaciones” para que se le permita el papel de observador fuera del proceso de trabajo o bien como observador participante en el trabajo cotidiano.

Este método de obtención de datos trae limitaciones en dos extremos; en el dirigido al observador, se señalan limitaciones a su comportamiento, el tiempo y espacio de

observación; y el otro cuando el sujeto al análisis es observado, sus comportamientos son diferentes a los normales ya que se siente observado y ello hace que cambie. Tratándose de la observación participante se puede decir que tiene mayor posibilidad de obtener datos valiosos que no podría obtener como un simple encuestador u observador externo.

El análisis de artefactos simbólicos<sup>88</sup> es otro recurso que se tomará en cuenta en la investigación; al mismo tiempo se buscará hacer un análisis textual<sup>89</sup> como lo señala Silverman (1993) y Ruíz Olabuénaga, (1999), éste se realiza en documentos escritos que leídos correctamente pueden revelar aspectos y fenómenos de la vida social.

En este apartado cabe precisar que la investigación no sólo enfrenta las limitaciones de la no científicidad inherentes al campo de estudio al que se circunscribe, a estas, se debe sumar la dificultad que reviste el distanciamiento que existe entre el sector empresarial y el académico, por lo que debe preverse la posibilidad de encontrar limitaciones en la colección de datos, se podrán encontrar empresarios dispuestos a colaborar, pero habrá otros que prefieran permanecer distantes. Sin embargo, a través del involucramiento del manager y de hacer atractiva la investigación se negociará el acceso a las entidades económicas.

Según Yin (1994), la metodología del estudio de caso sugiere el establecimiento de una base de datos de lecturas relevantes sobre el tema a tratar. Presentación del informe final. Antes de redactar este informe, se debe hacer una investigación minuciosa de a quién

---

88 Pueden existir en las organizaciones artefactos físicos que representen símbolos bien definidos para la comunidad organizacional, los cuales pueden aportar información no prevista en el caso de investigación.

89 Esto será posible en la medida en que se puedan obtener documentos de las organizaciones en las que se lleve a cabo la investigación. De hecho, esta tarea será difícil debido a se presupone que no hay una memoria organizacional. Si hay documentos, éstos constituyen información secundaria; la cual se genera y recaba como parte de las actividades cotidianas de la organización. Por ello se requiere que el investigador determine previamente que tipo de investigación requiere y si le dan “carta blanca” en la organización a analizar no se pierda en un mar de documentos.

se dirigirá el reporte, y a partir de ello, determinar los lineamientos a que estará sujeto su desarrollo, en este caso particular, los lineamientos ya están establecidos por la coordinación del posgrado en estudios organizacionales.

Para iniciar una investigación, sin importar a quién se dirija es importante que el investigador se arme con un instrumental metodológico que le permita abordar su objeto de estudio y así cumplir con el objetivo de la investigación, asimismo, deberá reflexionar respecto de su utilidad. La literatura sobre metodología de investigación es muy amplia, en diversos textos los expertos además de develar los postulados metodológicos aportan una buena cantidad de experiencia práctica, aportan consejos, herramientas, formas de abordar el objeto de estudio, entre otros. Con todo ese instrumental, en el caso de la metodología de estudio de caso, el investigador se sumerge en la inmensidad de la vida organizacional para descubrir que de la realidad sabe mucho si es un investigador consolidado o poco si es novato. El bagaje teórico sustenta la audacia del investigador, pero la puesta en práctica es la que le aporta conocimiento valioso como investigador, ya que cada investigación es única, y cada investigador la vive diferente, unos con mayor intensidad que otros. Algunos más con mayor facilidad y otros con obstáculos, lo cierto es que la investigación debe ser apasionante para quien la plantea para la preparación para ir al campo se realice con tesón y se tenga la oportunidad acercarse a la verosimilitud del hecho social.

En este tenor de ideas y con la revisión de teórica de los capítulos uno y dos, y con la revisión metodológica que acabamos de realizar, estamos listos para sumergirnos en las profundidades de la calidad para conocer la parte sensible de quienes se encargan de su puesta en práctica. Los resultados de la investigación nos permitirán acercarnos al conocimiento de la intimidad de una empresa mexicana y del impacto que generan los modelos de calidad en la vida laboral, además que la experiencia vivida en el trabajo de

campo nos permitirá ampliar nuestro bagaje metodológico y sensibilidad para acercarse al mundo organizacional.

## **CAPÍTULO V. ESTUDIO DE CASO: UNA INTERPRETACIÓN *SIMBÓLICA* DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES. CASO DE ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAL CORONA MÉXICO**

Toda investigación requiere de una metodología que de dirección al proceso de indagación y que permita al investigador encontrar respuestas a las interrogantes que le dieron origen. En los estudios organizacionales los investigadores recurren a la metodología del estudio de caso. De acuerdo con Yin (1993), cuando el científico social plantea interrogantes de tipo ¿cómo? y ¿por qué?, la metodología de estudio de caso es la más útil para su dilucidación. Con esta metodología se puede analizar un caso concreto para descubrir nuevos conocimientos, profundizar en un tema o corroborar una teoría. En la presente investigación se realizó un estudio de caso en Industrial Corona de México, S.A. de C.V (ICM, en lo sucesivo), se trata del estudio de un caso concreto y único en términos de Yin (1993).

El objetivo de la investigación es conocer ¿cómo interpretan la calidad de los trabajadores de la línea operativa?; sus valores y componentes instrumentales, así como los elementos que conforman los modelos de certificación ISO-9001.

Además de la estrategia metodológica utilizada en la investigación, para su abordaje también se construyeron dos dimensiones teóricas; una relacionada con la subjetividad del ser humano en torno a los estudios organizacionales y sus planteamientos básicos, cultura organizacional, identidad, simbolismo y construcción social de la realidad, y la otra, a partir de los planteamientos del sistema de gestión de la calidad, la cual representa un carácter más prescriptivo relacionado con el instrumental teórico con que se implanta en el mundo corporativo para conseguir la máxima eficiencia de la organización. Asimismo, para poner tierra firme donde asentar esta construcción teórica y para poner en práctica las



lecciones metodológicas y la aplicación de los instrumentos, se consideran las características del contexto organizacional donde se ubica el caso de estudio.

La importancia de esta investigación radica en la posibilidad de conocer desde una perspectiva cualitativa, lo que significa para los trabajadores del ámbito operativo vivir los imperativos de los modelos de calidad, una filosofía de trabajo que les ha sido prescrita por la gran empresa con la finalidad de cumplir con los estándares de calidad y la satisfacción total del cliente.

Otro aspecto notable del estudio es la posibilidad de conocer la perspectiva de los actores de una empresa clasificada como mediana de acuerdo a los criterios formales establecidos por el INEGI y la Secretaría de Economía, la cual en ocasiones de crisis económica adquiere las características estadísticas de pequeña empresa, por lo que se afirma que en la práctica su dimensión es flexible.

Además, la relevancia del estudio radica en la posibilidad de descubrir aspectos cualitativos de la calidad por la forma particular en que los miembros de la organización construyen la realidad. Un conocimiento que solo se puede develar y asir mediante la interacción social entre el investigador y los miembros de la organización, por lo tanto, el conocimiento que aporta el estudio es importante en primer lugar para la investigadora porque contribuye al acervo de conocimiento y para los estudios organizacionales porque aporta evidencias concretas de la forma en que opera una empresa mexicana que está sujeta al poder coercitivo de las grandes empresas y para la propia empresa objeto de la indagación porque le permite conocer la percepción de sus trabajadores. No obstante la importancia de los resultados, estos no se pueden generalizar porque sólo responden a un caso concreto, único e irrepetible.

En la indagación, la teoría juega un papel fundamental para orientar la recolección de datos y el análisis de los mismos, en este caso se utiliza la concepción teórica de la calidad, el simbolismo y cultura organizacional, y la construcción social de la realidad para comprender la complejidad de la dinámica organizacional a partir de la perspectiva de los actores. Asimismo se aplica la noción de triangulación por la sofisticación del estudio de caso acercándose a diferentes fuentes de datos provenientes de la observación participante, la entrevista, las encuestas, la revisión y análisis de documentos, objetos físicos y fotografías.

#### **4.6.1 Procedimiento de la investigación de campo**

El procedimiento es una de las fases más arduas e importantes de la investigación de campo. La etapa inicial es difícil para el investigador porque implica la negociación de los requisitos para tener acceso a las unidades de análisis en la empresa seleccionada para el estudio. Tal como lo señalan Taylor y Bogdan (1987), el ingreso a los escenarios requiere de la solicitud adecuada a los responsables de la empresa y de evidenciar una identidad y e imagen de respeto que garantice la certeza de sus intenciones y de confianza al portero. En el caso de Industrial Corona México, la gestión se realizó directamente con el Ing. Cordera, dueño de la empresa.

Al inicio de la investigación la vinculación entre el dirigente y la investigadora no fue advertida por el personal de la empresa, esto dificultó la recolección de los cuestionarios y la posibilidad de entrevista con el personal de la planta en su ausencia, porque el gerente de producción y supervisores limitaron los permisos a los trabajadores. Para subsanar este inconveniente se logró establecer el *rapport* con la coordinadora del área de Estampado y Tampografía, quien fungió como cómplice confidente para animar a las

obreras de su área a participar en el proceso de investigación, asimismo, una vez realizadas las primeras encuestas, la estrategia de estrategia bola de nieve facilitó el avance en la implementación de las entrevistas.

Una vez que se logró cambiar la percepción de las obreras y obreros respecto de la intención y naturaleza de la investigación, y gracias a la intervención del dueño, se aplicaron 36 cuestionarios; 35 a operarios y 1 al Gerente Administrativo, los primeros versan sobre la calidad, el simbolismo y la realidad social, y el segundo respecto a la identificación de la empresa a partir de los planteamientos de Porter (1987). También se realizaron 15 entrevistas semiestructuradas; 13 dirigidas al personal operativo, con interrogantes relacionadas con los aspectos simbólicos de la organización y del significado de la calidad, y 2 se enfocaron en el nivel gerencial; una al dueño de la empresa para conocer la historia de la organización y los motivos de la implantación del modelo de calidad ISO 9001-2008 y la otra al Gerente Administrativo, en el mismo tenor.

Es importante mencionar el apoyo del Ing. Cordera para la realización de la presente investigación, asimismo, de la colaboración del Gerente Administrativo, del Representante de la Dirección, de la Coordinadora de Tampografía y de la invaluable participación y las obreras que compartieron sus experiencias y saberes de la vida cotidiana.

Durante el proceso de recolección de información, especialmente al inicio del trabajo de campo, las encuestadas tuvieron ciertas reservas para responder los cuestionamientos de la investigación, un comportamiento que se explica por la frecuencia con que la empresa las invita a contestar cuestionarios cuyas respuestas en ocasiones les trae experiencias poco gratificantes.

#### **4.6.1.1 Definición de las unidades de análisis**

Conocer la interpretación de la calidad en el ámbito operativo requiere de la obtención de información primaria, esta se obtiene mediante los testimonios escritos y verbales (e incluso del lenguaje corporal) de quienes viven en la cotidianidad laboral las prescripciones y restricciones de la calidad, es decir de las obreras y algunos obreros, denominadas (os) en la empresa operador de máquina de inyección, auxiliar, ayudante general, operador de impresión y supervisor.

Por lo tanto, para el estudio se definieron dos unidades de análisis; la primaria constituida por los operarios quienes aportaron información para dilucidar la pregunta de investigación referente a la interpretación de la calidad y la secundaria representada por el dueño de la empresa, quien funge como director general y por su administrador, para conocer mediante sus testimonios la historia de la empresa y los motivos de implantación de la calidad. Las unidades de análisis permiten definir los límites de la investigación para diferenciarla de su contexto y orientar la elaboración de los resultados estableciendo los límites de la argumentación.

#### **4.6.1.2 Cuestionarios**

Para obtener la materia prima de la investigación, los instrumentos de contacto básico que se utilizaron fueron los cuestionarios y la guía de entrevista. Se aplicaron dos cuestionarios, el anexo 1, etiquetado como “Identificación e historia de la organización” y el anexo 2, rotulado como “Interpretación de la calidad en la Industria de las autopartes”.

El anexo 1, se elaboró con de interrogantes que definen la identidad de la empresa, los cuestionamientos iniciales derivan de los planteamientos estadísticos que define la Secretaria de Economía, para caracterizar el tamaño de la empresa; giro, personal ocupado

y sus características sociodemográficas, así como el tipo de organización en función de los planteamientos de Heydebrand (1989) y la estructura organizacional de acuerdo a lo que señala Mintzberg (1989), y el estilo de liderazgo. También se incluyen preguntas relacionadas con el tipo de Modelo de calidad que la empresa sigue en sus procesos organizacionales y otras que abordan los planteamientos teóricos de Porter (1987), en relación a las variables que definen el atractivo de un sector industrial, para determinar la capacidad de la organización para definir su ventaja competitiva. Mediante las respuestas a estas variables se obtuvo información para conocer sus particularidades y detectar la atención que la empresa presta a las fuerzas competitivas del mercado.

Las interrogantes indagan sobre los productos y servicios que ofrece la empresa para conocer el tipo de bienes que se producen para la industria automotriz y para escudriñar acerca del conocimiento que la empresa tiene respecto a la rivalidad competitiva en su mercado actual, otras preguntas se relacionan con su infraestructura. Las que se vinculan con las otras fuerzas competitivas del mercado son la identificación de sus proveedores, la de los clientes, la de los principales competidores y la relacionada con el conocimiento de los productos sustitutos (Anexo 1).

## Una interpretación simbólica de la calidad: Estudio de caso Industrial Corona México

### Identificación<sup>90</sup> e historia de la organización. Anexo 1

Instrucciones: Favor de marcar con una cruz el paréntesis que corresponda a la situación de su empresa, conteste las preguntas abiertas de la manera más amplia posible. La información recabada sólo se usará con fines académicos.

#### I. Datos generales de la empresa

1. Nombre: \_\_\_\_\_

Slogan: \_\_\_\_\_

2.- Origen de la empresa: 1) De reciente creación    2) Compra ( )

3) Herencia familiar ( )

3.- Giro: \_\_\_\_\_

4.- Tipo de actividades que realiza la organización: 1) Manufactura ( )

2) Comercio ( )    3) Servicios ( )

5.- Tipo de empresa: 1) Única ( )    2) Matriz ( )    3) Filial ( )

6.- Tipo de propiedad: 1) Familiar ( )    2) Sociedad Anónima ( )

3) Emprendedores ( )    4) Otra: \_\_\_\_\_

7. Tamaño de la empresa: 1) Micro ( )    2) Pequeña ( )    3)

Mediana ( )    4) Grande ( )    5) Gacela ( )    6)

Tractora ( )

8.- No. total trabajadores: \_\_\_\_\_; Mujeres: \_\_\_\_\_ Hombres: \_\_\_\_\_

1) No. directivos: \_\_\_\_\_;    Mujeres: \_\_\_\_\_ Hombres: \_\_\_\_\_

2) No. administrativos: \_\_\_\_\_    Mujeres \_\_\_\_\_ Hombres: \_\_\_\_\_

3) No. operarios: \_\_\_\_\_    Mujeres: \_\_\_\_\_ Hombres: \_\_\_\_\_

9.- Edad de la empresa: \_\_\_\_\_

1.- Fecha del inicio de operaciones: \_\_\_\_\_

2.- (Historia: Evolución de la organización en el tiempo (Entrevista).

#### II. Estilo de administración

1.- Nombre del administrador: \_\_\_\_\_

2.- Profesión: \_\_\_\_\_

3.- Estatus en la empresa: a) Dueño ( )    b) Familiar del dueño ( )

c) Empleado ( )    d) Otro: \_\_\_\_\_

#### III. Estructura organizacional

1.- Organigrama

Áreas funcionales, departamentos y puestos. Jerarquías y línea de mando.

#### IV. Funciones y características del personal

Nombre para el trabajo		Puesto	Edad	Género	Estado civil	Escolaridad	Años de experiencia Antigüedad
Ápice Estratégico	DG	Director general					
Tecno estructura							
Línea Media	GA	Gerente administrativo					
	GP	Gerente de planta					
Línea de Operaciones	1						

#### V. Modelos de calidad que se implantan en la organización

1.- ¿De quién fue la idea de implantar un modelo de calidad en la organización?: \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---

2.- ¿Qué motiva la idea?: \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---



---

3.- ¿Para qué implantar un modelo de calidad en la empresa?: \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---



---







**Otros clientes de la empresa:**

Nombre del cliente	Producto	Nacional o extranjero Ubicación	Grado de importancia para la empresa	Opera con algún sistema de calidad y/o Tipo de certificación	Exige un modelo de calidad y/o de certificación

**X. Identificación de los principales competidores****Principales competidores de la empresa**

Nombre del competidor	Producto	Nacional o extranjero Ubicación	Grado de importancia para la empresa	Opera con algún sistema de calidad y/o Tipo de certificación	Exige un modelo de calidad y/o de certificación

**XI. Productos sustitutos**

Tipo de producto /servicio sustituto	Nombre del oferente	Nombre del producto/servicio de la compañía que sustituye	Procedencia

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que representan una amenaza para la organización por el grado de sustitución que representan frente a sus productos y/o servicios (Lo que permite identificar a los competidores indirectos).

**¡Muchas gracias por su apoyo!**





El anexo 2, interroga sobre la calidad y su interpretación, se dirigió a las operarias y operarios, las primeras interrogantes que se presentan versan acerca de datos relacionados con el conocimiento características de la empresa, las siguientes solicitan información de sus características demográficas y del puesto de trabajo para inferir su perfil de trabajador. Las preguntas sucesivas se delinearán en función de la teoría de la calidad y de las dimensiones del Sistema de Gestión de la calidad ISO 9001, asimismo se plantea un apartado con interrogantes acerca de los operadores simbólicos; pertenencia e identidad, al final se propone una batería de preguntas para la autoevaluación con respecto al perfil ideal de trabajador de excelencia. La construcción del cuestionario se realizó a partir de la construcción de los siguientes enunciados teóricos y de la definición de conceptos.

### **Enunciado teórico de la calidad**

La calidad es una concepción teórica del modelo de producción flexible que conjuga el esfuerzo humano (con sus valores e identidad propia y los valores del sector industrial al que pertenece) de un estereotipo de trabajador de excelencia con componentes de orden valorativo, dispositivos instrumentales, administrativos y científicos para producir bienes de alta calidad con la finalidad de proporcionar una satisfacción total a los clientes.

De este concepto se desprenden dos nociones de orden mayor: Componentes del modelo de calidad y Estereotipo de trabajador de excelencia, para la construcción del cuestionario. Las interrogantes se elaboraron en función de los siguientes conceptos:

- 1.1. Las características principales del modelo de calidad son la flexibilidad, la participación de los trabajadores, (Montaño, citado por Barba, 2002:107), toma de decisiones compartidas. Este modelo se sustenta en un conjunto de valores colectivos tales como la responsabilidad y compromiso grupal (Ouchi, citado por Barba, 2002)

para la consecución de logros, los cuales son reconocidos y compensados por la empresa.

1.2 Los mecanismos más relevantes del modelo de calidad que se ponen en práctica en el desempeño del trabajo cotidiano y que apoyan la excelencia son: el trabajo en equipo y los círculos de calidad; el liderazgo para generar mecanismos implícitos de autocontrol (Ouchi, citado por Barba, 2002) y de impulso intelectual hacia la creatividad e innovación – mejora continua; los lineamientos de la producción ajustada o *Just-in-time* y cero inventarios (Montaño, citado por Barba, 2002) que implica la eliminación de todo aquello que no es esencial de manera inmediata para agregar valor al producto; y la difusión y uso de métodos estadísticos (Deming, Juran, citado por Barba, 2002:107), herramientas, normas, tecnología; mejora continua y rotación de puestos. Así como la disposición de la empresa para establecer las herramientas sagradas de la organización flexible (Barba, 2002); empleo vitalicio para brindar seguridad al trabajador, especialmente en este momento en que las empresas difícilmente pueden garantizar trabajos permanentes por la incertidumbre del contexto competitivo, salario por antigüedad y un sindicato por empresas (Montaño, ídem.).

1.2.1 Las categorías de estilo de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt (1958, citado por Hofstede, 1980). Estos autores consideran que el líder debe cumplir con las funciones de orden, persuasión, participación y delegación para cumplir con los objetivos de la empresa; su propuesta define cuatro estilos de liderazgo: 1.- Líder autocrático, el que ordena; 2.- Líder persuasivo –paternalista, el que persuade; 3.- Líder consultivo, el que consulta; y 4.- Líder participativo, el que crea consensos.

El conocimiento del estilo de dirección es necesario para saber si la realidad coincide con la teoría y si la implantación de un modelo de calidad genera de forma espontánea un tipo de liderazgo que favorezca la implantación de los modelos de calidad.

2.1 El estereotipo del trabajador refiere un tipo de trabajo de excelencia o un perfil de alto desempeño. El trabajador de excelencia es aquel que tiene la disponibilidad y preparación para el logro de estándares de calidad, deseo de trascendencia aportando ideas innovadoras y creativas y deseo de capacitación constante, destreza para trabajar en equipo y para construir redes de conocimiento para afrontar los retos del avance tecnológico y proponer soluciones multidisciplinarias.

Habilidad para ir por caminos no especializados y abundar en el conocimiento organizacional - polivalencia, aptitud para el autocontrol. Todas estas características pertenecen al esquema de trabajo de una cultura laboral centrada en el individuo, como la de los países desarrollados, sin embargo, en nuestro país, no obstante su participación en el concierto global, aun en estos tiempos, prevalece la cultura de la obediencia generada por el liderazgo patrimonialista, una característica que limita la libertad y el arrojo de los trabajadores para a enfrentar desafíos. Asimismo, la incertidumbre laboral y la escasez de empleos inhiben el estado psicológico que caracteriza la relación entre la persona y la empresa para definir la permanencia de la persona en la organización. La adhesión de la persona dependerá de la necesidad (racionalidad calculada), del deseo (afectivo) o del deber (normativa, moral, lealtad) que experimente hacia la organización.

La exposición de los conceptos anteriores incluye en gran medida los componentes del Sistema de Gestión de la Calidad Total: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque al proceso, gestión basada en los sistemas, mejora continua, toma de decisiones basada en hechos y relaciones mutuamente beneficiosas con el suministrador, por tal motivo no se explicita la definición para cada uno de dichos principios.

Los indicadores del modelo de calidad se dividen en 1.- *Características principales*; Flexibilidad, Participación de los trabajadores en la toma de decisiones en la empresa, Compromiso, Recompensas y reconocimientos, y 2.- *Mecanismos relevantes*; Liderazgo y estilo de liderazgo; Mecanismos implícitos de control; Círculos de calidad; *Just- in- time*; cero inventarios; Difusión y uso de métodos estadísticos en todo el proceso productivo; mejora continua; creatividad e innovación; *empowerment*; mecanismos de evaluación y promoción; nivel de escolaridad para la contratación; polivalencia; normas y estándares de calidad; Uso e impacto de las nuevas tecnologías y modelos gerenciales innovadores; seguridad en el empleo; salario y antigüedad-permanencia en la empresa.

Para conocer la interpretación que de la calidad forjan los miembros del taller se diseñó la batería de preguntas con los indicadores del modelo de calidad, plasmada en el anexo 2, uno de los apartados clave para comprender tal interpretación es el que sitúa a la calidad en dos perspectivas: una definida en el plano ideal, de lo que la calidad debería ser respetando las concepciones originales y los resultados que promete mediante el cuestionamiento de lo que para los trabajadores es importante, otra, en el plano de la vida cotidiana para determinar lo que la calidad es, evaluada por los actores en el sentido de la satisfacción que les proporciona cada uno de los componentes del modelo.

Las dos caras de la moneda de la calidad; lo ideal y lo real, van al encuentro de las concepciones individuales y colectivas derivadas los logros en la práctica organizacional.



Los resultados posibilitaron la aproximación al conocimiento y comprensión de la interpretación que los miembros de la organización confieren a la calidad, y como ésta es resultado de una configuración particular que depende de la experiencia y vivencias de los participantes.

La articulación de las diversas interpretaciones permite al investigador explicar el modelo de calidad vivido desde una perspectiva simbólica, y a la empresa si lo desea, construir un modelo de calidad propio o en su defecto, auspiciar interpretación simbólica de la calidad para dar sentido al trabajo y al cumplimiento de estándares y de la satisfacción total del cliente.

Por último se aplicó a los trabajadores del taller una autoevaluación de nivel de excelencia alcanzado en la empresa para conocer el nivel de interiorización de la calidad en el ámbito personal, Los indicadores del perfil del trabajador de excelencia son: Perfil de alto desempeño para el logro de estándares de calidad, nivel educativo alto, creatividad, innovación, trabajo en equipo, polivalencia, autonomía, liderazgo y toma de decisiones, y madurez para comprometerse con la empresa.



**Interpretación de la calidad en la Industria de las autopartes**  
**Estudio de caso Industrial Corona de México**  
**Anexo 2**

El objetivo del trabajo es conocer la interpretación que los trabajadores de la línea operativa dan a la calidad; a sus valores y componentes instrumentales, así como a los elementos del modelo de certificación ISO-9000.

Marque con una cruz las respuestas que correspondan a su situación actual y anote los datos que se piden en las preguntas abiertas:

**I. DATOS GENERALES DE LOS TRABAJADORES**

1.- Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

2.- Tipo de empresa:

*Tamaño:* Micro ( ) Pequeña ( ) Mediana ( ) Grande ( )

*Forma:* Única ( ) Matriz ( ) Filial ( )

*Propiedad:* Familiar ( ) Sociedad ( ) Emprendedores ( )

3.- Puesto que ocupa actualmente:

1 Directivo	( )
2 Administrativo	( )
3 Técnico o profesional de la producción	( )
4 Supervisor	( )
5 Obreros generales	( )

4.- Nivel o categoría: \_\_\_\_\_

B-5.- Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

B-6.- ¿Cuántos puestos ha ocupado dentro de la empresa?: \_\_\_\_\_

7.- ¿Cuáles?:

a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

B-8.- ¿Cuánto tiempo ha durado en cada uno de los tres últimos puestos?:

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

Lea por favor las siguientes preguntas y marque con una cruz su respuesta:

C-9.- Género: 1 ( ) Masculino 2 ( ) Femenino

10.- Estado civil: 1. Soltero ( ) 2. Casado ( ) 3. Divorciado ( )

4. Viudo ( ) 5. Unión libre ( )

11.- ¿Cuál es su lugar de origen? \_\_\_\_\_

12.- Edad:

1 ( ) Menos de 18 años	2 ( ) De 18 - 22 años
3 ( ) De 23 - 27 años	4 ( ) De 28 - 32 años
5 ( ) De 33 - 37 años	6 ( ) De 38 - 42 años
7 ( ) De 43 - 47 años	8 ( ) De 48 - 52 años
9 ( ) De 53 - 57 años	10 ( ) De 58 años a más

C-13.- Nivel de escolaridad

Escolaridad	Marque con una cruz (X)
1. Primaria completa 6 años	( )
2. Primaria incompleta, menos de 6 años	( )
3. Secundaria completa, 3 años	( )
4. Secundaria incompleta, menos de 3 años	( )
5. Bachillerato completo 3 años	( )
6. Bachillerato incompleto, menos de 3 años	( )
7. Profesional completo	( )
8. Profesional incompleto	( )
9. Posgrado completo	( )
10. Posgrado incompleto	( )

B- 14.- Tipo de contratación actual:

1.- Eventual: ( ) ¿Por cuánto tiempo?: \_\_\_\_\_

2.- Por obra determinada: ( ) ¿Por cuánto tiempo?: \_\_\_\_\_

3.- Definitiva: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

4.- ¿Cuántos contratos ha tenido?: \_\_\_\_\_

B-15.- ¿Desde cuándo trabaja en ésta empresa?: \_\_\_\_\_

B-16.- ¿Su salario, tiene alguna relación con la antigüedad en la empresa?

1.- Si ( ) 2.- No ( )

B- 17.- ¿La empresa le otorga prestaciones o incentivos? 1.- Si ( ) 2.- No ( )

A-18.- ¿Las prestaciones están relacionadas con su antigüedad?

1.- Si ( ) 2.- No ( )

A- 19.- ¿Cómo han nombrado el “modelo de calidad” que han introducido en su empresa?

A- 20.- Con la introducción del modelo de calidad en su empresa ¿qué cambios ha notado?

- En la forma de organizar a la gente ( )
- En la introducción de equipo y maquinaria especializado ( )
- En la forma de organizar los puestos de trabajo ( )
- En la organización de equipos de trabajo ( )
- En el disposición física de la planta ( )
- En la realización de tareas más difíciles y complejas ( )
- La satisfacción de los clientes ( )
- El incremento de las ventas ( )
- En la introducción de nuevos métodos de trabajo ( )
- En la introducción de nuevas tecnologías de información ( )

A-21.- ¿Desde cuándo se dieron los cambios?: \_\_\_\_\_

A-22.- ¿Aún continúan los cambios? \_\_\_\_\_

A-23.- Con los cambios el trabajo: 1.- Aumento ( ) 2.- Disminuyó ( ) 3: Sigue igual ( )

4.-Las tareas son mas rutinarias ( ) 5.- El trabajo implica mayor desafío ( )

A-24.- Dentro de su empresa, ¿realiza más de una función ó tarea?

a. Si ( ) b. No ( )

¿Cuáles?: \_\_\_\_\_ ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

A-25.- Cuando realiza su trabajo piensa en:

- 1.- Satisfacer las necesidades de sus compañeros ( )
- 2.- Satisfacer las expectativas de los clientes ( )
- 3.- Satisfacción personal ( )
- 4.- Satisfacer las expectativas de su equipo de trabajo ( )
- 5.- Satisfacer las perspectivas de los organismos de certificación ( )

## II. ESTILO DE LIDERAZGO

Por favor lea las siguientes descripciones, las cuales corresponden a cuatro diferentes tipos de líderes.

- **D1**, usualmente toma decisiones y las comunica clara y firmemente a sus subordinados. Espera que ellos lleven a cabo las decisiones con lealtad y sin generar dificultades.
- **D2**, toma decisiones, pero antes de llevarlas a cabo, las explica ampliamente a sus subordinados y les resuelve dudas.
- **D3**, consulta con sus subordinados antes de tomar decisiones. Toma en cuenta los consejos de sus subordinados y hace pública la decisión. Espera a cambio lealtad para implementar la decisión.
- **D4**, cuando tiene que tomar decisiones importantes, habitualmente se reúne con sus subordinados, les expone el problema y los invita a la discusión. Acepta el punto de vista de la mayoría como la decisión a tomar.

B-26.- (IDP) De acuerdo a los estilos de dirección antes descritos, elija uno con el cual preferiría trabajar.

Estilo de director ideal	Marque con una cruz (X)
Director 1	( )
Director 2	( )
Director 3	( )
Director 4	( )

B-27.- ( IDP) ¿A cuál de los cuatro estilos de dirección corresponde más cercanamente el de su superior inmediato?

Estilo de director actual	Marque con una cruz (X)
L1	( )
L2	( )
L3	( )
L 4	( )
No corresponde a ninguno de ellos	( )

B-28.- (AV) ¿Qué tan a menudo se siente nervioso o tenso en el trabajo?

	Marque con una cruz (X)
1 Siempre	( )
2 Usualmente	( )
3 Alguna vez	( )
4 Rara vez	( )
5 Nunca	( )

### III. NORMALIZACION DE LOS PROCESOS

B 29.-Por favor indique ¿qué tan a menudo ocurren los siguientes eventos?, marque con una cruz la opción correspondiente.

Cumplimiento de las normas de calidad	Siempre 1	Usualmente 2	Algunas veces 3	Rara Vez 4	Nunca 5
1.- Se respetan las normas del programa de calidad					
2.- Se siguen al pie de la letra las instrucciones de los manuales de procesos					
3. Los directivos cumplen con las normas de calidad					
4- Los consultores exigen el cumplimiento de las normas de calidad					
5.- Se alienta el uso de herramientas estadísticas					

B 30.- Mencione su nivel de acuerdo a desacuerdo con el conocimiento que tiene de la calidad y los cambios que le genera.

Conocimiento de la calidad en el ámbito laboral y los cambios que genera	Totalmente acuerdo 1	De acuerdo 2	Indeciso 3	En desacuerdo 4	Totalmente desacuerdo 5
	1.- Los medios de comunicación dan especial énfasis a la información sobre calidad de los productos				
2.-La empresa proporciona a los trabajadores suficiente información de lo que es la calidad					
3.- La calidad transforma la cotidianeidad de la vida laboral y de la vida cotidiana					
4.- Mejora las relaciones personales					
5.- Cambia los roles de las personas dentro de la organización					
6.- Incide en el cambio de valores dentro de la empresa					
7.- Altera las tradiciones de la organización					
8.- Conduce a aplicar las enseñanzas de la calidad en su vida personal					

### IV. PERTENENCIA E IDENTIDAD

31.- ¿Cuánto tiempo piensa seguir trabajando para ésta empresa?

Pertenencia e identidad	Marque con una cruz (X)
1.- Al menos 2 años	( )
2.- De 2 a 5 años	( )
3.- Más de 5 años	( )
4.- Hasta la jubilación	( )
5.- Otro (indique el tiempo aproximado)	

A- 32.-De los siguientes enunciados, ¿cuáles de ellos aplican en su empresa?. Indique la frecuencia con que se comparten, marque con una cruz su respuesta en el cuadro correspondiente.

Pertenencia e identidad	Siempre	Usualmente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
1.- El slogan					
2 .Las historias de personajes fundadores					
3 .La historia de la empresa : sus inicios y evolución					
4. Los héroes que realizaron algo que marcó la existencia de la empresa					
5. Los logros de la empresa					
6. Le da mayor importancia a otras actividades que a su trabajo					
7.- La empresa organiza actividades culturales con el personal y su familia					
8.- Las cosas más importantes de su vida le han sucedido en su familia y en su empresa					

A-33.- Piense en lo que es más importante para usted en un trabajo ideal. Marque con una cruz la respuesta con que más se identifica.

¿Qué tan importante es para usted?		My importante	Importante	Más o menos importante	Poco import ante	Nada importante
1	Tener un empleo seguro, por el tiempo que usted desee					
2	Trabajar en una empresa que obtiene reconocimientos y certificaciones de calidad					
3	Que la empresa obtenga reconocimientos					
4	Contribuir al éxito de su empresa					
5	Trabajar en una empresa de prestigio					
6	Estar en un trabajo que le deje tiempo suficiente para su vida personal y familiar					
7	La empresa celebre logros del personal y de la empresa					
8	Sentirse identificado con la empresa					
9	Que la empresa lo considere como parte de la familia organizacional					

### DEFINICIONES DE LA CALIDAD

B-34.- ¿Cuál de las siguientes declaraciones, define la calidad tal como lo señala la empresa? .

Marque con una cruz la respuesta que corresponda.

