

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
FACULTAD DE FILOSOFÍA  
LICENCIATURA EN ANTROPOLOGÍA



**TRABAJAMOS EL FRIO, LA CALIDEZ ESTÁ EN NUESTRA GENTE.  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN FRIGUS BOHN.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA

PRESENTAN

CRISTINA MARTÍNEZ MARTÍNEZ  
MA. ASUCENA RIVERA AGUILAR

DIRIGIDA POR

MTRA. MA. EUGENIA GUZMÁN MOLINA

CAMPUS HISTÓRICO

SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO. 2008

No. Adq. H71935

No. Título \_\_\_\_\_

Clas. TS

31.2.1019

11.2.1019

\_\_\_\_\_

**Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Filosofía  
Licenciatura en Antropología**

**TESIS**

**Trabajamos el frío, la calidez está en nuestra gente.  
Cultura organizacional en Frigus Bohn.**

**PRESENTADA POR**

**Cristina Martínez Martínez  
Ma. Asucena Rivera Aguilar**

**DIRIGIDA POR**

**Mtra. Ma. Eugenia Guzmán Molina**

**SINODALES**

Mtra. Ma. Eugenia Guzmán Molina  
Presidente

\_\_\_\_\_

Mtra. Gpe. Martha Otilia Olvera Estrada  
Secretario

\_\_\_\_\_

Dr. Gaspar Real Cabello  
Vocal

\_\_\_\_\_

Mtro. D. Alejandro Vázquez Estrada  
Suplente

\_\_\_\_\_

Mtro. Eduardo Solorio Santiago  
Suplente

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Mtro. Gabriel Corral Basurto.  
Director de la Facultad de Filosofía

Campus Histórico  
Santiago de Querétaro, Qro.  
Marzo 2008  
México

## RESUMEN

El tema central de la presente obra es la cultura organizacional en Frigus Bohn. Entendida aquí como un sistema social que se construye día a día por todos los miembros de la organización; la cultura organizacional permite la convivencia diaria, dando significado a sus actividades, sentimientos, pensamientos, en una palabra a su vida cotidiana. Ésta cultura no es homogénea, está conformada por parches y fragmentos aportados por cada individuo hacia la colectividad, impregnados del bagaje cultural individual, de la cultura nacional y de la situación internacional en donde se desenvuelven las empresas.

La unidad de análisis es el personal operario y administrativo, así como los directivos de la empresa citada, fabricante de equipos de refrigeración principalmente para venta de exportación. Es parte del contexto de competencia internacional donde la eficiencia, la competitividad, la calidad, la producción y la organización son formas culturales neutras que adquieren significados específicos acordes con las relaciones sociales entre los distintos actores involucrados.

Entendemos la cultura organizacional en cuatro ejes: racionalidad, autoridad, inclusión y adaptación-resistencia, relacionados dialécticamente para dar continuidad a la vida social en la empresa.

Mediante herramientas metodológicas de carácter cualitativo como la etnografía, entrevistas y observación participante se logró profundizar en la problemática; se recolectaron discursos, vivencias e imágenes para dar perfil a la cultura de la organización.

**(Palabras clave:** cultura, cultura organizacional, calidad).

## SUMMARY

The central subject of the present work is the organizational culture in Frigus Bohn. Understood here like a social system which is constructed day to day by all the members of the organization; the organizational culture allows the daily coexistence, giving meaning to their activities, feelings, thoughts, in a word to their daily life. This one culture is not homogenous, is conformed by patches and fragments contributed by each individual towards the colectivity, impregnated of the individual cultural baggage, the national culture and the international situation in where the companies interacts. The analysis unit is the personal administrative worker and, as well as the directors of the mentioned, manufacturing company of equipment of refrigeration mainly for export sale. It is part of the context of international competition where the efficiency, the competitiveness, the quality, the production and the organization are agreed specific neutral cultural forms that acquire meaning with the social relations between the different involved actors.

We understand the organizational culture in four axes: rationality, authority, inclusion and adaptation-resistance, related dialectically to give continuity to the social life in the company.

By means of methodologic tools of qualitative character like the ethnography, interviews and participant observation were managed to deepen in the problematic one; speeches, experiences and images to give profile were collected to the culture of the organization.

**(Key words: culture, organizational culture, quality).**

## DEDICATORIAS

A los dos luceros que iluminan cada momento de mi vida.

A mis padres, constructores de los pilares de mi corazón.

A todos los trabajadores de Frigus Bohn, quienes compartieron con nosotras su vida, sus sueños y sus saberes.

***Ma. Asucena Rivera Aguilar***



Este trabajo no lo habría podido concluir sin el apoyo incondicional de mis padres, en el difícil camino de la vida y sin duda, sin la esperanza que representa mi hija.

***Cristina Martínez Martínez***

## AGRADECIMIENTOS

A la Mtra. Ma. Eugenia Guzmán por marcar el sendero de esta ilusión, por su acompañamiento y por creer en nuestro trabajo.

A todos los sinodales: Mtra. Martha Otilia Olvera Estrada, Mtro. Alejandro Vázquez Estrada, Mtro. Eduardo Solorio Santiago y Dr. Gaspar Real Cabello, quienes amablemente aceptaron la tarea de comentar el trabajo que el lector tiene ahora en sus manos. Sus conocimientos y experiencia, sin duda, lograron enriquecer el contenido.

Un singular agradecimiento a ti Aleida por poner un toque mágico a esta investigación, ten por seguro que cada línea de este trabajo tiene un poco de ti. A Cristina Martínez amiga y compañera de mil travesías.

A mis compañeros y amigos de trabajo, gracias por impulsar mi vida profesional con su ejemplo, dedicación y amor a la antropología.

A los ingenieros Armando Luna Zepeda y Rogelio Sánchez Espino, quienes en todo momento nos brindaron su apoyo y solidaridad para culminar la investigación en la empresa que ellos dirigen, gracias por su tolerancia y apertura ante las nuevas formas de ver y entender la realidad social.

Finalmente, pero no menos importante, a toda la gente de Frigus Bohn especialmente a Don Teodulo y a Nacho, a José Luis, a Irma, a Fernando y Luis Miguel, a Maru y doña Cris, a Verito, Rosa Martha, Paty, Maru, en fin, son tantos, a todos ellos mi eterno agradecimiento.

***Ma. Asucena Rivera Aguilar.***

## AGRADECIMIENTOS

Esta investigación, comenzó siendo el trabajo conjunto de tres personas: Aleida Bautista Martínez, Ma. Asucena Rivera Aguilar y Cristina Martínez Martínez, agradezco enormemente a Aleida su colaboración en la primer fase del proyecto, para Ma. Asucena, no tengo más que mi agradecimiento por compartir su tiempo, su persistencia, su amistad y comprensión en todo momento conmigo, a mis dos compañeras, les agradezco su entrega y entusiasmo en las largas, sorprendentes y gratificantes jornadas de trabajo de campo. Sin duda, al concluir este trabajo, vienen a mi mente recuerdos y experiencias que perduraran por siempre.

Quiero expresar un especial agradecimiento a la Mtra. Ma. Eugenia Guzmán Molina, quien nos impulsó a adentrarnos a un tema tan apasionante como lo es la Cultura Organizacional y nos compartió su experiencia y su tiempo en este largo camino sin dejar nunca de creer en nosotros. A la Mtra. Martha Otilia Olvera, el Mtro. Eduardo Solorio, el Mtro. Alejandro Vázquez y el Dr. Gaspar Real Cabello, quienes se ganaron mi respeto y admiración en las aulas y nos honraron con los comentarios que hicieron a nuestro trabajo, un sincero agradecimiento para ellos.

Agradezco también a los ingenieros Armando Luna y Rogelio Sánchez, Directores de Recursos Humanos y Producción de la empresa Frigus Bohn, quienes aun inciertos del trabajo del antropólogo en la industria, nos abrieron las puertas de la empresa que dirigen, brindándonos siempre su confianza y apoyo en la realización del trabajo de campo. Así mismo, agradezco a todo el personal administrativo y sindicalizado de la empresa quienes nos permitieron entrar en su espacio y compartieron a nuestra inexperiencia sus conocimientos y paciencia, haciéndonos partícipes de su vida social, de sus alegrías y tristezas, muchas gracias.

***Cristina Martínez Martínez***



## ÍNDICE

	Página
RESUMEN.....	3
SUMMARY.....	4
DEDICATORIAS .....	5
AGRADECIMIENTOS .....	6
ÍNDICE .....	8
ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS .....	10
ÍNDICE DE TABLAS .....	10
ÍNDICE DE FIGURAS .....	10
<b>CAPITULO I</b>	
<b>Referente al t3pico</b>	
Introducci3n.....	11
1. Objetivo.....	13
2. Planteamiento del problema.....	13
3. Antecedentes del estudio.....	14
4. Metodolog3a.....	16
5. Hip3tesis.....	20
<b>CAPITULO II</b>	
<b>Nuestro punto de partida</b>	
1. Encuentros entre antropolog3a e industria.....	22
Los inicios.....	23
Ocaso de la ERH y los aportes de la Escuela de Manchester.....	27
Antropolog3a mexicana y la influencia del marxismo.....	30
Los enfoques mas recientes.....	33
2. C3mo entender la cultura organizacional.....	38
¿Qu3 es cultura?.....	38
Cultura en las organizaciones.....	43

## **CAPITULO III**

### **Importancia de la administración de calidad en las organizaciones**

1. Antecedentes del modelo de calidad .....	57
2. Políticas económicas nacionales.....	62
3. Apertura de mercados y cultura de calidad en México.....	73

## **CAPITULO IV**

### **Frigus Bohn: Parte del contexto industrial en Querétaro**

1. Conformación de la industria en el municipio de Querétaro.....	75
Concentración industrial.....	78
Inversión extranjera e intercambio cultural.....	80
2. Un acercamiento a Frigus Bohn.....	84
Fragmentos de la historia de Frigus Bohn.....	86
Fisonomía de la empresa.....	94
Organigrama.....	108
La base de la empresa: los trabajadores.....	111
Sistema de calidad.....	117

## **CAPITULO V**

### **Más que una cultura**

1. Cultura de racionalidad.....	122
2. Cultura de mando y autoridad.....	131
3. Cultura de inclusión.....	147
4. Cultura de adaptación y resistencia.....	166

<b>Conclusiones</b> .....	185
---------------------------	-----

<b>Bibliografía</b> .....	196
---------------------------	-----

## ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

<b>Fotografía</b>	<b>Página</b>
1. Logo del corporativo Frigus Therme.....	84
2. Retrato de Richard Hogel .....	96
3. Oficinas administrativas .....	98
4. Enfermería.....	100
5. Mesas en el comedor.....	101
6. Máquinas de refresco.....	101
7. Campo de fútbol.....	107
8. Política de calidad.....	128
9. Celebración del 12 de diciembre.....	152
10. Reunión del Día de la familia.....	152
11. Equipos de fútbol.....	155

## ÍNDICE DE TABLAS.

### Tabla

1. Parques industriales de Querétaro.....	80
2. Principales compañías de capital extranjeros en Querétaro.....	81
3. Disposiciones del Reglamento interior de trabajo.....	114
4. Tabulador de salarios.....	115
5. Características del modelo de producción actual.....	124

## ÍNDICE DE FIGURAS

### Figura

1. Empresas del Grupo Frigus Therme.....	85
2. Layout del Grupo Frigus-Therme, planta Querétaro.....	94
3. Áreas de producción de Frigus Bohn.....	104
4. Organigrama de Calidad y Recursos Humanos.....	133
5. Organigrama de Operaciones.....	134

# CAPITULO I

## *Referente al t3pico*

---

### **Introducci3n**

En nuestro pa3s el a3o de 1994 fue decisivo debido a la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), para algunas empresas signific3 la ruina, mientras que para otras, entre ellas Frigus Bohn, fue la mecha de su expansi3n. A partir de ese momento los espacios nacionales debieron ajustarse a las exigencias de las grandes corporaciones capaces de imponer sus propias reglas del juego por medio de las normas de comercio mundial. Hoy en d3a, el macrocosmos de redes productivas se proyecta a escalas menores en cada pa3s y ciudad con vistas a la industrializaci3n, dando forma a un microcosmos en donde los dirigentes de las empresas llevan a cabo los ajustes necesarios para cumplirlas.

En este escenario, no s3lo ocurre un intercambio comercial entre los actores de las empresas, sino tambi3n un vaiv3n de pautas culturales que son resignificadas en las diferentes naciones (Estrada y Pascal, 2004), siendo parte elemental del an3lisis encontrar c3mo ocurre la adaptaci3n de las normas productivas internacionales a la cultura organizacional local, de tal manera que su cumplimiento permita la supervivencia de las empresas en el mundo de los negocios.

Para dar explicaci3n a los fen3menos sociales ocurridos al interior de las empresas, surge el concepto de cultura organizacional, propuesto a principios de los a3os ochenta durante la crisis econ3mica, de la eficacia y competitividad del modelo de gesti3n empresarial norteamericano ante el 3xito del modelo de la empresa japonesa, permitiendo exacerbar la importancia de las caracter3sticas culturales del Jap3n, definitivas para el desarrollo de una s3lida reputaci3n por su calidad, consistencia y funcionalidad en sus productos (Jos3 S3nchez 2006).

A raíz de ello, los académicos de las ciencias sociales mostraron interés para profundizar en el estudio de la cultura y entender la vida organizacional, así como sus implicaciones en el rendimiento de los trabajadores, dando pie a una serie de discusiones sobre el tema en diferentes vertientes.

Frigus Bohn, empresa en donde se efectuó el trabajo de investigación, resulta una muestra de dichos acontecimientos, ya que ha establecido políticas de trabajo encausadas a los altos índices de calidad, de productos y servicios, establecidos por la normatividad internacional, impactando primeramente a sus operarios, como los responsables directos de la calidad en el producto y, por supuesto, a los niveles administrativos, con la encomienda de generar la planeación necesaria para obtener resultados óptimos.

A través de casos como el tratado aquí percibimos las transformaciones sociales más allá del ámbito local y nacional, dimensiones como organización y mercados, son concebidos como formas constitutivas y determinantes de una totalidad (Nivon en García Canclini et-al, 2004). Los espacios infranacionales tienden a afirmarse como lugares desde los cuales se manejan las articulaciones concretas con los mercados finales, nacionales o mundiales, donde aparecen modos específicos de organización de las actividades productivas y se elaboran las formas y los ritmos de cambio en un contexto de competencia internacional creciente (Estrada y Pascal, 2004:9-10).

Entonces es preciso entender a la empresa como un espacio en donde además de actividades productivas se desarrollan relaciones sociales y, por lo tanto, se plantea una dinámica cotidiana de negociación de significados, entendimientos y diligencias entre las “viejas maneras de trabajar” y las nuevas formas organizativas internacionales para mantener la coexistencia diaria en el lugar de trabajo.

## **Objetivo**

El propósito de esta investigación es conocer y analizar la cultura organizacional de la empresa Frigus Bohn fabricante de equipos de refrigeración, en el contexto de apertura comercial relacionada con las estrategias de producción basadas en la administración de los sistemas de calidad.

## **Planteamiento del problema**

El presente trabajo pretende contribuir al entendimiento del concepto cultura organizacional, para ello nos adentramos en la vida cotidiana de los trabajadores de una empresa queretana partiendo de una pregunta inicial:

¿Cómo se configura la cultura organizacional de las empresas en el marco de apertura comercial y adopción de sistemas de calidad total?

Evidentemente se plantea un panorama amplio para resolver la pregunta, bajo el entendido de que la cultura se encuentra en constante cambio y es resultado de una serie de elementos permeados por el contexto, así que nos enfocamos en resolver los siguientes cuestionamientos puntuales:

- ¿Qué cambios ocurren en las empresas cuando se enfrentan a las transformaciones productivas internacionales?
- ¿Cómo se adaptan las organizaciones a estos cambios?
- ¿Cuáles son las reacciones de los miembros de la organización frente a los dispositivos comerciales de la dirección de la empresa?
- ¿Qué tipo de relaciones se generan al interior de la organización en medio de un clima de exigencias productivas constantes?
- ¿Cuál es el papel de la cultura organizacional en el cumplimiento de las metas productivas y de calidad?

Aunque el tema central sigue siendo la cultura organizacional en la empresa vemos la importancia de las variables productividad, competencia internacional y

sistemas de calidad, debido a su constante aparición en todo lo relacionado con las organizaciones actualmente. El término de cultura organizacional “ha adquirido fuerza al estar ligado a los cambios sociales que distinguen el mundo moderno, así como a las preocupaciones de los administradores por buscar que sus organizaciones se vuelvan más productivas” ( Dávila y Martínez, 9:1999).

### **Antecedentes del estudio**

La Universidad Autónoma de Querétaro y la Facultad de Filosofía, en nuestro caso, a través de la Licenciatura en Antropología, siempre ha expresado y mantenido un profundo interés por promover y asegurar su vínculo y compromiso con la sociedad, durante los 4 años que abarca la licenciatura, los estudiantes de antropología discuten conceptos teóricos y desarrollan sus conocimientos dentro de las aulas, a la vez que se nos impulsa para mantener un constante acercamiento con la realidad social, para lograr este objetivo, los estudiantes realizamos al finalizar los dos primeros semestres una práctica de campo rural, donde desarrollamos la metodología de investigación antropológica aprendida en clases y cuyo objetivo, es lograr una integración de los estudiantes en una determinada comunidad, también se nos motiva a interesarnos durante nuestra estancia de un periodo de tiempo prolongado en campo, a obtener un conocimiento profundo de la sociedad a donde nos hayamos integrado. Priorizando en la utilización del método etnográfico en el trabajo de campo y de un análisis científico y sistemático de la información obtenida.

Al termino del cuarto semestre realizamos la práctica de campo urbana que si bien tiene el mismo objetivo práctico, metodológico y científico que la anterior, lo que se busca ahora, es cambiar el escenario, de rural, a urbano.

Para el término del sexto semestre de la licenciatura, con un bagaje considerable sobre las teorías antropológicas los estudiantes de la licenciatura elegimos una temática de estudio de acuerdo a intereses personales para realizar nuestra investigación. Fue en este momento cuando Aleida Bautista Martínez, Cristina

Martínez Martínez y Ma. Asucena Rivera Aguilar, formamos un equipo de investigación en la clase de Cultura Organizacional impartido por la maestra Ma. Eugenia Guzmán Molina, quien nos ofreció la oportunidad de realizar prácticas de campo en Frigus Bohn. Los antecedentes sobre estudios de cultura organizacional en la facultad sólo nos remitían a las experiencias de nuestra directora de tesis y quizá a algunos referentes de consultoría industrial, no obstante, decidimos aventurarnos en este reto que se nos presentaba, sin imaginar, que íbamos a abrir la brecha para que estudiantes de generaciones posteriores a la nuestra, se interesaran por la temática y hasta el momento continúan aportando su interés, su conocimiento y nuevas experiencias para esta línea temática, por demás novedosa para la Licenciatura en Antropología de la Universidad Autónoma de Querétaro.

La decisión de tomar como tema de estudio la cultura organizacional en una industria fue sumamente difícil por los antecedentes propios de la profesión, entre ellos el desconocimiento de nuestro quehacer, la supuesta inaplicabilidad e inutilidad, las bastas jornadas de trabajo de campo, altos gastos de investigación, síntomas elevados exponencialmente en un marco industrial en donde las premisas prevalecientes son la eficacia, la productividad, la utilidad, la rapidez y la reducción de tiempo y costos.

De tal manera que, al interior de la fábrica enfrentamos un choque cultural y una serie de vicisitudes que dan cuenta de las complicaciones enfrentadas por el antropólogo para conseguir la información necesaria y desarrollar sus estudios. Entre maquinaria, ingenieros y administradores neófitos en cuestiones antropológicas, fuimos confundidos con coleccionistas de huesos enterrados en el subsuelo de la planta industrial, con exploradores de máquinas y herramientas antiquísimas, así como con buscadores de indígenas entre sus filas de producción.

Pese a estos inconvenientes decidimos incursionar en la materia y aceptar la asesoría oportuna de la Mtra. Ma. Eugenia Guzmán Molina, interesada en



estudios de antropología industrial y psicología del trabajo en Querétaro, y también la apertura de gerentes empresariales interesados en el tópico.

Los directivos de la empresa otorgaron a las investigadoras una beca monetaria para la realización del trabajo que cubría alimentos y transporte, además del apoyo humano y material. Durante 11 meses entre los años 2004 y 2005 asistimos diariamente a las instalaciones de Frigus Bohn logrando una interacción cotidiana con sus miembros, además de participar en sus festividades y actividades sobresalientes; esto nos permitió adentrarnos cada vez más en la conformación cultural del ámbito laboral aunado al destacado papel del discurso de calidad y las acciones encaminadas a su divulgación y acatamiento.

## **Metodología**

Consideramos que el trabajo antropológico se desarrolla en el devenir de lo cotidiano, buscando comprender la realidad humana en amplios espacios. Las estancias permanentes en los grupos estudiados y el conocimiento de su cultura por medio de la convivencia y observación constante de sus integrantes, ha sido la base de los estudios antropológicos, mejor conocido como trabajo etnográfico<sup>1</sup>.

Podemos señalar que la etnografía es la revisión disciplinada de las formas de vida de un grupo y el significado que les dan dentro de un contexto determinado (Batteau, 2005). El antropólogo debe estar adiestrado para examinar la totalidad del sistema que estudia y debe ser partícipe de las actividades de los sujetos involucrados. La perspectiva antropológica respeta la exclusividad, la sutileza y profundidad, así como la magnitud de la cultura en cualquiera de sus escenarios. Representa una manera de plantear las diversas partes de un mismo fenómeno

---

<sup>1</sup> Good y Alonso (2007) proponen que la metodología etnográfica: Es una herramienta poderosa para el análisis social...incluye énfasis en personas reales como actores sociales concientes...parte del estudio de casos empíricos, para examinar la especificidad local; se manejan diferentes tipos de fuentes y la crítica de las mismas, así como comparación transcultural, incluye vida material y aspectos simbólicos e ideacionales en un mismo campo analítico; aborda interacciones entre la comunidad y el poder regional y global. Obviamente se requiere de un registro riguroso en el campo para combinar densidad etnográfica con profundidad en el análisis de los datos (Presentación del Seminario de Etnografía de las Regiones Indígenas en el nuevo milenio).

con sus múltiples consecuencias, considerando lo local en un contexto nacional e internacional, logrando describir y analizar el proceso social vivido (Solorio, 2003).

Para cubrir los detalles a los que nos hemos referido en párrafos anteriores se aplicaron las siguientes técnicas de investigación:

✓ Observación participante: para describir y analizar el proceso productivo, las relaciones sociales, así como de la cultura organizacional en general, en los diferentes espacios de trabajo y con la mayoría de los integrantes de la organización. La observación nos permitió confrontar lo que la gente hace, pero no dice y lo que dice pero no hace. A su vez implicó portar cada día la indumentaria exigida por la empresa para el quehacer industrial, como son las botas de casquillo, lentes y tapones de seguridad.

Especialmente en la aplicación de esta técnica se presentaron algunos inconvenientes debido a la búsqueda empresarial del cumplimiento de objetivos definidos, en innumerables ocasiones fuimos consideradas un obstáculo para los trabajadores en la línea de producción mientras intentábamos establecer una plática sobre cierta operación y, en otras tantas, observar fue sinónimo de inutilidad para quienes se percataban de nuestra presencia, entre tanto no faltaron quienes nos bautizaron como espías.

✓ Entrevista a profundidad: aplicada a distintos actores de la empresa, tanto a operadores como mandos medios y directivos, con la finalidad de conocer la dinámica social en la organización desde puntos de vista muy particulares, ceñidos por el puesto desempeñado. Varias de las entrevistas fueron guiadas, pero otras tantas se dieron en los pasillos o en las propias áreas de trabajo.

✓ Análisis de eventos destacados en la organización, llámese auditoría externa de calidad, auditorías internas, festividades dentro y fuera de la organización, asambleas sindicales, juntas de producción, reunión en los sanitarios, etc.

✓Aplicación de un cuestionario sobre diversos aspectos que conforman la vida en la organización<sup>2</sup>. La información obtenida se tomó como un complemento metodológico de exploración organizacional.

✓Consulta de fuentes bibliográficas: literatura especializada en el tema de la industria en Querétaro, en cultura organizacional, antropología industrial, en metodología antropológica así como documentos editados por la empresa.

La recopilación de los datos se inició en septiembre de 2004, desde las primeras visitas lo primordial fue entender la organización de la empresa en términos productivos y administrativos. Realizamos un croquis para identificar claramente los espacios y por lo tanto, a las personas presentes en ellos. Fue así como entendimos la estructura corporativa y pudimos delimitar nuestro estudio en la empresa Frigus Bohn por considerar su actividad productiva de las más importantes y en donde las premisas del sistema de calidad presentaban mayor alcance, esto según los directivos. Todo este proceso estuvo acompañado de la observación y descripción de los hechos y el paisaje.

Las entrevistas a los distintos actores hombres y mujeres, se realizaron con la finalidad vislumbrar los elementos de la cultura organizacional, los cambios ocurridos en ella a través del tiempo y la recuperación de historia oral de la empresa mediante la memoria colectiva.

Las asistencias a eventos como las auditorias, juntas de producción o convivencias, fueron de suma importancia al ser situaciones fuera de la cotidianidad que mostraban otros matices de la cultura, más allá del lugar de trabajo.

---

<sup>2</sup> Resulta preciso señalar que dicha encuesta se aplicó a raíz de una petición explícita por parte del Director de Recursos Humanos de Frigus Bohn.

La información recabada se organizó en base a un guión temático que después se ordenó, dando como resultado el índice de la presente tesis.

En el Capítulo I se presentan las bases de la investigación: el objetivo, planteamiento del problema, los antecedentes, abordaje metodológico y las hipótesis formuladas.

En el capítulo 2, el lector encontrará una revisión de las intervenciones de la antropología en el ámbito de las organizaciones, particularmente de la industria. Además se revisan los conceptos cultura, cultura organizacional y se realizan algunos apuntes sobre el método. En esta parte puntualizamos la propuesta teórica elegida para la discusión y análisis del caso estudiado.