1.Mejora continua	( )
2.- Adecuación al uso, ausencia de	( )
3.Producto útil y de bajo costo	( )
4.Trabajo en equipo y liderazgo	( )
5.El estándar de la realización es cero defectos y cumplimiento de requisitos	( )
6. Productos de calidad al menor costo	( )
7. Otra. Especifique:	

**V. LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD – EN EL PLANO IDEAL**

Por favor lea con cuidado las siguientes declaraciones e indique el nivel de importancia que usted les asigna, marque con una cruz el cuadro que corresponda a su respuesta.

	Muy importante 1	Importante 2	Más o menos importante 3	Poco importante 4	Sin importancia 5
<b>35.Aspectos que la implantación del modelo de calidad debería lograr</b>					
B-1 Incremento de la productividad y disminución de costos					
B-2 Puestos de trabajo enriquecidos					
C-3 Mayor interacción social entre los miembros de la organización y trabajo en equipo					
C-4 Trabajadores auto dirigidos y con mayor autonomía					
B-5 Desarrollo y aplicación de manuales de calidad y de procesos de trabajo ordenados, sistemáticos e impersonales					
A-6 Compromiso de los directivos para conducir la implantación del modelo de calidad					
C-7 Trabajadores de excelencia					
C-8 Aprendizaje continuo y mejora de las capacidades					
B-9 Trabajar en una situación laboral bien definida, con requerimientos claros y completamente formalizados					
C10 Trabajo ordenado y compartido entre los participantes del equipo para mejorar de la eficiencia y eficacia					
C11 Amplio aprendizaje organizacional para la mejora continua					
C12 Incremento de las habilidades para el uso de nuevas tecnologías de producción e información					
C13 Participar en la toma de decisiones respecto de su trabajo y del programa de calidad					
B14 Rediseño de los espacios de trabajo para lograr una máxima coordinación del sistema e impulsar la rotación de puestos					
C15 Ser una empresa de clase mundial en la percepción del consumidor					
B16 Productos de alta calidad y con estándares mayores a la norma: Productos de clase mundial					
C17 Trabajadores polivalentes con un conocimiento amplio del proceso productivo					
C18 Cultura del trabajo en equipo y círculos de calidad					
B19 Uso del método científico para mejorar la calidad de los productos/servicios. Uso de herramientas estadísticas					
C20 Trabajadores comprometidos con la lealtad a la empresa y con la calidad					
A21 Reconocimiento del esfuerzo individual y colectivo trabajo					
B22 Que el líder se interese por el bienestar personal de sus subordinados					
B23 Agregar valor al producto o servicio con el mínimo insumos (JIT – cero inventarios)					
B24 Trabajar con colaboradores competitivos					
B25 Relaciones cordiales y solidarias entre los miembros de la empresa					
B26 Trabajo de por vida					
B27 Reconocimiento en el trabajo y posibilidad de ascenso en la escala jerárquica					
A29 El reducción de la fuerza de trabajo por necesidades de la empresa					

**VI. RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA**

Por favor lea con cuidado las siguientes declaraciones e indique su nivel de satisfacción. Marque con una cruz el cuadro que corresponda a su respuesta.

	Totalmente satisfecho 1	Satisfecho 2	Más o menos satisfecho 3	Poco satisfecho 4	Insatisfecho 5
<b>36. Nivel de satisfacción de sus metas mediante la implantación del modelo de calidad</b>					
1 Impacto en el nivel de productividad y eficiencia de la empresa					
2 El aprendizaje y riqueza por el cambio del contenido del trabajo					
3 La convivencia entre los miembros de la organización y la disponibilidad y relaciones de colaboración					
4 El desafío en su trabajo y el sentido de logro personal					
5 El orden y apego a los principios y valores del modelo					
6 Compromiso de la dirección con la gestión total de la calidad					
7 Con el nivel de creatividad e innovación, autonomía, compromiso y liderazgo con que realiza su trabajo					
8 En el desarrollo personal de todos los miembros de la organización					
9 Con el aprendizaje individual y el incremento de sus capacidades para contribuir al éxito de la empresa					
10 En el diseño de los puestos de trabajo para mejorar la eficiencia					
11 Con su participación en la construcción del aprendizaje organizacional para la mejora continua –productos y procesos-					
12 Las oportunidades de capacitación y formación profesional para mejorar sus habilidades y adquirir nuevas					
13 La libertad para tomar decisiones en su trabajo y para aportar ideas al programa de calidad					
14 La oportunidad de conocer diversos puestos de trabajo –rotación- y adquirir un mayor conocimiento del proceso					
15 Que su empresa obtenga reconocimientos de entidades externas: clientes, proveedores y organismos certificadores					
16 Que los productos y servicios sean ampliamente reconocidos por su calidad entre los clientes					
17 La libertad que la empresa le proporciona para ser un trabajador polivalente					
18 La oportunidad de participar en equipos de trabajo que se distinguen por su maestría y conocimiento para la solución de problemas					
19 La conducción que la empresa le brinda para aplicar técnicas y herramientas estadísticas en su trabajo					
20 Con la convicción y compromiso para permanecer en la empresa y contribuir a su éxito					
21 La motivación y reconocimientos que le otorga la empresa					
22 El interés de la empresa por su desarrollo humano					
23 Con su contribución en el cuidado y maximización de recursos					
24 Con el clima de competición entre los miembros del equipo y entre los equipos					
25 Con la solidaridad y confianza entre los miembros del equipo					
26 La estabilidad en el empleo con base en la antigüedad					
27 La oportunidad de ascenso, mayor salario y prestaciones en la empresa					
29 Disminución del tamaño de la fuerza de trabajo					

37. El modelo de calidad ISO 9001:2000, define los requisitos que un trabajador de excelencia debe cumplir, de acuerdo a su experiencia y desempeño en el trabajo, considera usted que el modelo de producción de calidad le ha ayudado a desarrollarse como un trabajador de clase mundial. Indique en qué nivel de avance se ubica usted, en cada una de las siguientes características. Marque con una cruz las respuestas que correspondan a su situación actual, siendo 1 el nivel inicial de desarrollo y el 5 el más alto.

<b>CARACTERISTICAS DE UN TRABAJADOR DE EXCELENCIA</b>	1	2	3	4	5
6 Alto desempeño					
7 Desarrollo del nivel educativo					
8 Desarrollo de habilidades y nuevos conocimientos mediante la capacitación					
9 Creatividad					
10 Deseo de trascendencia aportando ideas importantes para su empresa					
11 Trabajo en equipo					
12 Habilidades de líder para guiar el trabajo de sus compañeros de equipo					
13 Polivalencia, conocimientos y disposición para realizar más de una tarea dentro de su ambiente de trabajo					
14 Autonomía para definir la mejor forma de resolver los problemas que implica su labor principal					
15 Compromiso con la empresa					
a. Porque Satisface sus necesidades y expectativas					
b. Por todo el tiempo y esfuerzo que ha invertido en la empresa					
c. Porque considera que debe corresponder a la empresa					

38.- De acuerdo a lo antes señalado, se considera usted un trabajador de excelencia:

39.- Qué hace falta para que usted alcance el nivel de excelencia





#### 4.6.1.3 Entrevistas

Se realizaron dos tipos de entrevistas semiestructuradas, una de ellas se dirigió al dueño de la empresa y al gerente administrativo para conocer la historia de la empresa y las causas de la adopción de la calidad, y la otra a los operarios para abundar en el conocimiento de la interpretación simbólica de la calidad. Las entrevistas se sustentan cada una, en una guía de entrevista, la primera fue dirigida al dueño de la entidad económica para conocer la historia de la empresa y los motivos de la implantación de la calidad (Guía de entrevista, anexo 3). Otra, con el mismo tenor fue aplicada al Gerente Administrativo (Guía de entrevista, anexo 4), quien sólo tuvo conocimiento de algunos elementos relacionados con los motivos de la implantación de la calidad.

La otra entrevista fue dirigida a los participantes del taller para conocer la percepción que tienen de la calidad y la interpretación que le confieren en el escenario de la vida laboral y en la vida cotidiana familiar, considerando que como actores sociales tienen la facultad de dar sentido y significado a su acción (guía de entrevista, anexo 5).

Para ampliar la perspectiva en el conocimiento de la interpretación de la calidad en el plano cultural, la vamos a entender como producto de un proceso de interacción simbólica (Blumer, cit. por Schwartz y Jacobs, 1979) en el que los individuos construyen el significado de la calidad, se comparte por consenso general todo lo que implica el modelo; el cual para exteriorizarlo y socializarlo requiere de un proceso de comunicación simbólica y de la construcción de un lenguaje propio, y del establecimiento de otros signos o símbolos (Turner, 1990) relacionados.

La entrevista plantea la reflexión acerca de los aspectos subjetivos del proceso de calidad, sus características principales, el impacto en las relaciones personales y del equipos de trabajo, y en la calidad de los productos y servicios; asimismo, para conocer los valores,

las acciones sociales, los objetos o artefactos (los manuales de calidad y de procesos, los emblemas, las placas, etc.) y los acontecimientos rituales y las ceremonias; por ejemplo, el ritual del otorgamiento de la certificación, los ritos de iniciación y los de mantenimiento, entre otros. La entrevista semiestructurada tiene como finalidad interrogar a los entrevistados acerca de los elementos de carácter cualitativo en su interacción con los dispositivos de la calidad y con su participación durante las auditorías de calidad.

Mediante la observación participante y la entrevista semiestructurada se pudo obtener mayor información que la aportada por el cuestionario, debido a que la entrevista da voz a quien normalmente en la dinámica organizacional no la tiene. Esta información es de carácter cualitativo y versa respecto de cómo se vive la calidad en el trabajo cotidiano dentro de la empresa y en la vida personal, mediante la entrevista los actores organizacionales manifiestan sus percepciones acerca del fenómeno estudiado. No obstante, el uso de la triangulación la comunicación de los resultados de investigación representa un desafío para la investigadora ya que tienen su base principal en la propia interpretación de cómo los sujetos perciben el fenómeno social, pero para darle validez se apoya en un marco conceptual ampliamente reconocido.

La confiabilidad de la información aportada por los actores organizacionales mediante los instrumentos de investigación se logra con la confidencialidad de la información, los tres instrumentos fueron anónimos, sin embargo, existe el peligro de obtener información parcial debido a que las personas casi siempre dicen la verdad a medias, de tal manera que en las entrevistas el investigador debe poner especial atención para leer entre líneas, saber escuchar, y ser buen observador –de la comunicación no verbal– para llegar a conclusiones. Además, de que el análisis de datos no se hace en el vacío y se

recurre a una teoría (o varias) y a un contexto para explicar el fenómeno social que nos ocupa.

## **GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA CONOCER LA HISTORIA Y DESARROLLO DE LA EMPRESA INDUSTRIAL CORONA MÉXICO.**

### **ANEXO 3**

#### **Historia y evolución de la empresa**

¿Cuál es la historia y desarrollo de la empresa?

¿Cómo inició la empresa?

#### **Identificación de los clientes**

¿Quiénes fueron sus principales clientes?

#### **Beneficios de la adquisición de la empresa**

¿Qué beneficios obtuvo con la compra de una empresa de origen externo?

¿Logró conservar la lealtad de los clientes que le heredaron los fundadores de la empresa?

¿Cómo ha logrado eliminar las barreras de confianza, de conocimiento, de relaciones personales con sus nuevos clientes?

#### **Estrategias de desarrollo de mercado y diversificación**

¿Cuáles son sus primeros clientes, los que usted dice que aún conserva?

¿Cuál es el nombre de esos clientes?

¿También se dedica a hacer productos para otros sectores de la economía, además del automotriz?

¿Esta estrategia de diversificación del riesgo usted la inició? ¿Deriva de la problemática de de la partida de las empresas alemanas?

#### **Ciclo de vida de la empresa**

¿Si pudiéramos establecer etapas de la evolución de la empresa en qué etapa estaría en este momento?

¿De qué tamaño era su empresa al inicio de operaciones, cuánto ha crecido, se mantiene igual o cuál es la perspectiva incluso a 5 años más?  
En la empresa ¿se dio un cambio tecnológico?

La retirada de los primeros clientes fueron heredados de los alemanes ¿se debe entonces a la obsolescencia de los productos que ellos estaban fabricando?

#### **Percepción e implantación de la calidad**

¿La calidad es una moda gerencial?

¿Cree usted que en México la flexibilidad existe antes de la llegada de la calidad, qué opina al respecto?

Al afrontar la problemática económica y las devaluaciones, ¿cómo las resuelve en el sentido del factor humo? ¿Hay recorte de personal? ¿Hay recorte sólo de turnos o de qué forma se resuelve ese problema?

### **Apoyos gubernamentales**

¿Qué piensa del discurso político?, ¿hay realmente un apoyo a las empresas mexicanas y si su empresa en particular recibió algún beneficio de estas políticas gubernamentales?

¿Ha solicitado apoyo de los programas gubernamentales?, ¿Los ha solicitado?

¿Pertenece a la industria nacional de autopartes?

¿Cuál sería la razón principal de no pertenecer a ningún grupo?

### **Percepciones de la calidad**

¿Qué opina de la calidad, es una moda gerencial?

¿Qué otras acciones o qué otros artefactos ustedes utilizan para comunicarle a la gente lo que es la calidad de alguna manera en el sentido de que ellos se apropien de esa idea y la apliquen en su trabajo?

¿Qué otros artefactos (se) utilizan en la empresa para comunicar a sus trabajadores la idea de calidad?

¿Ni hay iniciativa por parte de ellos de establecer algunos objetos que sirvan para recordar esto que tenemos que aprendernos y aplicar a la vida cotidiana laboral?

¿Cómo perciben sus trabajadores la idea de calidad en el plano laboral?

¿Cómo es la respuesta de los trabajadores frente a la calidad?

¿Hay alguna forma de detonar la creatividad que todos tienen para que aporten nuevas ideas, hay libertad en la empresa para que ellos hagan estas sugerencias, estos planteamientos, a lo mejor no de manera solamente en el grupo de trabajo sino a través de los supervisores, a través incluso de usted mismo que está en la dirección general?

¿Cuáles han sido por lo menos dos o tres de las ideas más impactantes que han tenido utilidad para la empresa y que se han hecho por lo menos en los últimos dos años?

¿Existe en la empresa un plan de modernización para ir impactando en las diversas áreas de la empresa y estar en la vanguardia en lo que sus clientes le exigen?

¿(Hay)... garantía de que usted va a tener siempre esos proyectos que dice está por escrito con sus clientes, es un acuerdo tácito solamente o de qué manera usted tiene la certeza de que va seguir trabajando con ellos?

¿Usted tiene alguna forma de asegurarse de que va continuar como proveedor?

¿Qué métodos de calidad tiene ustedes aquí, que sistemas de certificación?

¿Cumple con las normas oficiales mexicanas?

¿... considera que... el concepto de trabajador de excelencia se pueda aplicar en una empresa como la suya?

¿Qué estrategias utilizaría para poder lograr el involucramiento de los trabajadores sobre todo en el sentido de la capacitación?

¿En la empresa hay alguna estrategia que usted haya pensado o que ya se esté implementando para convencer a la gente de que es importante elevar sus capacidades y su experiencia para ser mejor valorados incluso en la competencia...si algún día ellos piensa irse a algún otro lugar de trabajo?

¿La gente si responde con interés para mejorar sus habilidades, capacidades?

¿...(Cuántas)...personas dentro de esa área de operadores son los que llevan más tiempo aquí?

¿Todos ellos son trabajadores permanentes o todavía están contratados (por temporalidad)?

¿Hay alguna presión formal por parte de la empresa para que la gente diga “si quiero trabajar con calidad”?

¿( El trabajo se tiene que hacer ) así como se señala en las normas en las políticas de la empresa?

¿Ha habido una evolución (de los sistemas de calidad) desde que usted retoma la empresa o usted siempre se ha preocupado que la calidad sea la misma?

Hay algunas actividades yo les llamo rituales, que (se) realizan en la empresa en el sentido de lograr con ello la cohesión de los trabajadores, el entendimiento, la cooperación, la identidad con la empresa?.

¿La empresa tiene un eslogan?

Dentro de sus planes ¿habrá alguna estrategia en el sentido de hacer que la gente se integre (a los objetivos de la empresa)...(para que comparta con los demás) ...lo personal y) después eso impacte en el trabajo?

(En algunos rituales) ... la gente está atenta a lo que pasa y a lo que tiene que hacer y como coordinarse con los demás para que salgan las actividades que se están realizando?

..¿Hay un sindicato en el que se han afiliado algunas personas y otras no?

... ¿El sindicato apoya en el desarrollo de la empresa en todas las gestiones nuevas que se tienen que hacer? Cambios en el orden de trabajo?

¿Cuál es su papel del sindicato en las relaciones empleado-empresa?.

¿Hay varias áreas o varias herramientas que usted ha adaptado al sistema que adquirió para certificarse?

Las certificadoras le exigen a usted cumplir con todos los parámetros que dice la norma ISO 9001-2008 ahí ya vienen muy claros incluso por parte de ISO le dice que tiene que cumplir

¿Hay algo importante que usted haya adaptado (al sistema de calidad)?

¿ Es cara la certificación, hay que invertir mucho dinero para certificarse?

¿... hay ... alguna prescripción de sus clientes para que esa sea la certificadora con la que ustedes trabajan?

**ENTREVISTA AL GERENTE ADMINISTRATIVO DE INDUSTRIAL CORONA  
HISTORIA Y MOTIVOS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD  
ANEXO 4**

Cuánto tiempo tiene en la empresa y cuánto tiempo tiene en el cargo. Y SU antigüedad en la empresa.

¿Desde cuándo se implantó el sistema de calidad y cuáles con los motivos de la implantación?

¿Quiénes son sus competidores?

¿Cuáles son sus clientes fuertes?

¿Estas empresas están ligadas directamente con las armadoras de autos?

¿Qué tipo de productos manufacturan para los clientes intermedios?

Botones de autos seguros y chicotes y otros productos

¿Cuáles son los principales productos de la industria automotriz?

¿Sus clientes internacionales, de qué nacionalidad son?

¿Cómo es la vinculación de su empresa con la organización japonesa?

¿Cómo lograron hacerse de ese cliente?

¿Los principales clientes, son clientes tradicionales, de mucho tiempo?

¿Qué tipo de premios ha obtenido la empresa?

¿En esta empresa cuántos trabajadores hay?

¿El número de trabajadores, es posible, aumentarlo, disminuirlo o siempre permanece fijo?

¿Si disminuye el número de trabajadores, la empresa se convierte en pequeña?

La importancia de los clientes que tiene y sobre todo del ramo industrial al que perteneces  
¿obliga a la empresa a tener un sistema de calidad?, o ¿ustedes lo adoptan de manera voluntaria?

¿Entonces, no hay presión de sus clientes para que ustedes tengan un sistema de calidad?

¿Hi-Lex, para que marcas de autos trabaja?.

¿Qué otro tipo de clientes tienen además de los de la industria automotriz?

¿Hacen vasos tequileros?

¿Las tapas, de qué cliente son?.

En 2009, la demanda de la línea automotriz bajo y nos metimos a la línea de cosméticos nos ayudó Fuller.

¿Cuál es la historia de la empresa?, cuándo se inicia, quién la inicia?

¿El dueño de la empresa es mexicano?

¿La empresa es mexicana?

¿Es una empresa única, matriz o filial?

¿Cuándo se abrió la filial de San Juan del Río?

¿Qué motiva la apertura de una nueva planta?

¿Esta empresa de qué tipo de propiedad es?, ¿Es una empresa familiar, Sociedad anónima, de emprendedores?

¿La sociedad anónima está constituida por familiares?

¿Quiénes integran la Sociedad Anónima?

- ¿Sólo el principal accionista trabaja en la empresa?
- ¿Cómo ha sido la evolución de la empresa?
- ¿Qué eventos han marcado la trayectoria de la empresa?
- ¿Se puede pensar que el crecimiento de la empresa se ha dado en dos fases?
- ¿Cuál fue el motivo de la renuncia de los alemanes a la empresa?
- ¿Por qué el ingeniero cordera decidió tomar este tipo de negocio y no otro?
- ¿En la empresa hay alguna historia alrededor del dueño que la funda?
- ¿El dueño de la empresa retoma la propiedad de la misma con el nombre y logotipo? ¿No cambia nada de la identidad de la misma?
- ¿Cuál es el motivo de que en la empresa la gente no conozca el logotipo y el eslogan?
- ¿La calidad siempre ha existido en la empresa?
- ¿Las personas son nuevas en la empresa?
- ¿Las áreas son de nueva creación?
- ¿Hay nuevos departamento de la empresa?
- ¿Cuál es la evolución de implantación de la calidad?
- ¿La evolución de la calidad ha ido desde la fase de inspección de la calidad hasta un sistema de gestión de la calidad?
- ¿Cuáles son los valores principales del modelo de gestión de la calidad que ustedes han implantado en su empresa?
- ¿En el proceso de inducción, se informa a los trabajadores de la historia de la empresa?
- ¿La comunicación con los trabajadores es importante para la mejora el desempeño, o para qué sirve?
- ¿Ser dan a conocer a los trabajadores los resultados del cuestionario de clima laboral que se aplica en la empresa?
- ¿En la evaluación del clima organizacional, ustedes incorporan algunas otras herramientas de la gestión administrativa o sólo les importa el clima?
- Para usted desde la perspectiva administrativa cómo puede definir la calidad, qué es para usted la calidad y cómo se implanta en su empresa?
- Para usted qué es la calidad, desde el punto de vista personal ya no como una labor que tiene que hacer para la empresa?
- Usted como consumidor cómo interpreta la calidad de los productos que adquiere?.
- Cómo evalúa la calidad.
- Para todos los productos usted solicita las características mencionadas
- La empresa ha pasado por algún momento de modernización, por ejemplo, adquisición de nueva tecnología, adopción de formas distintas de trabajo, adquisición de certificaciones o incluso la internacionalización de la empresa?.

## GUÍA DE ENTREVISTA CON EL PERSONAL OPERATIVO

### ANEXO 5

#### ENTREVISTA A LAS COORDINADORAS

- ¿Cuál es su puesto y su antigüedad?
- ¿Usted ha estado en otros puestos?
- ¿Para usted que es la calidad?
- ¿Desde cuándo inicio el sistema de calidad en la empresa?
- ¿Qué actividades o que acciones hacen precisamente para que la gente que todavía no logra comprender tanto la importancia y el alcance de la calidad pueda asimilar todo ese aprendizaje?
- ¿Cuáles serían los motivos de cambiar el sistema de calidad?
- ¿Ese sistema ha cambiado con el tiempo?
- ¿Hay resistencia por parte de los trabajadores al cambio?
- ¿Cuál es la principal razón de esa resistencia?
- El nuevo personal ¿trae nuevas ideas de lo que es calidad?
- ¿Es un gran número de personas las que no se adaptan a ese sistema de trabajo?
- ¿Qué es y cómo podemos definir a la calidad?
- ¿Qué es la excelencia?
- ¿Cuáles... son los principales valores de la empresa y que estén alineados con lo que es la calidad?
- ¿Cómo podemos comprender el trabajo en equipo, se reúnen para trabajar alguna actividad de manera voluntaria, usted o los otros jefes definen como debe ser el equipo?
- ¿Qué tanta disposición hay para realizar varias actividades, aprender cosas nuevas además del puesto base y a trabajar fuera de los horarios del trabajo?
- ¿Usted convive con miembros de otros departamentos para solucionar los problemas que se presentan?
- ¿Con qué frecuencia se dan esas reuniones?
- ¿Usted ayuda a otros departamentos, en el tema de la calidad?
- ¿En la empresa ha habido alguna actividad, compras en equipo para modernizar las actividades que se hacen de manera cotidiana? ¿Nuevas tecnologías? ¿Nuevas formas de trabajo además de la calidad?
- ¿Cuál es el mejor departamento que ha avanzado en esta noción de calidad?
- ¿Cuáles son los objetivos de plantar un sistema de calidad en una empresa?
- ¿En la empresa... tienen un estándar de perfil de puestos para el personal que contratan?
- ¿Qué requisitos mínimo les piden a esos aspirantes?
- ¿Cómo considera que la gente que está a su cargo interpreta la calidad?



- ¿Cómo perciben la calidad las operarias?
- ¿Usted cree que ellas aplican lineamientos de calidad en su vida personal?
- ¿Cómo califica la solidaridad entre ellas y para con las otras?
- ¿La empresa qué medios utiliza para informar a las trabajadoras y trabajadores sobre la calidad?
- ¿Su interacción con ellas es solamente de trabajo o va un poco más allá?
- ¿En la empresa hay algunos eventos que hagan que la gente interactúe, se conozca,... que platique asuntos distintos a los de trabajo?
- ¿Para la gente no fue igual que para usted una pérdida el no tener ese tipo de interacciones, ese espacio para conocerse para convivir?
- ¿El sindicato intervino para esa decisión?
- ¿No hay iniciativa de los trabajadores para hacer una reunión informal?
- ¿La dirección no ha tomado ninguna iniciativa para hacer algo, es decir, para crear lo que yo llamo rituales de intensificación...?
- ¿Cuándo llegan los trabajadores nuevos, si hay un proceso de inducción o evento que les permita conocer la empresa, la historia, que hace, cuáles son sus clientes?
- ¿Hay algunos documentos que lleguen a manos de los trabajadores en donde diga aquí esta nuestra misión, visión, valores y la empresa inicio en..., inicio con tal persona?
- ¿En la empresa hay diversos apoyos visuales para comunicar la calidad?, ¿Qué ayudas visuales tienen en la empresa?, ¿Quién las creo?
- ¿Cómo le harían para mejorar esa percepción?
- ¿La empresa celebra los logros de los trabajadores, algo que trascienda?
- ¿hay algún tipo de presión de manera formal para que los trabajadores aprendan la calidad?
- ¿la presión está en la supervisión?
- ¿hay algún tipo de presión social del grupo que está comprometido para con los otros, para que se alineen, para que aprendan, para que se contagien de ese espíritu?
- ¿Ellas entre sí se presionan para mejorar su desempeño?
- ¿Entre ellas hay formas de presionarse?
- ¿Este método, cómo lo llama usted o como se puede denominar?
- ¿Se lo enseñaron los ingenieros?
- ¿En esta empresa si hay posibilidades de ascender hasta donde el trabajador quiera?
- ¿Cómo responden las operarias a ese incentivo que les da?
- ¿Usted alienta la creación de conocimiento?
- ¿Dentro de este aliciente que les da la empresa para crecer y mejorar hay alguna actividad especial para capacitarlos en calidad o se van capacitando durante el trabajo cotidiano, es el jefe el que los capacita o son los compañeros?

- ¿Dentro del trabajo cotidiano la calidad requiere que se elaboren manuales de procedimientos, ¿ en su departamento ustedes elaboran los manuales con la ayuda de los trabajadores o alguien los hace por ustedes?
- ¿Los jefes aceptan sugerencias?
- A las personas que trabajan con usted las alienta para que hagan trabajos administrativos, por ejemplo llenar reportes?
- ¿Se comparten y generan nuevos conocimientos con el trabajo compartido?
- ¿En la empresa, la calidad tiene un lenguaje particular denominaciones específicas, por ejemplo rechazos, calidad total, certificación; todos esos conceptos usted los conoce, se los hace saber a sus trabajadoras y les explica a que se refiere?
- Los trabajadores construyen algunos conceptos diferentes a los que dicta la calidad, para nombrar productos y situaciones, entre otros. ¿cuáles?
- ¿Esto es una buena estrategia para dar sentido al grupo?
- ¿En otros departamentos hay lenguajes particulares?
- ¿Qué otros conceptos utilizan las operarias para dar sentido a la acción?
- ¿Cuál es el lenguaje que usan para denominar la calidad en general?
- ¿Las convivencias entre el grupo, se hacen también fuera de la empresa?
- ¿Para usted qué es la excelencia?
- ¿Cómo se llama el producto que han llevado a la excelencia?
- ¿Cómo han logrado la excelencia en ese producto?
- Dentro de todos los miembros de la empresa que usted conoce y convive en su nivel hay diferentes interpretaciones de la calidad o todos tienen la misma noción?
- ¿Qué interpretaciones?
- ¿En la empresa hay días especiales de la calidad?
- ¿Para pasar las auditorías, hay una preparación previa y se planean las actividades?
- ¿Cuándo vienen los auditores exigen que se cumpla al 100% los estándares y las normas?
- ¿La necesidad ...de implantar en la empresa un sistema de calidad tiene que ver con las exigencias del cliente?
- ¿Si no lo adoptan no les compran los productos?
- ¿Por eso se tienen que certificar?
- En términos más personales, ¿ qué es para usted la calidad?
- ¿Usted aplica la calidad en su vida diaria?
- ¿Cuál es la estrategia que aplica en su vida personal?
- ¿Cuál es su perspectiva de aplicar un modelo o una forma de trabajo, de personas distintas a nosotros en el sentido cultural más que en otra forma?.

### **ENTREVISTA A LAS OPERARIAS**

- ¿Dentro de la empresa existe la noción de cliente interno?

- ¿Qué significa la calidad aplicada en (su) ... puesto de trabajo?
- ¿Qué labores (para la) ... calidad hace en su trabajo?
- ¿Quién le enseñó el proceso de trabajo?
- Cuando le enseñó a trabajar, ¿le dio algún instructivo escrito o solamente las instrucciones fueron de manera verbal?
- ¿Usted tiene un ... manual de procedimiento?
- ¿Entonces ustedes con qué se guían (para realizar el trabajo)?
- ¿Los cursos son individuales o en grupo?
- ¿Con que frecuencia?
- ¿Qué tipo de temática ven en los cursos?
- ¿De qué trata el curso que les dan?
- ¿De esos cursos qué le parece más interesante?, que además de servirle para el trabajo les ha servido para su vida cotidiana.
- ¿Cómo? ¿Cuáles son los principios de la calidad que usan aquí?
- ¿Ustedes trabajan en equipos o de manera individual?
- ¿Qué implica el trabajo en equipo, usted cree que se mejora la cohesión social, es decir se mejoran las relaciones entre los trabajadores?
- ¿Ustedes no se apoyan enseñándole al ... recién llegado como se trabaja?
- ¿Con qué frecuencia se hacen las evaluaciones en la empresa?
- ¿Qué evalúan?
- ¿Cómo lo evalúan?
- ¿Qué más les evalúan, además de la puntualidad?
- ¿Les permiten hacer sugerencias?
- ¿Pero si las escuchan? ¿cuáles son sus sugerencias?, ¿Para mejorar el trabajo, los productos, ...qué sugieren ustedes?
- ¿Las sugerencias... afectan su área de trabajo?
- ¿Les permiten hacer sugerencias mayores, por ejemplo, para que tomen decisiones de cambiar de producto o de añadirle algo nuevo al producto?
- ¿Ustedes conocen a los clientes?
- ¿A ninguno?
- ¿A sus proveedores de materia prima?
- ¿No vienen aquí los proveedores o ustedes van alguna vez a trabajar con ellos?
- ¿Qué es COSTAL?
- ¿De qué es esa empresa?
- La calidad, que ... aplica aquí en la empresa,... aquí la aprendió?
- ¿Ninguna otra vez había escuchado de calidad fuera de la organización?
- ¿Qué opina de que aplican calidad en las empresas?
- ¿Hay sanciones cuando el producto no está bien, para quien lo hizo mal?
- ¿De qué tipo?

- ¿Y esas piezas que salen mal, es normal dentro del proceso de trabajo o es porque hizo algo mal la compañera?
- ¿Eso se debe a que el producto que viene de otro lado está mal?
- ¿Las piezas siempre son las mismas o son diferentes?
- ¿No hay mantenimiento preventivo, correctivo para ese tipo de máquinas aparte de usted?
- ¿Entonces, como se sabe cuando la máquina ya no funciona?
- ¿Pero usted ya conoce muy bien su máquina, sabe cuando funciona bien y cuando algo le falla?
- ¿Hay operadores hombres aquí en las máquinas o sólo mujeres?
- ¿Sabe a qué se debe?
- ¿Dentro de las labores que usted hace y las que involucran a la empresa, también les permiten participar en la toma de decisiones?
- Con la evaluación del desempeño, ¿se mide quién trabaja más y quién menos?
- ¿Ustedes son trabajadoras definitivas o temporales?
- ¿Cuánto contratos deben tener para que les den la planta?
- ¿Ustedes tienen alguna forma diferente de nombrar esos eventos que van pasando durante su trabajo?
- ¿Qué otro lenguaje utilizan?
- ¿Todas saben cuándo “aquí viene una manchada” ya saben a qué se refieren?
- ¿Todas las personas que trabajan conocen el significado o solamente ustedes que están en el grupo?
- ¿Además de estos conceptos que ustedes usan para denominar las piezas malas, hay algunos más? ¿hay otras formas de comunicarse?
- En la empresa ¿hay algo con lo que se identifiquen los empleados?
- ¿Lo que traen en su uniforme de trabajo, sirve para que ustedes se identifiquen con la empresa?
- ¿Pueden alguna vez prescindir de él o lo deben traer?
- ¿Qué valores son los que ustedes aplican aquí en la empresa?
- ¿Cuál otra?
- ¿Cómo le llaman ustedes a su sistema de calidad, así como le llaman a las “arrastradas”, cómo le llaman a todo el conjunto de calidad?
- ¿Cuándo sale bien la pieza?
- ¿Alguna vez le denominan de alguna manera diferente?
- ¿Conocen ustedes la historia de la empresa?
- ¿Cómo se inicio la empresa, quien la fundó?
- ¿Qué significa para ustedes tener una certificación de calidad?
- ¿No les han explicado que es una certificación de calidad?
- ¿Quién viene a revisar?

- ¿Preparan un día especial para recibir a sus externos que vienen a verificar?
- ¿Qué eventos hacen aquí en la empresa para celebrar alguna cuestión especial?
- ¿Cuándo obtienen la certificación de calidad no hay una celebración para comunicar que sí lo lograron?  
¿Reciben felicitaciones por haber contribuido al logro?
- ¿Qué les comunican?
- ¿Ustedes creen que su empresa es moderna, o que se ha modernizado?.
- ¿Por qué?
- ¿Se han adoptado nueva forma de trabajo, o todo sigue igual?
- ¿Entonces, lo único nuevo es esa parte del control de asistencia?
- ¿Qué otra cosa les gustaría que mejoraran en su empresa?
- ¿Hace trabajos distintos, una persona que tiene cinco años a una que tiene un año?
- La persona que tiene más de un año ¿conoce todos los procesos de trabajo que hacen o solamente una parte del proceso?
- ¿Usted conoce solo una parte del proceso?, o ¿siempre ha hecho lo mismo?
- ¿Le gustaría conocer otra parte; otros procesos de trabajo?
- ¿Estaría dispuesta a conocer otra parte u otros procesos?
- ¿Eso sería más atractivo para trabajar? ¿ hacer cosas distintas?
- ¿Qué tipo de motivaciones son los que son más atractivos para usted?
- ¿El sueldo ... está vinculado con la antigüedad?
- ¿Qué imagen mental le viene a la cabeza cuando piensa en la calidad?
- ¿Hay algunos objetos aquí en la empresa relacionados con la calidad que les comuniquen algo a los empleados?
- ¿Hay algunos otros objetos más que sólo diplomas?
- ¿Cuándo cumplen años, ... hay alguna celebración?
- ¿Aquí ...hay ...celebraciones de otro tipo?
- ¿Qué hacen en diciembre?
- ¿Cuántas veces han decidido por tener la remuneración directa? y ¿cuántas veces por fiesta?, de los cinco años que usted lleva aquí.
- ¿Hacen fiesta o les dan el dinero?
- ¿Y no hay fiesta?
- ¿Siempre les dan su dinero? y ¿... cada quien lo usa como considera?
- ¿Cuándo llega un trabajador nuevo o trabajadora nueva, ustedes hacen algún ritual o algún evento de bienvenida, o es la empresa quien lo realiza?
- ¿Ustedes entre compañeras no hacen algo?
- ¿Aquí no hay ese tipo de interacciones social?
- ¿.. Hay posibilidades de tener amistades más allá del trabajo?
- ¿Ustedes algunas veces si hacen reuniones?

- ¿Qué podría usted decir de la calidad en general, como trabajadora, como consumidora, y como usuaria de productos?
- ¿Para ser un trabajador que siempre haga productos de alta calidad, que se requiere?
- ¿Qué es una pieza bonita en el contexto de su empresa?
- ¿Para el que inspecciona la calidad que es una pieza que reúne el estándar, qué le evalúa a la pieza?
- ¿Cómo es su relación con su líder, con su jefe o jefa?
- ¿Le gusta que dirija su trabajo, que la tome en cuenta, que la considere como una persona además de como trabajador, que le gusta?
- ¿Qué recomendaría a cualquier persona para que se introduzca en estos métodos de trabajar bajo normas de calidad?

#### **4.6.1.4 La observación participante**

Este mecanismo de investigación facilita la inserción del investigador a la realidad de los sujetos en el trabajo, esto le permite observar sus actividades y comportamientos. La participación de la investigadora se limitó a la observación directa por la exigencia que la calidad imprime sobre las trabajadoras. La teoría señala que la participación del investigador como observador trae limitaciones a la investigación, debido a que cuando los sujetos se sienten observados cambian sus comportamientos generando situaciones ficticias.

Mediante la observación directa se tuvo la oportunidad de conocer el panorama general del mundo laboral y de observar algunos instrumentos y artefactos de orden simbólico existentes en la organización; algunos definidos por sus miembros como las imágenes religiosas y un lenguaje propio para disminuir la intensidad del trabajo, y otros asignados por la empresa tales como los carteles, los apoyos visuales para la producción con calidad, los gafetes, las mantas al interior de la planta en las que se comunica la misión, la visión, los valores y la política de la calidad, y los uniformes del personal operativo en los cuales se comunica también la calidad.

Asimismo, una vez que la investigadora y las operarias –observadas- lograron un acercamiento y conocimiento previo por interacciones anteriores a la entrevista, la observación participante permitió conocer el lenguaje, algunos significados e interacciones entre las operarias. El establecimiento del rapport permitió un mayor acercamiento para conocer temas fuera del tema de investigación.

#### **4.6.1.5 Los documentos**

Son una fuente de evidencia secundaria que la organización colecciona de manera habitual y deriva de otras actividades cotidianas de la organización. Una parte importante de esta

información está a la vista del investigador por tratarse de una comunicación dirigida a los trabajadores en memorándums, circulares y folletos, en el caso de la comunicación que está en la planta de Industrial Corona; algunos documentos se exhiben como circulares en el reloj checador y en la sala de capacitación, asimismo en el *coronotas*, además de otros documentos oficiales que la empresa exhibe entre el personal, sus clientes y proveedores, como los manuales de calidad y de procesos, entre otros los folletos de calidad y los de inducción, de este último se presentan en el trabajo tres ejemplares (anexo 6) . Asimismo, otro documento importante para la investigación fue la credencial de las obreras, en ella existe información de identificación de la persona y de la empresa, incluso en ella, en la parte posterior está impresa la política de calidad.

#### **4.6.2 Análisis de la evidencia empírica e Interpretación de los resultados**

La metodología de investigación para el desarrollo de este trabajo académico es el estudio de caso, se eligió el escenario de la industria de autopartes para indagar la calidad desde una perspectiva cualitativa y desde el punto de vista de los actores. También, porque representa un campo de acción natural para la implantación de los modelos de calidad por estar ligada a la industria automotriz, en donde surgió el modelo de calidad total para garantizar la satisfacción total de los clientes.

Desde que se difundió el milagro japonés de la calidad se han realizado diversas investigaciones para conocer los impactos cuantitativos de su implantación, en especial en la industria automotriz. En el caso que nos ocupa, la indagación se dirige a conocer los aspectos cualitativos de la calidad a partir de la perspectiva de los actores de la línea operativa quienes la implementan en el trabajo cotidiano; la investigación se realizó en una empresa mediana, la cual tiene que aplicar la flexibilidad y en algunas ocasiones ha pasado



de mediana a pequeña empresa, considerando el tamaño a partir del número de trabajadores tal como lo dicta la Secretaría de Economía en la clasificación oficial de 2009.

Las unidades de análisis de las cuales se obtienen los datos para dilucidar la pregunta de investigación son los obreros de la línea operativa y de manera adicional, la gerencia administrativa para aportar información general de la implantación de la calidad e información general de la empresa, y la dirección general para aportar conocimiento respecto a los orígenes de la empresa y motivos de implantación de la calidad. El orden de presentación de las unidades de análisis no indica mayor o menor relevancia para explicar el estudio de caso.

#### **4.6.2.1 El tratamiento de la información**

Antes de abordar el tratamiento de la información se requiere describir el tipo de preguntas contenidas en los cuestionarios:

El cuestionario 1, está dividido en 10 apartados: I. Datos generales de la empresa, las preguntas de 1 a 7 son de opción múltiple, en estas se usan escalas nominales, las preguntas 8 y 9 son abiertas. Todas las preguntas de la parte II a la X, son abiertas y abordan los siguientes temas: II. Datos del Administrador General; III. Estructura organizacional; IV. Funciones y características del personal; V. Modelos de calidad que se implantan en la organización; VI. Producto/servicios de la organización; VII. Infraestructura; VIII. Identificación de los proveedores; IX. Identificación de los principales clientes; X. Identificación de los principales competidores.

El cuestionario 2, aborda 7 secciones y una autoevaluación para el trabajador. La sección I, inicia con preguntas que se refieren al nombre y tipo de empresa, las siguientes 17 preguntas abordan datos del puesto actual y de la 20 a la 25, cambios provocados por el

modelo de calidad. II. Estilo de liderazgo ideal y real, 3 preguntas de opción múltiple; III. Normalización de los procesos, con cuestionamientos del cumplimiento de las normas de calidad, conocimiento de la calidad en el ámbito laboral y los cambios que genera, con preguntas de opción múltiple; IV. Pertenencia e identidad, 3 baterías de preguntas de opción múltiple; V. Definiciones de la calidad, una batería de 6 opciones con argumentaciones de los gurús de la calidad para conocer los conceptos que han interiorizado los trabajadores; VI y VII, preguntas relacionadas con el modelo de calidad imperante en la empresa, con 28 ítems planteados en dos perspectivas la ideal y la real; es decir, se pregunta por aspectos de la calidad que en el plano ideal el trabajador esperaría conseguir y la perspectiva de la satisfacción actual para conocer los mismos argumentos en el nivel de la vida real. Los resultados del plano ideal son valiosos para la interpretación debido a que la mayoría de las preguntas son proyectivas y reflejan lo que a cada trabajador le resulta difícil admitir para su situación actual.

Las preguntas se miden mediante una escala de Likert. Las del plano ideal se miden en una escala de 1 a 5, en donde 1 es muy importante y 5 nada importante; En el ámbito de la situación actual, la satisfacción de las metas mediante el programa de calidad se mide con una escala de 1 a 5, en donde 1 es totalmente satisfecho y 5 totalmente insatisfecho.

En las respuestas de los dos apartados; el ideal y real, se hace cálculos de frecuencias para conocer la cantidad de veces que se repite un hecho social en las percepciones de las obreras, por ejemplo, en la percepción el tipo de liderazgo.

El análisis se complementa con la información de datos obtenidos a partir de las entrevistas, la revisión de documentos y de la observación participante realizada durante la investigación de campo y sobre la base teórica que sustenta la investigación.

#### **4.6.2.2 Análisis de los resultados en Industrial Corona México**

Para iniciar el análisis de la evidencia empírica a continuación se presentan datos generales de la empresa, su historia y un esquema general de su estructura organizacional y la composición del personal y sus funciones, la enunciación del modelo de gestión de la calidad, sus productos, su infraestructura, maquinaria y equipo, sus proveedores y sus clientes, con la finalidad de tener un panorama del marco contextual en el que se desempeña la organización e inferir los imperativos de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

##### **4.6.2.2.1 Identificación de la empresa**

El primer paso para implicarse en la discusión de los resultados de la investigación, es presentar las generalidades de la empresa, los datos aportados por ella permiten individualizarla y comprender su personalidad.

**Datos generales de la empresa Industrial Corona, S.A. de C.V.**

**Eslogan de la empresa:** “Precisión en plásticos”

**Giro:** Manufactura e impresión de productos inyectados  
en materiales termoplásticos para la industria  
de las autopartes.

**El origen de la empresa:** Adquisición.

**Tipo de empresa:** Matriz

**Tipo de propiedad:** Familiar

**Edad:** Industrial Corona, tiene 48 años en el mercado.



Su primera etapa inicia en 1964 y termina el 2 de marzo de 1984. 20 años de dominio alemán. La segunda etapa inicia el 3 de marzo de 1984, bajo la tutela del una familia mexicana.

**Tamaño de la empresa:** Se clasifica dentro de las medianas empresas por contar con 68 empleados. La edad y tamaño de la empresa son variables que se categorizan como situacionales o de contingencia, estas definen los parámetros de diseño de la organización. En conclusión, Industrial Corona es una empresa madura y de tamaño mediano que presenta una mayor formalización de comportamiento y la consolidación de una estructura burocrática.

#### **4.6.2.2.2 Historia de Industrial Corona México, S.A. de C.V.**

Industrial Corona, S.A. de C.V., nace en 1964, dedicada a la producción de teclas para máquinas de escribir de la marca Olympia, la empresa estuvo en funcionamiento hasta 1985 al mando de sus fundadores, dos mexicanos de origen alemán, quienes tenían amplia experiencia en el diseño y fabricación de piezas de plástico.

La pertinencia del negocio se fincó en la posibilidad de abastecer a uno de los principales fabricantes de maquinas en México, especialmente porque este desarrollo tecnológico estuvo vigente desde finales del siglo XIX hasta buena parte del XX, el cual fue de gran utilidad para el trabajo de oficina y el de los escritores, sin embargo, esta bonanza decayó no obstante los esfuerzos de sus fabricantes en el desarrollo de varios tipos de equipos (mecánicas, electromecánicas y electrónicas), el avance tecnológico en otras áreas industriales y la creación de computadoras personales y de los procesadores de texto, pronto las reemplazó.

En la década de los años ochenta la computadora experimenta una gran popularidad entre las familias y los trabajadores, convirtiendo a las máquinas de escribir en un objeto únicamente útil para algunos nichos de mercado, en el caso de México, para algunas dependencias gubernamentales y escuelas de secretariado.

Estos eventos y el deseo de los fundadores de retornar a su patria con su familia los llevaron a vender la empresa (Cordera, 2012, anexo 3:1), permitieron al Ing. Ernesto Cordera, adquirirla mediante la intervención de su hermano, este fue un momento crucial en su vida empresarial del ingeniero la cual desde entonces le ha representado desafíos inesperados. Con el retiro de los alemanes y la llegada de los mexicanos en 1985, la empresa ha experimentado cambios importantes los cuales definen etapas de desarrollo de la empresa y son las siguientes: La primera, corresponde a la fundación de 1964 a 1985; la segunda a la formación e inicia en 1985 y culmina en 1999; y la tercera, la de fortalecimiento va del año 2000 y continua a la fecha (2012).

### **1ª etapa: la fundación**

La empresa inicia operaciones en 1964, dirigiendo sus productos a clientes alemanes especialmente. Para 1985, los propietarios –alemanes- venden la empresa al Ingeniero Cordera. La transacción se realiza en términos satisfactorios para ambas partes y el pago se efectúa con los recursos que se obtienen del trabajo de la fábrica (Cordera, 2012: anexo 3:1).

## **2ª. etapa: la formación**

En marzo de 1985<sup>91</sup>, inicia oficialmente la gestión del Ing. Ernesto Cordera. Las operaciones de la empresa al mando de la nueva gestión estaban sustentadas en clientes alemanes muy redituables heredados de la gestión anterior, los cuales al cabo de 3 años rechazaron la relación comercial con la empresa, no obstante de tener como antecedente una relación de 24 años con la empresa; 21 con los alemanes y tres con los mexicanos. La pérdida de clientes y la problemática de contar con personal poco capacitado proveniente del interior de la república, fueron de los primeros retos que la empresa enfrentó, asimismo, los momento más difíciles los vivió durante las devaluaciones principalmente porque los insumos que se usan en la empresa se cotizan en dólares.

El primer paso que dio la empresa para subsanar su problemas fue contratar personal técnico calificado en la manufactura de piezas de plástico, para enseguida darse a la tarea de renovar su cartera de clientes, para la empresa “fueron años muy difíciles porque tuvimos que buscar nuevos negocios” (ídem.). El director general aduce que la pérdida de clientes se debe al “clásico conocimiento que tienen los extranjeros en las asociaciones, en las escuelas que tienen a sus hijos, etc., hace que tengan una cierta confianza que es difícil de ganar cuando uno no está en ese medio”, un hecho social que se puede explicar en términos culturales, dado que dentro de los grupos de cualquier tipo existen lazos derivados de la identidad y la pertenencia mediante los cuales se construyen lealtades que dan sentido a la acción.

Esos eventos llevaron a Industrial Corona México, a establecer una estrategia de creación de mercado con la finalidad de mantenerse vigentes en el mercado, palabras de

---

<sup>91</sup> Para exponer la trayectoria de la empresa se considera el año 1985, como fecha de inicio, este dato fue proporcionado por el director general. Sin embargo, la información oficial que esgrime el personal de la Gerencia Administrativa señala como fecha de inicio el año 1984.

Cordera (2012, anexo 3:2) esto “al principio fue para sobrevivir y después nos dimos cuenta de que la mejor manera de tener cierta seguridad era mediante la exportación, buscamos muchas maneras de lograr vender a los exportadores y la que más nos convenció fue la industria automotriz es por eso que estamos tan dedicados atender esta industria tiene una gran ventaja que es que son sumamente exigentes y entonces eso elimina el 95% de los competidores que hacen otro tipo de productos de plástico (,) como sería las tipo Tuperware o cucharas y tenedores desechables, entonces nos quedamos con un grupo muy selecto de competidores que hace que tengamos que tener cierto nivel para poder acudir este mercado y como vendemos en dólares eso ha sido muy provechoso para nuestra sobrevivencia básicamente”.

No obstante la problemática que ha afrontado la empresa desde el año en que inició operaciones ha incrementado su valor económico con la reinversión. La segunda etapa finaliza al término de 1999 e inicios del año 2000: Sus logros la han llevado a la etapa de fortalecimiento desde 2000 a la fecha (junio de 2012) lo cual le ha permitido abrir una filial en estado de Querétaro.

### **3ª etapa: de fortalecimiento**

Desde el año 2000 la empresa dirige su estrategia comercial hacia a la industria automotriz, la cual le exigió exhibir una certificación otorgada por un organismo certificador reconocido. Esto motivo el inicio de transferencia de su sistema de calidad antiguo al Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001: 2008, porque el propio no cumplía con todos los requisitos de la norma. Este proceso tardo aproximadamente seis años, en 2006, la empresa consiguió la certificación de calidad para entrar de lleno a la industria de las

autopartes, ahora tiene más del 60% de sus ventas en ese sector. El compromiso del director al certificarse está centrado en mejorar su empresa continuamente:

“Una vez que decidimos .. tener el sistema certificado ... queremos actualmente y ... queríamos que funcionara (,) nuestro principal objetivo fue hacer funcionar el sistema de tal manera que obtuviéramos beneficios y no nada más fuera una carta de presentación para proyectos automotrices y cuesta un poco de trabajo el cambio cultural y que las personas realicen lo que deben de realizar pero de alguna manera los elementos del sistema han hecho que tengamos nosotros una mejor empresa, hoy en día estamos con el registro y hacer las auditorías internas y auditorías de parte del organismo certificador que nos avalan en el cumplimiento de los requisitos y claro para mí una de las cosas más importantes que tiene actualmente es nuestro compromiso de estar mejorando continuamente, de tal forma de que cada vez seamos una mejor empresa” (Cordera, 2012, anexo 3:1)

La incursión en el ámbito automotriz inicio con una empresa alemana dedicada a las autopartes, el compromiso con ella se tradujo en confianza para considerarle como proveedor y esto para Industrial Corona se torno en tarjeta de presentación para otras empresas del ramo, quienes conocen que “(esa)... empresa no da (fácilmente) proyectos a nuevos proveedores” (Cordera, 2012, anexo 3: 2) y saben de los estándares y exigencias que impone la empresa. El ingreso a la industria automotriz obligó a la empresa a adquirir tecnología de última generación para atender la demanda de Kostal y Hi-Lex.

Para la empresa no todo ha sido miel sobre hojuelas, porque a pesar de cumplir con las normas de calidad y tener clientes de clase mundial, las condiciones contextuales han afectado su estabilidad y la han conducido a reformular sus mercados. Especialmente las devaluaciones le obligaron a buscar otro tipo de clientes, en 1998 recibió la oportunidad de suministrar a MABE, perillas para las estufas, debido a que ésta enfrentaba un problema de



aprovisionamiento, actualmente ésta empresa es uno de sus principales clientes de la industria de electrodomésticos.

En 2008-2009, con la disminución de la demanda automotriz la empresa nuevamente se vio sujeta a graves riesgos, los cuales se dirimieron diversificando su riesgo en diversos mercados. Derivada de esta planeación estratégica ahora tiene el 60% de sus ventas en la industria de autopartes, el 30% en los electrodomésticos y el resto en productos cosméticos, promocionales y otros.

El director General señala que una de sus estrategias para direccionar sus esfuerzos está fincada en el Plan de Negocios, el cual se revisa anualmente y cubre un periodo de mediano plazo. Asimismo, evalúa sus fortalezas y debilidades. Uno de los logros del uso del plan de negocios es la entrada a la industria de los cosméticos, el cual es representado para la empresa “...afortunadamente... un volumen bastante estable porque muchas cosas dejaron de comprar pero cosméticos las mujeres no dejan de comprar”. Hay un sector al cual Industrial Corona de México, no ha podido ingresar, se trata del mercado de productos médicos.

La empresa ha logrado fortalecerse y consolidar las relaciones con sus clientes principales lo cual le ha dado la posibilidad de crecer, en 2012 tiene su casa matriz en el D.F. y una filial en Querétaro con 70 personas laborando.

Finalmente, el director de ICM, señala que para adoptar alguna moda managerial como la de la calidad “ hay que conocer a la empresa íntimamente para saber qué es lo que ...funciona, ... las modas gerenciales siempre tienen algo de novedoso que hay que ver y hay que tomar y tienen también que no me escuchen los asesores pero muchas veces tienen algo de comercialización ... venden ... un paquete muy bonito y lo voy a vender como una solución a todos los problemas, lo cual no es así, traen también mucha “paja” que hay que

quitar y aprender adaptar lo que sirve a las condiciones de la empresa y rechazar lo que definitivamente no funciona, entonces no sé si eso contesta su pregunta, la verdad es que no existe una fórmula única que resuelva los problemas de toda empresa, no existe que es lo que no funciona” (Cordera, 2012, anexo 3: 5).

### **Nombre y logotipo de la empresa**

La empresa conserva el nombre inicial y no obstante que mantiene la figura de sociedad anónima, es una empresa familiar en la que participan el Ing. Cordera, un hermano y su cuñada. En toda empresa el nombre y el logotipo tienen un significado especial para sus miembros, son elementos que permiten en primera instancia la identificación entre el individuo y la esencia de la empresa y después, entre los demás miembros de la organización, conformando en última instancia componentes de la identidad organizacional. En el caso de Industrial Corona, el nombre de la empresa y el logotipo, están impresos en mantas y en el uniforme de los operarios de la empresa.

El nombre de la empresa es “Industrial Corona de México, S.A. de C.V.”, el logotipo está compuesto de elementos que se pueden pronunciar como “precisión en plásticos”, el cual desde la perspectiva mercadológica representa el eslogan de la empresa y otros de orden simbólico como la flecha y el engrane: en palabras del administrador, la primera representa la idea de mejora continua y el segundo, la ventaja competitiva de la empresa, es decir, los moldes y la precisión del trabajo realizado. El logotipo es autoría del director general quien recibió algunas ideas del personal administrativo como resultado de un curso de capacitación.

**Figura 3: Logotipo y eslogan de ICM**



El emblema de la certificación ISO 9001-2008, la misión, la visión y la política de calidad, los diplomas que enuncian los premios obtenidos por la empresa y los diplomas de certificación, entre otros artefactos, son algunos de los elementos simbólicos que configuran la identidad organizacional, no obstante el logotipo de la empresa solo tiene para sus creadores, por lo que es necesario que la empresa implemente una estrategia para posicionar en la mente de sus empleados este artefacto de identificación.

#### **4.6.2.2.3 Estilo gerencial**

Las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas generalmente son dirigidas por sus propietarios. El estereotipo del líder que se forja en ellas es paternalista (Kras, 1990), del cual derivan relaciones de trabajo de tipo patrimonialista, en donde el dueño “no es un superior, sino un señor personal”... “para con quien las relaciones de (su) cuadro administrativo no se determinan por el deber objetivo del cargo, sino por la fidelidad personal al servidor” (Zabludovsky, 1989:126, cit. por Guillén, 2001).

El carácter colectivista de los mexicanos genera relaciones de confianza, las cuales dentro de la organización permiten configurar un papel social denominado el brazo derecho de la dirección, este rol lo desempeña la persona que ha sabido generar relaciones de

confianza con el dueño, y es merecedor de encarnar la figura de autoridad en las situaciones en que el propietario no puede participar o en aquellas a las que se le designa.

Se trata de un colaborador en quien el dueño se apoya, en el caso de Industrial Corona, el dueño confiere autoridad al gerente administrativo para el cuidado de la empresa. La administración que se practica en esta organización por estar sujeta a un Sistema de Gestión de la Calidad se alinea a los dogmas y supuestos administrativos de la teoría administrativa.

El liderazgo del propietario es ampliamente reconocido por el personal<sup>92</sup> de la empresa, sin embargo, los miembros de la línea operativa tienen poco contacto con él la interacción se limita al saludo en sus visitas diarias al taller.

#### **4.6.2.2.4 Estructura organizacional**

##### **4.6.2.2.4.1 Organigrama**

La estructura organizacional de la empresa muestra la división del trabajo por funciones, asimismo, define las relaciones entre los diferentes puestos dentro de la empresa y entre los jefes y subordinados. El organigrama exhibe la estructura organizacional de la empresa, es una especie de radiografía en la que se presenta de forma clara la jerarquía organizacional y la ubicación de cada uno de los miembros de la organización. Con este mapa de ubicaciones cada uno conoce las funciones y responsabilidad que tiene dentro de la empresa.

---

<sup>92</sup> Una operaria expresa al respecto “algo que me sorprende y nunca lo he visto en mis otros trabajos y me hace sentir bien es que...el dueño baja y te saluda...y digo que padre porque no te ve por arriba del hombro y eso te hace sentir bien y te gusta estar en la empresa porque no te tratan como una obrera más, se siente bien” (anexo 5.6:8).

La organización está dividida de forma básica por departamentos de especialización funcional, en ellos se reúne a un grupo de trabajadores (as) que realizan una misma actividad o actividades relacionadas. La supervisión es directa, cada gerente y cada jefe de área tiene experiencia en un área limitada del proceso, no obstante su autoridad se sustenta en el conocimiento formal y práctico.

En el organigrama aparece en primer lugar la dirección general, la cual representa el ápice estratégico, enseguida observamos la tecno estructura conformada por la gerencia de planta y la gerencia administrativa; en este nivel, dependiente de la gerencia de planta se inserta un puesto denominado Representante de la Dirección y SGC (Sistema de Gestión de la Calidad), un puesto que tiene pertinencia por la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2008, desde 2006, ya que el modelo demanda la presencia de un representante de la dirección encargado del proceso de calidad.

La dirección es responsable de designar al representante de la dirección y otorgarle autoridad para que este se asegure de que se establezcan, implementen y mantengan los Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad y para que informe a la dirección respecto del desempeño del sistema y de los cambios necesarios para la mejora continua, además su tarea será promover acciones para que todos los miembros de la organización consideren como orden prioritario en el desempeño de su trabajo el cumplimiento con los requisitos del cliente para su plena satisfacción.

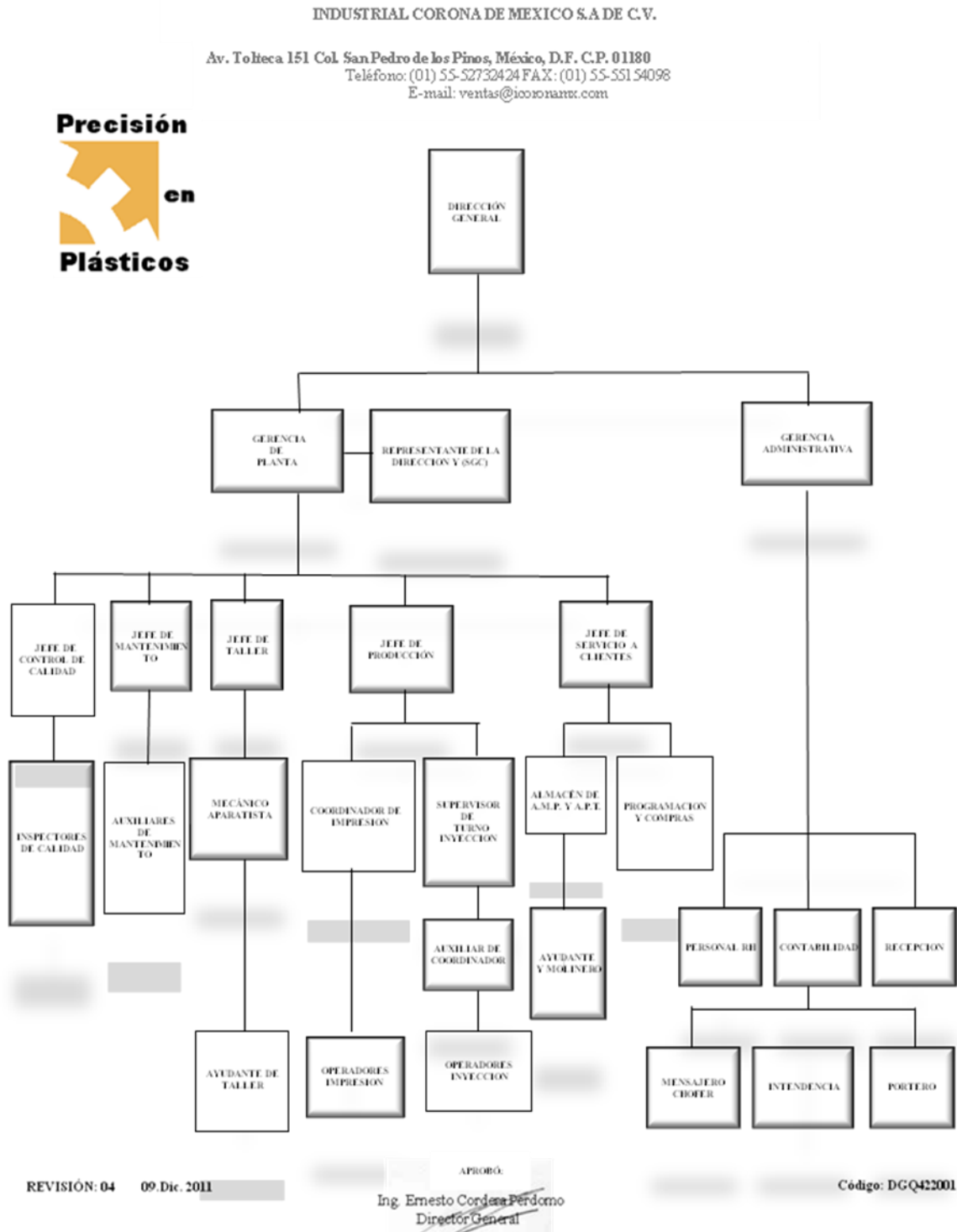
En la línea media están los jefes de los siguientes departamentos: de control de calidad, mantenimiento, del taller, de producción y de servicio a clientes. Enseguida se presentan las diferentes secciones que componen la línea operativa de la empresa, en primer lugar están los puestos que desempeñan funciones de apoyo dentro del ámbito de la producción y son los inspectores de calidad, auxiliar administrativo, mecánico aparatista,

coordinador de impresión, supervisor de turno de inyección, almacén de AMP y APT, programación de compras, enseguida en este mismo ámbito el auxiliar de coordinador y el ayudante de molinero, mientras que en el área administrativa están las de personal, contabilidad y recepción.

En la base de la pirámide jerárquica la parte operativa representa el mayor número de trabajadores con un total de 46. Las áreas del taller en donde se encuentran los operarios son en el departamento de impresión y tampografía, y el de inyección, además de los ayudantes del taller. En el área administrativa los puestos operativos están a cargo del mensajero-chofer, de la persona de intendencia y el portero.

En este tipo de organización -burocracia mecánica, en términos de Mintzberg la toma de decisiones es centralizada, la autoridad lineal y la comunicación mediante líneas formales. La toma de decisiones centralizada enlaza al subordinado con su superior –unidad de mando- y esta dinámica de autoridad avanza de la misma forma hasta llegar al ápice estratégico. Este tipo de organización es común de en organizaciones productivas maduras y de tamaño importante.

**Figura 4. Organigrama ICM**



Fuente: Organigrama proporcionado por la empresa

La composición del personal de Industrial Corona es el siguiente, el número total de trabajadores contando al dueño, quien funge como director general es de 68; de estos, el 32% es personal administrativo y el 68% operarios. En términos de género del total de personal el 57% son mujeres y el 43 % hombres. Es importante subrayar la presencia femenina en el ámbito del taller, de 46 trabajadores; 32 son mujeres y 14 hombres. La importancia de la presencia de las mujeres en la planta se debe al tipo de productos que genera la empresa y al cuidado que se requiere para su manejo. Industrial Corona produce objetos de plástico los cuales requieren de un acabado fino que solo la mano femenina por su tamaño delicadeza y paciencia puede desempeñar sin menoscabo de los recursos y con una alta calidad.

El nivel de escolaridad de los integrantes de la empresa es el siguiente. El ápice estratégico tiene una habilitación escolar universitaria, el personal de la tecno-estructura también cuenta con nivel de escolaridad de licenciatura. Asimismo, la línea media en los departamentos de inspección de calidad y de producción en el área de inyección. Mientras que en el nivel operativo la mayoría de trabajadores sólo tienen el nivel cubierto en segundo nivel básico de instrucción escolar.



#### 4.6.2.2.4.2 Funciones y características del personal

Funciones y características del personal de Industrial Corona, S.A. de C.V.							
Cuadro 74.							
Nombre para el trabajo		Puesto	Edad	Género	Estado civil	Escolaridad	Años de experiencia Antigüedad
Ápice Estratégico	DG1	Director general	61	M	Casado	Ingeniería	36
	GA	Gerente Administrativo	48	M	Casado	Licenciatura	20
Tecno estructura	GP	Gerente de Planta	56	M	Casado	Ingeniería	30
	RD SGC	Representante de la Dirección					
	IC	Inspección de Calidad	24	M	Soltero	Ingeniería	1
Línea Media	PI	Producción Inyección	39	M	Casado	Ingeniería	13
	JT	Jefe de Taller		M			
	JM	Jefe de mantenimiento		M			
	LP	Liberación del producto	24	M	Casado	Ingeniería	1
	CI	Coordinador de Impresión					
Línea de Operaciones	RMP	Recibo de materia prima	43	M	Soltero	Secundaria	11
	PyC	Programación y compras					
	E	Embarque	31	M	Casado	Medio	11
	SI	Supervisor de turno de inyección	Los datos de los operarios están en el apartado del perfil sociocultural de los informantes				
	MA	Mecánico Aparatista					
	AMTO	Auxiliares de mantenimiento					
	IC	Inspectores de calidad					
	AC	Auxiliar de coordinador					
	AMOL	Ayudante de molinero					
	AT	Ayudante de taller					
	OI	Operarios de Inyección					
	OT	Operarios de Impresión y tampografía					

	RH	Personal RH	
	CTAB	Contabilidad	
	REC	Recepción	
	MJE	Mensajero	
	INT	Intendencia	
	POR	Portero	

En la empresa el ápice estratégico lo ocupa el dueño de la empresa y aunque ésta es familiar, los otros propietarios no participan en la dirección de la empresa ni tampoco en la operación. La tecno estructura está formada por la gerencia administrativa, el gerente de planta y el representante de la dirección. En la línea media están los jefes de control de calidad, de mantenimiento, de taller, de producción y de servicio a clientes y en la línea operativa los trabajadores que están estrechamente relacionados con la producción, entre ellos se encuentra la unidad de análisis de este estudio y son los operadores del área de inyección y de tampografía.

#### 4.6.2.2.5 Modelos de gestión de calidad en la empresa

La empresa implantó desde 2006 el Modelo “Sistema de Gestión de la Calidad”, obteniendo la certificación ISO 9001:2008, con la finalidad de impactar en la mejora de los procesos. La empresa esgrime como razones principales de su implantación “crecimiento como empresa, mejores clientes (anexo 1). El administrador de la empresa argumenta que con la implantación de la calidad las ventajas que se han logrado son “la mejora en la eficiencia de los procesos y mayores beneficios como empresa” (ídem.).

Industrial Corona se sometió a la evaluación de la conformidad con el Organismo de Certificación Internacional “OCI World Wide<sup>93</sup>” (OCIWW), logrando la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para las actividades de Manufactura e impresión

<sup>93</sup> <http://www.ociworlwide.com> [11,juio,2012]

de Productos Inyectados en Material Termoplástico. La certificación señala que el SGC es conforme a la norma NMX.CC-9001-IMNC-2008/ISO 9001:2008, con una vigencia hasta mayo de 2014.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ICM		
Cuadro 75.		
Nombre del modelo de calidad	Año de implantación	Resultado obtenido
SGC ISO 9001-2008	2006	Mejora continua en los procesos

**Figura 5. Certificación de calidad ISO 9001:2008**



Fuente: Imagen proporcionada por la empresa

Este organismo certificador da fe de que la empresa ha logrado generar un Sistema de Gestión de la Calidad excelente. Con la obtención del certificado, la calidad se instala en la organización como un mito racionalizado con el que en términos de los organismos certificadores se logra impulsar el éxito de la empresa, su rentabilidad y potencial de mercado, administrar y mejorar la calidad de sus productos y servicios, promover el trabajo en equipo e implementar con excelencia la calidad en el trabajo.