Para contextualizar, en el capítulo 3 hablamos de las empresas de competencia internacional bajo los principios de calidad total, que han permeado el mundo de los negocios, marco en el cual podemos enmarcar a la organización tratada.

Las condiciones económicas e industriales en el estado, se explican en el capítulo 4, para dar paso a la posterior descripción etnográfica de Frigus Bohn.

En el capítulo 5 tratamos sobre los ejes transversales definidos para el análisis de la cultura organizacional en esta investigación: cultura de racionalidad, cultura de mando, cultura de inclusión y cultura de resistencia; las cuales a pesar situarse como incisos por separado, mantienen un constante amarre para su entendimiento.

El trabajo se cierra con las conclusiones que engloban los argumentos teñidos a lo largo del escrito.

## Hipótesis

El estudio de la cultura en espacios de trabajo se ha dado de diferentes ángulos, en antropología viene desde enfoques como clase social, estructuras de poder y dominación, resistencia y huelgas, sindicalismo, hasta aportaciones en términos de conformación de identidades o su destacado papel en el mercado global. Todas ellas sumamente sugerentes, empero, en cada organización laboral se presentan situaciones precisas para ahondar en ellas. En nuestro caso Frigus Bohn entró hace algunos años, al igual que otras tantas industrias mexicanas en un hábil juego para adaptarse a la situación económica mundial, logrando no solo su permanencia sino su crecimiento y expansión en el mercado comercial internacional, teniendo como pieza de éxito fundamental, a nivel discurso el desempeño de sus trabajadores, fue así como nos dimos a la tarea de escudriñar sus componentes y analizarlos partiendo de las siguientes hipótesis:

1. La cultura organizacional es un complejo sistema social que se construye día a día por todos los miembros del grupo; permite la convivencia diaria, dando significado a sus actividades, sentimientos, pensamientos, en una palabra a su vida cotidiana. Dicha cultura es heterogénea, dinámica y compleja, ya que está conformada de parches y fragmentos aportados por cada individuo hacia la colectividad, impregnados del bagaje cultural individual, de la cultura nacional y de la situación internacional en donde se desenvuelven las empresas.
2. Frigus Bohn, al enfrentarse a la férrea competencia comercial, elabora estrategias organizacionales que les permitan acierto y crecimiento en sus negocios, para ello adopta modelos de producción exitosos en otras latitudes del mundo, incorporándolos a una cultura distinta, por lo que suelen ser intentos fallidos, o bien son aceptados, rechazados, apropiados, resignificados y reconfigurados por los integrantes de la organización, disminuyendo los resultados esperados.
3. En el planteamiento de las maniobras de negocio de Frigus Bohn no se considera la cultura organizacional para mejores efectos, mas bien se

piensa que los integrantes de la organización son moldeables y cambiables de acuerdo a las nuevas disposiciones de los grupos dominantes, quienes imponen sus formas de hacer y entender el mundo como parte de las condiciones económicas en un espacio histórico específico.

En este sentido, en la actualidad la competencia internacional constituye la base de los cambios organizativos en las empresas, suscitada por la expansión en todo el planeta de las políticas de apertura exterior y neoliberalismo. De esta manera, la eficiencia, la competitividad, la calidad, la producción y la organización son formas culturales que adquieren significados específicos en contextos sociales particulares, acordes con las relaciones entre los distintos actores involucrados.

## CAPITULO II

### *Nuestro punto de partida.*

---

#### **1. Encuentros entre antropología e industria.**

El campo de estudio de la antropología, identificado social e históricamente, ha sido referente al análisis de sociedades encajonadas con el título de primitivas, mejor conocidas como indígenas. De tal modo que pensar a la antropología en un escenario industrial aún pudiera resultar contradictorio para algunos estudiosos del área, es por ello que en esta parte de la obra presentamos los distintos caminos que ha tomado la antropología particularmente en las investigaciones referentes al trabajo industrial<sup>3</sup>.

Nuestra intención en este capítulo es formular un acervo de perspectivas desde donde se ha reflexionado la temática industrial e identificar los planteamientos teóricos en el tratado de la cultura en dicho contexto, de tal manera que el análisis derivado de la presente investigación tenga un fundamento propiamente antropológico, evitando el carácter superficial de otras disciplinas con enfoque cuantitativo y generalizador, valga decir, sin intención de restarles importancia, sino enfatizando las contribuciones específicas de cada ciencia, ya que como veremos más adelante, el mismo origen del área industrial en antropología se da en un clima interdisciplinario.

Pues bien, la antropología desde sus inicios ha mostrado especial interés por el estudio de la cultura del hombre en las más diversas atmósferas de la realidad social y con infinidad de temáticas, de ahí el reconocimiento a sus aportes tanto teóricos como metodológicos para el análisis y discusión del tópico referido aquí.

---

<sup>3</sup> En discusión está la epistemología, metodología y objeto de estudio de la antropología misma por la serie de subdivisiones y tópicos especializados, por ejemplo existe una amplia controversia sobre hablar de antropología industrial, antropología del trabajo, antropología de las organizaciones, antropología de las empresas, etc. No obstante, ahora nos limitamos a presentar de manera general la intervención de la antropología en espacios de trabajo industrial. Para ampliar la información sobre la temática consultar Roca, Jordi *"Antropología industrial y de la empresa"* Edt. Ariel Antropología, 1998.

Una de las premisas de la llamada ciencia del hombre es que la cultura no es exclusiva de ciertos grupos humanos, tanto sociedades urbanas como rurales poseen rasgos culturales que les permiten identificarse y ser reconocidos como únicos en un contexto más amplio. Lo mismo ocurre en las organizaciones industriales, cuando establecen límites territoriales, reglas, historias, mitos, identidad, costumbres, etc. forjan día a día, formal e informalmente, su propia cultura, indudablemente permeada tanto por el sistema económico nacional y mundial, como por las aportaciones propias de cada individuo integrante de la organización. Dicha idea pertenece a la última oleada de trabajos desarrollados en ésta línea y se fue enriqueciendo a medida que tomaba importancia el ámbito regional, las ideologías organizativas y el comportamiento de los empleados en el medio productivo (Hamada, 1994).

### ***Los inicios.***

El mito de origen de la antropología industrial según varios autores (Hamada, 1994; Wrigth, 1994; Guadarrama, 1998; Boroway, 1981) se consolida durante el siglo XIX posterior a la primera Guerra Mundial con aspiraciones a registrar y comprender el ámbito laboral al interior de los talleres de manufactura. Con el referente directo de las comunidades rurales, ya fuera campesinas o indígenas, los antropólogos abordaron un nuevo espacio entretejido con relaciones sociales, determinadas por objetivos de producción. Al igual como ocurrió en su momento con los estudios propiamente de indigenismo, con los de campesinado, o en términos urbanos con los grupos marginados, el interés antropológico en el terreno industrial se dio al abordar una reciente realidad propia del capitalismo a inicios de su expansión.

Cabe señalar que particularmente Roca (1998) refiere ciertos antecedentes mas remotos sobre el interés por la temática, que si bien carecen de las particularidades propias de la antropología nos brindan un panorama interesante para indagar en los cimientos del abordaje de las relaciones sociales en el espacio productivo. Nos habla de científicos reconocidos mundialmente quienes plasmaron



su pensamiento sobre la industrialización y mecanización de las actividades laborales y sus repercusiones en el modo de vivir y pensar. Saint-Simón se interesó por la nueva sociedad industrial que definía las formas de producción; Comte con su idea de los tres estadios del progreso humano consideró la era industrial como el último de ellos, es decir, el más avanzado en términos sociales y científicos; por su parte Marx vio en la sociedad capitalista moderna una lucha entre clases antagónicas y como resultado de ello el movimiento obrero; mientras que Weber planteó una organización social basada en la burocracia; por último Durkheim hizo énfasis en la división del trabajo y la cohesión social como funciones económicas de la sociedad moderna (cfr. Roca, 1998:58-60).

Con estos referentes notamos la trascendencia de los aspectos económicos y productivos en la vida social, empero, a decir de ciertos autores la mirada en la dinámica industrial fue atraída por dos razones primordiales, primeramente con la realización de varios estudios sobre el tema a lo largo del mundo se detectaron y plantearon cuestiones específicas en ese vasto horizonte, dando inicio a la especialización de las ciencias sociales sin adscripciones disciplinarias claras, pero sí temáticas, destacando el interés por estudiar la organización industrial<sup>4</sup>; y en segundo término Guadarrama (1998:17) sugiere que “la atención hacia esta realidad se explica por la introducción del método de producción en masa”, en otras palabras “en cuanto la producción se masifica se genera una reorganización del trabajo y en general de la empresa, impactando las relaciones sociales de una organización compleja” (Roca, 1998:61).

Una de las perspectivas que surgió a raíz de estos acontecimientos fue impugnada por la Escuela de la Organización Científica del Trabajo (1911), con su líder Frederick Winslow Taylor defensor de una idea mecanicista de la organización, basada en la elaboración de reglas estrictas para el aumento de la producción con

---

<sup>4</sup> Los estudios de carácter laboral e industrial se realizaron en países como España, Francia Bélgica, Inglaterra, Alemania y Estados Unidos, iban desde encuestas auspiciadas por el gobierno hasta estudios empíricos y observación participante para analizar cuestiones como salarios, situación familiar, ocio, emigración, productividad y condiciones de los trabajadores, entre otros (Roca, 1998:60).

tareas simples, repetitivas y homogéneas, arraigadas en el manejo de personal de las industrias de la época. Paralelo al *taylorismo* norteamericano se desarrolló, en el viejo continente, la Escuela Clásica de la Administración teniendo como principal preocupación la organización formal de la empresa diseñada y planificada desde la dirección, su aportación básica fue la idea de administración empresarial. Como principales representantes tuvo a Max Weber y Henri Fayol, quienes en su propuesta ignoraron las influencias del grupo de trabajadores y los elementos externos determinantes en la situación de cualquier empresa (Roca; 1998).

Pero, regresando a donde iniciamos, Elton Mayo es considerado como el gestor de los estudios organizacionales en el área industrial, psiquiatra australiano y amigo cercano de Malinowski, salió a la luz con su investigación de Hawthorne desarrollado en la Western Electric Company situada en Chicago, entre 1927 y 1933, financiada por la Fundación Rockefeller en un ambiente económico caracterizado por la democracia industrial o, el mejor conocido, capitalismo de asistencia social (Boroway, 1981; Roca,1998). Los estudios plantearon como tema medular las relaciones humanas en el ámbito de la organización industrial. Con él los factores sociales (la situación social de los empleados, sus costumbres, actitudes y relaciones interpersonales) pasaron a ser el elemento explicativo central. Su metodología predominante en la primera parte de la investigación fue la aplicación de encuestas y experimentos controlados, mientras que en la segunda fase su equipo efectuó observación etnográfica dirigida por el antropólogo W. Lloyd Warner, discípulo de Radcliffe-Brown, quien abordó la planta industrial como una pequeña sociedad en la que todos sus aspectos están sistémicamente interconectados (Boroway, 1981; Dávila,2000; García, 2006; Wrigth, 1994).

Warner, fue el primer antropólogo que aplicó el paradigma cultural funcionalista a las organizaciones industriales en E.U.A. colaborando en el proyecto con una descripción sistemática de la organización social de un grupo de trabajo industrial (Hamada, 1994). Esta manera de abordar la situación permitió a los investigadores

emitir sus conclusiones que a su vez darían la pauta para nombrar a su enfoque como Escuela de Relaciones Humanas (ERH), y es que a través de la descripción y el análisis antropológico descubrieron que todos los elementos de la organización social tenían una función en un sistema informal coherente. “Los grupos de trabajo informales, en efecto, ejercían un control considerable sobre el proceso de producción y la productividad” (Roca, 1998:69).

Como parte final del famoso proyecto de Hawthorne se realizó un minucioso análisis de carácter más bien psicológico, así una de las principales conclusiones, como se ha visto hasta ahora, era que el sistema informal contrastaba con el sistema formal propuesto por la gerencia. Se demostró que los trabajadores tenían una idea común sobre la producción constante asociada a su organización social, a la que los analistas llamaron “sentimiento” considerando dicha situación como “irracional”<sup>5</sup>, las conclusiones acerca de la organización informal tuvieron un sesgo negativo a saber: “la solidaridad espontánea que emergía desde abajo podía minar la lógica directiva si los trabajadores no la entendían por completo” (Boroway, 1981), restándole importancia a su potencial como parte de la cultura del grupo de trabajo.

Con la organización informal declarada como núcleo en la dinámica social de los talleres de Hawthorne, Mayo “formuló a la gerencia crear las condiciones necesarias para la cooperación espontánea de los trabajadores y asegurar el compromiso con las metas de la organización” (Wright, 1994:8), enfatizando que la producción subiría sus índices atendiendo las necesidades sociales y psicológicas de los trabajadores, esto por encima de cualquier otro aspecto, inclusive los incentivos materiales (Roca, 1998).

---

<sup>5</sup> Para contextualizar esta idea debemos decir que Estados Unidos en ese momento pasaba por una fuerte depresión económica, dicha situación vivida fuera de la planta industrial motivaba a los trabajadores a mantener sus estándares productivos, con el temor de que si aumentaban sus índices de producción se reduciría el precio pagado por unidad de trabajo, con lo cual deberían trabajar más y ganar lo mismo. Así que la única manera de entender este asunto como irracional es considerando la posición arriba-abajo de los analistas (cfr. Roca, 1998:71; cfr. Wright, 1994:7).

Así mismo, Mayo y su equipo fueron criticados fuertemente por la omisión de los sucesos ocurridos a las afueras de la empresa, es decir, no consideraron como parte del análisis la depresión económica en Estados Unidos durante su investigación, provocando la falta de contexto político, social, ideológico y económico de la problemática estudiada; se concentraron en pensar a la empresa como un ente de relaciones de solidaridad con una perspectiva de arriba hacia abajo considerando que los problemas se encontraban en la base obrera y no en las acciones de la gerencia (cfr. Boroway, 1981).

Pese a ello, el trabajo de Elton Mayo, marcó la pauta para posteriores investigaciones, sus postulados resultaron tan novedoso que logró contrarrestar la influencia del *taylorismo* sentado en la lógica mecánica, tecnológica y materialista de la vida industrial.

### ***Ocaso de la ERH y los aportes de la Escuela de Manchester.***

En las próximas tres décadas los acercamientos para entender la problemática industrial estuvieron permeados por la perspectiva de la ERH, en este lapso de tiempo el antropólogo mas destacado fue precisamente Lloyd Warner quien traspasó los trabajos de Hawthorne para explorar las interconexiones entre familia, trabajo y otros sistemas de organización comunal, cruzando los límites de las empresas para comprender además de la dinámica interna, el contexto comunitario en un macronivel económico y las fuerzas tecnológicas latentes en medio de la desaparición del capitalismo de bienestar social resultado de la depresión y las luchas entre el capital y la fuerza de trabajo, que a estas alturas empezaba a presentar una fuerte destrucción de las habilidades de los operarios y la concentración del capital, situación que posteriormente desataría un sin fin de huelgas en las empresas (Hamada, 1994; Boroway, 1981; Roca, 1998).

Una suerte de publicaciones salen a luz entre 1940 y 1950 debido a ciertos eventos ocurridos como la fundación de la *Society for Applied Anthropology*

(1941); la publicación de la revista *Applied Anthropology* (1941), el establecimiento del *Comité de Relaciones Humanas de la Universidad de Chicago* (1943), así como la constitución de la *Social Research, Incorporated* (1946) con la presencia en todas ellas del antropólogo Warner. Los estudios realizados contaron con el financiamiento de grandes corporaciones o asociaciones del sector privado, todos ellos resultaron el terreno propicio para el acervo de conocimientos en la materia (Hamada, 1994; Baba 1986 en Roca, 1998).

Obviamente, de acuerdo con los principios teóricos de la ERH, estuvieron caracterizadas por suponer a la fábrica como un centro de operaciones en estado de equilibrio en donde los trabajadores y directivos lo mantenían con el estricto cumplimiento de ciertas funciones, ambos grupos tejían una compleja red de interdependencias como parte del sistema empresarial. Entonces, se pugnaba por el aumento de la productividad basado en el mejoramiento de las relaciones sociales en una organización industrial dada, razonamiento blanco de ataques posteriores y que sin embargo no deja de ser predominante en el pensamiento gerencial actual.

La ERH empezó a declinar a fines de los años cincuenta, las críticas estuvieron encaminadas a remarcar la ignorancia de las uniones comerciales y su predisposición en contra de ellas como una vena de equilibrio funcional, “negando así la influencia ejercida por las presiones extra organizacionales, económicas y políticas” (Gamst, 1990 citado en Hamada, 1994:5), es decir, las investigaciones no estaban contextualizadas en sistemas sociales mas amplios, las variables se trataron como constantes y sin capacidad de cambio. Pese a ello, en 1953 Eliot Chapple publica un artículo sobre antropología aplicada en la industria y exhorta a los antropólogos a profundizar e intervenir en el medio empresarial, arguyendo que “el impacto de la cultura a través de la técnica, los procesos y las relaciones humanas, deben ser parte del interés del antropólogo por su capacidad para interaccionar con la gente y describir la cultura del grupo” (Roca, 1998:91). Sin lugar a dudas este pronunciamiento es relevante en el campo del estudio cultural

en las organizaciones empresariales<sup>6</sup>, de hecho Schwartzman (1993:24 citado en Roca,1998:91) opina, que “esta declaración debió consolidarse como la carta fundacional de la etnología industrial”.

En un ambiente social de modernización, constante cambio tecnológico y nuevas técnicas de dirección que caracterizaron la expansión industrial de los años cincuentas y sesentas, la ERH fue atacada fuertemente y sus propuestas resultaron obsoletas, principalmente según Wrigth (1994:9) porque “no tomaban en cuenta las contradicciones y los conflictos más allá del nivel de equilibrio que mantenía el funcionamiento de la organización”.

De manera radical en otras latitudes del mundo, concretamente en la Escuela de Manchester un grupo de antropólogos dirigidos por la influencia teórica de Gluckman simpatizante de los planteamientos críticos y con énfasis metodológico en la observación participante, “se opusieron a la perspectiva armónica de la Escuela de Mayo para superar éste modelo de fábrica como un sistema cerrado tratando de focalizar el conflicto y los problemas de análisis de contexto” (Roca, 2003:2). Finalmente Wrigth (1994) destaca que las investigaciones llevadas a cabo en la Escuela de Manchester fueron mas allá de la conceptualización de los talleres y la sociedad como envueltos por estructuras, dirigiendo ahora su mirada hacia la manera en que la gente otorga sentido y da significado a situaciones particulares. Además pasó de una metodología antropológica basada en la mera observación directa de los sujetos a la observación participante abierta, que significaba un completo involucramiento de los investigadores en las tareas de los trabajadores, por tanto debían aprender su lenguaje, sus perspectivas, sus conceptos, su manera de hacer el trabajo.

---

<sup>6</sup> Nótese que anteriormente no aparecía un interés explícito hacia la cultura como tal, se hacía alusión a fenómenos como relaciones sociales, organización social, valores, etc. pero ya en este momento, el concepto de cultura se incorpora al discurso y análisis de los componentes de la empresa.

Tras el desprestigio de la ERH a fines de los años sesenta, el trabajo antropológico en la industria tomó vertientes disímiles. Aunque el panorama remitía a la expansión internacional del capitalismo y junto con él un aumento de investigaciones al respecto, las nuevas generaciones de científicos sociales consideraron los estudios empresariales como parte del dominio y la opresión capitalista hacia los mas desfavorecidos.

A razón de ello en los próximos años la postura predominante en los estudios laborales u organizacionales desde la antropología en general, fue bajo el matiz de la teoría marxista y de la teoría de dependencia económica, con el deseo explícito de hacer una ciencia comprometida (Roca, 1998). Sólo como muestra del nuevo rumbo que tomaron los estudios laborales podemos decir que los antropólogos británicos se concentraron en “sociedades de Tercer Mundo para analizar los procesos de modernización y transferencia de tecnologías, relaciones empresariales, formas de tribalismo y etnicidad en la formación de clases y sindicatos, etc.” (Wright, 1994:13).

En este sentido, algunos especialistas en el desarrollo histórico de la antropología industrial “no dudaron en declarar la década de los sesenta y setenta como época de crisis” (Baba en Roca, 1998:117). Más, la antropología mexicana destacó en ese momento por la preocupación de los investigadores sobre la condición obrera, resaltando los intereses de los trabajadores en un medio de clases sociales, resultado del robusto proceso de industrialización en nuestro país, tal como veremos en el siguiente apartado.

### ***Antropología mexicana y la influencia del marxismo.***

El contexto histórico de los años setenta se identificó por las numerosas rebeliones políticas tanto a nivel internacional como nacional. Los aires libertarios se respiraban por doquier y por muy diversos rincones del mundo aparecían sujetos revolucionarios además de cuantiosas huelgas en lugares como Italia,

Australia, Francia, Finlandia, Nueva Zelanda, Reino Unido, Estados Unidos, etc. que incluyeron la toma y posesión de fábricas (Guerrero en Rutsch 1996). Hechos que impelían la revitalización del marxismo o materialismo histórico que asumía como eje de análisis central la teoría revolucionaria del movimiento obrero.

México no escapó ante estos embates teóricos y “el marxismo se consolidó al final de los años sesentas al igual que la propuesta de estudios sobre dependencia, ambos tuvieron resonancia primero en las áreas de Economía y Ciencias Políticas para luego difundirse en la Antropología”<sup>7</sup> (Méndez en García Mora, 1987:361).

Desde la interpretación marxista, el problema indígena que durante tanto tiempo fue el tema de estudio en la antropología mexicana, se conceptualizaba ahora como un problema de explotación, de miseria y de marginación, y no como un problema cultural y étnico, entonces según Coronado (en García Mora, 1987:462) “el abanico de posibilidades se abrió al estudio de otros sectores que sin ser indígenas compartían una situación similar como el caso del sector obrero”<sup>8</sup>.

Si la sociedad era ahora vista y pensada dividida en clases, es decir, integrada por una pluralidad de grupos cuyos intereses los enfrentan principalmente a razón del lugar que ocupan dentro de un corpus económico, la antropología tenía que virar el timón hacia horizontes distintos, para ese momento “su legitimación científica se sujetó a la concepción de una antropología no colonialista, antiimperialista y desligada de las clases dominantes” (Méndez, en García Mora, 1987:376).

---

<sup>7</sup> Los estudios mexicanos de cuestiones obreras tuvieron como referencia intelectual a autores como Perry Anderson, Harry Braverman, Marcel David, Enzo Faltto, E.P. Thompson, Alain Touraine, Cardoso, Zapata, Luis Chávez Orozco, así como Pedro Armillas, Ángel Palerm, Roger Bartra, Héctor Díaz Polanco, entre otros muchos. (Méndez y Coronado, en García Mora 1987:377 y 463; Novelo, 1999:9; Guerrero, en Rutsch 1996: 125).

<sup>8</sup> Las circunstancias sociales en nuestro país ampararon dicha corriente de análisis, con el derrumbe del llamado “milagro mexicano” en 1965, México pasó de ser exportador a importador de productos agrícolas y el gobierno de Luis Echeverría recurrió a las inversiones extranjeras obligando a los campesinos a inmigrar a las ciudades industrializadas e insertarse en las filas del proletariado. Para los sectores liberales, los académicos y estudiantes universitarios el Estado mexicano no era más que un sistema político de exclusión económica y social (cfr. Méndez en García Mora, 1987:343)



De esta forma, las investigaciones se dieron en el marco de la lucha obrera, con una perspectiva *desde abajo*, a diferencia de los primeros estudios en industria que se hicieron *desde arriba*. “Ahora el objetivo fundamental era considerar a los trabajadores como protagonistas de su historia” (Coronado en García Mora, 1987:463). El objeto de estudio era la gente común, la de carne y hueso que vivía y sufría los procesos de trabajo alienantes. La perspectiva de investigación debía describir y explicar al proletariado desde la condición de vida y trabajo, tratando de determinar los márgenes en que se dan la conciencia y la acción obrera” (Novelo 1999).

Así “la antropología fungió como instrumento de una práctica transformadora del mundo, bajo la filosofía del marxismo como praxis” (Guerrero en Rutsch 1996:120). “En esta fase la relación entre los antropólogos e intelectuales en general con su *objeto* de estudio se basó en un ejercicio militante de la solidaridad y complicidad con la causa de los obreros” (Novelo, 1999:10). Como resultado los temas de interés se enfocaron a los procesos de proletarización, la vida en las fábricas, las condiciones de salud de los obreros, la vida cotidiana de las familias obreras, la situación de la mujer trabajadora, entre muchos otros (Novelo, 1999).

Los productos literarios de la época fueron halagadores para el área de antropología, ya que los académicos lograron centrar las bases para posteriores investigaciones tanto en términos teóricos como analíticos, adjuntando los aportes de otras disciplinas para comprender de mejor manera los fenómenos estudiados en los espacios de trabajo, y es necesario decir que el proceso de industrialización en nuestro país fue lo que incidió fuertemente para que los antropólogos siguieran el camino de este campo de estudio, el cual, explica Roca (1998:119) “devino del abordaje del campesinado anclado en el nuevo panorama industrial y entornos agrarios que ponían de relieve la simbiosis del campo y la fábrica”, para luego otorgarle amplia importancia a la organización en ella.

Hasta finales de los años ochentas, los estudios antropológicos en México, “privilegiaron la base material productiva, a partir de la cual los obreros construían su propia visión del trabajo y la sociedad” (Guadarrama, 1998:27). Pero el orden del nuevo sistema mundial, constituido por variados y complejos modelos productivos y organizativos, ubicó a la cultura entre lo local y lo global, transformando el sentido mismo del concepto y su aplicación mas adecuada las condiciones del trabajo posfordista<sup>9</sup>.