Asimismo, señalan que la certificación la logran empresas con una gran visión de mejora continua que trabajan para cumplir con los requerimientos planteados por la Norma ISO 9001:2008, las que se proponen implementar la excelencia en sus procesos y en términos cualitativos las que buscan hacer de la calidad una forma de vida y de la mejora continua, es en suma, una forma de actuar y pensar, es la inspiración para seguir mejorando cada día el trabajo en la empresa (OCIWW, 2012<sup>94</sup>). Más adelante se abordará el sistema de calidad desde la perspectiva de los actores de la línea operativa.

#### **4.6.2.2.6 Productos y/o servicios de la organización**

La empresa se dedica a la fabricación e impresión de productos inyectados en materiales termoplásticos. Sus principales clientes pertenecen a la industria de autopartes y están directamente vinculados con las armadoras OEM's en la industria automotriz, estas empresas operan a nivel internacional y son de categoría Tiers 1.

El carácter global de las empresas cliente de Industrial Corona, le exigen el cumplimiento de altos estándares y niveles de calidad para conservar su posición de proveedor, esto ha conducido al director general a implantar en la empresa el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000-2008, un sistema que la industria automotriz prescribe a proveedores ubicados como Tier 2 y 3, mientras que los Tier 1 deben cumplir con el modelo de calidad ISO/TS 16949, un modelo que deriva de la armonización de las normas QS 9000, VDA 6.1 de origen alemán; EAQF de origen francés y el AVSQ de procedencia italiana.

Los productos que fabrica la empresa se dividen en principales y secundarios: los principales se dirigen a la industria automotriz y los productos secundarios a otros giros del

---

<sup>94</sup> <http://www.ociworldwide.co.cr/>

sector productivo, principalmente al de la industria cosmética y a los electrodomésticos.

Enseguida se presentan información de los productos de la empresa.

#### Principales productos para la Industria automotriz

**Cuadro 76.**

Nombre del producto	Versión	Frecuencia de venta	Volumen de producción a nivel	
			Nacional	Internacional
Botón seguro de niños	Única	Semanal	Hilex y Kostal Querétaro 30,000 – 35,000	
Piezas automotrices para ensamble	Diversas			Norgren USA Estados Unidos

#### Productos y servicios para otras industrias

**Cuadro 77**

Nombre del producto	Versión	Frecuencia de venta	Volumen de producción a nivel	
			Nacional	Internacional
Perillas para electrodomésticos	Diversas		Mabe	Mabe Canadá
Tapas	Diversas	Semanal	Nacional Fuller	

#### 4.6.2.2.7 Infraestructura

La empresa cuenta con instalaciones para la realización de los procesos productivos y las operaciones administrativas.

#### Infraestructura

**Cuadro 78**

Ubicación del inmueble	Tamaño (m <sup>2</sup> )	Uso	Antigüedad del inmueble	Situación de la propiedad
Av. Tolteca No. 151, San Pedro de los Pinos, Delegación Álvaro Obregón, CP. 01180		Industrial	48 años	

#### 4.6.2.2.8 Maquinaria y equipo

La empresa cuenta con bienes de capital procedentes del extranjero.

**Maquinaria y equipo**  
**Cuadro 79**

Nombre de los principales bienes de capital	Nombre del principal equipo periférico	Origen
Máquinas inyectoras	Termoreguladores	Austriaco Battenfeld World of innovation

La empresa cuenta con maquinaria y equipo automatizado proveniente de Austria.

#### 4.6.2.2.9 Identificación de los Proveedores

Industrial Corona conmina a sus proveedores a exhibir sistemas de calidad y cumplir con normas y estándares establecidos por las empresas del final de la cadena productiva, incluso, en palabras del director general, “los clientes me exigen comprar determinado producto bien identificado en cuanto a sus características, señalan al proveedor con quien adquirir los insumo”. Señala en directivo que en los productos clave no hay forma de moverse hacia proveedores no reconocidos y probados por los clientes clave.

<b>Los principales proveedores de la empresa y sus productos</b> <b>Cuadro 80.</b>				
Nombre del proveedor	Producto	Procedencia Nacional o extranjera	Opera con algún sistema de calidad	Tipo de certificación
Entecresins	Resina	Nacional	Si	ISO 9001:2008
Plásticos diseñados	Resina	Nacional	Si	ISO 9001:2008
Espectroquimia	Resina	Nacional	Si	ISO 9001:2008

De acuerdo con Porter (1987), la relación con los proveedores es uno de los factores clave en un sector industrial, porque de la calidad de los insumos que le suministren influye en la calidad de los productos intermedios o finales que la empresa dirige a la industria automotriz.

#### **4.6.2.2.10 Identificación de los clientes**

Los principales clientes de Industrial Corona, son Kostal y Hi-lex Mexicana, ambos compradores, participan en la industria automotriz, se puede decir que representan clientes clave para la supervivencia de la empresa. La cual en 2008 y 2009 enfrentó las secuelas de la grave crisis financiera global y petrolera, y del alza en los precios del combustible. Lo que provocó en 2009, la disminución de ventas de sus productos ligados principalmente a la industria automotriz. El director general constreñido por estos eventos exógenos incontrolables, estableció una estrategia de desarrollo de mercado para obtener nuevos clientes y nuevos productos.

Esta estrategia rindió frutos y desde ese momento mantiene una relación comercial con clientes de otros sectores industriales entre los que figuran Mabe México, Mabe Saltillo, Mabe Canadá, Fuller, Diseño y Metalmecánica, y Pertek ; todas grandes organizaciones, las primeras tres pertenecen al sector de electrodomésticos y la penúltima a la industria cosmética, las últimas a dos a otros, asimismo, por la experiencia en la industria de las autopartes integra a Norgren USA, como otro cliente mediante el cual tiene la posibilidad de exportar sus productos a los principales mercado de la Triada.

La estrategia de diversificación de productos y de mercado ha ayudado a la empresa a dirigir sus esfuerzos a diferentes clientes con la finalidad de contrarrestar el poder de negociación de los clientes clave y afrontar los embates de las fuerzas del macro ambiente para continuar con su actividad productiva.

Principales clientes de la empresa Cuadro 81.					
Nombre del cliente	Producto	Nacional o extranjero: Ubicación	Grado de importancia para la empresa	Opera con algún sistema de calidad y/o Tipo de certificación	Exige a la empresa un modelo de calidad y/o de certificación
Kostal	Automotriz	Nacional – Filial de un consorcio global	Alta	Si	Si
Hi-Lex Mexicana	Automotriz	Nacional – Filial de un consorcio global	Alta	Si	Si
Fuller	Tapas para Cosméticos	Nacional	Alta	Si	Si
Mabe México	Perillas para electrodomésticos	Nacional	Alta	Si	Si
Mabe Saltillo	Perillas para electrodomésticos	Nacional	Alta	Si	Si
Mabe Canadá	Perillas para electrodomésticos	Internacional	Alta	Si	Si
DYS		Nacional	Media	Si	Si

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

Además de los clientes principales antes enunciados, Barcel, Clarion, Diseño y Metalmecánica, Dixon Comercializadora, Erling Klinger de México, Grupo Creativo, Hutchinson, Industrias Kores de México, Leiser, R.E.P. Industries, Multinacional de envases, Pertek S.R.L. también son clientes de la empresa.

### Conociendo a los clientes principales

Kostal Mexicana y Hi-lex son los principales clientes de Industrial Corona. La primera Kostal Mexicana<sup>95</sup> se fundó en 1973, es una empresa que forma parte de Kostal Group, una empresa familiar independiente, fundada en 1912 en Lüdenscheid, Alemania. La empresa

<sup>95</sup> <http://www.kostal.com/spanish/thecompany/history.html>



manufactura productos electrónicos y electromecánicos –mecatrónicos-, este consorcio tiene como clientes a las principales empresas líderes de producción de automóviles.

Tiene una estructura global con 35 filiales en el mundo; en Alemania su país de origen está la casa matriz y 11 filiales (12), Brasil (3), Bulgaria (2), China (1), Corea del Sur (1), España (1), Estados Unidos(2), Francia (1) , Grecia (1), India (1), Inglaterra (1), Irlanda (2), Italia (1), Japón(2) , México (2), República Checa (3), y Ucrania (1) y 11,700 colaboradores para atender las necesidades de sus clientes. En su discurso, señala ser una empresa global flexible por ser de tipo familiar.

**Figura 6. Logotipos de Kostal de México**



Evolución del Logotipo de a) 1912 a la fecha e) hoy

Kostal Mexicana tiene dos instalaciones en el país, una ubicada en Querétaro y otra en Acámbaro-Jerécuaro. La filial de Querétaro tiene cuatro programas de compra: 1) Productos semi terminados de metal, 2) Productos de plástico, 3) Componentes eléctricos/electrónicos y 4) bienes de inversión: herramientas de estampado y moldes de inyección. La empresa esgrime en su página de internet el cumplimiento de una política de calidad enfocada en la máxima de Philip Crosby "cero defectos" y en el Kaizen-la mejora continua de Imai, en sus productos, procesos y servicios, es decir, una filosofía de trabajo dirigida a la satisfacción total de sus clientes para asegurar el futuro de la empresa.

Para lograrlo plantea en su comunicación oficial la frase “calidad basada en el pensamiento y el funcionamiento”, con ella pone de manifiesto el que cada empleado

debe interiorizar los aspectos de la calidad en su trabajo individual, así como contribuir de forma activa con la empresa en su totalidad. Asimismo, hace énfasis en el papel del liderazgo para promover la calidad y para alcanzar los objetivos de la empresa, y de la importancia de considerar a los miembros de la organización como clientes para promover el desarrollo de sus habilidades y capacidades a favor de la calidad.

Por último, declara que “la empresa (debe)... demostrar su competitividad en todo el mundo mediante la obtención de certificaciones internacionales de calidad y premios”<sup>96</sup>

Las declaraciones de la política de calidad de Kostal Mexicana se traducen en apremio para sus proveedores. Industrial Corona, S.A. de C.V., ha sabido cumplir con la política de calidad de esta empresa para formar parte del cuerpo de proveedores de la compañía. Incluso, para darle un mejor servicio estableció una filial en el estado de Querétaro.

La segunda, Hi-Lex Mexicana establecida en México desde octubre de 1993, es otro cliente clave de Industrial Corona. Hi-Lex Mexicana es la subsidiaria No. 11 del grupo TSK presente en Japón, y en varios países en el mundo. El grupo TSK está constituido por una red global en los siguientes países:

---

<sup>96</sup><http://www.kostal.com/kks/en/> [10,junio,2012]

Figura 7. Hi-Lex de México



Hi-Lex Mexicana, S.A. de CV.

Red global TSK		
Cuadro 82		
País	Empresa	Fundada
1. Japón	Hi-Lex Corporation	1946
2. Estados Unidos	Hi-Lex América	1975
	Hi-Lex Controls	1989
3. México	Hi-Lex Mexicana	1993
4. Corea	TSK Korea	1972
	Daedong Hi-Lex	1980
	Daedong System	2003
5. China	Yantai TSK Cable System	2002
	Guangdong Hi-Lex	2002
	Chongqinig Hi-Lex	1995
6. Tailandia	Thai Steel Cale	1981
7. Malasia	Armstrong Cycle Parts	1976
8. Indonesia	Hi-Lex Indonesia	1978
	PT Hi_Lex Parts	1989
9. India	Hi-Lex India	1999
10. Vietnam	Hi-Lex Vietnam	1999
11. Inglaterra	Hi-Lex Cable System	2000

Fuente: Tomado Hi-Lex Mexicana

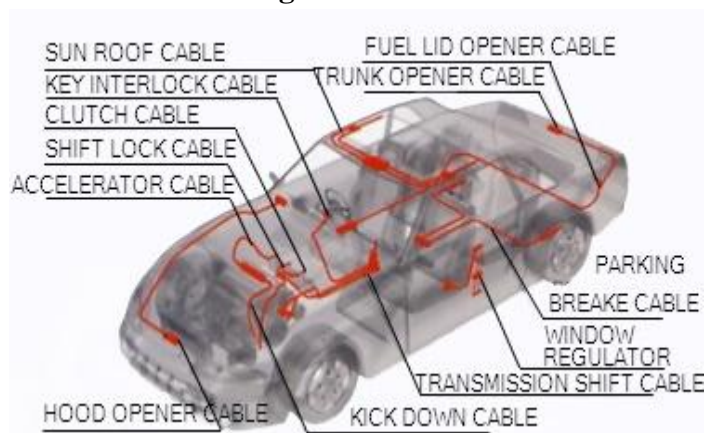
Esta red global atiende las necesidades de la industria automotriz con una filosofía de trabajo orientada a la optimización de costos y con la más alta calidad en sistemas de cables de control para frenos de mano, clutches, aceleradores y elevadores de ventana. La

empresa ha sido reconocida por la excelencia de sus productos en los sectores náutico, automotriz, aéreo e industrial. Sus principales cliente son Nissan, Ford, Chrysler y General Motors.

Hi-Lex Mexicana tiene una estricta política de calidad y ambiental, plantea como tarea central el compromiso con la prevención de la contaminación, la reducción de posibles impactos ambientales y el cumplimiento con los requisitos legales, voluntarios de los clientes. Su enfoque igual que el de Kostal Mexicana es el Kaizen, la búsqueda de la Mejora continua, con un compromiso hacia la calidad, costo y entrega.

Industrial Corona aprehende los planteamientos de calidad de Hi-Lex, los toma como propios y los interioriza en sus procesos para entregar a su cliente los productos con la calidad que los necesita. Hi-Lex, le exige a Industrial Corona guiar sus procesos mediante un sistema de gestión de la calidad y la conmina a lograr la certificación que avale su compromiso con la calidad. Industrial Corona provee a Hi-Lex de insumos de productos inyectados en materiales termoplásticos para clutch de los autos.

**Figura 8**



Fuente: Tomado de Hi-Lex, Mexicana

Industrial Corona ha cumplido cabalmente con los estándares de calidad con todos sus clientes, su desempeño ha sido ampliamente valorado por ellos otorgándole trabajo

continuo y también mediante diplomas que avalan la calidad lograda por la empresa. Hi-Lex por ejemplo, le ha conferido los siguientes reconocimientos:

<b>Reconocimientos otorgados a Industrial Corona México</b>		
<b>Cuadro 83.</b>		
<b>Reconocimiento</b>	<b>Año</b>	<b>Organismo Otorgante</b>
Calidad	1999	<b>Mabe</b>
Excelencia en entregas	2000	<b>Hi-Lex Mexicana</b>
Excelencia en calidad	2003	
Cero defectos	2004	
Excelente desempeño	2005	
Excelente calidad	2010	

Fuente: Elaboración propia con base en información aportada por el administrador de Industrial Corona

#### **4.6.2.2.11 Identificación de los principales competidores**

Las empresas además de tener claridad respecto de sus clientes reales y potenciales, también debe considerar el conocimiento de sus principales competidores, con la finalidad de establecer estrategias para mantener una posición competitiva en el mercado. En este sentido, Industrial Corona reconoce que su principal competidor es Viñoplastic, quien también dirige sus esfuerzos a la industria automotriz por lo cual le representa un alto grado de importancia, sobre todo porque también opera con un modelo y certificación de calidad. Adicional al conocimiento de este competidor cercano, el director general de Industrial Corona señala que actualmente la competencia se enfoca en proporcionar precio-calidad, y una de los principales competidores que logra esta oferta con equilibrio es la industria china” (Cordera, 2012, anexo 3: 9).

#### **4.6.2.2.12 Productos sustitutos**

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que pueden representar una amenaza para la organización por el grado de sustitución frente a sus productos y/o servicios. Las

autopartes que manufactura la empresa tienen un bajo grado de sustitución debido a que se trata de insumos que se incorporan a otros bienes para productos de la industria automotriz, esto por lo menos hasta que permanezcan vigentes los modelos de autos en los que se ensamblan. El administrador de Industrial Corona no reconoce ningún producto sustituto.

#### **4.6.3 La interpretación de la calidad en Industrial Corona México**

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, lo cual derivó en la disminución de ventas de automóviles en el mundo. Evento al que se suma la preeminencia de las empresas japonesas enfocadas en una producción con altos estándares de calidad y de eficiencia gracias al modelo de producción Toyota.

Un escenario global y una competencia centrada en la calidad dirigen a las empresas que quieren –y hasta a las que lo evitan- insertarse en la competencia global a implantar modelos de calidad. Industrial Corona, desde su fundación ha estado ligada a corporaciones internacionales, principalmente de origen Alemán, esto la ha llevado desde siempre a 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 cuales le requieren del cumplimiento de estándares y la certificación de

sus procesos, una condición que según el discurso de los consultores<sup>97</sup>, sólo se pueden lograr con la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008.

El movimiento de la calidad se ha extendido en todo el orbe y ha alcanzado a todo tipo de empresas y sectores; en México se aplica desde la gran empresa hasta las pequeñas y medianas empresas, incluso en algunos casos también en las microempresas que se han visto seducidas por sus promesas: Industrial Corona, implantó la Norma ISO 9001:2008, porque es un requisito que le exigen sus clientes y porque el director general está convencido de que es de utilidad para lograr los objetivos de su empresa “ ” (Anexo,3).

La Norma ISO 900:2008, está prescrita por el Organismo Internacional de Estandarización (ISO), para la certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad, en ella se define como principal directriz; la mejora continua. Dado que esta norma deriva de la ISO 9000, condiciona a la empresa a cumplir su primera clausula que dicta “escribir lo que se hace, hacer lo que se dice, documentar lo que se ha hecho y auditar para confirmar su cumplimiento”, con la finalidad de generar evidencias del cumplimiento de los parámetros del modelo de calidad y también con la intención de promover la certificación y demostrar el cumplimiento con las conformidades.

La calidad es un proceso continuo en donde las empresas además de alinear sus procesos a los mandatos del modelo de calidad, deben certificarse, es decir sujetarse a la evaluación externa por parte de un organismo reconocido, para obtener una garantía por escrito, es decir, un certificado, esto es, “un documento ... (que se emite) conforme a las reglas de un sistema de certificación, que indica con un nivel suficiente de confianza que un

---

<sup>97</sup> <http://www.ociworldwide.com> [11,juio,2012]

producto, proceso o servicio debidamente identificado, está conforme a una norma o a otro documento informativo especificado”<sup>98</sup>.

De esta manera la empresa adquiere credibilidad respecto a la conformidad de sus productos o sus procesos con los requisitos especificados por el modelo o las normas de calidad pertinentes. Una vez logrado esto, puede exhibir el galardón para ganar la confianza de los clientes y mantenerse vigente en el mercado. En suma, la calidad la conduce a exhibir las evidencias de la acción organizacional a terceros y lograr el involucramiento y motivación de los miembros de la organización para aprehender la calidad como forma de vida. Este proceso visto desde una perspectiva crítica representa un sistema de verificación interminable para generar desde la racionalidad un clima de confianza fiable para todos. Porque los organismos certificadores también deben tener una certificación denominada acreditación dirigida por la Norma de referencia ISO 65 ( En 45011)<sup>99</sup>, para que sus clientes confíen en su credibilidad y para asegurar la calidad de su certificación.

Aunque se señala que el organismo de acreditación no está sujeto a evaluación y que no hay entidad que lo acredite -porque en esas esferas si operan los mecanismos de confianza- porque se cree en su legitimidad fundada en el reconocimiento mutuo y en la participación de las autoridades públicas dentro de sus estructuras, los organismos acreditadores se rigen por la Norma ISO 61, requisitos generales para la evaluación y la acreditación de los organismos de certificación.

El certificado obtenido por Industrial Corona, es una certificación temporal que la obliga a mantenerse alerta en el cumplimiento de la calidad para mantener vigente la certificación.

---

<sup>98</sup> <http://www.fao.org/docrep/004/ad094s/ad094s03.htm>

<sup>99</sup> <http://www.fao.org/docrep/004/ad094s/ad094s00.htm#Contents>



Para iniciar el análisis de la evidencia empírica y para conocer cómo interpretan la calidad los trabajadores de la línea operativa de Industrial Corona, en primer lugar se presentan los requisitos de la ISO 9001:2008, bajo los cuales los miembros de la organización desarrollan sus actividades cotidianas, para enseguida presentar los resultados de los cuestionarios y entrevistas mediante los cuales podemos dilucidar lo que significa y cómo interpretan la calidad los trabajadores de la línea operativa.

La gestión de la calidad total ISO 9000:2008, en el plano ideal es un concepto que adquiere los siguientes significados:

- Gestión. Involucramiento y compromiso de los directivos para la implantación de la calidad
- Calidad. Conocimiento y comprensión de los requerimientos del cliente y el compromiso de la empresa para satisfacerlos.
- Total. Involucramiento de todos los miembros de la organización y de otros stakeholders -clientes y los proveedores- en la medida del posible.

Las prescripciones que dicta el modelo ISO 9001:2008, se dirigen a la empresa únicamente como requerimientos a ser cumplidos, pero no cómo realizarlos, lo cual representa una laguna que se llena con el sello de la empresa y de sus miembros, es decir las particularidades del “hacer” y “del saber hacer” de los miembros de la organización, en el caso de los operarios, ellos son quienes auto controlan la calidad en el proceso de trabajo para el cumplimiento de los estándares, estas formas de operación del Sistema de Gestión de la Calidad enriquecen el modelo y redundan en la verdadera ventaja competitiva de la empresa (ventaja competitiva centrada en la gente).

### **4.6.3.1 Análisis de la evidencia empírica**

#### **4.6.3.1.1 El perfil sociocultural de los informantes**

Industrial Corona es una empresa que tiene una antigüedad de 48 años, en ella laboran 68 trabajadores en los diferentes niveles jerárquicos. Participan en la empresa; 1 director general, 21 trabajadores en la parte administrativa y 46 en la línea operativa; de estos 32 son mujeres y 14 hombres.

La investigación para conocer la interpretación de la calidad se dirigió al ámbito operativo, se encuestaron a 35 personas de la línea de operaciones y de ellos se entrevistaron a 12 personas. De los 35 individuos; el 75% (26) son mujeres; 24 obreras-operadoras de máquina, 2 supervisoras (de ellas una es coordinadora); el 26% (9) son hombres, entre los que se encuentran 6 obreros-ayudantes generales, 1 jefe de almacenes, 1 supervisor, 1 becario y 1 representante de la dirección.

Las operarias manipulan los equipos de inyección y de tampografía, los supervisores trabajan con en el taller resolviendo problemas de los equipos, 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 y el representante de la dirección vigila que el Sistema de Gestión de la Calidad opera 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.

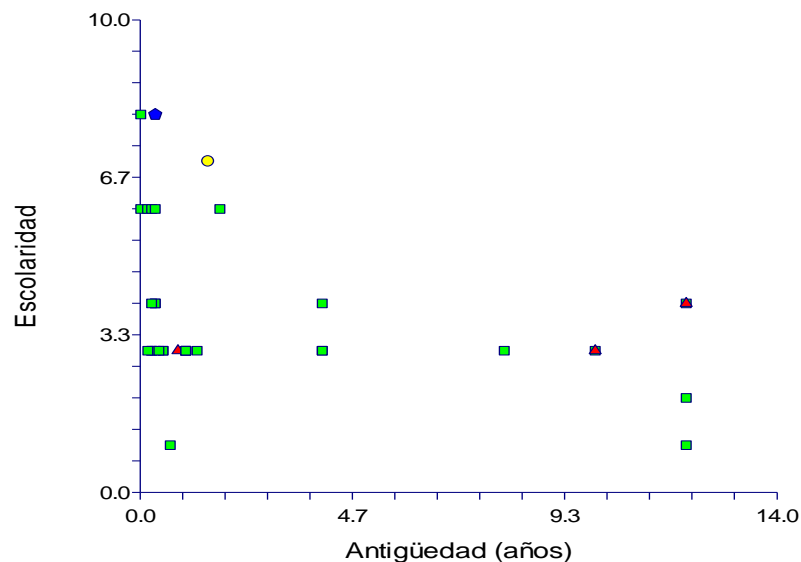
Los informantes del estudio de caso fueron 35, de acuerdo con los datos reportados por las encuesta los datos generales del perfil sociocultural del grupo operativo son los siguientes. En primer lugar es importante discutir los resultados del conocimiento que los trabajadores tienen de la empresa y la necesidad del conocimiento que se requiere para

incidir en el proceso de identificación y luego en la construcción social de la identidad organizacional.

Al cuestionamiento del tamaño de la empresa; el 43% de empleados piensan que la empresa es grande, el 26% que es mediana y sólo el 9% que es pequeña. Del total de informantes sólo 17 personas saben que Industrial Corona, con sede en México D.F, es la casa matriz, el 11 % la percibe como filial y el 37% no sabe. Al desconocimiento de estas variables de tipo estructural se suma la de la historia de la empresa, varias personas que tienen en la empresa hasta 5 años no conocen la historia de la empresa "" (anexo 5).

El desconocimiento de los aspectos anteriores, en algunos casos, limita la adhesión de los obreros a la empresa, especialmente entre las personas que tienen menos tiempo laborando las cuales representan el 49% con menos de un año en la empresa, le siguen el 17% con una permanencia de un año a año y medio, y el 5 % recién llegados hace una semana.

**Gráfica 4. Antigüedad - Escolaridad**



Mientras que quienes tienen mayor antigüedad probablemente se sienten más identificación con la empresa pues ya invirtieron una buena parte de su vida en ella, estos son el 20 % con 8, 10 y 12 años de antigüedad y el 9% con 4 años. No obstante la mayor antigüedad, en otros factores, las operarias (os) con mayor tiempo en la empresa tampoco conocen con amplitud a Industrial Corona.

El estado civil de los trabajadores puede ser un factor de permanencia en la empresa sobre todo, en para el 37% que son casados y tienen una familia que sostener, el 28% son solteros jóvenes, el 23% vive en unión libre, dos son divorciados y uno viudo.

El estatus de escolaridad entre los participantes muestra que el 69% de los trabajadores cuenta con un nivel de escolaridad medio básico; 22 se desempeñan en el área operativa como operadoras de máquina y dos como supervisores. En el nivel educativo profesional solo están tres personas, estas ocupan, una un puesto ejecutivo, otra como becario y otra más, como auxiliar del taller con poco tiempo en la empresa. Dos personas con mayor antigüedad solo tienen el nivel básico y una nueva está como ayudante general.

**Nivel de escolaridad del personal operativo**  
**Cuadro 84**

<b>Nivel de escolaridad</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Participación relativa</b>
Primaria completa	2	5.71%
Primaria incompleta	1	2.86%
Secundaria completa	18	51.43%
Secundaria incompleta	6	17.14%
Bachillerato incompleto	5	14.29%
Profesional completo	1	2.86%
Profesional incompleto	2	5.71%

Como podemos notar, la prescripción del modelo de calidad ISO 9001:2008, que señala como factor fundamental para la su implantación, que “el personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente

con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada”<sup>100</sup>, se cumple sólo en el sentido de la formación, habilidades y experiencia adquirida en el ramo, además de que la calidad del producto puede verse afectada por otras áreas de la empresa y por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

Una tercera parte del personal operativo que cuenta con mayor antigüedad y experiencia es la que contribuye con la capacitación de los nuevos miembros. La edad de la gente con mayor tiempo en la empresa va de 43 a 57 años y una antigüedad de 8, 10 y 12 años. El cálculo de la moda entre el total de los participantes en la encuesta indica que el rango de edad del personal que más se presenta es el de 28 a 32 años, por lo tanto se puede inferir la juventud de la fuerza de trabajo recién llegada a Industrial Corona, la es cual guiada por la base experta de los miembros con mayor antigüedad para alcanzar los estándares de calidad planteados por la empresa.

#### **4.6.3.1.2 De la percepción de la calidad**

El cuestionario y la entrevista semi estructurada que se aplicaron a la base operativa tienen como finalidad acercarse al conocimiento que este sector tiene de la calidad y conocer cómo la interpretan. De forma inicial el cuestionamiento aborda la pregunta ¿cómo han nombrado el modelo de calidad que han introducido en su empresa?, las respuestas son diversas, algunas de las argumentaciones que se esgrimieron para su denominación fueron las siguientes: “Qué bueno que está limpio”, “seguridad, orden, limpieza”, “Calidad hacer lo mejor posible para que salga todo bien”, “La calidad es perfecta, ya que entra en los estándares que las fábricas exigen” (sic), “Política de calidad”, “Control de calidad”, “Mejora continua”, “Cumpliendo norma ISO 9000:2008”, “Una mejora continua”, “Control

---

<sup>100</sup> [http://www.utpl.edu.ec/iso9001/images/stories/NORMA\\_ISO\\_9001\\_2008.pdf](http://www.utpl.edu.ec/iso9001/images/stories/NORMA_ISO_9001_2008.pdf). :pág. 8.

de calidad”, “Una mejora continua”, “creo que una mejora continua”, “Para mi área de trabajo es tranquilo. Modelo de calidad es exigente”, “Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000:2008”, “ISO 9001:2008”, “Exigente”, “Una mejora continua”, “Bueno”, “Calidad y precisión”, “Mejora continua”, “Mejora continua”, “ISO 9001:2000”, “Una mejora continua”, “Mi trabajo es mi segunda casa”

### Nombre del modelo de calidad

**Cuadro 85**

¿Cómo han nombrado el modelo de calidad que han introducido en su empresa?	Frecuencia absoluta
“Mejora continua”, “Calidad hacer lo mejor posible para que salga todo bien”	9
“Cumpliendo norma ISO 9000:2008”, “Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000:2008”, “ISO 9001:2008”	3
Control de calidad	2
Política de calidad	1
“Calidad y precisión”	1
“La calidad es perfecta ya que entra en los estándares que las fábricas exigen”	1
Exigente. “Para mí, mi área de trabajo es tranquilo. Modelo de calidad es exigente”(sic)	2
Seguridad, orden, limpieza; ¡qué bueno que todo está limpio!	2
“Bueno”	1
“Mi trabajo es mi segunda casa”	1
ISO 9000:2000	1
Fuente: Elaboración propia con información aportada por los operarios de ICM	

En términos generales, podemos observar que el 37.5% de los individuos ha interiorizado el concepto del modelo de calidad con la denominación “la mejor continua”, y el 33% con designaciones que involucran el nombre oficial del Sistema de Gestión de la Calidad y otros, algunas de las partes que lo conforman. Un 10% lo denomina en términos de las 5 S, y otro 10% en elementos valorativos; lo interpretan como exigencia, esto desde el punto de vista simbólico interpretativo, una aportación desde la perspectiva del actor que

indica la presión, la demanda enérgica que los individuos experimentan en el trabajo con el modelo de calidad.

Finalmente, una persona en lugar de comentar la denominación hace un juicio de valor señalando que el modelo de calidad es “bueno”, uno más no tiene idea del modelo de calidad actual que se aplica a la empresa. El hecho de que la mayoría de las personas tenga claridad respecto al modelo de calidad que se implanta en su empresa, refleja el cumplimiento de la dirección y de su representante promover entre los miembros de la organización la toma de conciencia de cumplir con los requisitos del cliente.

En la entrevista realizada al director general de ICM, se dijo que la empresa desde su origen siempre ha aplicado un modelo de calidad, sin embargo, para efectos de esta investigación se toma en cuenta el Modelo Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008, implantado en la empresa en 2006 y aun vigente. La implantación de la calidad implica necesariamente la introducción de cambios en la forma de gestionar los procesos organizacionales, transformaciones en la organización del personal, nuevos métodos de trabajo, en el uso de nuevas tecnologías, nuevas formas de dirección y liderazgo, por mencionar algunas, que afectan la dinámica organizacional tradicional y generan incertidumbre entre los miembros de la organización.

Para conocer lo que acontece en ICM, se les preguntó a los informantes ¿qué cambios han notado con la introducción del modelo de calidad? De acuerdo a la perspectiva de los informantes los cambios más notorios han sido la forma de organizar a la gente y los puestos de trabajo y en la introducción de nuevos métodos de trabajo, además de enfocarse en la satisfacción total del cliente.

## Cambios generados por el modelo de calidad

### Cuadro 86

Cambios introducidos por el modelo de calidad	Frecuencias relativas	Otros
En la forma de organizar a la gente	74%	26%
En la organización de equipos de trabajo	49%	51%
En la introducción de nuevos métodos de trabajo	43%	57%
En la satisfacción de los clientes	49%	51%
Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta a personal operativo de ICM		

La forma de organizar a la gente, la introducción de los nuevos métodos de trabajo y la satisfacción al cliente son premisas básicas del modelo de calidad SGC 9001:2008, por lo tanto su introducción en los procesos organizacionales de ICM es evidente, especialmente en el ámbito del taller. En cambio y aunque el modelo prescribe el trabajo en equipo, se ha arraigado más en la sección de ensamble, aunque en las otras áreas existen condiciones para su puesta en marcha.

En la de inyección y en tampografía, la maquinaria Battenfeld en la primera y de Tampografía y Hot Satmping en la segunda, imponen el ritmo de trabajo a las operadoras; esto limita la posibilidad de trabajar en equipo, así lo explica una operadora “a veces trabajamos en equipo y a veces no, trabajamos en individual, por ejemplo, en la máquina cada quien trabaja individual, porque tenemos un estándar de producción de 4,000 piezas diarias” (anexo 5.1:2), un estado que condiciona el trabajo en equipo a una interacción superficial con el supervisor, únicamente para dar aviso de problemas con la maquinaria y el equipo, y con los auxiliares para la solicitud de abastecimiento de moldes, materia prima y materiales. En esta situación hay una relación de dependencia mutua, el operario controla la calidad y la calidad circunscribe la interacción social al cumplimiento de los estándares controlando al trabajador.

En el departamento de tampografía e impresión la coordinadora propicia el trabajo en equipo para las actividades de ensamble, remache y empaque, e impresión –no obstante



que la maquinaria impone ritmos intensos-, para ello establece los criterios de conformación del equipo en función de maximizar el esfuerzo de las trabajadoras y garantizar la calidad y el estándar de la producción, esto se afirma de acuerdo a lo que expresan sus colaboradoras “como nuestra jefa (hace), primero deben de conocer ... a las personas de cómo trabajan, ya después ver si funcionan trabajando en equipo” (Anexo 5.1:3).

Para cumplir con los estándares de cantidad y calidad, la coordinadora del área diseña métodos de trabajo *ad hoc* a los desafíos que implica el producto y al perfil de las colaboradoras, incluso la calidad es vista como un reto a la innovación, como búsqueda de la excelencia y satisfacción de las expectativas del cliente (anexo 5.7). El diseño del proceso de trabajo ha permitido a las participantes del departamento, superar el estándar de cantidad con calidad, en la impresión del botón seguro de niño, pasando de 5000 piezas por día, por turno (8 horas), a 7000 piezas en el mismo periodo.