### ***Los enfoques mas recientes.***

Como hemos revisado hasta este momento, el estudio de la cultura en los espacios productivos tiene antecedentes remotos en donde la antropología ha sido crucial, atendiendo la parte social de las organizaciones productivas y subrayando el papel angular de los valores, las normas de grupo establecidas formal e informalmente, las relaciones laborales, los significados, etc. Sin embargo a consideración de varios autores (Roca, 1998; Novelo, 1999; Guadarrama 1998; Dávila y Martínez, 1999 entre otros) el tema que nos concierne aquí: cultura organizacional fue ampliamente identificado como tal hasta la década de los ochenta. Con él surge un abanico de terminología con alusión a la misma problemática como es cultura de la empresa, cultura laboral, cultura obrera, cultura del trabajo y otras de las que el lector tenga conocimiento. Todos ellos tienen como común denominador el estudio de la cultura en un espacio determinado en donde se llevan a cabo ciertas actividades encaminadas a un fin específico, llámese taller, fábrica, escuela o cualquier grupo social organizado, para Dávila y Martínez (1999) “la diferencia de connotaciones radica primordialmente en los sustentos disciplinarios tan variados”. Mas adelante ampliaremos la discusión sobre la conformación del concepto de cultura aplicado a las organizaciones, por ahora sólo pretendemos rescatar la serie de acontecimientos que favorecieron el conocimiento en ésta área del escenario social en las últimas décadas.

---

<sup>9</sup> Bajo la teoría marxista, no se lograron explicar las relaciones supranacionales de dependencia económica en términos del contexto del sistema industrial mundial sino como un aspecto integrante del capitalismo (Cfr.Roca,1998:114).

Siguiendo el orden cronológico manejado hasta ahora, nos corresponde afirmar que la octava década del siglo XX se caracterizó por los vertiginosos cambios en todos los sectores de la sociedad a nivel mundial, la formación de bloques económicos y reestructuración del sistema político, obligaron a todos los países, entre ellos México, a un reacomodo en el nuevo orden internacional en medio de la competitividad, específicamente la asiática y la apertura de las economías. Dávila y Martínez (1999:20) plantean dos razones por las que en este periodo tomó auge la producción literaria sobre cultura organizacional:

- a) Un factor asociado a los cambios económicos y sociales, entre los que destaca la preocupación netamente pragmática por la efectividad y control organizacional como respuesta a la productividad en los países asiáticos, y la preocupación ante la transformación de los papeles sociales en la mayor parte de las sociedades.
- b) Un factor relacionado con el rompimiento entre los supuestos y métodos tradicionales de investigación<sup>10</sup>.

El referente social se caracterizaba por “la continua migración de población proveniente de los países mas empobrecidos hacia las naciones de primer mundo con el objetivo de incorporarse a sus filas productivas... cambios en los grupos étnicos, raciales y religiosos, diferentes tasas de fertilidad, la participación creciente de la mujer en el trabajo y la competencia internacional cada vez mayor” (Hamada, 1994:14).

En este medio de intercambio productivo y comercial entre países distantes, los fracasos en empresas de orden trasnacional no se hicieron esperar y muchos de los conflictos estaban arraigados nada más y nada menos que en las relaciones

---

<sup>10</sup> Para tratar de ampliar la idea en el inciso a) la autora se refiere principalmente a la manera predominante de estudiar la cultura en las organizaciones como una variable mas de la dirección, de tal manera que se igualó a otros aspectos como efectividad, productividad, calidad, y por lo tanto se intentó utilizarla como mecanismo de control asociado con aspectos relativos a la lealtad, el compromiso y la cohesión, tanto individual como colectiva. Mientras que en el inciso b) se refiere a la orientación interpretativa de los estudios empresariales. Aludiendo a elementos tales como creencias, valores, normas y aspectos simbólicos de la administración que hasta el momento habían sido intrascendentes principalmente para los directivos de las empresas.

interculturales entre el sistema organizativo empresarial y la cultura local de los miembros de las empresas. En otras palabras, se dio un efecto negativo en las culturas locales, los recursos naturales y los individuos ocasionados por las corporaciones que impusieron métodos de producción, tecnologías, instituciones o productos totalmente desconocidos en la cultura de los países receptores (cfr. Roca, 1998:126).

Fue por ésta última razón que en palabras de Batteau (200:1) “numerosas disciplinas académicas descubrieron y manejaron conceptos antropológicos tales como cultura, semiótica, ritual y tribalismo para analizar fenómenos en las organizaciones y sociedades contemporáneas. Esta expropiación, ha sido mas evidente en la ciencia organizacional”, enfocado desde el punto de vista administrativo, sin dejar de mencionar “la consolidación de la sociología del trabajo, psicología laboral, la historia social obrera y la aceptación de una antropología del trabajo o industrial” (Novelo, 1999:15). De hecho, algunos autores como Roca (1998) y Hamada (1994) no dudan en decir que nuevamente la tradición norteamericana impulsó éste resurgimiento como una especie de revitalización del enfoque teórico de la ERH abandonado, como hemos visto, desde los cincuentas, dando ahora a la antropología industrial y a otras ciencias una significación mas amplia en estudios sobre el mundo industrial, las empresas y el sector privado, además bajo una visión internacional.

Ante dicha situación el debate sobre cómo abordar las organizaciones se expandió dando pie a numerosos aportes, en particular el ámbito antropológico se perfilaba hacia el enfoque cultural, propagado por antropólogos como Herskowitz, Kroeber y Kluckhohn y Geertz quienes reconocieron la existencia de aspectos simbólicos en grupos racionalmente organizados, aceptando que los mitos, ritos y valores son una fuerza poderosa de las organizaciones, capaces de determinar la conducta de sus miembros (Gallardo, 2001), no obstante, en lo que Hamada (1994) llama “el movimiento de cultura organizacional fuera de la antropología” los estudiosos

simplificaron el término cultura como una herramienta gerencial para desarrollar valores organizacionales.

En este sentido, fueron Peters y Waterman (en Gallardo, 2001) quienes manejaron tales enunciados en su libro "En busca de la excelencia" (1986) para hablar de *cultura corporativa* bajo una mirada funcionalista de los aspectos simbólicos de la organización determinantes para la productividad, la efectividad y la competitividad de la empresa; un punto más a favor de dicha postura lo dieron Allaire y Firsirotu (1982) quienes asimilaron las organizaciones con sistemas sociales definiéndolas como gestoras de procesos de socialización y dotadas de normas y estructuras capaces de generar valores, creencias y significados (García, 2006; Rivera, 2006)<sup>11</sup>.

El acceso a este tipo de publicaciones se dio cuando la academia se enfocó en brindar a los empresarios alternativas para hacer frente a los nuevos retos económicos, los investigadores promovieron una literatura accesible a la sociedad en general, en donde cada disciplina echó mano de sus herramientas teóricas y metodológicas, ocasionando un sin fin de perspectivas tanto cualitativas como cuantitativas, lo que algunos consideraron como un avance interdisciplinario mientras que otros se atacaron mutuamente por la divergencia de criterios y por la amplia aceptación del análisis funcional y superficial de la cultura (Cfr. Dávila y Martínez, 1999:20), ya que entre otros autores, Hamada (1994:13) habla de "la dificultad de diferenciar entre el concepto de cultura proveniente de la teoría administrativa del usado por los antropólogos". A nuestro parecer la gran diferencia se encuentra en el abordaje metodológico, el marco teórico de referencia, así como el perfil de análisis procurado en antropología de manera profunda y sistemática.

---

<sup>11</sup> Recurrentemente estos estudios organizacionales han sido criticados por su falta de profundidad analítica y el uso fútil de la terminología antropológica. Véase Batteau 2000; Roca 1998; entre otros.

De ésta manera las pesquisas sobre cultura en las organizaciones nos remiten al intercambio interdisciplinario y a la polisemia en las investigaciones, Baba (en Roca, 1998:130) plantea que los ejes de interés actualmente en la materia son cuatro: 1) El marketing y la conducta del consumo; 2. La teoría y cultura organizacional y la organización interna y los procesos organizacionales; 3. Las relaciones corporativas externas y 4. Las empresas y los negocios internacionales. Guadarrama (1998:22) agrega “el desarrollo histórico, social, político y cultural de los obreros, y las identidades ocupacionales y de género”. En todos ellos las transformaciones en los procesos de trabajo de la nueva fase de organización económica mundial son centrales.

Hoy en día se conoce un importante conjunto de trabajos etnográficos, tanto nacionales como extranjeros, referentes a cultura organizacional como Hamada, 1994; Baba 1995; Dávila 2000; Batteau 2000; Guzmán 2002; Bueno y Santos 2003, Santos y Diaz 1997, Wilson 1990, por mencionar sólo algunos; que “han procurado atenuar los enfoques estandarizados que omiten las diferencias culturales y evocar la multiculturalidad para lograr un entendimiento del fenómeno lo mas apegado posible a la realidad” (cfr. Batteau, 2000:1).

En México el interés antropológico por estudiar los problemas laborales desde una perspectiva cultural, como hemos visto, viene de hace un par de décadas atrás, superando los primeros intentos en donde se exaltaban los aspectos productivos y tecnológicos del trabajo, y en su repercusión en la acción obrera. Afirmamos a la par con Guadarrama (1998:15) que actualmente “son reflexiones caracterizadas por una perspectiva que concibe al mundo de la producción y la reproducción como un todo interconectado, y a lo cultural como parte del mismo”, dando pie a una interrogante central ¿qué entendemos por cultura? en el contexto de las organizaciones laborales, motivo de discusión en la parte consecutiva.

## **2. Cómo entender la cultura organizacional.**

Desde cualquier ángulo el tema de cultura organizacional resulta complejo y hasta difuso debido a su configuración ecléctica y arbitraria. Primeramente debemos entender que se compone de un término ampliamente discutido y no acabado que es cultura, para dar cabida a su vez a su aplicación específica en las organizaciones en variados contextos y a infinidad de temáticas que se derivan de él. Por ello consideramos necesaria una somera revisión sobre los significados adjudicados al término para finalmente señalar nuestra postura para los fines de la presente investigación.

### ***¿Qué es cultura?***

Aún después de la inclusión del concepto de cultura en la discusión filosófica y antropológica ésta sigue siendo basta por su polivalencia semántica acompañada de una fuerte querrela de definiciones debido a la suma de intereses teóricos y metodológicos. De acuerdo con Montiel (2005) al igual que otros conceptos como son ideología, clases sociales, imaginario social, etc., la “cultura” surgió del discurso social colectivo, lo que le imprime fuertes connotaciones históricas y políticas<sup>12</sup>.

Durante la época del Renacimiento el concepto de cultura se aplicó casi exclusivamente a la acción práctica del cultivo de la tierra o a la acción de cultivar o practicar algo, refiriéndose a una actividad productiva y no al cultivo de las capacidades humanas. Posteriormente en el siglo XVIII en Alemania se confiere a la cultura un sentido totalitario de las acciones humanas o como un vasto conjunto de rasgos histórico-sociales que caracteriza a una nación para garantizar la identidad de los pueblos, esta concepción contribuyó a aproximar el significado de cultura al de civilización y más aún se conformó como un discurso colectivo proveniente de los grupos elitistas y aristócratas, quienes los usarían en su beneficio al considerarse a sí mismos como cultos y sojuzgando al resto de los

---

<sup>12</sup> En el presente apartado sólo intentamos esclarecer el concepto de cultura y en qué momento se vuelve trascendental en antropología, esto sin afán de ofender al erudito lector, sino por el contrario de ampliar tanto sus saberes como los nuestros.

grupos sociales. Entendiéndola en un sentido espiritual y humano relacionado con lo ético, estético e intelectual de la persona, es decir, la cultura era la contraparte de las actividades productivas e industriales imperantes de la época (cfr. Giménez, 2005, Vargas 2000).

La revolución industrial y simultáneamente la conformación del Estado-nación en el siglo XIX dieron cabida a considerar las Bellas Artes como cultura, capaz de distinguir y dotar de prestigio al individuo, de ahí que el Estado buscara el desarrollo de la ciencias, de las artes, la lógica y la filosofía para lograr un alto grado de civilización y cultura. El instrumento para conseguir dicho cometido fue la apertura de escuelas, institutos y casas de recreación cultural, además se multiplicaron museos y bibliotecas (Ibidem).

El nuevo rumbo del concepto cultura lo impregnó el antropólogo inglés Edward Tylor quien en 1871 rompió con el esquema biológico evolucionista de las ciencias sociales de la época abriendo una nueva posibilidad de concebir la cultura “como un elemento constitutivo de todas las sociedad humanas, conformada a partir de las relaciones sociales” (Fábregas en Giménez,2005:20), avasallando además la idea de la élite europea sobre la superioridad humana y cultural en relación al resto de los pueblos del mundo.

Posterior a este acontecimiento, desde la antropología, surgieron infinidad de propuestas sobre el término, cada una en un contexto histórico y teórico definido. Algunos antropólogos construyeron teorías de identidades opuestas como E. Wolf (1966), otros platearon el materialismo cultural como ocurrió con Harris (1979), además hablaron sobre ecología cultural entre ellos Steward (1995), de procesos de adaptación a cargo principalmente de Rapport (1968,1994); mientras no han dejado de lado la antropología cognitiva de Clifford o Geertz; así como la antropología económica y la industrial a cargo de Shallins y Polany (1976), y Buroway (1979) respectivamente. Sólo por mencionar ciertas áreas de interés desligadas de la cultura según los antropólogos (Hamada, 1994).



Sin embargo, como es claramente sabido el concepto cultura ha sido discutido y estudiado por diversas disciplinas a través del tiempo, debido a su relación directa con los procesos de desarrollo social, económico y político de la humanidad. La cultura del hombre es el tema de estudio predilecto de la antropología, no obstante, en general las ciencias sociales se han ocupado de él, por ser un rasgo desligado de la naturaleza y el quehacer humano, entre ellas la sociología, la psicología, la filosofía, etc. Cada una con su propio enfoque y metodología, siendo una discusión interminable y compleja.

Por ello, “hoy en día el concepto de cultura se ubica en escenarios muy cercanos a la vida cotidiana y es común que se maneje como sinónimo de comportamiento” (Varela, 1997, citado en Bueno y Santos, 2003:7), encontramos frases como “los mexicanos no hemos desarrollado una cultura de la basura, o del agua, de la productividad, o de la lectura o de la honestidad<sup>13</sup>...limitando la cultura a ciertas actividades humanas”, no así, sostenemos a la par con Bueno y Santos (2003:7) que “la cultura es determinada por los grupos sociales y no por acciones particulares”.

En la teoría antropológica una de las preocupaciones marcadas ha sido definir el concepto del que venimos hablando desde hace algunas páginas atrás,

Para el antropólogo Radcliffe Brown la cultura es un mecanismo adaptativo que le permite al individuo constituirse en una comunidad definida en un lugar preciso; Malinowski, manifiesta que la cultura es un dispositivo utilitario que le da al individuo la posibilidad de enfrentar mejor problemas específicos presentes durante la búsqueda de satisfacción personal, una de sus consideraciones importantes refiere que la cultura no puede entenderse si se aísla...todos los componentes culturales tienen un significado y funcionan sin importar su origen, ni como se difundieron, son válidos por que son útiles y cuando dejan de serlo desaparecen. Para Levi-Strauss, la cultura se compone de sistemas colectivos que son productos acumulativos del espíritu, los

---

<sup>13</sup> Cuando se presentó el proyecto de investigación a los directivos de la empresa uno de ellos comentó: “Por lo que entiendo ustedes me van a decir como promover una cultura de la honestidad entre mis trabajadores” lo cual es un ejemplo claro del uso general para el concepto de cultura en acciones humanas específicas.

fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales subconscientes, que se manifiestan en los mitos, ritos, símbolos y costumbres de cada cultura (Abarbanel, 1992 citado en Guzmán, 2002:1).

Posteriormente una oleada de antropólogos se ocupó del tema,

Herskowitz (1948) define a la cultura como el cuerpo total de creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores y objetivos que hacen posible la vida de las personas; Kroeber y Kluckhohn (1952) señalan que la cultura consiste en formas de comportamiento, explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos, constituyendo el patrimonio singularizador de los grupos humanos; Geertz (1973) explicita que la cultura es un patrón de significados transmitidos históricamente, agrupados en símbolos, por medio de los cuales se comunican los sujetos, perpetuando y desarrollando su conocimiento y actitudes acerca de la vida, luego agrega, la cultura se entiende como un sistema de símbolos y significados compartidos, producto de negociaciones de las personas en su interacción (Gallardo,2001:1).

“El uso e interpretación de símbolos permite a las personas mantener y crear su cultura, y es por eso que a través de la observación de la construcción y uso de símbolos, que el investigador comprende la cultura” (Hatch, 1997, citado en García Álvarez, 2006:167).

Los temas de estudio entorno a la cultura se han desarrollado en variadas esferas sociales, la globalización, la internacionalización, las comunicaciones, etc. han modificado enormemente la vida de los seres humanos, para Gallardo la cultura es:

el resultado de las respuestas del grupo a las condiciones ambientales en un desarrollo histórico específico, es decir, el producto de las fuerzas sociales e históricas en un espacio determinado...-además se comprende como- un patrón de relaciones simbólicas sustentadas a través de procesos de interacción humana, como un lugar de encuentro social donde la participación de los distintos actores provenientes de diferentes universos son impredecibles y donde el significado final toma varias direcciones (2001:3).

La cultura está contenida en los mecanismos sociales que orientan el comportamiento de los individuos, que se expresan en interpretaciones comunes, símbolos compartidos, y que finalmente demarcan un grupo frente a otro. “Es pues a partir de la cultura como se generan marcos de referencia y las normas que orientan nuestro comportamiento dentro de la sociedad, llámese ésta comunidad, escuela o empresa” (Bueno y Santos, 2003:119).

Después de una breve revisión encontramos varios elementos comunes a pesar de la heterogeneidad de corrientes que abordan el concepto:

1. Se presenta como un fenómeno de carácter social, es decir, corresponde a un grupo de personas que comparten un espacio, una serie de costumbres, lenguaje, rituales, creencias, etc.
2. Existe un marco de referencia coordinado y complejo compartido por los integrantes de un grupo social.
3. Están en juego componentes materiales y cognitivos que dan cabida a una serie de comportamientos, significados e interpretaciones de la realidad.

En este trabajo se entiende que la cultura está integrada por bastos elementos como los ideológicos, sociales, simbólicos, tecnológicos, normativos, entre otros, por tanto su estudio deberá ser de carácter holístico. Indudablemente la cultura se encuentra en las acciones humanas, en sus palabras o comunicación y en sus pensamientos, en sus creencias, en resumen es todo aquello que el hombre hace, piensa y dice en relación con su entorno. El concepto de cultura implica que “toda cultura es una totalidad, que no hay culturas a medias. Al mismo tiempo la cultura nunca es algo acabado, dado para siempre, sino que la dinámica de su generación (*etnogénesis*) es un proceso permanente” (Johannes Neurath, 2007:84).

Esta es una idea representativa de la teoría antropológica, que aplicando su metodología, como es la observación participante y amplio sustento teórico, es capaz de abordar a profundidad espacios sociales tan diversos como el hombre

mismo. Sin embargo, ésta postura es la menos propagada socialmente, siendo el común denominador la búsqueda de resultados a corto plazo en el estudio y cambio de la cultura, constituyendo para muchos “una variable medible, predecible y, sobre todo, controlable, es decir modificada a voluntad por los asesores empresariales (Dávila y Martínez en Bueno y Santos, 2003:7) o bien, de los grupos sociales dominantes.

Como ya mencionamos, hasta hace algunas décadas la cultura se tornó trascendente en las organizaciones públicas y privadas, industriales, educativas, de servicios, entre muchas otras, propiciando un giro teórico para comprender las nuevas realidades en donde la antropología ha jugado un papel destacado tanto en México como en el mundo. Esta obra intenta ser un ejemplo meramente básico de lo que un antropólogo puede aportar al análisis cultural de una organización industrial, para lograrlo nos perfilamos ahora hacia la consideración del concepto de cultura organizacional como tal y su alcance en este estudio de caso.

### ***Cultura en las organizaciones.***

La variable de cultura ha sido clave en el análisis de la dinámica social, económica y política ocurrida en el mundo a lo largo de la historia. El hombre tiende a adaptarse a un entorno definido para lograr su supervivencia a través del establecimiento de relaciones sociales con un grupo de individuos, fenómeno mejor conocido como organización social, que en palabras de García Álvarez (2006:168) “es un mecanismo encaminado a definir las actividades a realizar por cada miembro de un grupo social bajo ciertos entendidos colectivos como razón de ser y actuar”. Por su parte Castells (1999:180) también habla sobre el termino refiriéndose a la organización como “sistemas específicos de recursos que se orientan a la realización de metas específicas”, así la organización es comprendida aquí, de acuerdo con Batteau (2001:4), como “una forma social definida por la racionalidad instrumental orientada hacia los objetivos”. La estructura y los principios de la organización en una sociedad estarán

impregnados por la cultura de dicho grupo, siendo la organización parte de la cultura.

Debemos reflexionar a la cultura como un conjunto de elementos, los cuales no pueden analizarse de manera separada porque están relacionados entre sí, son parte de un proceso social dinámico. Aún cuando la organización de manera formal determina los valores, la misión, la visión, las reglas, etc., la heterogeneidad de sus miembros provocará un híbrido cultural, en donde cada uno al interior tendrá una concepción propia, y a la vez compartida por el resto de la colectividad, de lo que puede hacerse, decirse y pensarse de la organización y de las actividades realizadas en ella.

Admitiendo que las organizaciones tienen objetivos definidos y normas, que han creado su propia historia, enfrentado crisis y obtenido la superación en medio de una economía nacional férrea, una organización puede ser equiparable a cualquier otro grupo social, llámese comunidad, ciudad o país, diferenciándose en magnitud y espacio, luego entonces, el termino cultura unido al de organización toma un sentido estricto de alcance analítico, bajo el supuesto de que la organización sólo puede ser entendida mientras es parte de la cultura.

Las organizaciones “son ámbitos donde la gente intersubjetivamente construye significados alrededor de su actividad laboral, significados que constituyen la realidad organizacional y la identidad de los miembros que la conforman, las personas buscan dar sentido a su ser y a su quehacer” (García Álvarez, 2006:168). Su lugar de trabajo se convierte en parte de la vida misma, de la historia propia, de la identidad. “La cultura en ellas no es un elemento estático, sino una materia prima viviente y utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos” (Abarbanel et-al, 1992, citado en Guzmán 2002:6).

Ante la interrogante ¿qué es cultura organizacional? se han escuchado distintas voces, a decir por Maurice Thevenet (1992:54) “la cultura organizacional se

entiende como un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales, compartidas por los miembros de la organización, que operan en forma inconsciente y permiten resolver problemas, además debe transmitirse a los nuevos miembros". Es también "un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización, por los líderes pasados, así como por diferentes factores de contingencia". Este autor se interesó por idear un listado de recomendaciones para el estudio de la cultura organizacional, estilo Guía Murdock pero para las organizaciones industriales, al que llamó Auditoría cultural, semejante al proceso administrativo denominado auditoría de calidad.

Por su parte Schein (1992, citado en Dávila y Martínez, 1999) argumentó que "la cultura organizacional permite que los miembros encuentren una forma aceptada de enfrentar crisis o resolver problemas". Su modelo conceptual formula tres elementos denominados artefactos, los valores y los supuestos con diferentes niveles de manifestación. Los artefactos representan la superficie de la cultura y son los aspectos visibles y tangibles de la actividad cultural. Los valores están representados por los principios, filosofías, metas o estándares con un valor intrínseco, válidos sólo a través del consenso social, mientras que la esencia de la cultura está depositado en lo que llamó los supuestos compartidos o creencias con respecto a la realidad humana. Propuso que los elementos que conforman la cultura de las organizaciones son jerárquicos pero no excluyentes. De hecho, el dinamismo de los elementos culturales es lo que representa el concepto de cultura. Esto es, al modificar los artefactos se pueden transformar los valores y a más largo plazo, los supuestos, aunque señala que el proceso puede ser a la inversa.

Por su lado, Hamada consideró que la cultura organizacional "con sus suposiciones compartidas permite a sus miembros percibir, interpretar y evaluar eventos, gente y fenómenos. A menos que se entiendan los sistemas básicos de significado, no se puede actuar efectivamente" (1995:4). Entendemos entonces que "la cultura organizacional son los símbolos, ceremonias y mitos que

comunican los valores y creencias de la organización a sus miembros” (Ouchi, 1981 en Dávila, 1999:21).

Batteau (1997:13; 2001:2) la entiende como “una estructura de significados, un sistema de referencia que puede generar tanto entendimientos compartidos, como malos entendimientos, permitiendo que la vida social continúe”. Estas estructuras de significados son cultivadas, negociadas y reproducidas dentro de los estatutos conductuales de la organización y están abiertas por siempre a la reinterpretación. Siguiendo a dicho autor, la organización necesita a su vez de una historia para desarrollar su cultura, ésta última, ineludible para controlar los sentimientos y lealtades de sus miembros frente a los vientos cambiantes.

La definición de Batteau mas allá de proponer la composición del concepto en si, trata de mostrar un modelo de exploración de la cultura en las organizaciones, de ahí que complementa su propuesta al afirmar la existencia de ciertas culturas presentes constantemente en las organizaciones, independientemente de las particularidades locales; si bien las culturas en muchos casos no concuerdan, las organizaciones sí, por formarse bajo ciertas lógicas de funcionalidad y con objetivos definidos. No habla de elementos particulares o artefactos como diría Schein, sino de un entramado que puede identificarse como parte de la estructura organizacional que a su vez da cabida a la apropiación cultural por parte de los integrantes de la organización. En sus palabras, “las organizaciones al imponer límites, orden jerárquico y una ideología de racionalidad...engendran culturas de mando, resistencia e inclusión, las cuales varían en su fuerza y contenido pero no en su existencia” (Batteau, 2001:10). Más adelante nos daremos a la tarea de explicar dichas diferenciaciones culturales en la organización.