La *innovación* en el proceso de trabajo consiste en generar un clima competitivo socializando tiempos y cantidades logradas por individuo; un ejemplo, es la elaboración de 50 piezas, en tres records de tiempo; la más rápida elabora las piezas con un tiempo de entre 15 y 20 minutos, la que le sigue las hace de entre 25 a 30 minutos y la más lenta tarda 75 minutos, para lograr la productividad planeada, la supervisora organiza el proceso de trabajo colocando a las trabajadoras de acuerdo a sus records de tiempo “siempre las observo y pongo a la más rápida adelante (en la primera fase del proceso, enseguida a la tiempo intermedio y al final a la que hace mayor tiempo) para que presione a las demás y les digo ya te va alcanzando, (y) ellas mismas se presionan” (anexo 5.7). Otro ejemplo es, el de la máquina de impresión del que se señala “la que está en la máquina presiona a la que le empaca, a la que esta de este lado le pide más materiales ...se tiene que mover

...(porque) va la máquina a todo lo que da” (anexo 5.7). La coordinadora es la persona con mayor experiencia, pericia y la que con mayor rapidez realiza el proceso de trabajo, estos talentos los ha desarrollado durante doce años de trabajo en la empresa y a su paso por diversos puestos.

Estas situaciones pueden entenderse en términos de lo que Deal y Kennedy (cit. por Abravanel, 1992), denominan ritos de iniciación, los cuales en parte se convierten en “ritos de hostigamiento” (Deal y Kennedy, 1992, cit. por Abravanel, 1992), aplicables a los nuevos miembros con la finalidad de que interioricen los valores de la empresa.

En otro orden de ideas, la encuesta reporta un cambio importante en el 49% de trabajadores debido a su percepción de la filosofía de trabajo de la empresa, la cual se dirige hacia un enfoque centrado en el cliente, como elemento fundamental para el desarrollo de las actividades supervivencia de la empresa, los trabajadores tienen muy claro este imperativo una persona “la satisfacción de las expectativas del cliente es la base de todos (anexo 5; ), otra señala que lo importante de su labor es “...que los clientes reciban lo mejor de nuestro trabajo...” (Abravanel, 1992: 1).

#### **4.6.3.3 La construcción social del sentido de la calidad.**

La interacción social en el trabajo propicia la construcción de identidades, definidas por diversas variables culturales y laborales, en esta re-construcción de la identidad cada miembro de la organización suma a su identidad social elementos organizacionales, de tal manera que el papel que se desempeña en la empresa, el departamento, el grupo de trabajo, el tipo y giro de empresa, contribuyen en la construcción de la identidad organizacional, la cual condiciona la adhesión y el compromiso para con ella y abre una mayor identificación con los miembros del grupo –del departamento-. En el proceso de socialización los actores

construyen significados para dar sentido a su quehacer cotidiano, en este proceso se generan mecanismos simbólicos para identificarse y ser identificados; se construyen lenguajes que tienen como finalidad compartir símbolos y significados.

En el trabajo de campo se observó cómo los miembros de la base de operaciones construyen sistemas de simbólicos para comunicarse, uno de ellos es el lenguaje o jerga que distingue a los miembros de un grupo respecto de otros dentro de la misma empresa, se crean conceptos que sólo tienen significado para el grupo, en palabras de Abravanel (1992:49), se trata de un lenguaje organizacional, un sistema de símbolos con tono particular elaborado y compartido con los demás”.

Este hecho social en ICM, es más evidente en el departamento de tampografía, allí se construye un lenguaje particular alrededor de objetos y de personas; lo cual en términos Hatch (1997:216) son manifestaciones verbales, artefactos de la cultura organizacional que los miembros de la organización usan para expresar su identidad. En el primer caso hablamos de la asignación de significados subjetivos que un individuo –o el colectivo- aplica a un objeto muy distinto a la naturaleza del propio objeto, tal es el caso de los siguientes conceptos y objetos:

“Gelita chiquita”

Perillas de lavadora que se distinguen por su tamaño

“Gelita grandota”

Proyecto saltillo

“Niñito, los chamaquitos” Botón seguro de niño, producto de autopartes para la industria automotriz

“Chicharito”

### Interruptor 8365

Las trabajadoras del taller denominan a todos los productos con sobrenombres, esta práctica contribuye a la creación de un sentido a la acción, se trata de un proceso de construcción simbólica en la interacción de los individuos con los objetos señalados (Alvesson y Berg, 1992). El uso de esta jerga representa un aspecto lúdico que hace más digerible la intensidad del trabajo dictado por la calidad, asimismo, como lo señala su supervisora esta asignación de significado implica la parte emocional del trabajador hacia los productos, los sobrenombres sirven para establecer una realidad social y organizacional compartida, en términos de la coordinadora una vez que una le asigna un nombre al producto, enseguida es seguida por todas las demás, porque las obreras mediante la asignación de sobrenombres a los productos les toman cariño, además, “es una manera de que se unan” (anexo 5: ).

En términos de Turner (1990: 2), en esta práctica cotidiana el hombre construye signos o símbolos, lo cual 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...”, en este caso, se aginan a objetos, en especial al botón seguro de niño, un producto clave para la compañía, el cual simbólicamente es referido como “los niños o los chamaquitos”, seguramente la asociación que las trabajadoras hacen del producto con los niños, tiene su origen en dos ámbitos, el primero referido al del mercado, derivado de las exigencias de calidad de Kostal, para quien el producto debe estar “al cien”(anexo 5.7 ), es decir, que cumpla con los estándares de calidad (de funcionalidad y de imagen) adecuados para el siguiente proceso

(ídem), en términos de las operarias esto quiere decir que los productos deben estar perfectos sin ningún detalle, luego entonces, el segundo ámbito, el social, de donde las trabajadoras retoman el concepto para asociarlo al producto, tiene que ver con la “lata” que el botón seguro de niño les da en el proceso de fabricación, así como por las cualidades análogas a asignadas a los niños en el contexto social y por el cuidado que requieren, ya que éste debe ser esmerado y total con la finalidad de tener un niño completo en todos los aspectos.

El botón seguro de niño es un vehículo para que la calidad se traduzca en una representación social la cual tiene como “función básica... la construcción de objetos que ofrezcan un patrón de significado a los actores sociales” (Duven, cit. por Banch2006), el botón seguro de niño representa una forma de darle sentido a la calidad y se crean significados compartidos en la interacción social.

La construcción de un lenguaje o argot particular, es una práctica común en las organizaciones (Robbins y Judge, 2009), como ya explicamos, en ICM involucra, además de los productos antes descritos también a personas. En la intimidad del trabajo cotidiano la práctica usual para nombrar a las personas es con el uso de sobrenombres “tendemos mucho a no llamarlas por su nombre,... se han puesto apelativos entre ellas bonitos, por ejemplo, hay una de las chicas que se llama Yazmín, le decimos flaquita, otra gordita a mi me dicen madre, me dicen que porque soy la mamá de todas, a una la más chiquita le decimos la chamaquita, a Mary, le decimos Mariana , Mariquita ... tratamos de usar esos apelativos bonitos, sin ofender, para como que acercarnos, ...como que siento que se unen,... como que se les da la importancia, y como que sentimos como que nos unimos y nos queremos”.

De acuerdo Hatch (1997), los apodos representan manifestaciones verbales y son parte de los artefactos de la cultura organizacional, los cuales reflejan según Arias (2000), la manera particular de pensar y aprehender la realidad y el entorno, asimismo, representa una forma de lograr en la interacción cara a cara, un proceso intersubjetivo para entender y aproximarse a la subjetividad del otro y compartir significados subjetivos. Llama la atención que las obreras se refieren a su coordinadora como Madre, un concepto muy importante en la esfera social, que las trabajadoras trasladan al ámbito laboral por lo que se interpreta que el papel que desempeña como guía en el proceso productivo es relevante.

De lo antes expuesto podemos discernir que tanto en la vida cotidiana como en la vida del trabajo, el individuo usa un lenguaje común para objetivar sus experiencias e interpretarlas, por lo tanto, “el lenguaje marca las coordenadas de (la)...vida (del individuo) en la sociedad y (en cada esfera de la realidad, como el trabajo, por ejemplo) y (las) llena ... de objetos significativos.”(Berger y Luckman,1968:39).

En resumen se puede señalar que el trabajo en equipo no sólo se genera por el mandato de la calidad, la colaboración deriva de un rasgo característico de la sociedad mexicana, la tendencia al colectivismo y los valores de femineidad. Esto se afirma con base en la información de las entrevistas a las operadoras, en las que manifiestan que su disposición a colaborar con otras compañeras no solo es resultado de la dirección del superior -en el caso de tampografía- sino también del compromiso moral que se adquiere en el proceso de lo que Marsell Mauss denomina el “don y el contra don”, un proceso en el que existe un clima de confianza y libertad para dar y recibir, en el taller de ICM, la mayoría de las trabajadoras en ocasiones apoyan a sus compañeras haciendo parte de su trabajo, aun sin que se solicite su apoyo, en otras, los supervisores les dirigen a otorgar el apoyo, como resultado deriva un ambiente de reciprocidad en el contexto laboral.

No obstante la construcción de un clima de solidaridad, también existe en el trabajo en equipo, otra cara de la moneda; la competitividad y el individualismo, especialmente con personal que recién se integra a la empresa, esto se constata con las argumentaciones de una obrera quien señala que el trabajo en equipo tiene sus bemoles debido a que “... si una hace bien su trabajo y si la otra es nueva y apenas está aprendiendo, llega la producción a manos de calidad y todo eso se viene abajo, uno como que se queda inconforme porque el regaño pasa a ser de todas, yo digo que no, que primero deben ... como nuestra jefa , primero deben de conocer ... a las personas de cómo trabajan, ya después ver si funcionan trabajando en equipo” (anexo 5.1: 3).

#### **4.6.4 Los efectos de la introducción del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008**

La mayoría de los trabajadores consideran que debido a la introducción del Sistema de Gestión de la Calidad, se ha generado un aumento sustancial en el trabajo -57%-, además de que ahora la labor implica un mayor desafío -32%- debido a la exigencia en el cumplimiento de estándares y procesos de trabajo normalizados. En el marco de esta nueva forma de producción la mayoría de la gente realiza su trabajo pensando que debe satisfacer las expectativas del cliente -77%- , así como en la satisfacción personal que el trabajo realizado le confiere -73%-.

##### **4.6.4.1 El estilo del liderazgo frente al Sistema de Gestión de la calidad**

La teoría de la gestión de la calidad total y los organismos internacionales<sup>101</sup> asignan al líder de la organización el compromiso de la implantación del sistema y de la mejora continua, de comunicar y cultivar en los miembros de la organización la importancia de satisfacer las necesidades del cliente para la sobrevivencia de la empresa, además, es responsable de establecer la política y los objetivos de la calidad, estar pendiente de revisar el cumplimiento de las conformidades y asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la producción.

En ICM, el Director General va más allá de todas estas responsabilidades, esa es la opinión de algunos trabajadores del taller (anexo 5.7), sin embargo, para conducir la acción organizada existen otros actores ubicados en niveles jerárquicos superiores, -supervisores y coordinadores, entre otros- quienes deben cumplir con las compromisos de la calidad y por lo tanto, de acuerdo a la teoría ejercer un liderazgo flexible con la finalidad de conducir el proceso de trabajo hacia la mejora continua, este supuesto nos lleva a indagar cómo es el estilo de liderazgo que estas personas aplican en el lugar de trabajo.

Para conocer el tipo de liderazgo que opera en el taller, se presentó a los trabajadores las definiciones de cuatro tipos de estilos de liderazgo propuestos por Tannenbaum y Schmidt (1958, cit. por Hofstede, 180:73-74), con la finalidad de que identificarán el estilo de su jefe y el estilo de un líder con quien les gustaría trabajar. Los estilos de líder propuestos son el autocrático, el persuasivo paternalista, el consultivo y el participativo, sus descripciones son las siguientes.

**Autocrático:** Usualmente toma decisiones y las comunica clara y firmemente a sus subordinados. Espera que ellos lleven a cabo las decisiones con lealtad y sin generar dificultades.

---

<sup>101</sup> [http://www.utpl.edu.ec/iso9001/images/stories/NORMA\\_ISO\\_9001\\_2008.pdf](http://www.utpl.edu.ec/iso9001/images/stories/NORMA_ISO_9001_2008.pdf)



**Persuasivo paternalista:** Toma decisiones, pero antes de llevarlas a cabo, las explica ampliamente a sus subordinados y les resuelve dudas.

**Consultivo:** Consulta con sus subordinados antes de tomar decisiones. Toma en cuenta los consejos de sus subordinados y hace pública la decisión. Espera a cambio lealtad para implementar la decisión.

**Participativo:** Cuando tiene que tomar decisiones importantes, habitualmente se reúne con sus subordinados, les expone el problema y los invita a la discusión. Acepta el punto de vista de la mayoría como la decisión a tomar.

Después, se les planteó las preguntas ¿cuál es el estilo de dirección con el que preferiría trabajar?, ¿cuál de estos estilos de dirección corresponde al de su superior inmediato?, del mismo modo se indagó respecto a la frecuencia con que sienten nerviosos o tensos en el trabajo, un estado que es producto de la forma de supervisión de su líder, las respuestas fueron las siguientes:

<b>ESTILOS DE DIRECCIÓN</b>				
<b>Cuadro 87</b>				
<b>Tipos de estilos de dirección</b>	<b>Estilo de dirección ideal</b>		<b>Estilo de dirección actual</b>	
	<b>Frecuencia absolutas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absolutas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>1. Autocrático</b>	6	17.14%	<b>13</b>	<b>37.14%</b>
2. Persuasivo paternalista	8	22.86%	9	25.71%
3. Consultivo	2	5.71%	5	14.29%
<b>4. Participativo</b>	<b>17</b>	<b>48.57%</b>	5	14.29%
5. No corresponde			1	2.86%
6. No contestó	2	5.71%	2	5.71%
Fuente: Elaboración propia con información del anexo 2				

En el cuadro 87, se observan los estilos de liderazgo actual<sup>102</sup> y el deseado; en el caso del primero la tercera parte de los informantes -37.14%- manifiesta convivir con un líder autocrático, que toma decisiones sin incluirlos, es decir, solo da órdenes y espera que el trabajo se lleve con lealtad. Este estilo limita la creatividad y el involucramiento del trabajador, de tal manera que si se quiere lograr el desarrollo de un trabajo creativo se requiere de un liderazgo flexible que promueva la participación de los subordinados y los conduzca a asumir desafíos para contribuir en la mejora continua. Un 26% señala que su líder es del tipo persuasivo paternalista, esto nos indica que la actuación de algunos supervisores y coordinadores propicia un clima adecuado para que los subordinados manifiesten sus puntos de vista y dudas sobre el trabajo y los escucha para resolver dudas.

La experiencia de trabajo con las formas de dirección antes citadas lleva al 50% de los miembros del taller a pensar en un trabajo ideal bajo la conducción de un estilo de liderazgo diferente al actual. Manifiestan que el estilo de dirección con el que preferirían trabajar es el participativo, quizá para explorar la libertad de participar en las discusiones sobre asuntos relacionados con su trabajo y apoyar en la toma de decisiones. No obstante esta inquietud entre la mitad de los encuestados, otro -23% desea en el plano ideal contar con un líder persuasivo paternalista que asuma los retos y que los guíe y los escuche, probablemente esto es así porque los trabajadores no se animan a asumir mayores riesgos y desafíos.

---

<sup>102</sup> Las encuestas reportan comentarios de las operarias respecto del liderazgo de sus supervisores y jefes de producción, por la importancia de su contenido para el desarrollo de un clima laboral adecuado se presentan en seguida: “Que los supervisores conozcan la humildad para permitir que el operador se exprese ; que los jefes expliquen y ayuden a obtener técnicas de cómo satisfacerlos en el trabajo; que el personal con quien se labora sea cordial, profesional y maduro: (se necesitan ) mejores herramientas de trabajo y mejores supervisores, mejores jefes de producción; más comunicación con los jefes de turno; comunicación, compromiso, actitud de servicio e terceros. Asimismo, manifestaron la necesidad de contar con más capacitación, reconocimiento al trabajo y motivación moral y económica.

Por otro lado, aunque la mayoría de trabajadores reconoce en sus líderes los estilos autocrático y paternalista; uno que sólo ordena y el otro que hace los mismo, pero deja un espacio para la reflexión, sólo el 42.86% experimenta nerviosismo en el trabajo, en cambio la mayoría - 57% - esporádicamente se encuentran en una situación de angustia, de acuerdo a algunos comentarios del personal esto acontece cuando se enfrentan a un nuevo producto porque no tienen experiencia en su fabricación y porque tienen temor de desperdiciar materiales y no poder cumplir con el estándar de calidad exigido.

<b>NERVIOSISMO EN EL TRABAJO</b>		
<b>Cuadro 88</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
1.Siempre	7	20.0%
2.Usualmente	8	22.86%
3.Algunas veces	4	11.43%
4.Rara vez	13	37.14%
5. Nunca	3	8.57%

Fuente: Elaboración propia con información del anexo 2

Luego entonces, la presión no deviene sólo del líder sino del propio trabajador quien ya ha interiorizado las exigencias de la calidad y de los nuevos métodos de trabajo, así como de la de los clientes. En esta investigación el liderazgo no es objeto de estudio, solo se hizo un acercamiento a la percepción de los trabajadores para vislumbrar los estilos de dirección en la empresa, por lo tanto los estilos ideal y actual no se pueden considerar como concluyentes, solo sirven de parámetro en el contexto de la gestión de la calidad.

Los nuevos métodos de producción en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad, implican la polivalencia como uno de los valores clave en el proceso de producción, por lo tanto las empresas requieren de individuos con habilidades que van más allá del desempeño de actividades especializadas, en términos de Ohno (cit. por Coriat,1992), la des especialización y la polivalencia implica la auto activación de la producción, para que los trabajadores se transformen en pluri operadores con la capacidad

de dominar más de una operación rutinaria, esta forma de trabajo operativo en las empresas mexicanas representa un desafío no sólo para los trabajadores quienes deben experimentar esa transformación - la cual representa en términos antropológicos, un rito de paso, en el que una vez operada la transición los convierte en trabajadores polivalentes- sino también para los directivos porque tienen que dirigir esa metamorfosis, la cual en teoría, de acuerdo a Ohno es producto de la automatización y en las empresa ésta es incipiente o no existe.

Por lo tanto los líderes deberán conducir la polivalencia por el lado de la formación del trabajador, para que adquiera la capacidad técnica y las habilidades necesarias para realizar funciones diversas pero relacionadas en su naturaleza, con la finalidad de hacer del trabajo una labor enriquecida que permita a los miembros de la organización aplicar su creatividad y contribuir al aprendizaje organizacional y a la mejora continua.

De acuerdo a Coriat (1992:48), la participación en diversas tareas tiene efectos de “aprendizaje dinámico”, enriquece los conocimientos y con la introducción de tareas de control de calidad se abunda en el conocimiento pragmático del trabajador, el cual pasa a formar parte del acervo de conocimiento de la vida cotidiana, de ahí que la calidad se pueda pensar como una representación social porque se constituye en una modalidad particular de conocimiento mediante el cual los individuos hacen comprensible su realidad laboral y elaboran sus comportamientos para integrarse en una relación cotidiana de intercambio para lograr sus objetivos y los de la organización (Moscovici, cit. por Pérez, 2004).

La polivalencia en ICM adquiere una explicación un poco diferente respecto de lo antes descrito, para comprender cómo se despliega en la dinámica organizacional de esta empresa, la encuesta revela que sólo 1 persona ha desempeñado 4 puestos diferentes en la empresa, 4, tres diferentes posiciones, 8 dos y 21 -60%- sólo uno. No obstante que la mayoría ocupa sólo un puesto, el 86% de los trabajadores manifestó realizar más de una

función en su actividad laboral, lo que indica que en la empresa existe la práctica de la multifuncionalidad, dirigiendo a los trabajadores a sumir tareas diferentes, lo cual redundaría en un mayor conocimiento de los procesos de trabajo y en hacer menos rutinaria la labor cotidiana, aunque no menos intensa. Se puede decir, que los trabajadores que realizan varias funciones logran crear un aprendizaje dinámico que contribuye en el crecimiento de su capital social y en el tipo de polivalencia que requiere la empresa.

La flexibilidad laboral en ICM, adquiere un modelo propio, de acuerdo a las demandas del trabajo y de acuerdo a los intereses de los participantes, la empresa abre la posibilidad a que los obreros participen en más de una actividad, oportunidad que tiene diferentes grados de recepción entre los trabajadores, como ya explicamos, la mayoría de los participantes muestra disposición para sumir más de una tarea dentro de su área de trabajo, son los menos -5%- quienes no se involucran en tareas diferentes a las de su actividad principal, quizá esto está relacionado con el tipo de puesto que desempeñan, hay quienes prefieren sólo dedicarse a operar la maquinaria o puede ser que la tecnología impone los ritmos de trabajo constriñendo la movilidad de los operadores a espacios de trabajo distintos.

La incertidumbre económica que se vive en la actualidad ha generado una gran problemática a la sociedad, la inseguridad laboral es una de las principales preocupaciones entre la fuerza laboral en el mundo. En ICM, se observa una considerable rotación de personal en el taller; de 35 informantes sólo el 20% tiene una trayectoria añeja en la empresa; 4 doce años, 2 diez y 1 ocho; el 9% tiene un periodo de 4 años, el 6% un año y el 54% menos de un año.

De acuerdo a la información que aporta la encuesta, el 60% de los empleados expresa que la empresa remunera al personal de acuerdo a la antigüedad, no obstante, que

la mayoría mencionó esto, el 14% de los empleados con más tiempo en la empresa señalan que en la empresa el salario no tiene que ver con la antigüedad, estas posiciones dejan dudas, no obstante se puede argumentar que los incentivos a la antigüedad pueden estar relacionados con “la antigüedad activa”, es decir, con el desempeño en el trabajo. Por otro lado, el 86% de los trabajadores reconoce que la empresa les otorga prestaciones e incentivos, los estímulos están relacionados con la antigüedad -63%-, aunque para el 37% esto no esté claro por su condición de recién ingreso.

El salario a la antigüedad tiene su antecedente en Toyota, esta prestación fue un logro del sindicato de empresa –corporativo- para beneficiar a los empleados y constituyó una estrategia para retener al personal en la empresa, ya que la antigüedad es la que les reportaba mayor beneficio, al mismo tiempo, el sindicato también logró el empleo de por vida, aunque en su aplicación existen dudas de su implementación, estos factores sustentaron el modelo Toyota. En ICM, el sindicato al parecer no se involucra en el programa de calidad, se mantiene al margen y solo aborda temas de otra índole.

La empresa sólo aportó información respecto al salario a la antigüedad pero no respecto al empleo de por vida, la única información que se tiene respecto de la temporalidad en la empresa el rubro de la permanencia en la empresa, el 37% los trabajadores manifiestan el deseo de permanecer en la empresa hasta la jubilación, el 34% por un periodo de 1 a tres años y del 29% algunos señalan razones como las siguientes: “hasta que nos aguanten”, “hasta que la empresa lo permita y decida”, “lo suficiente” y otros no saben.

#### **4.6.4.2 La calidad y la administración a ojo**

En el ámbito japonés uno de los pilares de la producción flexible y de la producción con calidad es la administración a ojo (Coriat, ), esto refiere un sistema de señales electrónicas incorporadas a un dispositivo suspendido sobre la línea de producción con 3 colores de luces para indicar el estado de la línea de producción, es una especie de semáforo que indica la situación de la producción, este dispositivo encarna un sistema de control impersonal llamado *Andon*, que devela las áreas problemáticas para la búsqueda de soluciones. Este dispositivo es efectivo porque permite un control inmediato mediante la mirada.

En ICM, no existe este dispositivo, en su lugar, se usan artefactos físicos –muestras con diversas problemáticas-, fotografías, muestrarios (anexo 5.7) y hojas de instrucción que sirven de referencia a los obreros para determinar si los productos que están elaborando cumplen con los estándares de calidad, en la empresa les llaman “apoyos visuales”, porque con la mirada inmediatamente, tanto el obrero como los supervisores tienen indicio del control de calidad.

En ICM, existe un dispositivo tecnológico que permite a ojo conocer lo que sucede en los procesos organizacionales, se trata de un sistema de cámaras con circuito cerrado. El uso de los apoyos visuales en una forma de administración a ojo, cada una de las operadoras tiene a su disposición los apoyos visuales con la variedad de mínimos tolerables con los cuales verifican la calidad de su trabajo, en palabras del director general se trata de mostrar de manera gráfica “qué pasa y qué no pasa” (Cordera, 2012,anexo 3:8), también cuentan con hojas de registro con información que indica los estándares que debes reunir cada uno de los productos, adicional a este esfuerzo de producción para satisfacer las expectativas de calidad del cliente el personal del departamento de calidad inspecciona la producción.

La observación participante permitió vislumbrar la problemática en el área de inyección respecto de las interrupciones y reparación que requiere la maquinaria durante su funcionamiento, la operadora debe acudir al módulo de los supervisores para dar aviso del desperfecto del equipo para que acudan a su revisión y reparación, esto lleva cierto tiempo que podría evitarse si se instalan señales luminosas en cada máquina, las cuales podrían ser operadas mediante un interruptor por las operarias, se ahorraría el tiempo que tarda la operaria en ir a buscar al supervisor, porque este podría mirar la luz inmediatamente que encienda y acudir al equipo donde se requiere su presencia.

#### **4.6.4.3 La interpretación de la calidad**

En el recorrido hecho hasta aquí se da un panorama general de lo que acontece en ICM respecto de la calidad, en lo que sigue se presentan reflexiones respecto de cómo interpretan la calidad los miembros del taller, primero a partir de los componentes conceptuales y enseguida a partir de la construcción social y aprehensión propia, con la finalidad de dar respuesta al objetivo de la investigación: Conocer la interpretación que los trabajadores de la línea operativa dan de la calidad; sus valores y componentes instrumentales, así como de los elementos de certificación ISO 9001:2008.

##### **4.6.4.3.1 La interpretación a partir de los componentes conceptuales de la calidad**

La calidad debe estar sustentada en el liderazgo de la dirección y la adhesión de todo el personal como **premisas básicas** para satisfacer y superar las expectativas del cliente de forma eficiente, mediante la **mejora continua** en el contexto de **pilares** fundamentales para lograr la calidad; como la decisión de la dirección, la adhesión de todo el personal en la implantación de un **Sistema de Gestión de la Calidad** y el cumplimiento de sus



**herramientas**; métodos científicos, normas, reglamentos y métodos de control, con la participación de todos los **interesados**-stakeholders; la dirección, el personal administrativo, los técnicos y todo el personal, además de los clientes externos. Las empresas que se insertan en este proceso de cambio deben ir más allá y buscar la certificación de calidad para garantizar la calidad y dar certeza a los clientes.

### **De los presupuestos básicos**

Desde el año 2000 en que la empresa decide atacar el mercado automotriz inicia la transferencia de los sistemas de calidad antiguos al que demanda la industria, especialmente porque el sistema anterior no cumplía con todas los requisitos de la norma y para lograr la certificación exigida por los clientes potenciales, la certificación tardo seis años en conseguirse en director general señala que aunque el proceso tardó mucho tiempo actualmente dirigen el 60% de su producción a la industria de las autopartes.

De esto se sigue que la dirección general está completamente involucrada en la implantación y seguimiento del Sistema de Gestión de la calidad ISO 9001:2008. Un compromiso que de acuerdo al director general se traduce en “nuestro principal objetivo ... hacer funcionar el sistema de tal manera que obtuviéramos beneficios y no nada más ...una carta de presentación para proyectos automotrices” (Cordera, 2012, anexo, 3:1).

En cuanto a la otra premisa básica, la adhesión total del personal se toma la decisión de acuerdo a los resultados de la encuesta y las entrevistas se puede decir que todo el personal operativo, incluso el de recién ingreso, está convencido de que la calidad es un imperativo para que los clientes continúen otorgándoles trabajo.

La participación de todos los miembros en la construcción de significados que den sentido a la acción es fundamental para que la calidad sea aprehendida y puesta en marcha

en los procesos de producción para obtener productos que cumplan con los estándares. En este sentido es necesario conocer algunos aspectos de la identidad y pertenecía que los miembros de la organización.

Un indicador apropiado para conocer la identificación que el trabajador tiene con la empresa es su deseo de permanencia en ella, el 46% manifiesta interés de permanecer en la empresa hasta la jubilación o hasta que la empresa lo decida, el 34% pretende quedarse entre 1 y 3 años, el 9 % no sabe, estas respuestas indican la necesidad de que la empresa establezca estrategias que forjen la pertenencia y motiven a los trabajadores a ponerse la camiseta y contribuir con los objetivos de la organización.

Asimismo, otros fenómenos culturales contribuyen en la reconstrucción de la identidad organizacional entre los cuales están los artefactos o aspectos visibles como el logotipo de la empresa, el emblema, la indumentaria, los símbolos materiales, Schein, (1980, cit. por Hatch, 1997:210-217 y Martínez, 1999:21-22).

En ICM, la opinión de los trabajadores respecto de la implementación de alguno fenómenos culturales en la empresa es la siguiente: el 22% de los obreros señala que usualmente se comparte el logotipo de la empresa, y el 20% establece que el slogan de la empresa se usa siempre, esto se verifica en la práctica cotidiana debido a que el uniforme tiene impreso el logotipo y el eslogan de la empresa “precisión en plásticos”, un 29% considera que en la empresa nunca se usa, probablemente quienes lo afirman sean recién llegadas a la empresa, sus uniformes no tienen esa información o simplemente no lo han observado con detenimiento por el poco valor que le confieren o por descuido.

Con respecto a las manifestaciones verbales el 42% opina que en la empresa nunca se habla de la historia de los fundadores de la empresa, mientras que para la historia de la

empresa, aunque el 31% señala que nunca se comparte un 9% indica que algunas veces se han escuchado hablar de tal historia

Asimismo, la mitad de los operarios -54%- refiere no haber escuchado anécdotas acerca de los héroes de la empresa.

En cambio, en opinión del 34% de los trabajadores la empresa siempre comparte con mayor frecuencia con sus trabajadores son los reconocimientos que obtiene la empresa, el 26% señala que usualmente la empresa comunica sus logros, algunos de los vehículos que utiliza la dirección general son las hojas mensuales en las que se dice cómo le va a la empresa en términos de posición frente a los clientes y el mercado, además de los artefactos con que se comunica la calidad como los apoyos visuales, las mantas, los folletos de inducción, el coronotas y los diplomas de las certificaciones y premios obtenidos por la empresa. El 69% de los encuestados señala que la organización nunca realiza actividades culturales con el personal y su familia.

El 34% de operarios señala que no hay nada más importante que su trabajo, mientras que para el 23% el trabajo es menos importante que sus otras actividades. El 31% de los empleados expresa que las cosas más importantes de su vida nunca las ha vivido fuera de la familia y del, en cambio, la otra tercera parte de los informantes señala que algunas veces lo más importante de sus vivencias acontecen en el seno familia y también en el trabajo.

Se preguntó a los miembros del taller respecto de la importancia que le confieren a diversos aspectos en un trabajo ideal en el entendido que con este tipo de preguntas – proyectivas- los trabajadores expresan con mayor libertad lo que les resulta difícil compartir para su situación actual.

Un aspecto relevante en la vida laboral es la seguridad en el empleo, esta necesidad forma parte de la escala de necesidades que los seres humanos requieren mantener en

equilibrio, a este respecto, el 89% de los empleados de ICM, aspiran a tener a estabilidad laboral durante el tiempo que deseen permanecer en la empresa, esto se explica porque en términos de Maslow ( ), las necesidades de seguridad son de las principales urgencias que los seres humanos deben tener resueltas, derivado del prestigio y los logros de la empresa, el 86% considera muy importante trabajar en una empresa que cuenta con reconocimientos y certificaciones de calidad, porque esto representa una garantía de que la empresa mantiene su competitividad en el mercado y de cierta forma esto garantiza la preservación de los puestos de trabajo.

Por otro lado, en un acto de proyección el 89% de los trabajadores manifiesta lo importante que es para ellos tener la posibilidad de contribuir al éxito de su empresa realizando productos de alta calidad.

Los empleados -77%- reconocen la relevancia de trabajar en una empresa de prestigio, con presencia en México y en el mundo mediante la exportación de productos dirigidos a la industria automotriz y que el trabajo les deje tiempo para la vida personal y familiar -66%-. En este mismo tenor, la participación de los empleados en la empresa no se circunscribe a un arreglo puramente racional en el que se sólo existe un intercambio económico entre los empleados y la empresa, debido a que estos como cualquier ser humano, tienen la necesidad de estima y pertenencia, por lo tanto en la empresa el 66% del personal operativo manifiesta la necesidad de sentirse identificado y parte de la empresa y que esta encomie sus logros -80%-, además de aplaudir los logros de la empresa.

En el marco de la pirámide de Maslow ( ) y de las respuestas de los empleados a la cuestión de la membrecía con ICM, el 66% estima que es muy importante que la empresa los considere como parte de la gran familia organizacional, en este tema es importante mencionar que a una tercera parte de los obreros, la pertenencia a la empresa no les quita el

sueño y no le dan importancia a este tópico, sin embargo, la identidad y pertenencia es un factor fundamental en la construcción social de la realidad y en la asignación de sentido a la acción colectiva.

### **Días de la calidad y rituales**

En el escenario organizacional la vida simbólica juega un papel decisivo en la construcción de sentido de la acción. En la interacción cotidiana surgen diversas manifestaciones verbales o símbolos verbales; bromas, anécdotas, apodos, historias, héroes, etc., asimismo se llevan a cabo operaciones simbólicas como los rituales, los cuales facilitan el proceso de creación de la identidad.

En ICM, aunque no se promueve de forma consciente el desarrollo de operaciones simbólicas, como los rituales, estas emergen de las operaciones formales que establece la empresa cuyo propósito es como lo señala Abravanel (1992), implantar actividades habituales repetitivas que tienen la finalidad establecer comportamientos rituales, esto es, en términos de Arias (2000), una serie de actos preestablecidos en ciertas ocasiones. En ICM, se establecen con cierta regularidad *los días de la calidad*, es decir, actividades habituales de carácter interno y externo para demostrar el cumplimiento de las normas y estándares de calidad por parte de los miembros de la empresa y de su comprobación por el lado de los auditores internos, de la certificadora y de los clientes.

Este proceso de verificación de la calidad constituye un comportamiento ritual, una forma simbólica no verbal que se verifica cuando la colectividad se prepara para demostrar la calidad lograda a los certificadores y clientes, aunque en la actividad ritual participen de manera protagónica solo algunos miembros de la organización y otros permanezcan sólo como observadores, todos se preparan para participar en el acto ritual, el cual logra

generar un ambiente de comunicación no verbal en el que se propicia la participación colectiva (Thompson, 1988 cit. por Peimbert; Abravanel, 1992) para reforzar las creencias y valores, y construir un significado socialmente compartido de la calidad y así contribuir a la sobrevivencia de la organización.

La preparación consiste en observar una conducta dirigida a la calidad y la mejora continua, para lo cual, la gente del taller debe aprender los términos de la política de calidad y compartirlos si es necesario con los visitantes. Puede decirse que el día de la calidad constituye “rito de integración... porque es cuando la gente se comunica con todos (para compartir significados y dar sentido a la acción (Cordera, 2012: anexo 3:13).

#### 4.6.4.5 Definiciones de la calidad desde la perspectiva de los actores en ICM

Para conocer la forma en que se interpreta la calidad se parte de lo formal, lo objetivo para descubrir el significado y la interpretación en el plano informal-subjetivo. Las definiciones de calidad desde un enfoque objetivo se obtuvieron por medio del cuestionario, se presentaron 6 opciones cerradas con definiciones de la calidad, a partir de los planteamientos de los gurús de la calidad y una opción abierta para quienes no coincidirían con las definiciones esbozadas. Los resultados son los siguientes:

<b>DEFINICIONES DE CALIDAD</b>		
<b>Cuadro 89</b>		
<b>Definición</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
1.Mejora continua	23	68%
2.- Adecuación al uso, ausencia de defectos	1	3%
3.Producto útil y de bajo costo	7	20%
4.Trabajo en equipo y liderazgo	15	43%
5.El estándar de la realización es cero defectos y cumplimiento de requisitos	11	31%
6.Productos de calidad al menor costo	4	11%
7. No contestó	1	3%

La mayoría de los trabajadores -68%- esgrime como definición de la calidad la mejora continua, el 43% señala que calidad es trabajo en equipo y liderazgo y finalmente el 31% dice que la calidad es cero defectos y cumplimiento de los requisitos. Las tres disquisiciones se explican por el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 y la certificación correspondiente que detenta la empresa; es lógico que la mejora continua constituya la forma en que los trabajadores han aprehendido la calidad, porque es la guía del SGC, la gente ha interiorizado también la noción de que la calidad implica cero defectos y esto quizá se debe a la exigencia cotidiana de Kostal, con el botón seguro de niño “el escuicle”, en lo que toca al trabajo en equipo, conceptualmente forma parte de las estrategias de calidad y de la organización flexible, en el área operativa se observa que esta práctica de trabajo colectiva es más usual en el departamento de tampografía, aunque en inyección existen esfuerzos personales de algunos trabajadores por cooperar con sus compañeros de trabajo en algunas tareas cotidianas.

#### **4.6.4.6 La calidad en el plano ideal y la satisfacción en la situación actual: Un acercamiento a los deseos que origina la calidad**

Esta parte de la investigación permite mediante un acercamiento a la percepción de los trabajadores de la línea operática para conocer lo que en el plano ideal desearían de la calidad y develar la interpretación que hacen de ella, asimismo la noción ideal se confronta con el nivel de satisfacción alcanzado en la situación actual del trabajo cotidiano. Para analizar la información en esta sección se recurre a las tres principales dimensiones del modelo de calidad total. Asimismo se hace una confrontación entre lo ideal y la situación actual para dilucidar la interpretación que este grupo de trabajadores tiene de la calidad. El

análisis se realiza mediante la discusión de frecuencias relativas para cada ítem dentro de las dimensiones de la calidad total.

Para este trabajo se considera que la calidad total tiene cuatro dimensiones: La primera constituida por las premisas básicas, la segunda por el enfoque y dirección del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), la tercera el instrumental, herramientas y estrategias descritas por el SGC y la cuarta, las personas.

### **1.- Los presupuestos básicas del modelo de calidad total en ICM.**

La determinación de la dirección por implantar un modelo de calidad total y la aceptación y compromiso de los miembros de la organización para apropiarse de un nuevo paradigma de producción. La existencia del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 en la empresa se debe a la decisión del director general de implantar un modelo de calidad en sus procesos organizacionales y fue motivada por su deseo de incursionar en nuevos mercados, después de sufrir los embates de las devaluaciones, aunque ya contaba con un sistema de calidad, “en el año 2000 (decide) atacar ... la industria automotriz (Anexo 6:1), los clientes potenciales le exigieron contar “con una certificación...(otorgada) por algún organismo certificador conocido” (ídem.).

El papel del director general ha sido fundamental para la introducción del modelo de calidad total en la empresa para ser guía del cambio cultural y de la puesta en marcha del sistema, así como para establecer estrategias y acciones necesarias para su cumplimiento. Una estrategia conocida por los trabajadores de la línea operativa es el cambio de personal del departamento de calidad para atraer profesionales que impulsen las actividades de transformación hacia el cumplimiento de los estándares de calidad que exigen los clientes.



Otra de sus tareas ha consistido en tomar acciones para lograr el compromiso de todos los miembros de la organización para lograr el convencimiento y compromiso de todos los miembros de la organización para involucrarlos en un cambio de cultura laboral y trabajar en el tenor de los lineamientos del sistema de calidad.

Para conocer la situación actual de estos presupuestos se cuestiono a los informantes lo siguiente:

### Premisas básicas de la calidad Cuadro90

En el plano ideal	MI <sup>103</sup>	I	Situación actual	TS	S
1. Compromiso de los directivos para conducir la implantación del modelo de calidad	42.86 %		Compromiso de la dirección con la gestión total de la calidad		51%
2. Trabajadores comprometidos con lealtad a la empresa y con la calidad. Adhesión de todo el personal	54%		Con la convicción y compromiso para permanecer en la empresa y contribuir a su éxito		40%

En el cuadro 89, podemos observar que la mayoría de los trabajadores-83%- consideran muy importante en una situación ideal la participación de los directivos para conducir la implantación del modelo de calidad ya que esto permite que la dirección conozca la problemática que enfrentan los trabajadores por el cambio y los apoye a solucionarlos.

<sup>103</sup> Las escalas de evaluación consideran 5 niveles de importancia en el plano ideal y 5 de satisfacción en la situación actual. En los cuadros de resultados sólo anotamos MI, para muy importante, I, importante; TS, totalmente satisfecho, S, satisfecho.

En contraparte a lo que se aspira en el trabajo ideal, el 65% de los informantes manifiestan estar satisfechos con el compromiso de la dirección en la gestión de sistema de calidad, lo cual se debe a la disposición del director para apoyar al personal de supervisión a solucionar los problemas que se presentan en la empresa y tener puertas abiertas para todo el personal que quiera consultarlo, además de que el director general de forma mensual se comunica al personal cómo va la empresa mediante un escrito breve que coloca en el *coronotas*<sup>104</sup>, donde todo el mundo tiene la posibilidad de enterarse, no obstante, esta apertura del director general para escuchar a los trabajadores, una tercera parte de ellos no está satisfecha con el compromiso que muestra el líder, su insatisfacción puede explicarse por el poco tiempo de haberse incorporado a la empresa ya que algunos ingresaron hace dos semanas y otros tienen menos de medio año. Además de que existe entre los obreros y la dirección general una amplia distancia de autoridad e inquietud de expresar ideas por temor a que sean reveladas a otras personas diferentes al director general.

Por otra parte el 83% de los trabajadores coincide que lo ideal en la implantación de un modelo de calidad requiere de la lealtad de los trabajadores para con la empresa y compromiso para llevar a cabo las prescripciones de la calidad en el proceso productivo.

En este sentido, sólo el 74% de los empleados, entre los que se encuentran los de mayor antigüedad, tiene una clara convicción de permanecer en la empresa y del compromiso de contribuir a su desarrollo, este compromiso se traduce en un sentimiento de responsabilidad como puede notarse en el testimonio de una (anexo, 5.6). Sin embargo, una tercera parte del personal experimenta insatisfacción respecto de sus aportaciones para

---

<sup>104</sup> El director general manifiesta su desconcierto respecto de la escasa respuesta de su trabajadores “en varias ocasiones les he tratado de empujar a que pongan sugerencias, tenemos nuestro buzón ... en la dirección diciéndoles que yo soy el que las lee y ¿qué sugerencias tienen para mejorar?, pero más bien se usa como vehículo de quejas o de otro tipo de comunicaciones que no tienen que ver directamente con la calidad” (Cordera, 2012, anexo 6:7).

contribuir con el éxito de su empresa, en algunos casos porque recién están conociendo el trabajo y en otros porque se debe que se están familiarizando con las demandas de un modelo de calidad. Mientras que la débil adhesión y compromiso con la empresa también puede explicarse por la debilidad en la identidad organizacional.

## **2.- Enfoque y dirección del SGC ICM**

El enfoque del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008, que adoptó ICM, desde 2006, es hacia la Mejora Continua; una idea que la dirección general esgrime para dirigir los esfuerzos de todos sus trabajadores hacia la consecución de más y mejores resultados en los procesos organizacionales, los cuales no sólo se circunscriben a los productos sino a todo lo que acontece en la empresa. En la empresa del director general se ha preocupado porque el personal comulgue con la noción de progreso que la mejora continua implica, avances que se pueden experimentar en toda las tareas de la vida organizacional y que se traducen en productos de alta calidad para satisfacer las expectativas del cliente.

La representación simbólica de la mejora continua está plasmada en su logotipo y en su lema, una imagen que se exhibe en la indumentaria de los empleados del taller y que muestra gráficamente con una flecha y un engrane, la idea de ir siempre hacia lo mejor, es un símbolo que comunica crecimiento, asimismo, en la empresa existen mantas y otros artefactos físicos que comunican la mejora continua, como los gafetes de identificación en los cuales está impresa la política de calidad que hace referencia a la mejora continua, por otro lado y el lenguaje cotidiano en las áreas de trabajo hace énfasis en ello.

El logro de la empresa en este aspecto es muy importante ya que la mayoría -68%- de los informantes han interiorizado la calidad como mejora continua, por lo que su trabajo se ve impulsado por el deseo de superación constante. En este orden de ideas, el 89% de

los trabajadores estima que un sistema de calidad debería lograr mediante la mejora continua, productos que superen los estándares impuestos por la norma y con alto valor agregado -63%- con el mínimo de insumos, asimismo, el 77% piensa que con la adopción de un modelo de calidad se debería conseguir el incremento de la productividad y la disminución de costos, asimismo el 80% colige que la empresa que trabaja con un modelo de calidad debe ser valorada por el cliente como una entidad de clase mundial.

Frente a lo que conjeturan los trabajadores debe resultar del enfoque y dirección de un modelo de calidad, se presenta la satisfacción de lo que experimentan en la vida laboral actual.

### Enfoque del Sistema de Gestión de la Calidad

**Cuadro 91**

Enfoque del SGC	MI	I	Enfoque del SGC	TS	S
3. Incremento de la productividad y disminución de costos	37%	40%	Impacto en el nivel de productividad y eficiencia de la empresa	46%	43%
4. Agregar valor al producto o servicio con el mínimo de insumos (JIT-cero inventarios)	23%	40%	Con su contribución en el cuidado y maximización de recursos	26%	37%
5. Productos de alta calidad y estándares mayores a la norma: Productos de clase mundial -Mejora continua-	43%	49%	Que los productos y servicios sean ampliamente reconocidos por su calidad entre los clientes	40%	43%
6. Ser una empresa de clase mundial en la percepción del consumidor	57%	23%	Que su empresa obtenga reconocimientos de entidades externas: clientes, proveedores y organismos certificadores	49%	20%

Los resultados de la encuesta que se presentan en el cuadro anterior permiten conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores con el logro del enfoque del SGC. El mayor nivel de satisfacción experimentado los trabajadores en el cumplimiento del enfoque del SGC en la empresa está relacionado con su contribución a la productividad y eficiencia

-89%-, igualmente, están muy satisfechos -83%- por el reconocimiento que los clientes confieren a la calidad de los productos que ellos elaboraron.

Asimismo, expresan su satisfacción -63%- por el cuidado de los recursos que la empresa pone a su disposición para el trabajo y porque hacen todo lo posible por maximizar su uso y disminuir los costos de producción, lo cual redundaría en beneficio mutuo porque se traduce en utilidades tanto para empresa como para los trabajadores (anexo, 5.7). Con estas argumentaciones y resultados se puede ir dando una –forma- explicación a la interpretación de la calidad, aquí calidad es explicada como beneficio económico. Finalmente, todos estos esfuerzos brindan la posibilidad a la empresa de obtener reconocimientos y certificaciones por el trabajo bien hecho, logros de la empresa con los que el 69% de los operarios está muy satisfecho porque sabe que contribuyó a su consecución y porque simbolizan la posibilidad de que la empresa continúe con trabajo futuro.

**Métodos, herramientas y estrategias de la calidad: Prescripciones de lo que se debe hacer.**

La base conceptual de la calidad señala que las personas -todo el personal de la empresa, los clientes, los proveedores y los organismos de certificación-, los métodos y herramientas, constituyen los pilares que apuntalan la calidad.

Las personas son las encargadas de ejecutar lo que debe hacerse, para ello el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 prescribe el uso de un conjunto de herramientas y métodos para cumplir con la normatividad, a la empresa le corresponde guiar los esfuerzos de la gente hacia la mejora continua y proporcionar los recursos técnicos, materiales y financieros que se necesiten para lograrla, pero además deberá contar con un acervo de conocimientos en relación a las actividades y contexto del sector económico en que participa.

A continuación se presentan las opiniones de los informantes en relación a los resultados que en una situación ideal se esperaría de la implantación de los métodos y herramientas del sistema de calidad, estas se confrontan con los niveles de satisfacción alcanzados en el trabajo actual.

### Herramientas y métodos de la calidad: De lo ideal a lo actual

**Cuadro 92**

<b>Cimientos de la calidad I- Las herramientas y estrategias</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>Cimientos de la calidad I- Las herramientas y estrategias</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>
7. Puestos de trabajo enriquecidos	29%	46%	El aprendizaje y la riqueza del cambio en el contenido del trabajo	31%	43%
8. Mayor interacción social entre los miembros de la organización y trabajo en equipo	34%	51%	La convivencia entre los miembros de la organización y la disponibilidad y relaciones de colaboración	34%	34%
9. Trabajadores auto dirigidos y con mayor autonomía	23%	43%	El desafío en su trabajo y el sentido de logro personal	49%	40%
10. Desarrollo y aplicación de manuales de calidad y de procesos de trabajo ordenados, sistemáticos e impersonales	43%	51%	El orden y apego a los principios y valores del modelo	31%	49%
11. Aprendizaje continuo y mejora de las capacidades	60%	23%	En el desarrollo personal de todos los miembros de la organización	%	60% 20
12. Trabajar en una situación laboral bien definida, con requerimientos claros y completamente formalizados	31%	51%	Con el aprendizaje individual y el incremento de sus capacidades para contribuir al éxito de la empresa	31%	34% 17
13. Trabajo ordenado y compartido entre los participantes del equipo para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa	51%	37%	En el diseño de los puestos de trabajo para mejorar la eficiencia	20%	49%
14. Amplio aprendizaje organizacional para la mejora continua	63%	20%	Con su participación en la construcción del aprendizaje organizacional para la mejora continua –productos y procesos-	37%	37%
15. Rediseño de los espacios de trabajo para lograr una máxima coordinación del sistema e impulsar la rotación de puestos	29%	46%	La oportunidad de conocer diversos puestos de trabajo –rotación- y adquirir un mayor conocimiento del proceso	20%	43%

16. Trabajadores polivalentes con un conocimiento amplio del proceso productivo	37%	37%	La libertad que la empresa le proporciona para ser un trabajador polivalente	29%	40%
17. Cultura de trabajo en equipo y círculos de calidad	43%	40%	La oportunidad de participar en equipos de trabajo que se distinguen por su maestría y conocimiento para la solución de problemas	26%	46%
18. Uso del método científico para mejorar la calidad de los productos/servicios. Uso de herramientas estadísticas	31%	37%	La conducción que la empresa le brinda para aplicar técnicas y herramientas estadísticas en su trabajo	14%	40%
19. Relaciones cordiales y solidarias con los miembros de la empresa	40%	34%	Con la solidaridad y confianza entre los miembros del equipo	34%	43%
20. Trabajar con colaboradores competitivos	37%	46%	Con el clima de competición entre los miembros del equipo y entre los equipos	26%	34%
21. Participar en la toma de decisiones respecto de su trabajo y del programa de calidad	37%	34%	La libertad para tomar decisiones en su trabajo y para aportar ideas al programa de calidad	17%	54%
22. Incremento en las habilidades para el uso de nuevas tecnologías de producción e información	40%	40%	Las oportunidades de capacitación y formación profesional para mejorar sus habilidades y adquirir nuevas	34%	37%

Las herramientas que suelen usarse en el marco de un sistema de calidad son principalmente los métodos estadísticos, normas y reglamentos para dirigir los procesos y los puestos de trabajo, así como métodos de control de calidad y de mejora continua, además de los métodos y procedimientos de evaluación con la finalidad de cumplir con las demandas del cliente. En ICM, por la familiaridad que los trabajadores tienen con las herramientas de la calidad y aunque en su trabajo no aplican métodos estadísticos consideran que en una situación ideal su uso es fundamental -68%- para lograr la calidad planeada, en el desempeño de las tareas en la situación actual, para conseguir la calidad de los productos sólo el 54% de los trabajadores está satisfecho con las oportunidades que le brinda la empresa para aplicar técnicas y herramientas estadísticas en el desarrollo de su trabajo, entre el grupo de personas satisfechas se encuentran el representante de la dirección y los supervisores quienes además de tienen la prerrogativa de participar en el proceso de producción y de usar la estadística e instrumentos de precisión para verificar los componentes de la calidad de los productos.

En el sistema de calidad otra herramienta útil para conducir el trabajo hacia la mejora continua son los manuales de calidad, de procesos y los de puestos, todos tienen la

función de ordenar los procesos organizacionales y los puestos de trabajo con la finalidad de estandarizar las actividades y hacerlas sistemáticas, ordenadas e impersonales, lo que quiere decir que cualquier persona puede desarrollarlas. Asimismo, la normalización permite definir lo que el trabajador debe hacer y lo que se espera de él en el puesto de trabajo. En este contexto, los informantes -94% - consideran que en un trabajo ideal la construcción de manuales de calidad, de procesos y de puestos, entre otros, son instrumentos útiles para guiar las acciones de los miembros de la organización. Mientras que el 80% que está satisfecho con la existencia de manuales estima que estas herramientas en la práctica laboral les permiten conocer los valores y principios a los cuales deben adherirse dentro de la empresa.

Por otro lado, el 82% de los empleados considera en el plano ideal la importancia de los manuales porque posibilitan una definición clara de la situación laboral; sus derechos y obligaciones. El 65% de los empleados afirma estar satisfecho con el aprendizaje individual y con el incremento de sus capacidades, las cuales utiliza en su trabajo para contribuir con la empresa a alcanzar sus metas.

El discurso gerencial declara que toda organización que asume el reto de afrontar la competitividad actual debe arrogar la calidad y convertirla en una ventaja competitiva para lograr el éxito y la satisfacción total de los clientes, lo que conlleva la transformación de las tareas repetitivas en actividades laborales enriquecidas para romper con la especialización y girar en torno a la construcción de la polivalencia. En ICM, tres cuartas partes de los trabajadores de la línea operativa consideran que es muy importante -75%- contar con puestos de trabajo enriquecidos, es decir, con actividades menos rutinarias y más desafiantes. En la cotidianeidad del trabajo actual el 74%, el personal está satisfecho con el aprendizaje individual derivado de los cambios en el contenido del trabajo.



Las transformaciones en los puestos de trabajo han sido operables en la medida que la dirección de la empresa se ha apropiado de los métodos inscritos en la ISO 9001:2008.

### **Métodos impuestos por el SGC**

Los métodos de la calidad están constituidos de dispositivos para la reorganización de los procesos de trabajo. El de mayor impacto en la vida organizacional es la idea del trabajo en equipo la cual supone la reunión de un conjunto de personas dispuestas a colaborar en beneficio de las metas de la calidad y competitividad de la empresa, un trabajo conjunto que debe ser ordenado y compartido por los participantes para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

Para el 85% de los operarios de ICM, esta noción de trabajo en equipo en el plano ideal es muy importante y debería implicar una mayor interacción social más amplia por su importancia para la mejora continua, innovación y creatividad en la empresa. Mientras que en el caso de lo real sólo un 68% del personal está satisfecho con la convivencia entre los miembros de la empresa y la disponibilidad de las personas para entrar en relaciones de colaboración. La diferencia sustancial entre lo ideal y lo real puede explicarse por la naturaleza del trabajo, ya que algunos puestos la intensidad que impone la tecnología inhibe la interacción social y el trabajo conjunto.

EL 88% de los empleados señala que en un empleo ideal, el trabajo en equipo debería planearse y ordenarse en función de lograr la eficiencia y eficacia planeada por la organización mientras que en el trabajo actual sólo el 69% de los trabajadores está satisfecho con el diseño de sus puestos de trabajo para mejorar la eficiencia organizacional, especialmente quienes participan en áreas donde la naturaleza del producto y de su proceso permite la planeación, mientras que el 31% no participa de esta idea porque se desempeña

en algunas áreas del taller en donde no es posible planear el trabajo en equipo y solo se presenta en situaciones de urgencia para dar salida a situaciones problemáticas inesperadas.

Los trabajadores de ICM, han enfrentado cambios estructurales producto de la implantación del SGC, los cuales han planteado una nueva forma de trabajo así como el rediseño de los puestos, esto permite a los trabajadores proyectar a un nivel ideal lo que esperarían obtener de las transformaciones organizacionales, en primer lugar el 75% de los operarios señala la importancia del rediseño de los puestos de trabajo para lograr una mayor coordinación de los elementos del sistema de producción e impulsar la rotación de puestos para hacer más eficiente el proceso productivo, lo cual para el 63% representa una oportunidad de conocer nuevos puestos de trabajo y mediante la práctica adquirir un mayor conocimiento del proceso productivo.

La diferencia entre lo real y lo ideal se debe a la inseguridad e incertidumbre que para algunos representa el cambio en los puestos de trabajo (anexo, 5.6), una situación que se agudiza por la presencia de personal de recién ingreso y por su inexperiencia en el ramo.

### **Estrategias que dan vida al modelo de calidad**

La implantación del modelo de calidad supone formas –estrategias- particulares de gestionar el esfuerzo de los trabajadores, entre las más comentadas está la formación de trabajadores autónomos auto dirigidos, un modo de trabajo que en el plano ideal solo es importante para el 66% de los trabajadores de ICM, mientras que para el otro 44% no es importante, esto probablemente se debe entre otras razones al hecho de que la mayoría de los trabajadores son nuevos en la empresa por lo que aun no están preparados para ser autónomos y dirigir su trabajo sin una interacción estrecha con sus superiores. Porque la autonomía se funda en la experiencia y en un amplio conocimiento del proceso productivo.

En el sentido de logro personal el 89% de los empleados está muy satisfecho por asumir desafíos y por el logro de los mismos. Los trabajadores manifiestan que experimentan esta sensación especialmente cuando tienen que elaborar nuevos productos (anexo, 5.6), el 11% restante no confiere importancia a este aspecto del trabajo porque aun está fogueándose en una parte del proceso productivo y aun trabajo bajo la mirada y cercanía de su superior.

Los lineamientos conceptuales de la calidad señalan la importancia de la formación de trabajadores polivalentes capaces de asumir el reto de conseguir un conocimiento y una visión más completa del proceso de trabajo. Para ello la empresa debe planear un ciclo de trabajo más amplio y menos monótono integrando diversas tareas en los puestos de trabajo con la finalidad de propiciar en los trabajadores el desarrollo de competencias y habilidades necesarias para lograr productos de alta calidad.

En ICM, la idea de trabajo polivalente aun no está instalada en el lenguaje de la calidad entre los miembros del área operativa, sin embargo, una vez que se les explico grosso modo el significado de la polivalencia, el 74% declaró la importancia de que los trabajadores conozcan una mayor parte del proceso productivo, asimismo, el 70% manifestó su satisfacción con la libertad y las oportunidades que la empresa les proporciona para configurarse como un trabajador polivalente, una condición que favorece la construcción del conocimiento personal, un aspecto que el 83% de los trabajadores considera importante en un trabajo ideal.

El aprendizaje continuo en la vida laboral representa para los trabajadores la oportunidad de incrementar sus zonas de incertidumbre y de crecimiento personal, el ICM, el 60% del personal está satisfecho con su desarrollo personal, mientras que otro 40% está

insatisfecho, una situación que se explica por el amplio número de personal nuevo en la empresa, el cual no ha alcanzado un desarrollo personal notorio.

El aprendizaje continuo es una condición necesaria para el desarrollo de un aprendizaje organizacional en beneficio de la organización y del trabajador, porque la organización cumple con sus clientes y los trabajadores reciben incentivos por sus aportaciones. El 83% de los informantes considera que el aprendizaje organizacional es muy importante para lograr la mejora continua porque se construye un acervo de conocimiento que se socializa y explicita mediante diferentes dispositivos y una parte se acumula en los manuales de procesos, por lo que el conocimiento está disponible a cualquier miembro de la organización para mejorar los procesos y conseguir productos bien hechos, sin embargo, para que esto sea posible tanto los superiores como los trabajadores deben construir un clima donde la confianza sea un elemento central que posibilite la socialización de experiencia y saberes.

La importancia que los empleados le confieren a la construcción del aprendizaje organizacional se ve reflejada en su nivel de satisfacción que experimenta el 74% de los empleados por sus aportaciones al acervo de conocimiento organizacional, el cual no siempre queda inscrito en los manuales, porque mucho de este se socializa mediante la palabra y la demostración práctica en el proceso de trabajo. En cambio un 24% de obreros manifiesta menor satisfacción en la construcción de conocimiento porque está en proceso de formación y aun no está en posibilidad de aportar conocimiento relevante.

El arrojo que los trabajadores muestran para tomar desafíos en el trabajo y asumir un aprendizaje continuo para ir hacia la mejora continua requiere su inclusión en el proceso de toma de decisiones. En este sentido, el conocimiento y experiencia construida por el personal de mayor antigüedad en ICM, permite expresar al 71% su deseo y

satisfacción por la libertad que la empresa le confiere para participar en la toma de decisiones en su equipo de trabajo.

Asimismo, la experiencia les ha demostrado que se requiere de la formación y sostenimiento de una cultura de trabajo en equipo, por lo tanto el 83% del personal le confiere gran importancia a esta forma de trabajo colectivo, mientras que el 72% está satisfecho con la oportunidad que la empresa le brinda de trabajar con equipos de trabajo que se distinguen por sus aportaciones a la satisfacción de los clientes.

Para finalizar la exposición de la forma en que se configura la calidad en ICM, enseguida se presenta de manera sucinta los resultados de la percepción que los trabajadores tienen de su desarrollo personal con respecto al apoyo que el modelo de calidad les proporciona para incrementar su perfil laboral, asimismo, se presenta la opinión del director general en relación a la problemática que implica acercar a la empresa trabajadores de excelencia capaces de arrogar la nueva filosofía de trabajo; normas y valores del modelo de calidad.

#### 4.- Las personas

El cuarto fundamento del modelo de calidad está sustentado en las personas, son ellas quienes hacen posible la construcción y socialización del conocimiento para generar productos y servicios innovadores al servicio del consumidor.

#### Las personas y la calidad

**Cuadro 93**

<b>Cimientos de la calidad: Las personas</b>	MI	I	<b>Cimientos de la calidad: Las personas</b>	TS	I
23. Que el líder se interese por el bienestar personal de sus subordinados	60 %	34%	El interés de la empresa por su desarrollo humano	29 %	37 %
24. Reconocimiento al esfuerzo individual y colectivo de trabajo	37 %	46%	La motivación y reconocimientos que le otorga la empresa	34 %	37 %

25.	Reconocimiento en el trabajo y posibilidad de ascenso en la escala jerárquica	57 %	31%	La oportunidad de ascenso, mayor salario y prestaciones en la empresa	29 %	51 %
26.	Ser trabajador de excelencia	46 %	26%	Con el nivel de creatividad e innovación, autonomía, compromiso y liderazgo con que realiza su trabajo	37 %	34 %
27.	Trabajo de por vida	40 %	34%	La estabilidad en el empleo con base en la antigüedad	23 %	54 %

El compromiso organizacional de los trabajadores se detona en la medida que el líder de la empresa se interesa por su bienestar tanto en el ámbito laboral como en el personal, por tal razón el 94% de los trabajadores desea trabajar en una empresa donde el dirigente se interese por el bienestar integral de sus subordinados, frente a esta situación ideal se presenta la realidad de la vida cotidiana en donde el 66% de los operarios manifiesta su satisfacción por el interés de la empresa en su desarrollo humano.

Por otro lado, los trabajadores consideran que en una situación ideal contar con motivación por parte de su empresa por el esfuerzo individual y colectivo, es fundamental para impulsar su desempeño en la empresa, el 83% piensa que el reconocimiento al individuo y al equipo es muy importante, asimismo el 88% señala la importancia de que el reconocimiento en el trabajo se convierta en una posibilidad de ascenso; en la situación actual el 71% se siente satisfecho por los reconocimientos que la empresa le brinda, mientras que el 29% no alcanza esa satisfacción debido a que la empresa establece como política para otorgar incentivos un conjunto de condiciones de desempeño y una antigüedad mínima -de cuatro meses-, por lo que probablemente este grupo de trabajadores aun no reúne la antigüedad solicitada o no ha cumplido con los requisitos del desempeño, asimismo expresan la necesidad de ser reconocidos no sólo con incentivos económicos, ellos aspiran también a reconocimientos de carácter social.

El nivel de satisfacción que experimentan los trabajadores con las oportunidades de ascenso, mayor salario y prestaciones que otorga la empresa es alto; el 80% de los trabajadores lo corrobora. Otro aspecto importante en el ámbito personal es la seguridad en el empleo, al respecto el 74% de operarios considera muy importante que la empresa le confiera la posibilidad de tener un empleo de por vida, un deseo que la empresa ha hecho realidad por lo menos con el 71% de los empleados, quienes están muy satisfechos de poder contar con estabilidad en el empleo en función de la antigüedad.

En este orden de ideas enfocadas en las personas, el reto que asumen los trabajadores es el de convertirse en trabajadores de excelencia; un estatus que en lo ideal es deseado por el 72% de los informantes, mientras que en la realidad el 71% considera que el trabajador debe demostrar un alto nivel de creatividad y tendencia hacia la innovación, autonomía, compromiso y liderazgo para aspirar a ser un trabajador de excelencia y que es importante y necesario ser empleado de excelencia para lograr producto de alto valor agregado y calidad de excelencia

#### **4.6.4.7 Qué es ser un trabajador de excelencia**

En una situación ideal, o diferente a lo que acontece en algunas empresas mexicanas, el modelo de calidad habla de un trabajador de alto desempeño, polivalente, autónomo, empoderado, dispuesto a tomar decisiones, al aprendizaje continuo y a la capacitación, creativo, que desarrolle habilidades para dirigir sus esfuerzos hacia la mejora continua y la innovación.

Un trabajador flexible que se adapte sin problema a las condiciones cambiantes de la producción y trabajo en equipo, con habilidades de líder para conducir su labor y la de sus compañeros, con deseo de trascendencia y un amplio sentido de compromiso hacia la

empresa. Un estereotipo teórico de trabajador prescrito por el modelo de calidad para lograr la mejora continua, el cual está distante del perfil de los obreros mexicanos cuyas características derivan de la cultura y de las condiciones del contexto nacional. Para efecto de esta reflexión solo se presenta la situación en que los empleados se ubican respecto de las características del modelo ideal.

**El trabajador de excelencia**  
**Cuadro 94**

Características de un trabajador de excelencia	Nivel de avance				
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Alto desempeño	20%	3%	29%	11%	<b>34%</b>
Desarrollo en el nivel educativo	17%	17%	<b>20%</b>	<b>20%</b>	17%
Desarrollo de habilidades y nuevos conocimientos –capacitación-	9%	9%	23%	<b>29%</b>	23%
Creatividad	17%	6%	20%	<b>26%</b>	23%
Deseo de trascendencia aportando ideas importantes para su empresa	17%	6%	<b>31%</b>	14%	23%
Trabajo en equipo	11%	---	26%	20%	<b>40%</b>
Habilidades de líder para guiar el trabajo de sus compañeros de equipo	14%	3%	<b>31%</b>	17%	<b>31%</b>
Polivalencia: conocimientos y disposición para realizar más de una tarea dentro de su ambiente de trabajo	3%	14%	11%	29%	<b>43%</b>
Autonomía para definir la mejor forma de resolver los problemas que implica su labor principal	9%	6%	20%	31%	<b>31%</b>

El 34% de los trabajadores considera que hasta el momento ha alcanzado en su puesto de trabajo muy alto desempeño, se trata de trabajadores con la mayor antigüedad en la empresa. En el aspecto de nivel educativo el 40% se ubica en un nivel de avance medio



lo cual se explica por el nivel de escolaridad promedio de instrucción media básica. El 29% de empleados estima haber desarrollado un nivel alto de habilidades y nuevos conocimientos con la implantación de la calidad adquiridos mediante la capacitación y el aprendizaje haciendo.

En el rubro de desarrollo de la creatividad el 26% se ubica en un nivel alto, resultado que contrasta con la evaluación de la aportación de ideas importantes para la empresa con un 31%, lo que indica que la experiencia también juega un papel importante para el desarrollo de ideas innovadoras. El trabajo en equipo es una de las características en que mejor se posicionan los trabajadores -40%-, ubicándose en un nivel muy alto, por lo que su fortaleza radica en las habilidades de trabajo conjunto para crear productos con valor agregado que satisfagan las expectativas del cliente. De hecho, no obstante que en la empresa se siguen de manera ceremonial las indicaciones del modelo de calidad ISO 9001:2008, los métodos que desarrollan los trabajadores de manera conjunta son muchas veces más apropiados para la solución de problemas reales y particulares, que aquellos que prescriben los manuales y los consultores, porque derivan de la experiencia y de la práctica construida a través de los años, lo cual representa una prueba fehaciente de la contribución colectiva a la mejora continua.

En las habilidades de liderazgo una tercera parte se ubica en el nivel muy alto y otra en el medio; lo que nos indica el comportamiento tradicional de los obreros quienes prefieren ser dirigidos por otras personas para recibir indicaciones de cómo desarrollar su trabajo. Es decir, un trabajador especializado dispuesto a seguir órdenes y a dejar las responsabilidades en sus supervisores “porque ellos son los responsables si salen mal las cosas” (anexo 5.3:3).

En polivalencia la mayoría de los trabajadores -43%- se posiciona en un nivel muy alto, esto se explica por el desarrollo de tareas diversas en un puesto de trabajo, las cuales consideran desde tareas operativas hasta la inclusión de actividades administrativas relacionadas con la calidad.

Finalmente, la autonomía de que gozan los trabajadores en la empresa para definir la forma de resolver problemas de su trabajo permite a las dos terceras partes entre los niveles alto y muy alto en la misma proporción -31%- para las dos terceras partes de los informantes.

Los resultados anteriores permiten mostrar las fortalezas del grupo de trabajadores y las áreas de oportunidad en las que la empresa puede intervenir para mejorar su desarrollo. Las primeras están ubicadas en el nivel educativo, capacitación, creatividad y en el desarrollo de la identidad y pertenencia<sup>105</sup> para lograr aportaciones valiosas de los trabajadores para su trabajo y para la empresa, en el entendido que la mejora continua y el incremento de la productividad es una responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización; las segundas, son el alto desempeño por el cumplimiento de los estándares de calidad y cantidad, y el trabajo en equipo, el cual puede consolidarse mediante mecanismos derivados de una cultura organizacional fuerte y del liderazgo que informal para darle sentido a las acciones conjuntas. La polivalencia en ICM, implica el desempeño de diversas funciones dentro de un mismo puesto y áreas comunes de trabajo.