Tal como señalan Dávila y Martínez (1999:21) el problema no está en saber qué es cultura organizacional, ya que “la mayoría de las definiciones coinciden al concebirla como un conjunto de pautas compartidas por cierto grupo organizado”; y que podemos utilizar de forma complementaria, mas bien la amplitud del termino

se vislumbra cuando se recuperan las discusiones que caracterizan estos estudios, las autoras refieren un total de siete variables en debate denominadas posturas, explicadas a continuación:

1. *Definición del concepto.* Se discute principalmente cuáles son los elementos que conforman la cultura en las organizaciones.
2. *Paradigma.* El elemento central son las cuestiones ontológicas de las organizaciones y en discusión está si la cultura en las organizaciones es una variable o una metáfora fundamental, es decir, si las organizaciones *tienen* o *son* cultura.
3. *Manifestación.* La cuestión reside en el grado en que la cultura está o no subordinada a la interpretación de los individuos que la experimentan para considerarla existente (Ibidem: 25).
4. *Practicidad.* Está en juego el uso de los elementos culturales, estableciendo relación entre cultura y efectividad organizacional.
5. *Metodología de investigación.* Principalmente la controversia reside en la manera de abordar las organizaciones desde las técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa.
6. *Segmentación.* El debate está en considerar a la cultura dividida en subgrupos o bien en subculturas debido a la complejidad del tema.
7. *Grado de apertura.* La discusión se centra entre la óptica de la organización como un sistema cerrado y la organización inmersa en una cultura mayor que se filtra en la cultura organizacional local de las empresas.

Primeramente ante esta consideración, vale la pena rescatar que dichos debates son una muestra de la diversidad y riqueza del tópico y, obviamente cada una de ellas es resultado de la preocupación de distintas disciplinas por ahondar y dar respuestas a fenómenos organizacionales. Además son puntos a discusión en cada investigación realizada incluida la nuestra, empezando por lograr una definición coherente para los fines convenientes.



Un recurso de análisis obligado en los estudios organizacionales son las conclusiones de Smircich (1983 citado en Rivera 2006:165) quien ha identificado los paradigmas predominantes o metáforas para comprender la cultura organizacional: cultura como una *variable externa*, como una *variable interna*, cultura como *metáfora raíz* y los *paradigmas emergentes*.

Desde nuestro punto de vista podemos reunir las cuatro posturas enunciadas en dos grandes grupos, primero la cultura como variable externa y como variable interna o finalmente como variable, ya que el propio autor señala que ambos enfoques coinciden en utilizar una aproximación metodológica cuantitativa buscando correlaciones estadísticas entre la cultura y otras variables tales como el desempeño; por medio de encuestas tratan de encontrar el grado de acuerdo o desacuerdo en cuestiones como los valores y el compromiso y conciben a la organización como un organismo que debe adaptarse a los imperativos del ambiente. De esa manera la cultura es un subsistema que debe ser controlado por la gerencia para poder asegurar y predecir la eficiencia y el éxito organizacional (Smircich citado en Rivera 2006).

En la misma vertiente según Vargas (2000:32), la perspectiva cultural desde la psicología, la sociología y la perspectiva ideacional o administrativa, corresponde a dichas características dando forma al paradigma funcionalista caracterizado por su énfasis en las diferentes dimensiones o variables culturales predefinidas por un marco teórico, la cultura se añade como una variable mas de análisis de las organizaciones, como lo pueden ser la estructura, el medio ambiente, las estrategias, etc. A este mismo enfoque Sánchez (2006:383) lo denominó *investigación transcultural* en cuanto que la cultura se considera como una variable que puede ser definida por un grupo de dimensiones estandarizadas y aplicables universalmente.

Principalmente los administradores y a últimas fechas los psicólogos ocupan variados puestos al interior de las organizaciones industriales, destacando el área

de recursos humanos, en donde se tiene contacto cercano con todos los miembros de la empresa y por lo tanto, son quienes tratan, por medio de programas y proyectos, de cubrir las exigencias de la gerencia entre los trabajadores, para lograrlo se remiten a la búsqueda de los rasgos de la cultura organizacional que les permitan afianzar el compromiso corporativo, disminuir faltas, evitar la rotación de personal, aumentar la producción y los estándares de calidad, etc. Además con frecuencia se considera a la cultura sinónimo de variables tales como comportamiento organizacional, clima laboral, ambiente organizacional, cultura corporativa o cultura laboral, entre otros.

Varios autores coinciden en que las aportaciones desde este enfoque tienen un marco de referencia deductivo y normativo, en donde la cultura organizacional toma un carácter instrumental, la clave está en encontrar generalidades de la realidad laboral, considerando imprescindible la información práctica y aplicable; ven a las organizaciones como grupos latentes de poder y desde una perspectiva de clases sociales (Moguel 1987, Batteau 2001, Dávila 1999, Rivera 2006). Bajo esta visión la cultura administrada desde la jerarquía cumple ciertas funciones: transmite sentido de identidad, afianza compromisos, promueve la participación activa de los trabajadores, pero sobre todo trata de controlar y modelar las actitudes de los miembros de la organización, sin embargo, en Latinoamérica, estos aspectos se colocan solo a nivel discursivo, predominando la autoridad patriarcal, las relaciones jerárquicas y con ello la contradicción entre la participación creativa de los trabajadores y la autoridad formal (Gallardo, 2001).

Así mismo, las empresas realizan importaciones de modelos organizativos emanados predominantemente de Japón y algunos países asiáticos con la finalidad de propiciar formas innovadoras de organización basadas en el trabajo en equipo y con una estructura de autoridad horizontal, no obstante, al poner en marcha dichos modelos surge una serie de readaptaciones y adecuaciones involuntarias a las circunstancias culturales locales, logrando no más que un acercamiento a los propósitos iniciales.

De tal forma que se han desarrollado diversos instrumentos estandarizados<sup>14</sup> con la finalidad de clasificar a las culturas en un cuadro de características de validez universal y así ubicar culturas específicas en términos de sus semejanzas y diferencias, siendo las naciones, las comunidades y las organizaciones son entes en movimiento, no entidades fijas o estáticas.

El resultado son estudios con falta de profundidad histórica y carecen del reconocimiento intergrupar en el cual coexisten las culturas, empero son estos los que han logrado un mayor éxito y aceptación en los círculos empresariales. Asumen que la cultura es algo inevitable, arraigado, enmarañado, y de otra manera improbable a la observación directa. Concuerdan que hay una variedad de métodos para estudiarla y aún más, que el método antropológico preferido de un etnógrafo que realiza observaciones exhaustivas en el lugar y entrevistas, es suficientemente caro y lleva tanto tiempo que mantiene a la cultura a un nivel grandemente inaccesible.

Bajo esta perspectiva la cultura es un componente mas de la organización, un pegamento social que la mantiene unida por medio las creencias, los valores, historias, mitos y leyendas, por lo tanto es una dimensión que contribuye al balance y eficiencia de la organización, el grado de alineación entre la cultura y las estrategias productivas determina el éxito de la organización, la tarea de los gerentes es influir a los empleados de acuerdo a los propósitos gerenciales (Smircich, 1983 citado en García, 2006).

---

<sup>14</sup> Instrumentos de análisis tales como el Inventario de Cultura organizacional, el estudio sobre Brecha cultural y el estudio de Hofstede de las culturas nacionales asumen un punto de vista segmentado de la variación cultural... sufren de etnocentrismo, falta de profundidad histórica y reconocimiento intergrupar en el cual existen las culturas. El estudio de “inventario de cultura organizacional” elaborado por Cooke y Lafferty (1983) es un cuestionario dictado a dar un perfil organizacional sobre cada una de las normas conductuales establecidas por los autores, es considerado un instrumento estándar y presenta un alto nivel de confiabilidad estadística. El estudio sobre la Brecha cultural desarrollado por Kilmann y Saxton consiste en 28 preguntas que miden “normas actuales” y 28 preguntas que miden “normas deseadas”, al final la diferencia entre ellas mostrará los índices de la cultura en la organización. Por último, el estudio de Hofstede es una muestra del análisis cuantitativo, son puntos específicos a estudiar dentro de la organización para establecer diferencias entre las culturas. Sus alternativas metodológicas son ampliamente aceptadas en los círculos industriales (Batteau, 2000 y Sánchez et-al, 2006).

Afirmamos que “la cultura, sin embargo, no debe ser encajonada en una lista de atributos o dimensiones, ni entendida como una variable más o como un sistema único de significados, más bien, ésta debe ser entendida como un proceso social, un proceso continuo de organización y negociación de significados” (Wright, 1991 citada en Guzmán 2002:2).

En segundo término, lo que Smircich nombra *la cultura como metáfora raíz y los paradigmas emergentes*, los agruparíamos aquí considerando que el autor intenta recalcar en ellos la construcción social de la cultura en las organizaciones. Bajo ésta mirada la cultura no es algo que las organizaciones *tienen* sino algo que las organizaciones *son*, el interés se centra en los aspectos expresivos y simbólicos, considerando a “las organizaciones como realidades construidas socialmente a partir de las interacciones cotidianas” (Cfr. en García, 2006:167–169 y Wright, 1994:17). Según Sánchez (2006:392) “el lenguaje y los símbolos son los elementos básicos para la formación de significados compartidos”. Así el análisis cultural se centra en identificar cómo las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo estos entendimientos se conectan con la acción.

Desde la perspectiva antropológica:

“el investigador busca ser el intérprete de significados, lo que en realidad encara el etnógrafo es una multiplicidad de estructuras conceptuales complejas, muchas de las cuales están superpuestas o entrelazadas entre sí, estructuras que son al mismo tiempo extrañas, irregulares, no explícitas, y a las cuales el etnógrafo debe ingeniarse de alguna manera, para captarlas primero y para explicarlas después” (Geertz, 1973:24).

En este marco de análisis las investigaciones tienen como interés la interacción intercultural y la perspectiva interpretativa, según Sánchez (2006:385) la primera de éstas intenta “estudiar la identidad cultural de los individuos en diferentes países cuando interactúan dentro de un mismo contexto organizacional”, postura proveniente de los cambios de poder económico mundial, la fuerte inversión

extranjera y los agresivos movimientos migratorios (Ibidem). El mismo autor plantea que la manera de hacer frente a estos procesos interculturales, excesivamente complejos, fue mediante nuevos debates en la teoría y metodología antropológica, dando cabida a la perspectiva interpretativa que tiene como interrogante central ¿Cómo los miembros de la organización dan sentido a su mundo social? (Ibidem), a decir refiere la exploración de la creación activa de significados y la manera en que se asocian a la propia organización; la cultura es vista de manera global o como significados de telarañas, en donde el proceso de análisis tiende a ser divergente en la medida en que se expande (Vargas, 2002).

En repetidas ocasiones ésta manera de abordar el ámbito de las organizaciones ha sido cuestionada precisamente por su tendencia a los aspectos académicos y por lo tanto menos pragmáticos, siendo una discusión legendaria fuera y dentro del recinto antropológico. No obstante, el estudio de las organizaciones se presenta en estos tiempos como parte de una realidad latente, que debe ser estudiada por antropólogos, con su capacidad de profundizar y contextualizar cualquier fenómeno social, dotándonos de responsabilidad para registrar mediante la investigación minuciosa fragmentos de nuestro entorno, lo más apegados posible a la realidad.

Para desembocar en el esfuerzo realizado desde la antropología para comprender la vida organizacional desde un tinte más específico sobre los elementos constitutivos de la cultura organizacional retomamos aquí los argumentos de Susan Wrigth (1994) y posteriormente de Allen Batteau (2000). La primera autora determina que la mayoría de los estudios organizacionales se dividen en tres componentes: sistema formal, sistema informal y el medio ambiente. En donde el sistema formal representa el mapa de la estructura organizacional, es un sistema jerárquico explícito; por su parte el sistema informal es la manera en que los individuos y los grupos de la organización se relacionan entre si, “está conectado

con las vidas de los miembros fuera de la organización y es influenciada por el medio ambiente”<sup>15</sup> (Wright, 1994:16).

Por su parte Batteau (2001), en quien fundamentalmente hemos basado nuestra clasificación de datos, interpretación y análisis, propone la conformación de las organizaciones por medio de varias culturas al interior, las cuales están en interacción y oposición continua dando origen a una cultura organizacional, la cual es frecuentemente negociada y está en juego. La aprensión de la cultura, según este autor, solamente comienza con “la recolección de fragmentos y parches de significados compartidos, en discusión está como éstos son hilados, entretejidos y unidos” (Batteau, 2001:1), es decir, no existen límites explícitos de estas diferencias, pero sí ha identificado cuatro grandes dimensiones características de las organizaciones industriales.

Las culturas propuestas por el autor son las siguientes:

- a) Racionalidad instrumental: considerada como una ideología; como un conjunto de procedimientos para concordar los medios con los fines; es una forma dominante en la vida contemporánea, es decir, es el método preferido para coordinar actividades.
- b) Mando y autoridad: puede ser altamente estratificada o plana, parte de ser organizado es tener una cultura de autoridad, aunque sea muy sutil suele estar presente. El entendimiento compartido de lo que constituye poder y autoridad puede descansar en los símbolos de profesionalismo, proezas técnicas, las prerrogativas de pertenencia o la intimidación física.
- c) Inclusión: al formar límites, la organización creará y descubrirá una cultura de inclusión que une a los miembros y compromete lealtades. Esta puede estar basada en un descubrimiento retrospectivo de los valores del que los encuentra o en un evento dramático en la historia de la organización. Puede ser cuidadosamente atendida o puede crecer espontáneamente, puede ser

---

<sup>15</sup> A raíz de sus conclusiones entendemos al sistema formal como las reglas, procedimientos, jerarquías, administración, entre muchos otros, mientras que la parte informal del sistema son las relaciones sociales, la manera de asumir cotidianamente dicho sistema formal, sin embargo en su texto no describe justamente qué sería el medio ambiente, que podemos pensar que tanto son las condiciones físicas, climáticas, espaciales, pero no estamos seguros de ello.

nada más una afirmación de símbolos producto de las culturas del entorno nacional.