De esta forma hemos podido constatar que en ICM, los trabajadores de excelencia no se contratan sino que se forman –se hacen-, al respecto el director general señala que:

---

<sup>105</sup> Las trabajadoras expresan su deseo de conocer más sobre la empresa para darle un mayor sentido a su trabajo “siempre es bueno conocer, que te digan “en qué trabajas” y tú puedas decir a pues en esto y no sólo ¡ah!, pues en una fábrica, ¿y qué haces? Plástico. (anexo 5.6:3).

“(en primer lugar la empresa tiene que definir al) ...trabajador de excelencia..., debemos de saber cuáles son sus características y como ... el problema es que no se contratan sino que se hacen, vamos no hay suficiente oferta para que entren de afuera y entonces, existen muchos problemas para poder contratarlos con mayor escolaridad, con mayor experiencia, tenemos que formar internamente”. (Cordera, 2012, anexo 3: 10)

Aunque el director general no aclara cómo se hacen los trabajadores de excelencia, la coordinadora de topografía esgrime algunas ideas que llevan a explicar cómo se da la transición de obrero inexperto, inmaduro que obedece órdenes a uno que se caracteriza por la experiencia, el arrojo y la autonomía para sumir tareas desafiantes y de gran responsabilidad.

La transición se da en el marco de un rito de pasaje, en el cual el trabajador que se convertirá en excelente se incorpora a una fase inicial del trabajo en el que se somete tanto a la dirección del superior quien le indica qué hacer y cómo hacerlo, como a la presión de los miembros del grupo para consagrarse y aprehender los secretos del trabajo, un vez interiorizado el conocimiento se convierte en el obrero maduro, creativo autónomo, excelente que demanda el modelo de calidad.

Durante este proceso de transformación, el superior integra al grupo y al novato en el proceso de trabajo en donde se inicia el cambio en el obrero, quien debe ser reconocido tanto por la empresa como por su supervisor y compañeros de sección. En el proceso de cambio el superior pone en práctica lo que Abravanel (1992, cit por Deal y Kennedy) denomina ritos de hostigamiento, con la finalidad de que el iniciado aprenda las reglas de la organización y se motive para alcanzar los estándares y a conseguir la mejora continua.

En suma, el rito de paso, o de iniciación según Arias (2000)<sup>106</sup>, lo celebran los supervisores y tiene como finalidad apoyar su función para “dar buenos operadores y buenos ayudantes generales a la empresa” (madre, 2012, anexo 5.7), es decir trabajadores de excelencia.

De esta manera ICM, transforma a los trabajadores generales en trabajadores de excelencia, las evidencias e esta transformación son el personal con más tiempo de labor en la empresa:

“...gente que lleva muchos años con nosotros ...son los trabajadores de excelencia, todos ellos,...porque han demostrado ser responsables estar interesados en capacitarse, dar ideas, posiblemente tengan algunas carencias en su etapa educativa pero es gente que tiene entusiasmo y que tiene amor por la camiseta y precisamente por eso llevan años con nosotros, son nuestros operadores estrellas como de alguna manera están distinguiéndose los demás (Cordera, 2012, anexo 3:11).

Por lo menos eso es lo que nos muestran los resultados de la empresa a lo largo de su trayectoria, los cuales reflejan el compromiso y preparación que los trabajadores asumen para que la empresa logre satisfacer las necesidades de los clientes y las demandas de los organismos certificadores.

Se trata de un obrero en transición de lo moderno a lo posmoderno, lo que requiere decir, que debe darse una transformación en el perfil del obrero tradicional para que deseche la idea “así me pidieron que lo haga así lo hago” (Cordera,2012, anexo 3:8), cambiando las características heredadas en la organización burocrática por las que prescribe el modelo flexible, es decir un nuevo trabajador más creativo y autónomo. Lo que sugiere una transformación de los miembros organizacionales de sujetos infantiles a individuos maduros (Sievers, 1994) para la transferencia y apropiación de los modelos de calidad.

---

<sup>106</sup> De acuerdo a Arias (2000), los ritos de iniciación involucran actividades que se imponen a una persona cuando intenta formar parte de un grupo o un estatus superior, para lo cual deberá sujetarse a un conjunto de pruebas.

El cual no obstante su autonomía no escapa al dominio del capital dado que se convierte en un obrero intercambiable “todas pasamos por varias tareas” “eso es bueno... porque si llega a faltar gente, a mí me ponen ahí y es bueno porque va saliendo, por una persona no se va a detener el trabajo, tienen que salir por eso nos enseñan a todas” (anexo 5.3:4).

#### **4.6.4.8 La interpretación y construcción social de la calidad**

Una vez que se conoce la interpretación que los actores otorgan a los diversos componentes del modelo de calidad, enseguida se aborda su interpretación a partir de la información aportada por las operarias en las entrevistas, considerando que la noción de calidad es una construcción social que los miembros del taller han erigido en la interacción social, una interpretación de la calidad propia que este grupo de personas hace a partir de dispositivos lingüísticos, por lo que se trata de una interpretación que guarda las particularidades del grupo y de su contexto social. Con las argumentaciones aportadas se conoce la interpretación de la calidad en el ámbito organizacional.

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.

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 auditorias 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 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, la calidad es evaluación constante “aquí nos evalúan por todo”(ídem: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 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 practica 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 producto, 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 ” (ídem: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 significa para ellas “me da gusto, me da orgullo” (anexo 5.3:2), “les digo a mis hermanas mira esta es ...la grande, esta 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 devela el orgullo como otro de los valores que promueve la empresa<sup>107</sup>.

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 como tal 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

---

<sup>107</sup> Los valores que esgrime la empresa en la comunicación formal son: orgullo, ética, honestidad, trabajo en equipo, eficiencia, calidad y desarrollo. (anexo 6).

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).

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 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**

La presente investigación nace de la inquietud por conocer la forma en que una organización mexicana afronta los desafíos del isomorfismo coercitivo que la conduce a incorporar en sus procesos organizacionales la filosofía, normas y valores del modelo de gestión de la calidad total, asimismo, para comprender la forma en que sus miembros interpretan la calidad y la incorporan en la práctica. De esta forma, al iniciar el proceso de investigación se planteó como objetivo central del trabajo conocer la interpretación que los trabajadores de la línea operativa dan a la calidad, a sus valores y componentes instrumentales, así como a los elementos que conforman los modelos de certificación ISO-9001. El propósito de la investigación se cumplió y esto fue posible gracias a la formación adquirida en el posgrado de Estudios Organizacionales; a las herramientas metodológicas y a la reflexión teórica para comprender la gestión de la calidad desde la perspectiva de los actores y las implicaciones de su interpretación en la vida simbólica dentro de la organización.

La relevancia del estudio reside en la oportunidad de acercarse a una empresa dedicada a la fabricación de autopartes, conocer su dinámica organizacional, identificar sus particularidades y documentar los matices que en la práctica toma el sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008. Pudimos observar que, aunque las empresas se ven obligadas a asumir nuevos mecanismos administrativos, no lo hacen ciegamente porque reconocen las estrategias mercadológicas de los organismos certificadores para situar de forma atractiva paquetes que se venden como soluciones probadas, aunque no lo sean, por lo tanto, toman de ellos lo que se adapta a la naturaleza de su organización y a sus necesidades. Los resultados de la investigación ponen en evidencia la forma particular de operar el sistema de gestión de la calidad. Esta experiencia aunque no se puede generalizar, permite

contribuir al conocimiento de nuestra realidad organizacional, especialmente de lo que acontece en el sector de las pequeñas y medianas empresas. La pertinencia de investigar el tema de la calidad total desde la perspectiva de los actores y del enfoque de los Estudios Organizacionales se justifica porque el modelo de gestión de la calidad se inscribe en el marco del cambio paradigmático acontecido en la década de los años setenta del siglo pasado.

Adicionalmente, la importancia de abordar el movimiento de la calidad es por su vigencia y por su extensión e imposición en diversos ámbitos de la vida cotidiana. El estudio de caso fue factible gracias a la apertura del dueño - Director General de la empresa Industrial Corona México-, me dio la oportunidad de acercarme a la intimidad de su empresa y libertad para moverme en todas las áreas de la empresa, asimismo, me proporcionó documentos relacionados con la calidad y puso a mi disposición espacios adecuados para la realización de las entrevistas y las encuestas al personal operativo y tiempo de trabajo de los operarios para participar en la investigación.

No obstante que la indagación se pudo concluir satisfactoriamente, en el proceso se presentaron tres problemas principales con la literatura, con la organización y con los informantes. Del primero, se puede comentar que aunque existe un amplio acervo bibliográfico sobre la calidad, su historia, dispositivos instrumentales y aplicaciones, hay pocos estudios que abordan el orden cualitativo de la calidad y los menos en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas. El segundo, se refiere a las complicaciones en la organización, las cuales fueron la resistencia natural de la línea media y de supervisores para permitir el acceso a las operarias esgrimiendo como justificación a su negativa la falta de personal y la obligación del cumplimiento de estándares de producción, esta dificultad se superó con una segunda intervención del dueño de la empresa. El tercer problema fue el

establecimiento del rapport con las operarias debido a la desconfianza que impera entre estos miembros de la organización quienes con frecuencia participan en evaluaciones y encuestas establecidas dentro de la práctica del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008, aportando comentarios que en ocasiones les traen consecuencias negativas, este obstáculo se logró resolver con la explicación de los fines académicos de la investigación, con la garantía del anonimato y con la promesa de entregar los resultados de las encuestas y las entrevistas al director general.

La posibilidad de dirimir la problemática antes señalada y concluir con el estudio deriva en las siguientes aportaciones prácticas: la identificación de los aspectos simbólicos que dan sentido a la acción cotidiana, dar a conocer las argumentaciones mediante las cuales los operarios interpretan y objetivan la calidad, así como evidenciar los mecanismos y artefactos mediante los cuales la organización comunica la calidad a sus trabajadores, esta última aportación del estudio puede servir para comparar la forma y los mecanismos que otras organizaciones del mismo sector ponen en práctica y representar una aportación teórica en la construcción de un modelo de calidad propio de las organizaciones mexicanas. Una aportación metodológica del trabajo es el diseño del estudio de estudio de caso y la forma en que se diseñaron los instrumentos y se aplicaron para obtener información de carácter cuantitativo y cualitativo para explicar el hecho social que se indaga.

De esta forma se puede plantear la necesidad de continuar con algunas líneas de investigación que se dirijan a conocer también la interpretación que los trabajadores del área administrativa otorgan a la calidad para contrastar las percepciones de todos los actores de la organización y así poder conocer el modelo de calidad que surge en la práctica. Asimismo, queda pendiente una línea de investigación que se dirija a la realización de estudios de caso comparativos en empresas del mismo tamaño y del mismo

sector, con la finalidad de abundar en el conocimiento de la forma en que los trabajadores (as) mexicano (as) de las empresas pequeñas y medianas, sortean los desafíos de la calidad, incorporan patrones de significación y prácticas de acción para contribuir al mejoramiento y permanencia de este tipo de empresas.

Finalmente, quiero señalar que la pertenecía a la corriente de los Estudios Organizacionales me ha dotado de pensamiento crítico, reflexivo y de herramientas teórico metodológicas que me permiten abordar hechos sociales del ámbito organizacional de una forma integral. En esta ocasión, la investigación como estudiosa de las organizaciones, me deja una experiencia gratificante porque tuve la oportunidad de conocer un ámbito productivo de relevancia capital para el desarrollo económico del país y porque la formación académica en Estudios Organizacionales me permitió conocer de forma más profunda las motivaciones que subyacen la implantación y apropiación de la calidad.

## Bibliografía

- Abravanel, H. (1992). “Cultura organizacional y autoridad simbólica”, en *Cultura organizacional*, Ed. LEGIS, Colombia, pp. 38-71.
- Aktouf, Omar (1998), “la administración tradicional: Desde las teorías clásicas a los cuestionamientos rituales: Revisión y discusión “, en *La administración entre tradición y renovación*, pp. 17-34,  
 “De la dirección al control, una cuestión de poder”; pp. 179-218,  
 “La crítica general dirigida a la administración clásica y el estado de crisis actual”; pp. 285-360,  
 A manera de epílogo: ¿La administración eficaz está entre la ética y el humanismo?, en *La administración entre tradición y renovación*, Ed. Artes Gráficas Univalle, Colombia, pp. 699-720.
- Albert, Ashforth y Dutton (2000), “Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges”, in *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, January, pp. 13-17.
- Alvesson Mats (1993), *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge University Press, pp. 46-73.
- Alvesson Mats y Per Olof Berg (1992), “Why is Organizational Culture so Popular” and “Cultural Phenomena in Organizations”, en *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Ed. De Gruyter Studies in Organization, 34, Berlin, pp. 19-43 y 75-92.
- Alvesson y Deetz (1996), “Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies”, en Clegg, Stewart, Cynthia Hardy y Walter Nord, *Handbook of Organization Studies*, SAGE, London, pp. 191-217.
- Alvesson, Mats y Willmott Hugo (2002), “Identity Regulation as Organizational Control Producing The Appropriate Individual”, in *Journal of Management Studies*, No. 35:5, July, pp. 619-638.
- Alvesson, Mats y Willmott Hugo ( 2002), “Identity Regulation as Organizational Control Producing The Appropriate Individual”, in *Journal of Management Studies*, No. 35:5, July, pp. 619-638.
- Allaire, Ivan y Firsirotu M. (1992), “Teorías sobre cultura” en *Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos y Metodológicos*, Ed. Legis, Colombia, pp. 3-37.

- Arias, F. (2000). "La cultura", en *Administración de recursos humanos*, 5ª. ed., Ed. Trillas, México, pp. 279-321.
- Avilés, R. (2010). *Economía sobre ruedas. Un retrato de la transformación automotriz*, Ed. Ediciones Poniente, México.
- Areyuna, B. y Llieva, V.(s/a). El proyecto moderno: contenidos legitimación y crítica, en *Modernidad y Educación*, Ed. Fundación universitaria del área andina. Universidad ARCIS, Santiago de Chile, pp. 19-38.
- [http:// es.scrib.com/doc/59742817/modernidad](http://es.scrib.com/doc/59742817/modernidad) [20,abril,2012].
- Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993), *El coste de la excelencia*, Paidós, Barcelona, pp. 141-167
- Anzola, Sérvulo (2001). *Administración de pequeñas empresas*, 2ª. ed. Ed. Mc Graw Hill, México.
- Banch, M. (2006). "Las representaciones sociales como perspectiva teórica para el estudio etnográfico de comunidades", en *Representaciones sociales. Alteridad, epistemología y movimientos sociales*, Ed. Universidad de Guadalajara, México, pp. 201-228
- Barba, A. (2002) *Calidad y cambio organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE*. Ed. Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, Comisión Federal de Electricidad y Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales. México.
- Barba Antonio y Solís Pedro (1997), "El auge del estudio de la cultura en las organizaciones y el desarrollo de los estudios organizacionales y el imperio de las metáforas". Capítulos I y II, pp. 1-86.
- "La cultura como variable externa: Globalización, regionalización, y Análisis transcultural". Capítulo III, en *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los Estudios Organizacionales*, Ed. Vertiente, México, pp. 87-157.
- Bayart, Denis (1995), " Des objets qui solidifient une théorie: L'histoire du contrôle statistique de fabrication", en Charue-Duboc, Florence (ed) (1995), *Des Savoirs en actions. Contributions de la recherche en Gestion*, L'Haarmattan, Paris, pp. 139-173.
- Berger, P. y Luckmann, T. ( ). "Los fundamentos del conocimiento en la vida cotidiana", en *La construcción social de la realidad*, Ed. Amorrortu editores, Buenos Aires, pp. 36-65, 36,40, 54,56,



- Blumer, H. (2001). "La sociedad como interacción simbólica", en *El interaccionismo simbólico: Perspectiva y método*, Ed. HORA, Barcelona, pp. 59-67.
- Bourdieu, Pierre (2001), *Langue et pouvoir symbolique*, Fayard, París, pp. 67-98.
- Bryman, Alan (1989), *Research Methods and Organization Studies*, Ed. UNWIN HYMAN, London
- Burrell, Gibson y Morgan, Gareth (1985). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, New Hampshire, pp. 1-37.
- Calás, Marta B., (1999), Barry Turner for the Ages of Living Dangerously: Risk, "New Capitalisms" and Life in the Coming Century, en *Organization Studies*, 20/4, pp. 683-699, EGOS.
- Chandler, Alfred D.(1987). "Cuarta parte y quinta parte en la Mano visible, Ed. Ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid, pp. 397-676), (*The visible hand. The managerial revolution in American Business*".
- Chihu, Aquiles (coord) (2002), "Introducción", "Estrategias de etnicidad", "Identidad nacional", "Identidades de género e identidades juveniles", "Nomadismo y tribalismo", en *Sociología de la identidad*, Coed. Miguel Ángel Porrúa y UAM, México, pp. 5-29.
- Cicourel, Aarón (1964 (1982). "La medida y las matemáticas", y "Teoría y método en la investigación sobre el terreno", en *El método y la media en sociología*, Editora Nacional, Madrid, España; pp. 31-67
- Clarke Thomas y Clegg Stewart (1998), "Paradigms" en *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21<sup>st</sup>. Century*, Harper Collins Business, London, pp. 9-59
- Clarke y Clegg, (1998), "Strategy", en *Changing paradigms, The transformation of management knowledge for the 21<sup>st</sup>. Century*, Ed. Harper Business, London, pp. 191-240
- Clegg, Stewart R. y Cynthia Hardy (1996a), "Organizations, Organizations and Organizing", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organizations Studies*, Sage, Londres, pp. 1-28.
- Clegg, Stewart R. y Cynthia Hardy (1996b), "Some dare call it power", en Legg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds), *Handbook of Organization Studies*, Londres, SAGE, pp. 622-641.

- Cochoy, Frank Jean-Pierre Garel y Gilbert de Terssac (1998), “Comment l’excrit travaille l’organisation: le cas des normes ISO 9000”, en *Revue Française de Sociologie*, 39/4, pp. 673-699.
- Coriat, Benjamín (1992), *Pensar al Revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Ed. Siglo XXI, México.
- Crozier y Friedberg (1990), *El actor y el sistema*, Alianza Editorial Mexicana, México.
- Covarrubias, Alejandro (1998). “Flexibilidad y productividad laboral: El caso de la planta de Ford-Hermosillo”, en *¿Flexibles y productivos? Estudios sobre flexibilidad*, Ed. El Colegio de México, México, pp. 175-228.
- Dávila, A. y Martínez N. (1999). “Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas”, en *Cultura en organizaciones latinas*, Ed. Siglo XXI Editores, México, pp. 9-43.
- De la Garza, Enrique (1998), *Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo*, Ed. Friedrich Ebert Stiftung, México
- De León Campero, Salvador (1993), *La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad. Un enfoque administrativo*, Ed. DIANA, México.
- Delgado, Juan Manuel y Juan Gutiérrez (1995), “La Teoría de la observación”, en *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Síntesis, Madrid, España, pp. 141-173
- DiMaggio Paul y Powell Walter (1999), “Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales”, en Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (comps). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Coed. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma Metropolitana y Fondo de Cultura Económica Fondo de Cultura Económica, México, pp. 104- 125.
- DiPascale, V. (2010). Género, subjetividad y educación popular: Vínculos posibles y necesarios, en *Revista Electrónica de Psicología*, Año 8, No. 23, julio-agosto.
- Donaldson, L. (1985), *In defense off Organizational Theory. A Reply to the Critics*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1-103.

- Durkheim, E. y Mauss, M. (1903), “De ciertas formas primitivas de clasificación. Contribución al estudio de las representaciones colectivas, en *Separata del Années Sociologique*, núm. 6, pp. 13-41.
- Eco, U. (1976), “Hacia una lógica de la cultura”, en *Tratado de semiótica general*, Ed. Nueva Imagen, Lumen, México, pp. 25-68.
- Fay, Eric, (2004), *Information, palabra et délibération. L’entreprise et la question de l’homme*, Les Presses de l’Université Laval, Québec, Canada.
- Fay, Eric, (2004), *Information, parole et délibération. L’entreprise et la question de l’homme*, Les Presses de l’Université Laval, Québec, Canada.
- Friedberg, Erhard (1997), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Editions du Seuil, París, pp. 259-296
- Geertz, Clifford (1987), “1. Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura”, Parte I. y, “2. El impacto del concepto de cultura en el concepto de hombre” y “3. El desarrollo de la cultura y la evolución de la mente”, Parte II, en *La interpretación de las culturas*, Ed. Gedisa Mexicana, México, pp. 9-12, 17-40, 41-59 y 60-84.
- Gherardi, Silvia (2000), “Where learning is: Metaphors and situated learning in a planning group”, en *Human Relations*, 53/8, pp. 1057-1080.
- Giménez, Gilberto (1986: 472), “Identidades sociales”, en *Teoría y el análisis de la cultura*, cap. VI, Vol. Dos, pp. 11-12. Ed. CONACULTA.
- \_\_\_\_\_ “La ficha de identidad individual”, en *Teoría y el análisis de la cultura*, cap. VI, Vol. Dos, pp. 13-17. Ed. CONACULTA. Tomado de Morin, Edgar (1980), *La méthode*, 2, *La vie de la vie*, París, Seuil, pp. 269-273. Trad. Gilberto Giménez Montiel
- \_\_\_\_\_ ”La identidad nacional como identidad mítico real”, en *Teoría y el análisis de la cultura*, cap. VI, Vol. Dos, pp. 84-87. Ed. CONACULTA. Tomado de Morín Edgar (1980), *La méthode*, 2, *La vie de la vie*, París, Seuil, pp. 248-250. Trad. Gilberto Giménez Montiel.
- \_\_\_\_\_ “Las identidades”, en *Teoría y el análisis de la cultura*, cap. VI, Vol. Dos, pp. 84-87. Ed. CONACULTA. Tomado de Fossaert, Robert (1983), *La société*, tomo 6, *Les structures idéologiques*, Seuil, París, pp. 294-307, 314-317. Trad. Gilberto Giménez Montiel.

- Giménez, Gilberto (2002). “Paradigmas de identidad. La identidad: Una noción problemática pero necesaria”, en, *Sociología de la Identidad*, Coedición Porrúa, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, México, pp. 35-37.
- \_\_\_\_\_” La identidad: Una concepción relacional y situacional”, en, *Sociología de la Identidad*, Coedición Porrúa, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, México, pp. 38-42.
- Gusdorf, Georges (1971), *La parole*, Presses Universitaires de France, París, 49-61
- Habermas, Jurgen (1988), “Modernidad versus posmodernidad”, en Picó, Josep (Comp.) *Modernidad y Posmodernidad*, Alianza Editorial, España (1988), pp. 87-139.
- Hammer, Michael y James Champy (1994), *Reingeniería*, Ed. Norma, Colombia, pp. 33-68.
- Hassard, John y Parker, M. (1993), *Posmodernism and Organizations*, Ed- SAGE Publications, London
- Hassard, John (1995 b), *Sociology and Organization Theory. Positivism, Paradigms and Posmodernity*, Cambridge University Press, Londres, pp. 4-110.
- Hatch, M. (1997). “Organizational culture”, en *Organization Theory*, Ed. Oxford University Press, pp. 200-240.
- Heydebrand, Wolf V. (1989), “New organizational forms”, en *Work and occupations*, 16/3, pp. 323-357.
- Hofstede, Geert (1980), *Culture’s Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Ed, SAGE, London.
- Hoftede, G. (1980). *Culture’s Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Ed. SAGE, London. 73-74
- Ibarra, Colado Eduardo (1994), “Organización del Trabajo y Dirección Estratégica. Caracterización de la Evolución de los Paradigmas Gerenciales”, en *Argumentos para un Debate sobre la modernidad*, Serie de Investigación No. 13, pp. 15-48.
- Ibarra, Eduardo (1994) “Organización del trabajo y dirección estratégica. Caracterización de la evolución de los paradigmas gerenciales”, en *Aspectos organizacionales y económicos*, Serie de investigación No. 13, Departamento de Economía, Universidad autónoma Metropolitana, pp. 49-66.

- Ibarra, Eduardo (1999), “Los saberes sobre la organización etapas, enfoques y dilemas”, en *Economía, organización y trabajo. Un enfoque sociológico*, Ed. Pirámide, Madrid, pp. 95-153
- Ibarra, Eduardo y Montaña, Luis, (comps.) (1990), *Teoría de la Organización: Fundamentos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. VII-XXVI.
- Jacobson, Roman (1988). “El metalenguaje como problema lingüístico”, en *El marco del lenguaje*, México., pp. 81-91.
- Jamil, Ishtiaq (1998), “La cultura administrativa una forma de comprender la administración pública en distintas culturas”, en *Gestión y Política Pública*, Centro de investigación y docencias económicas, 7/1, 61-82.
- Jeffrey C. ( ). “El interaccionismo simbólico (1): El pragmatismo y el legado de George Herbert Mead”, en *Las teorías sociológicas desde la segunda guerra mundial*, Ed. GEDISA, pp. 161-175.
- \_\_\_\_\_. “El interaccionismo simbólico (2): El individualismo y la obra de Blumer y Goffman, en *Las teorías sociológicas desde la segunda guerra mundial*, Ed. GEDISA, pp. 176-193.
- \_\_\_\_\_. “La etnometodología (3): La fenomenología y el legado de Edmund Hursserl”, en *Las teorías sociológicas desde la segunda guerra mundial*, Ed. GEDISA, pp. 194-207.
- Jerome Bruner (1995), “The narrative construal of reality”, en *The culture of education*, Harvard University Press, pp. 130-149.
- Kras, Eva (1990). *La cultura gerencial*. México-Estados Unidos. Ed. Grupo Iberoamericano, México.
- Lambin, J. (1995). “El análisis del atractivo de mercado de referencia”, en *Marketing Estratégico*, 3ª ed., Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 233-282
- Leach, Sir Edmund R. “Objetos, imágenes y conceptos”, en *Cultura y comunicación. La lógica de la comunicación de los símbolos*, Ed. Siglo XXI, Madrid, pp. 23-28.
- Leach, Sir Edmund R. “Ritos de Paso (Rites de Pasaje), en *Cultura y comunicación. La lógica de la comunicación de los símbolos*, Ed. Siglo XXI, Madrid, pp.107-110.
- Levi, Strauss (1971), “Introducción a la obra de Marcel Mauss”, en *Lévi Strauss y Mauss, Sociología y antropología*, Madrid, pp. 13-42.

- Lincoln y Kalleberg (1990), *Culture, control and commitment. A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*, Cambridge University Press, Great Britain.
- Lincoln, James y Kalleberg Arne (1990), *Culture, control and commitment*, Ed. Cambridge University Press, Great Britain.
- Longenecker, Moore, Petty (2001). “Oportunidades empresariales”, en *Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor*, 11a. ed., Ed. Thompson, pp. 1-118.
- Mangematin, Vincent y Christian Thuderoy (2003), *Des Mondes de Confiance. Un Concept a l'épreuve de la Réalité Sociale*. CNRS editions
- Mangematin, Vincent y Christian Thuderoy (2003), *Des Mondes de Confiance. Un Concept a l'épreuve de la Réalité Sociale*. CNRS editions
- March, James G. y Johan P. Olsen (1997), *El redescubrimiento de las Instituciones. La base organizativa de la política*”, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad autónoma de Sinaloa y Fondo de Cultura Económica, pp. 67-128.
- McSewey, Brendan (2002), “ Hofstede's Model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith –a failure of analysis”, en *Human Relations*, 55/1, pp. 89-118.
- Meyer y Rowen (1999), “Las organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia”, en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Coed. Col. Nal. De Ciencias Políticas y admón. Pública A.C., Universidad Autónoma del Estado de México y FCE., México, pp. 79-103.
- Meyer, John W. y Rowen, Brian (1999), “Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia”, en Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (comps). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Coed. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma Metropolitana y Fondo de Cultura Económica Fondo de Cultura Económica, México, pp. 79-103.
- Mintzberg, Henry (1989), “Sobre las organizaciones”, en *Mintzberg y la dirección*, ed. Díaz de Santos, Madrid, pp. 107-354.
- Montaño, L. et.al. (1993), “Estrategias organizacionales”, en *Serie de Investigación 11*, Departamento de Economía, División de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM-I.

- Montaño Hirose, Luis (1998), "Metáfora y acción organizacional. Posmodernidad, lenguaje y sistemas autorregulados a partir de un estudio de caso en México", en Clegg, Stewart R., et. al. *Administración global: tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 311-346.
- Montaño, Hirose Luis (2000), *La transferencia de modelos organizacionales. Una propuesta analítica. El ejemplo de la administración de calidad en Organizaciones*, Revista Administración y Organizaciones, Universidad Autónoma Metropolitana año 3, No. 5, Noviembre, pp. 9-24.
- Montaño, H. Luis (2002), *Prólogo del libro Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e Identidad. El caso de LAPEM de CFE*, Coed. Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa y Comisión Federal de Electricidad y Posgrado en Estudios Organizacionales, México, pp. 19-26.
- Moreno-Luzón, María, Peris, Fernando y González, Tomás (2001), *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*, Ed. Prentice Hall, España
- Moscovici, S. (2006). "Prólogo a la revista: Representaciones sociales. Alteridad, epistemología y movimientos sociales", Ed. Universidad de Guadalajara, México, pp. 15-19.
- Moss Kanter, Rosabet (1979), *Life in organizations*
- Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999), *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, pp. 60-103.
- Nana, C. Víctor (2005), *¿Qué es la calidad?*, Ed. LIMUSA, México.
- Nonaka, Izumi (1995), "The recent History of Managing for Quality in Japan", en Juran, J. M., *A History of Managing for Quality in the United States of America. The Evolution, Trends and Future Directions of Managing Quality*, ASQC Quality Press, Milwaukee, pp. 517-552.
- Ouchi (1986). *Teoría Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Ed. ADDISON \_ WESLEY IBEROAMERICANA, Estados Unidos.
- Pagés, M., M. Bonetti, V. de Gaulejac y D. Descendre (1979), *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France, Paris, pp. 17-42.
- Parker, M (2000). "Histories and Theories of Organizational culture", in *Organizational culture and identity*, Ed. SAGE Publications, Great Britain, pp. 7-96.

- Peffer, Jeffrey (1996), "La promesa del movimiento a favor del cambio", en Ventaja competitiva a través de la gente, México, Ed. Cía. Editorial Continental, pp. 185-202
- Peimbert, G. (.). "La concepción simbólico-estructural de la cultura. Resumen del capítulo 2 del libro de Thompson.  
<http://www.paginasprodigy.com/peimber/estructural.htm>
- Peña, María (2008). Pensar la interpretación: la construcción del sentido en Ciencias Sociales, en Liminar Estudios Sociales y Humanísticos, Vo. VI, Núm. 2, julio-diciembre, Ed. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, México, pp. 177-187  
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=7451194012> [19,abril,2012]
- Pérez, Amador (2004).La Representación Social de la Tecnología en Mujeres Rurales: Los Procesos Socio cognitivos como Fundamento de la Relevancia Social. Tesis Maestría. Calidad de la Educación. Departamento de Ciencias de la Educación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla. Julio.  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/mce/amador\\_p\\_se/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mce/amador_p_se/indice.html)
- Pérez, J. L. (2000). La construcción social de la realidad carcelaria. Los alcances de la organización informal en cinco cárceles Latinoamericanas (Perú, Chile, Argentina, Brasil y Bolivia, en Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.  
<http://books.google.com.mx/books?id=JzLJTxBqLuAC&pg=PA89&dq=construcci%C3%B3n+social+de+la+realidad,+premisas+fundamentales&hl=es&sa=X&ei=cL5yT8rMGoOY2AXu8YDrDg&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>. [1-abril, 2012].
- Perlo, Claudia (2006), Aportes del interaccionismo simbólico a las teorías de la organización, Invenio, junio, año/vol 9, No. 16, Ed. Universidad del centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina, pp. 89-107.
- Perrow Charles (1984), " La historia del zoológico" o la vida en el arenal organizativo", en Salaman, Graeme y Kenneth Thompson, Control e ideología en las organizaciones, FCE, México, pp. 293-314 (1980)
- Perrow, Charles (1991), "Sociología de las organizaciones, Ed. McGraw-Hill, 3ª ed., México
- Peters, Thomas y Waterman, Robert (1984), En busca de la excelencia", Lasser Press, México.
- Pfeffer, Jeffrey (2000), Los nuevos rumbos en la teoría de la organización, Oxford, México, pp. 1-30.
- Polangy, Michael (1983), The Tacit Dimension; Gloucester, Massachusetts, pp. 1-25



- Porter, M. (1987). "Estrategia competitiva", en *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Ed. CECSA, México, pp. 19-50.
- Potter Janathan 1996 (1998) "Discurso y construcción," "interés y acreditación de categorías," "construcción de exterioridades," en *La representación de la realidad*, Ed. Piados. pp.130-224.
- Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (1999), "Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (comps). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Coed. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma Metropolitana y Fondo de Cultura Económica, México, pp. 104-125.
- Reed, Michael (1993) *Departures from postmodernism Organizations and modernity: Continuity and discontinuity in organization theory*, en *Posmodernism and organizations*, Hassard John y Martin Parker, SAGE, pp. 163-171.
- \_\_\_\_\_ (1996), *Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain*, en Clegg S. y Cynthia Hardy y Walter R. Nord. *Handbook of Organizations Studies*, Ed. SAGE, London, pp. 31-56
- Rendón, M. y Montaña, L. (2004). *Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática*, en *Revista Contaduría y Administración*, No. 213, Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 1-15. [http://www.ejournal.unam.mx-rca-213-RCA21304\[1\].pdf](http://www.ejournal.unam.mx-rca-213-RCA21304[1].pdf)
- Revueltas, A. (1992). "La modernidad", *Estado y modernidad*", "México: El camino hacia la modernidad", *El México, independiente. El camino hacia la modernidad*", en *México: Estado y Modernidad*, Ed. Universidad Autónoma Metropolitana, México, pp. 9 -76.
- Robbins, Stephen. and Judge Timothy. (2009). "Comunicación", en *Comportamiento organizacional*, Ed. PEARSON, Prentice Hall, México, pp. 348-381.
- Rodríguez Gómez, Gregorio; Javier Gil Flores y Eduardo García Jiménez (1996) , *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe Málaga, España, pp. 23-59.
- Roethlisberger, F. J. y William Dickson (1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

- Rothery, Brian. (1997), “El ambiente del mercado y la industria”, “Antecedentes de la norma”, “Definición de la ISO 9000”, y “Las normas en detalle”, en ISO 9000, 2a. ed., Ed. Panorama, México, pp. 11-18, 19-44, 45-54.
- Rowlin , Michael y Stephen Procter (1999), “Organizational Culture and Business History”, en Organization Studies, Vol. 20, No. 3, pp. 369-396.
- Ruiz Olabuénaga, José I. (1999) Metodología de la investigación cualitativa, Universidad Deusto, Bilbao, España, pp. 11-44
- Sainsaulieu Renaud (1997), Sociologie de l' entreprise. Organisation, Culture et Développement. 2a.ed., Ed. Presses De Sciences Po et Dalloz.
- Schutz, Alfred. (1932 (1993). “ La formulación de nuestro problema: Los conceptos metodológicos de Max Weber”, en La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva, Paidós, Argentina, pp. 33-74
- Schwartz, H. and Jacobs, J. (). Qualitative and Quantitative Methods: Two approaches to sociology”, in “Reality Reconstruction: What is it and why do it?, Ed. THE FREE PRESS, London, pp. 3-31.
- Schvarstein, Leonardo y Leopold, Luis. (2005) “Introducción a Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario”, en Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario, Ed. Paidós, Argentina, pp. 19-27.
- Sievers, Burkard (1994), Work, Death, and Life Itself, Walter de Gruyter, NY.
- Silverman, David (1993), “Theory and Method in qualitative research”, en Interpreting Qualitative Data, SAGE, London, pp. 1-29.
- Simon, Herbert (1947), El comportamiento administrativo, Argentina, Ed. Aguilar, 1988
- Simon, Herbert A. (1947), “La racionalidad en el comportamiento administrativo”, “La psicología de las decisiones administrativas”, “Equilibrio de la organización”, en El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios, en la organización administrativa, Ed. Aguilar, pp. 59-117.
- Solé, C. (1998). Modernidad y modernización, Revista Arthropos, México.
- Stake, Robert E. (1994), “Estudios de caso”, Handbook Qualitative Research, Sage publicaciones, California USA, pp. 236-247, (Norman K. Denzin e Yvonna S. Lincoln, editores).
- 1995 (1999), Investigación con estudio de casos. Morata. Madrid, España, pp. 15-24.

- Tellis, Winston. 1997 Application of a Case Study Methodology. In *The Qualitative Report*, v. 3, No. 3, September, 1997. Pp. 1-20.
- Thuderoz, Mangematin y Denis Harrisson (1999), *La confiance. Approches Économiques et sociologiques*, Ed. Gaetan Morin, Montréal, Canada.
- Turner A. Barry (1989), “Symbolic Aspects of Organizations”, en *Organizational Symbolism*, Ed. De Gruyter, Berlin, pp. 13-32.
- Turner, Victor (1982), “Entre lo uno y lo otro: El periodo liminar en los ritos de paso”
- Turner, B. (1990). “Introduction”, in *Organizational Symbolism*, Ed. Walter de Gruyter, Berlin, pp. 1-11.
- Urbiola, A. y Wilhelm, A. (2008). “Ponencia: La comunicación ritual como mecanismo de socialización en las organizaciones: identidad y regulación”, en V Congreso internacional de Análisis Organizacional “Perspectivas multidisciplinares en análisis organizacional: complejidad, ambigüedad y subjetividad”, pp. 1-21.
- Van Maanen, John (1991), “The Smile Factory: Work at Disneyland“, en *Reframing Organizational Culture*, Ed. SAGE, London, pp. 58-76.
- Villavicencio (2002), *La gestión del conocimiento productivo: Las normas ISO y los sistemas de aseguramiento de la calidad*, en *Comercio exterior*, vol 52, No. 6, Junio, pp. 508-520.
- Villete Michel, “Una alternativa a la gestión como ciencia, y a los negocios como puro oportunismo”, pp. 1-12
- Weber, Max (1970), *Economía y sociedad*, FCE, México, pp. 706-752.
- Weber, Max (1970), *Economía y sociedad*, FCE, México, pp. 706-752.
- Yin, Robert. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*. Ed. SAGE Publications, en *Applied Social Research Methods Series*, v.5, Estados Unidos.
- Zabludovsky Kuper, Gina (1989), “La dominación patrimonial en la obra de Max Weber”, Ed. FCE – UNAM, FAC. de Ciencias Políticas y Sociales, México, pp. 9-146.

### **Hemerografía**

- Alcina, De Sena (2011), “ A reflection on the Future of the Quality Management Paradigm in the EU”, en *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, Instituto, No. 18, diciembre, pp. 67-76.

- Alvesson, Mats y Stanley Deetz (1996), "Critical Theory And Posmodernism Approaches", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organizational Studies*, Sage, Londres, pp. 191-217.
- Barba, Montaña, y Solís (1999), "Perspectivas internacionales en los estudios organizacionales", UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, División de Investigación, Memorias del III foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas, pp. 75-87.
- Barba Álvarez, Antonio (2000) "Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la Administración", en *Iztapalapa*, año 20, No. 48, enero-junio, pp. 11-34.
- Boje, David. (1991), "The storytelling organization: A Study of storytelling performance in an office supply firm", en *Administrative Science Quarterly*, 36, p. 106-126
- Boje, D. (1995), "Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as Tamara -Land", in *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 4, August, pp. 997-1035
- <http://www.jstor.org/discover/10.2307/256618?uid=3738664&uid=2129&uid=2134&uid=323751903&uid=2&uid=70&uid=3&uid=323751893&uid=60&purchase-type=article&sid=56291926813&showMyJstorPss=false&seq=2&showAccess=false>  
[30,junio, 2012]
- Calás, Marta B., (1999), Barry Turner for the Ages of Living Dangerously: Risk, "New Capitalisms" and Life in the Coming Century, en *Organization Studies*, 20/4, pp. 683-699, EGOS.
- Camargo, Fco. Javier, (2001),"Management", en *El mundo ejecutivo*, No. 261, Enero, Año XXII, Vol XXXVII, pp. 132-133.
- Casadesús, Martí y Saizarbitoria, Iñaki (2005), "El boom de la calidad en las empresas españolas", en *Universia Business Review*. Grupo Recoletos Comunicación, No. 007, España, pp. 90-101., en [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)
- Clegg (1990), "Modern Organizations Studies in the Postmodern World", SAGE Publications, London
- Del Castillo, Arturo (1995), *Ambigüedad y decisión: Una revisión a la teoría de las anarquías organizadas*, Documento de la División de Administración Pública, No. 36, CIDE, México, pp. 1-30.

- De la Garza, E. (2003). “Capítulo I. Modelos de producción, organización y flexibilización del trabajo”, en Reestructuración productiva, empresas y trabajadores en México al inicio del siglo XXI. Cuaderno del trabajo 23, Ed. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, pp. 11-32
- De los Cobos (2011), Falta de capacitación frena a Pymes en México., El Universal, 2011.  
<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/62960.html>
- El mundo.es (2010). Renault, Nissan y Daimler sellan una alianza estratégica.  
<http://www.elmundo.es/mundodinero/2010/04/07/economia/1270625264.html> J.E  
 Consultado [30/04/2012].
- Fernández, R. y Moura, P. (2011). Una pareja de tres: La alianza estratégica entre Renault-Nissan y Daimler, en Casos de Dirección estratégica de la Empresa.  
<http://www.guerrasynavas.com/pdf/CB-014-ES%20Alianza%20Renault-Nissan-Daimler.pdf> y Renault, Nissan y Daimler sellan una alianza estratégica, en  
<http://www.elmundo.es/mundodinero/2010/04/07/economia/1270625264.html> Consultado [30/04/2012].
- Fernández, D. Amilcar O. (2005). Explicando las exportaciones mexicanas de la industria automotriz. Un análisis de series de tiempo, Tesis, Universidad de las Américas Puebla.  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/mec/fernandez\\_d\\_ao/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mec/fernandez_d_ao/) [26/1/2012]  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/mec/fernandez\\_d\\_ao/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mec/fernandez_d_ao/capitulo2.pdf).  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/mec/fernandez\\_d\\_ao/apendice\\_B.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mec/fernandez_d_ao/apendice_B.html)  
 #.
- Florida, Richard y Martin Kenney (1991), Transplanted Organizations. The Transfer of Japanese Industrial Organization to the U.S., en American sociological Review, Vo. 56, Issue 3, Junio, pp. 381-398.  
<http://www.jstor.org/stable/2096111> [12, 07, 2012].
- Gergen, Kenneth, Joseph y Tojo Thatchenkery (1996), Organizational science as social construction: Posmodern potentials, Vol. 32/ 4, pp. 356-377.
- Gherardi, Silvia (2000), “Where learning is: Metaphors and situated learning in a planning group”, en Human Relations, 53/8, pp. 1057-1080.

- Gilabert, César L. y Valencia, Alicia. (2007). "La calidad como dispositivo de control", en *Gestión Pública y Empresarial. Revista de la División de Gestión Empresarial de la Universidad de Guadalajara*, Año 6, No. 11, Agosto 2007.
- Guillén, Irene (2010), " La organización como un espacio de manifestación cultural: El artesano, un estudio de caso en México", en *Actualidad Contable, FACES, Mérida, Venezuela*, pp 334-362.
- Hakman, J. Richard y Ruth Wageman (1995), "Total Quality Management: Empirical Conceptual and Practical Issues", in *Administrative Science Quarterly*, No. 40, junio, pp. 309-342.
- Heydebrand, Wolf V. (1989), "New Organizational Forms", en *Work and Occupations*, 16/3, pp. 323-357. y cambio en los paradigmas de la administración", en *Iztapalapa*, año 20, No. 48, enero-junio, pp. 11-34.
- Heydebrand, Wolf V. (1989), "New Organizational Forms", en *Work and Occupations*, 16/3, pp. 323-357. y cambio en los paradigmas de la administración", en *Iztapalapa*, año 20, No. 48, enero-junio, pp. 11-34.
- Hickson David (1996 a), *The ASQ Years Then and Now through the Eyes of an Euro-Brit*, en *Administrative Science Quarterly*, Vol 41, No. 2, June, pp. 217-228.
- Hickson David (1998), "Offence y Defense", *Organization studies*, V. 9, No. 1, pp. 1-32.
- Hikson D. (1988), " Offence and Deffence", *Organization Studies*, 9 (1), pp. 1-32.
- INEGI, (2001), *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos económicos, 1999. Estratificación de establecimientos, México.*
- INEGI (2010). *El sector automotriz en México 2010. Serie estadísticas sectoriales.* [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/Automotriz/2010/IAM-2010.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/Automotriz/2010/IAM-2010.pdf). Consultado [31/01/2012].
- INEGI (2010a) y *Resumen de los resultados de los Censos Económicos (2009). Censos económicos 2009, México Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010a). Resumen de los resultados de los Censos Económicos (2009). Censos económicos 2009, México.*
- INEGI (2010b). *Mini monografía del D.F. Censos%20economicos%202009*.webarchive [19, abril, 2012]

- INEGI (2011) Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de establecimientos. Censos económicos 2009. [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011). Monografía micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2009.
- Instituto PYME. 2010. Las P Y M E S e n M é x i c o.  
[http://www.institutopyme.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=134&Itemid=17](http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=134&Itemid=17) (Consultado el 14-marzo-2010).
- Katz, Jorge (1999), Cambios en la estructura y comportamiento del aparato productivo latinoamericano en los años 1990: Después del “Consenso de Washington”, ¿Qué?, Conferencia para el 25°. Aniversario de la UNAM, México, pp. 1-35.
- Kenneth Gergen, Thatchenkery, y Joseph Tojo (1996), Organizational Science as Social Construction: Posmodern potentials, Vol. 32, Issue 4, pp. 356-377.
- Knights David y Darren McCabe (1999), “Are there no limits to authority”: TQM and Organizational Power”, en Organization Studies, vol. 20, no. 2, pp. 197-224.
- Kull, Thomas y Wacker, John (2010), Quality management effectiveness in Asia: The influence of cultura, Ed. Journal of Operating Management, 28, Unites States, pp. 223-239, en [www.elsevier.com/locate/jom](http://www.elsevier.com/locate/jom), [20,Julio,2012].
- Lambin, Jackes (1995), “Los cambios en el entorno y sus implicaciones en la gestión del Marketing”, “ El Marketing en periodo de turbulencia”, en Marketing Estratégico, Ed. Mac GrawHill, pp. 20-28.
- Lukes, Steven (1985), El poder. Un enfoque radical, Siglo XXI, México, pp. 4-40.
- March, James (1994), A primer on decisions making. How decisions happens, The Free Press, pp. 175-219
- March, James (1996), “Continuity and Change in Theories of Organizational Action”, en Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 2, June, pp. 278-287.
- Mendoza, J. (s/año ).“ La crisis de la industria automotriz en México en el marco de la integración económica con Estados Unidos” En Economía UNAM, Vol. 8 No. 22, pp. 55-73. <http://04jorgemendiza.economia.unam.mx.pdf> Consultado [3/01/2012].
- Moctezuma, Ariel y Mungaray Alejandro (1997), Subcontratación entre maquiladoras y pequeñas empresas en México, en Comercio Exterior, Vol. 48, No. 4, Abril, pp. 94-102.

Organización Internacional del trabajo. 2009. La cumbre de Organización Internacional del Trabajo sobre la crisis Mundial del Empleo.

[http://www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/Officialmeetings/ilc/ILCSessions/98thSession/texts/language/docs/Name--WCMS\\_115078/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/Officialmeetings/ilc/ILCSessions/98thSession/texts/language/docs/Name--WCMS_115078/index.htm). (Consultado en 3- agosto-2010).

Pérez, Amador S. E. (2004). La Representación Social de la Tecnología en Mujeres Rurales: Los Procesos Sociocognitivos como Fundamento de la Relevancia Social. Tesis Maestría. Calidad de la Educación. Departamento de Ciencias de la Educación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla. Julio. Derechos Reservados © 2004. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/mce/amador\\_p\\_se/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mce/amador_p_se/indice.html)

Porras Salvador, Stewart Clegg y John Crawford (2004), Trust as Networking Knowledge: Precedents from Australia, en, Asia Pacific Journal of Management, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, pp. 21, 345–363, 2004

Presidencia de la República (2001), Plan Nacional d Desarrollo 2001-2006. Poder Ejecutivo Federal.

Programa Nacional de Desarrollo (PND; 2001-2006).”Área de crecimiento con calidad”, en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006,pp. 97-126, [http://pnd.fox.presidencia.gob.mx/pdf/PND\\_%201-3.pdf](http://pnd.fox.presidencia.gob.mx/pdf/PND_%201-3.pdf) , consultado [20, abril, 2012]

Programa Nacional de Desarrollo (PND; 2006-2012). “Eje 2. Economía Competitiva y desarrollo de empleos”, en Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012, <http://pnd.presidencia.gob.mx/>, consultado [20, abril, 2012]

PROMÉXICO (2012a). “Perfil del sector. Sector automotriz en México” [http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/auto\\_perfil\\_del\\_sector](http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/auto_perfil_del_sector)

PROMÉXICO. Inversión y Comercio (2012b). Industria terminal automotriz, Unidad de Inteligencia de negocios 2012. [http://www.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/Local/Content/69/2/Diagnostico\\_Automotriz2011.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/Local/Content/69/2/Diagnostico_Automotriz2011.pdf) Consultado [30,abril,2012].

PROMÉXICO. Inversión y Comercio (2012c). Industria de autopartes, Unidad de Inteligencia de negocios 2012. [http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/Local/Content/69/2//120329\\_DS\\_Autopartes\\_2011\\_v2.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/Local/Content/69/2//120329_DS_Autopartes_2011_v2.pdf) Consultado [30,abril,2012].



- Rentería, P. E. (2008). “ Nuevas realidades Organizacionales y del Mundo del Trabajo: Implicaciones para la Construcción de la Identidad o del Sujeto”, en Informes Psicológicos, No. 10, Medellín\_Colombia, Enero-Junio, pp. 65-80.
- Secretaría de Economía (2011). Industria Automotriz. Monografía, Dirección General de Industrias Pesadas y Alta Tecnología. <http://200.77.231.70/swb/work/models/economia/Resource/2538/1/images/IndustriaAutomotriz.pdf> [6, junio, 2012]
- Solís, V. (s/año). Buenos casos de negociación colectiva sobre salario y productividad. Ford Hermosillo. CINTERFOR OIT. <http://www.casoford.tem.oitcinterfor.org.pdf> Consultado [3/01/2012].
- Stake, R.E. (1995). The art of case study research. London, Sage Publications.
- Solís, Pérez Pedro (1994) Cultura Organizacional y transferencia de modelos organizacionales: “Un proceso complejo de carácter tecnológico y cultural”, en Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos Serie de investigación No. 13, Departamento de Economía, Universidad autónoma Metropolitana, pp. 49-66.
- Weick, Karl (1976), “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”, en administrative Science Quarterly, 21/1, pp. 1-19.
- Wisner, A. (1992), “De la ergonomía a la antropotecnología. La organización de la empresa y del trabajo en las transferencias de tecnología”, en Revista de Sociología del Trabajo. Empleo, trabajo y sociedad, No. 17, Invierno 92/93, Ed. Nueva Época, pp. 3-72
- Zevallos, E. 2003. Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina, Revista de la CEPAL, No. 79, abril de 2003. <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/19286/Zevallos.pdf>

### **Otras fuentes de información electrónica**

- [http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=506&Itemid=301](http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=506&Itemid=301), 2007. [30-junio-2010]
- [http://www.cicr.com/docs/XVII-Congreso/Subsecretaria\\_para\\_la\\_Pequeña\\_y\\_Mediana\\_Empresa.pdf](http://www.cicr.com/docs/XVII-Congreso/Subsecretaria_para_la_Pequeña_y_Mediana_Empresa.pdf) , 2012 [20,06,2012]

[http://www.fondopyme.gob.mx/Menu\\_Manual\\_2012.asp](http://www.fondopyme.gob.mx/Menu_Manual_2012.asp), [20,06,2012].

Manual de procedimientos del Fondo PYME (2012). Categoría III Pequeñas y Medianas Empresas, En, [http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/mp2012\\_anexo03\\_C\\_III\\_01022012.pdf](http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/mp2012_anexo03_C_III_01022012.pdf) [20,06,2012]

Manual de procedimientos del Fondo PyME (2012). Categoría I. Nuevos emprendedores e incubadoras de empresas. En [http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/mp2012\\_anexo03\\_C\\_III\\_01022012.pdf](http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/mp2012_anexo03_C_III_01022012.pdf) [20,06,2012]

<http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/reglas/LB1IT12FPyME.pdf> [20,06,2012].

INEGI, (1989), Censos Económicos de 1989, documento en línea (INEGI.gob.mx) y CD, Censos Económicos de 1989.

Secretaría de Economía, Contacto PyME, (economia.org.mx), información respecto a pequeñas y medianas empresas en el Distrito federal y empresas certificadas.

El mundo.es (2010). Renault, Nissan y Daimler sellan una alianza estratégica. <http://www.elmundo.es/mundodinero/2010/04/07/economia/1270625264.html> J.E Consultado [30/04/2012].

<http://inegi.org.mx>

<http://www.siem.gob.mx/siem/portal/cadenas/mapas.asp?qCadena=4&Temp=&gpo=1>

<http://www.siem.gob.mx/siem/portal/cadenas/CadenasProductivas.asp?Tem=4> [31, mayo, 2012]

<http://www.ina.org.mx/>, consultada 14/02/2012

<http://www.renault.com.mx/web/historia/renault-mexico/index.php> Consultado [30/04/2012].

[http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/auto\\_top\\_de\\_entidades](http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/auto_top_de_entidades) (2012).

[http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/auto\\_clustermapping](http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/auto_clustermapping)

[http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/auto\\_top\\_de\\_entidades](http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/auto_top_de_entidades)

<http://www.amia.com.mx/index.html> [29/abril/2012]

Solís (s/año:8, con datos de AMIA, 2007).

[http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/auto\\_perfil\\_del\\_sector](http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/auto_perfil_del_sector), consultado el 3/02/2012

[http://www.ciiam.com/cifras\\_relevantes.asp](http://www.ciiam.com/cifras_relevantes.asp)

CIIAM (2012). X Congreso Internacional de la Industria Automotriz en México, en

<http://www.ciiam.com/> Consultado [30/04/2012].

[http://www.ciiam.com/cifras\\_relevantes.asp](http://www.ciiam.com/cifras_relevantes.asp) Consultado [30/04/2012]

[http://www.ciiam.com/cifras\\_relevantes.asp](http://www.ciiam.com/cifras_relevantes.asp)

[http://www.ciiam.com/cifras\\_relevantes.asp](http://www.ciiam.com/cifras_relevantes.asp) (2012).

[http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/auto\\_perfil\\_del\\_sector](http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/auto_perfil_del_sector) (2012a)

<http://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/072010-revista-vision.pdf> , consultada el 10/02/2012

<http://www.ina.org.mx/>

<http://200.77.231.70/subs/work/models/economia/Resource/2538/1/images/IndustriaAutomotriz.pdf>

<http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/setravi-recibe-solicitudes-para-taxis-rosas>  
[6,junio,2012]

<http://www.elzondabusiness.diarioelzonda.com>. “La confianza como mecanismo de regulación de las relaciones en la empresa

<http://noticias.arq.com.mx/Detalles/20030.html>

Contacto PYME. [http://200.77.231.70/es/economia/p\\_Contacto\\_PyME](http://200.77.231.70/es/economia/p_Contacto_PyME) [29,05,2012]

[http://200.77.231.70/es/economia/p\\_Contacto\\_PyME](http://200.77.231.70/es/economia/p_Contacto_PyME)

INEGI (2010)

<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/censoeconomicos09.asp>

[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratificacion2004.odf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratificacion2004.odf) (3, junio, 2012).

Resultados definitivos de los censos económicos 2009, en

<http://journalmex.wordpress.com/2010/09/21resultados-definitivos-de-los-censos-economicos-2009>

<http://www.iigov.org/revista/> Oriol, Prats Joan, (2003), “El concepto y el análisis de la gobernabilidad”, Instituciones y desarrollo.

<http://www.nafin.gob.mx/noticias/29-2000.htm>. Supera NAFIN en casi 50% su meta de apoyo a empresas, Nacional Financiera, Dirección de comunicación social, Boletín de prensa No. 25/2000.

<http://www.pnd.calderon.presidencia.gob.mx> Fecha de consulta 22 de julio de 2008.

<http://www.pnd.fox.presidencia.gob.mx> Fecha de consulta 22 de julio de 2008.

<http://www.indexaward.dk/2007>. Mass-Costumization-Background. Fecha de consulta [21 de agosto de 2008].

[http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=506&Itemid=301](http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=506&Itemid=301), 2007. [30-junio-2010]

[http://www.cicr.com/docs/XVII-Congreso/Subsecretaria\\_para\\_la\\_Pequeña\\_y\\_Mediana\\_Empresa.pdf](http://www.cicr.com/docs/XVII-Congreso/Subsecretaria_para_la_Pequeña_y_Mediana_Empresa.pdf)

Manual de procedimientos del Fondo PYME (2012). Categoría III Pequeñas y Medianas Empresas, En, [http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/mp2012\\_anexo03\\_C\\_III\\_01022012.pdf](http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/mp2012_anexo03_C_III_01022012.pdf) [20,06,2012]

Manual de procedimientos del Fondo PyME (2012). Categoría I. Nuevos emprendedores e incubadoras de empresas. En [http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/mp2012\\_anexo03\\_C\\_III\\_01022012.pdf](http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/mp2012_anexo03_C_III_01022012.pdf) [20,06,2012]

Mapa de la industria automotriz, en [http://www.google.com.mx/imgres?q=mapa+de+la+industria+automotriz+en+mexico&um=1&hl=es&sa=N&biw=1280&bih=695&tbm=isch&tbnid=zciyOR1mjNvvTM:&imgrefurl=http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/auto\\_perfil\\_del\\_sector&docid=v\\_iaOwasXaaLM&imgurl=http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalConte](http://www.google.com.mx/imgres?q=mapa+de+la+industria+automotriz+en+mexico&um=1&hl=es&sa=N&biw=1280&bih=695&tbm=isch&tbnid=zciyOR1mjNvvTM:&imgrefurl=http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/auto_perfil_del_sector&docid=v_iaOwasXaaLM&imgurl=http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalConte)

nt/69/2/MiM\_graph2011\_SECauto\_ESP\_3.png&w=425&h=327&ei=u4YoT8OhEib22gW09M3FAg&zoom=1&iact=hc&vpx=398&vpy=322&dur=5193&hovh=197&hovw=256&tx=119&ty=81&sig=118304387920231443702&page=1&tbnh=143&tbnw=186&start=0&ndsp=15&ved=1t:429,r:6,s:0. Consultado [31/01/2012].

<http://siem.gob.mx/siem/portal/consultas/ligas.asp?Tem=5> Consultado [31,05,2012]

[www.cnog.org.mx/.../393\\_3-La-Importancia-de-las-MIPYMES-en-l...](http://www.cnog.org.mx/.../393_3-La-Importancia-de-las-MIPYMES-en-l...)

[http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/SE\\_Segundo\\_Informe\\_Labores\\_Impreso.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/SE_Segundo_Informe_Labores_Impreso.pdf).  
Segundo informe de labores 2008.

<http://www.ina.org.mx/> Industria Nacional de Autopartes, A.C., en Consultado [1/05/2012].

<http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/comorg.pdf> [14,abril,2012]

[http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=506&Itemid=301](http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=506&Itemid=301), 2007. [30-junio-2010]

<http://www.cenam.mx/dmmecanica.aspx#DMasa>,

[http://www.cenam.mx/inf\\_metrologia/](http://www.cenam.mx/inf_metrologia/)

<http://www.cenam.mx/dmmecanica.aspx#DMasa>

<http://webstore.ansi.org/RecordDetail.aspx?sku=ISO%2fTS+16949%3a2009> y

<http://www.bsigroup.com.mx/Auditoria-y-Certificación/Sistemas-de-Gestion/Normas-y-estandares/ISO-16949> Consultado [24, mayo,2012].

<http://www.google.com.mx/imgres?q=ts/16949&um=>

[http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1quina\\_de\\_escribir](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1quina_de_escribir)

<http://www.ociworlwide.com> [11,junio,2012]

<http://www.kostal.com/spanish/thecompany/history.html>

<http://www.hi-lex.com.mx>

<http://www.fao.org/docrep/004/ad094s/ad094s03.htm>

[http://www.utpl.edu.ec/iso9001/images/stories/NORMA\\_ISO\\_9001\\_2008.pdf](http://www.utpl.edu.ec/iso9001/images/stories/NORMA_ISO_9001_2008.pdf).:pág. 8.

## Índice de cuadros , tablas y figuras

### CAPÍTULO I

Cuadro 1	Características de la organización	26
Esquema 1	De la organización burocrática a la flexible (Algunos valores fundamentales)	28
Cuadro 2	Teoría de la organización. Base material 1880-1920	38
Cuadro 3	Teoría de la organización. Base teórica 1927-1970	39
Cuadro 4	Teoría de la organización convencional. Base operativa 1927-1970	40
Cuadro 5	Teorías críticas y los estudios organizacionales	42
Cuadro 6	Problemática organizacional	45
Cuadro 7	Elementos que definen a las nuevas formas de organización	49
Cuadro 8	Tipos de organización	50
Esquema 2	Toma de decisiones organizacionales	56
Esquema 3	Dispositivo de simbolización	73
Esquema 4	Construcción de la identidad	79
Cuadro 9	Características de las formas simbólicas	91
Cuadro 10	Tipo de subjetividad y estrategias de la significación	94-95
Cuadro 11	Artefactos de la cultura organizacional	108

### CAPÍTULO II

Esquema 5	La teoría de la organización y los estudios organizacionales: Sustentos teóricos de la administración	143
Cuadro 12	Modelos Organizacionales	150
Cuadro 13	Modelos gerenciales y problemáticas administrativas de las organizaciones	164
Cuadro 14	Perspectivas y evolución de la calidad	224
Cuadro 15	El aseguramiento de la Calidad	229-230
Cuadro 16	Evolución de la calidad	234
Cuadro 17	Perspectivas de la noción de calidad	235
Cuadro 18	Modelos de calidad	237-238
Cuadro 19	Modelo Nacional para la Calidad México	253
Cuadro 20	Enfoque sistémico para la Administración de las organizaciones. Elementos del Modelo de Calidad Total	255-258
Cuadro 21	Instructivo para la elaboración del informe de sistemas. Premio	259

Cuadro 21	Instructivo para la elaboración del informe de sistemas. Premio Nacional de Calidad	259
Cuadro 22	El perfil de la organización y las fuerzas competitivas del mercado	261
Cuadro 23	Premio Nacional De Calidad Ganadores	262-264
Esquema 6	Modelo Nacional para la Competitividad de la Micro y Pequeñas Empresas- Un Enfoque al Desarrollo del Modelo de Negocio	265
Cuadro 24	Premio Malcolm Baldrige	268
Cuadro 25	Criterios para la excelencia en el desempeño Premio Malcolm Baldrige	269-270
Cuadro 26	Premio Europeo a la Calidad	271
Esquema 7	Modelo EFQM de excelencia	272
Figura 1	Emblema ISO	276
Figura 2	Auto – Hi-Lex	284
Esquema 8	Mejora continua del sistema de gestión de la calidad	285
Cuadro 27	La familia ISO 9000	286-287
Cuadro 28	Los principales modelos ISO: Los orígenes	288-289
Cuadro 29	Familia ISO 9000: El cambio	291-292
Cuadro 30	Evolución de la serie ISO 9000	295
Cuadro 31	Normas precedentes de la ISO 9000	296
Cuadro 32	ISO 900 y su evolución: Gestión de calidad y normas de aseguramiento de calidad	296
Cuadro 33	Sistemas de calidad-Modelo para el aseguramiento de calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio	297
Cuadro 34	Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad	297
Cuadro 35	Guías para la auditoría de los sistemas de calidad	298
Cuadro 36	Requerimientos para el aseguramiento de la calidad para equipo de medición	298
Cuadro 37	Guías para el desarrollo de manuales de calidad	298
Cuadro 38	Posición filosófica de los padres de la calidad	303
Esquema 9	Estrategia de TQM	304
Cuadro 39	Conceptualización de la Calidad	323
Esquema 10	Dimensiones de la calidad	326
Cuadro 40	Dimensiones de la calidad de un producto	330
 <b>CAPÍTULO III</b>		
Esquema 11	Modelos de organización en el mundo	369
Cuadro 41	Componentes del nuevo paradigma TQM	362

**CAPÍTULO III**

Esquema 11	Modelos de organización en el mundo	369
Cuadro 41	Componentes del nuevo paradigma TQM	362
Cuadro 42	Publicaciones recientes de Gestión de la Calidad Total	366-367
Cuadro 43	Diario Oficial de la Federación. Criterios para la clasificación de empresas-Decreto del 30 de abril de 1985	375-376
Cuadro 44	Estratificación de empresas. Diario Oficial de la Federación	376
Cuadro 45	Estratificación de empresas. Diario Oficial de la Federación 30 de marzo de 1999	377
Cuadro 46	Estratificación por número de trabajadores y actividad económica 2002	377-378
Cuadro 47	Criterios de Estratificación de las empresas en México 2009	381-382
Grafica 1	Estructura Empresarial en México 2009	385-386
Esquema 12	Estructura empresarial para el fomento empresarial	387
Cuadro 48	Censo 2009. Resultados definitivos	390
Cuadro 49	Unidades económicas y personal ocupado. Censo 1999, 2004 y 2009. (Participación relativa)	391
Cuadro 50	Censo 2009. Resultados definitivos	392
Cuadro 51	Distribución geográfica de las empresas en México y personal ocupado censo 2009	393-394
Cuadro 52	Distribución de unidades por actividad económica. Censo 2009	395
Cuadro 53	Unidades económicas y personal ocupado del sector privado y paraestatal. Censo 2009	396
Cuadro 54	Participación de las empresas en la economía nacional: por tamaño, personal ocupado y aportación al PIB	397
Cuadro 55	Distribución de empresas por delegación. Censos económicos 2009	398-399
Cuadro 56	Unidades económicas y personal ocupado por delegación en el D.F. Censo 1999	400-401
Cuadro 57	Unidades económicas y personal ocupado total según estrato en el D.F.,2008.	401
Cuadro 58	Personal ocupado por estrato y ocupación en el D.F.	402
Cuadro 59	Personal ocupado en el D.F, por género. Censo 2009	403
Esquema 13	OEM Ensambladores (18 empresas)	404
Esquema 14	Cadena Productiva Industria Automotriz	407
Cuadro 60	Decretos en el Sector Automotriz: 1962-1990	416-417
Cuadro 61	Primeras empresas en México	422-423
Cuadro 62	La industria automotriz en México distribución actual	427-428



Mapa 1	La Industria Automotriz En México	428
Cuadro 63	Industria Automotriz. Distribución geográfica de la por tipo producción	429
Cuadro 64	Ubicación de las plantas de ensamble y marcas producidas	430-431
Cuadro 65	Empleos generados en 2005 y 2010 Cadena Productiva de la Industria Automotriz	432-433
Tabla 1	Diez principales países productores	434
Tabla 2	Venta de automóviles y camiones a nivel nacional 2011	435
Cuadro 66	Centros de ingeniería y diseño automotriz	438-439
Gráfica 2	Evolución del empleo en la industria de las autopartes	442
Cuadro 67	Autopartes: Volumen de la producción en miles de dólares	443-444
Gráfica 3	Manufactura de autopartes Resultados Internacionales, 2010 (EUA=100.0)	445
Mapa 2	Distribución de empresas fabricantes de Autopartes alrededor de la República Mexicana	449
Cuadro 68	Localización y especialización de la producción de autopartes	449-450
Esquema 15	Mapa metodológico de la investigación	460

#### **CAPÍTULO IV**

Esquema 16	Metodología cualitativa y cuantitativa	468
Cuadro 69	Características de la metodología cualitativa	472
Esquema 17	Trabajo de campo	483
Cuadro 70	Bases para el establecimiento del Rapport	486
Esquema 18	La entrevista en profundidad generalidades	495
Esquema 19	Condiciones para aplicar la entrevista	502
Cuadro 71	Métodos concretos dentro de la metodología cualitativa	514-515
Cuadro 72	Situaciones relevantes para diferentes estrategias de investigación	517
Cuadro 73	La entrevista	541

#### **CAPITULO V**

Figura 3	Logotipo y eslogan de ICM	566
Figura 4	Organigrama ICM	570
Cuadro 74	Funciones y características del personal de Industrial Corona, S.A. de C.V.	571-572
Cuadro 75	Sistema de gestión de la calidad icm	574
Figura 5	Certificación de calidad ISO 9001:2008	574
Cuadro 76	Principales productos para la industria Automotriz	576
Cuadro 77	Productos y servicios para otras industrias	576

Cuadro 78	Infraestructura	576
Cuadro 79	Maquinaria y equipo	576
Cuadro 80	Los principales proveedores de la empresa y sus productos	577
Cuadro 81	Principales clientes de la empresa	578-579
Figura 6	Logotipos de Kostal de México	580
Figura 7	Hi-Lex de México	581
Cuadro 82	Red global TSK	582
Figura 8	Sin nombre	583
Cuadro 83	Reconocimientos otorgados a Industrial Corona México	584
Gráfica 4	Escolaridad-Antigüedad	590
Cuadro 84	Sin nombre	591
Cuadro 85	Sin nombre	593
Cuadro 86	Sin nombre	595
Cuadro 87	Estilos de dirección	604
Cuadro 88	Nerviosismo en el trabajo	606
Cuadro 89	Definiciones de calidad	618
Cuadro 90	Premisas básicas de la calidad	621
Cuadro 91	Sin nombre	624
Cuadro 92	Herramientas y métodos de la calidad: De lo ideal a lo actual	625-626
Cuadro 93	Las personas y la Calidad	633
Cuadro 94	Características de un trabajador de excelencia	635