- d) Resistencia: al existir una estructura de mando en la organización también se contiene una resistencia y adaptación. La resistencia puede ser expresada en palabras o con el cuerpo; es una afirmación de dignidad y autonomía dentro de un medio ambiente que conspira por negar a ambas. La hábil maniobra de la cultura de resistencia es generar premisas fuera de la organización, compartidas tanto por los gerentes como por los trabajadores, que contradicen los símbolos de mando y racionalidad dentro de la organización (Cfr. Batteau, 2001: 7 -15).

Desde esta perspectiva, tanto formal como informalmente, una organización se fragmenta o subdivide para su manejo y administración, lo cual provoca una segmentación de espacios, actividades, responsabilidades, autoridades, etc. Las llamadas *culturas* al interior de las organizaciones han de pasar por un proceso de construcción cotidiano, permitiendo a los nuevos y viejos miembros la incorporación y asimilación de pautas culturales que les permitan mantenerse sujetos (aparentemente) a un espacio y orden definido por la empresa.

Debido a ello podemos concluir que “la organización cultural no es una entidad monolítica; sino que está compuesta por múltiples capas y puntos de significados compartidos, que varían en el grado de fuerza y cohesión” (Fiske, Shirley en Hamada, 1995:2). La interrelación social entre universos tales como el global, el nacional, el regional y el local, contextualiza, y por tanto, incide en la caracterización cultural de una organización específica.

La pluralidad en el abordaje del tema de cultura organizacional se debe de acuerdo con Smircich (1983 citado en García, 2006) a las diferentes maneras de concebir tanto la organización como la cultura, así como los diferentes fines perseguidos durante las investigaciones con abordajes metodológicos determinados. Sin embargo, a pesar de las divergencias, tanto la antropología como el resto de las ciencias interesadas en el estudio de las organizaciones tienen “una serie de conexiones debido a la categorización de la cultura como

patrones de supuestos y significados que forman configuraciones que involucran el ordenamiento de las relaciones sociales” (Cooper y Burrell, 1988 en Vargas, 2000:32). Conforme a Sánchez (2006:389) “descifrar el significado específico de un grupo cultural determinado requiere una visión desde *adentro* o *emic*”, permitida sólo a través del método etnográfico.

Los avances y cambios en el estudio de la cultura organizacional aprueban la trascendencia del contexto, para el caso específico de las empresas el clima internacional juega un rol determinante en una era caracterizada por los constantes intercambios económicos, pero también culturales. Esta idea se desarrolla detalladamente en el próximo capítulo, para demostrar como Frigus Bohn responde a los patrones organizativos marcados mundialmente.



## Capítulo III

### ***Importancia de la administración de calidad en las organizaciones.***

---

Este apartado, constituye un esfuerzo por reunir los antecedentes históricos de un amplio tema, la calidad total, también pretende hilar esta temática a los momentos históricos del país y del estado para poder dibujar un contexto general donde podamos situar las características generales de las organizaciones en nuestro país. El propósito de esta perspectiva histórica sobre el tema, data de la necesidad de hacer entendible el contexto socio-cultural en el que surge el concepto de calidad, y su evolución a través del tiempo.

Ya que desde nuestro primer acercamiento con Frigus Bohn, pudimos apreciar la importancia que dentro de la empresa se otorgaba al sistema de calidad, en esos momentos, nuestras impresiones se condujeron por observar dentro de La empresa elementos de cultura material, como carteles y propaganda diversa relacionados con la temática de calidad, de la misma manera, causaron un eco en nuestro pensamiento las pláticas con trabajadores administrativos que se mostraban orgullosos de su aparente conocimiento y manejo de esta temática. Fue desde entonces cuando despertó nuestro interés por lograr un conocimiento más profundo y sistemático sobre los Sistemas de Calidad.

Consideramos necesario, revisar los precedentes del modelo de Calidad Total, es decir, de lo que algunos autores han denominado: Producción artesanal, sucedida por el *fordismo*. Y pretendemos también hacer referencia a la situación prevaleciente en México cuando llega el paradigma de la calidad total. Ya que el análisis de estos elementos nos permitirá comprender el Sistema de Calidad en el caso de Frigus Bohn.

Es necesario señalar que este modelo debe ser visto como un complejo que implica al proceso de producción, la organización del trabajo, la administración y las relaciones laborales (Arredondo, 1997:6) por lo tanto, desde este punto de

vista, un análisis con la visión de la antropología, con un énfasis en la cultura, tanto metodológicamente, como teóricamente nos permitirá lograr una concepción holística sobre la temática a estudiar.

## **1. Antecedentes del modelo de calidad.**

Es en la baja edad media donde localizamos el modelo de producción denominado: Producción Artesanal, en esta fase, aparece la figura del artesano como un trabajador no atado a la tierra que emplea trabajadores calificados y herramientas sencillas para satisfacer las necesidades del cliente (Íbidem)

A mediados del siglo XIX, se comienzan a establecer las condiciones para la producción en masa, hay una división del trabajo dependiendo si las funciones son fisiológicas o intelectuales, aunque esta fase conocida como la Segunda Revolución Industrial sólo mejoro aspectos operacionales de la producción (S. Shingo en Arredondo, 1997:16)

En 1908, Henry Ford lanza el modelo T de Ford apoyándose en la teoría de F. Taylor quien llevó a cabo un amplio desarrollo de una serie de ideas sobre los tiempos y movimientos en la realización de una pieza, la eliminación de los tiempos muertos, el cronometraje, etc. Todo con el objeto de lograr una mayor productividad.

A Frederick Taylor, se le considera pionero en el sistema industrial moderno a fines del siglo XIX, eliminó la planificación del trabajo de parte de trabajadores y capataces, poniendo la planificación en manos de ingenieros industriales (Gitlow Howard S., 1991: 4)

Ford logró un avance inigualable elevando su productividad ya que logró tal facilidad en el ensamble que pudo eliminar el gruesos de la fuerza laboral de

ensamble, esta mejora en las operaciones y en el proceso, como señala Shingo: “logró reducir notablemente los tiempos del ensamblador” (Íbidem)

La ejecución de una sola tarea, trajo consigo la familiarización del trabajador con su tarea y por lo tanto la realización rápida de la actividad. Ford realizó una extrema división del trabajo, que incluso rebasó los límites de la fábrica y debido a que los cambios que realizó fueron eficaces logró obtener grandes ventajas contra sus competidores.

Para 1915, pretendía conseguir la integración vertical, pero con ello, resultó una enorme burocracia que originó serias dificultades y con esta, Ford enfrentó otras dificultades y finalmente, en la crisis económica de los Estados Unidos de 1929, triunfa un fuerte movimiento sindical en la industria automovilística en donde se logran acuerdos en rubros de extrema importancia como lo son: la antigüedad y el derecho a los puestos de trabajo.

Un hecho importante que hay que tener presente, es el surgimiento del Sistema Hawthorne o Teoría de las Relaciones Humanas, de Elton Mayo, que surge en 1927 que cuestiona al fordismo-taylorismo y que posteriormente influencia el modelo japonés.

Para ese entonces en algunos países de Latinoamérica como es el caso de México, la industrialización se inicia como un proceso de sustitución de importaciones cuando las entradas económicas que estos países estaban obteniendo por exportación, se vienen abajo como consecuencia del colapso de 1930 que generó la crisis económica de los Estados Unidos. (Robinson Joan, 1981)

Hay que hacer hincapié en el periodo que data entre 1920 y 1940, cuando la tecnología industrial sufre un cambio importante, ya que la Bell System y la Western Electric, empresas ubicadas en los Estados Unidos, toman la delantera

en lo que se refiere al control de calidad y forman el Departamento de Ingeniería de Inspección que se ocupará de los problemas de los productos y la falta de coordinación entre sus departamentos, lideraron este proyecto, George Edwards y Walter Shewhart (Gitlow Howard S., 1991:4) En 1924 Walter Shewart introduce el control de calidad estadístico, a Shewart, también se le reconoce por ser el primero en hablar sobre los aspectos filosóficos de la calidad.

Como consecuencia de la segunda guerra mundial, surge la necesidad de mejorar la calidad del producto, lo que aumenta el estudio de la tecnología de control de calidad y ello contribuye a una expansión rápida de los conceptos básicos del control de la calidad.

En 1946 se forma la ASQC (American Society for Quality Control: Sociedad Americana del Control de Calidad) su presidente George Edwards ya auguraba un papel cada vez más importante de la calidad. En ese mismo año Kenichi Konayagui funda JUSE (Union of Japanese Scientistists and Engineers: Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) funge como presidente Ichiro Ishikawa, después la JUSE forma el Grupo de Investigación del Control de la Calidad (Quality Control Reserarch Group: QCRG)

En 1950, después de la segunda guerra mundial, empresarios japoneses, interesados en la reconstrucción del Japón, asisten a una conferencia de W. Edwaurds Deming (quien había trabajado en la Bell System y los convence de que la calidad japonesa puede ser la mejor del mundo si utilizan los métodos que el propone (Ibidem, 6)

Sin duda, es en Japón donde cobra auge todo lo referente a los sistemas de calidad, hecho que resulta sorprendente si recordamos la derrota total que sufre Japón en su participación dentro de la Segunda Guerra Mundial.

Recordando las palabras que utilizó el emperador japonés cuando comunica a su pueblo la decisión de rendirse: "Pese a haber hecho todos y cada uno lo mejor que se podía...la situación de la guerra no se ha desarrollado necesariamente en beneficio de Japón...a fin de evitar más derramamiento de sangre, acaso incluso la extinción total de la vida humana, Japón tendrá que soportar lo insoportable y sufrir lo insufrible... (Beasley, 1995: 311)

Japón pronto se encontró bajo la ocupación militar extranjera, la economía del país se encontraba en caos, la producción, parada, había pocos alimentos, de inmediato el gobierno norteamericano se ocupó de elaborar la política a seguir con Japón, que básicamente consistía en la abolición del militarismo y del ultranacionalismo, el fortalecimiento de tendencias democráticas en las instituciones gubernamentales, económicas y sociales y fomentar las políticas liberales (Íbidem, 313) al terminar la segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos necesitaban asegurarse de que Japón, no volvería a ser una amenaza militar en Asia.

Los Estados Unidos, comienzan a considerar a Japón como un contrapeso con la China roja, ya que anteriormente habían considerado a China como aliado para sus intereses en Asia, pero para fines de 1949 China era dominada por los comunistas, por lo tanto, los Estados Unidos comienzan a ayudar a los japoneses para lograr la supremacía industrial en Asia. Para 1951, Estados Unidos firma un tratado donde se pone fin formalmente a la segunda Guerra Mundial, y a la ocupación a su vez, firman otro que les permite mantener soldados y bases aéreas en las islas de Japón. Y pronto, la amenaza de Estados Unidos en Asia comienza a ser Corea. (Cfr. Morrison, Setelle y Leuchtenburg, 1995:752)

Si bien es cierto, que la guerra dejó a Japón con gravísimos problemas económicos, destrucción general de viviendas y plantas industriales, en la etapa de la postguerra, Japón contó con una gran ayuda norteamericana, con el Plan Dodge (para el equilibrio de presupuestos del año 1949) los Estados Unidos

pretendían poner fin a la inflación, otro hecho que benefició a Japón, fue la Guerra de Corea en 1950 que provocó que los norteamericanos compraran a gran escala equipos militares japoneses.

Washington, realizó esfuerzos para impulsar el comercio japonés, después de firmar el tratado de San Francisco.<sup>16</sup>

“Nada de esto hubiera sido posible sin una regeneración de la propia industria japonesa, objetivo al que los funcionarios y los políticos japoneses concedieron una prioridad mucho mayor que la que le daban los americanos” (Beasley, 1995:356).

En 1948 se establece el Ministerio de Industria y comercio Exterior (MICE), bajo su tutela estaba el Banco de Reconstrucción, en 1951 reemplazado por el Banco de Desarrollo cuyo objetivo era proporcionar fondos a bajo interés para los inversionistas industriales y a través de él se lograron acuerdos de cooperación técnica con empresas extranjeras especialmente norteamericanas, a través del MICE, se logró mejorar la competitividad de las empresas japonesas (Íbidem, 357).

En la década de los cincuenta Armand V. Feigenbaum fijó los principios básicos del control de calidad (Total Quality Control: TQC. En 1958 el Dr. Kauro Ishikawa comanda un equipo que realiza una visita a Feigenbaum en la General Electric y es así como trasladan el nombre de TQC al Japón.

Joseph Juran es invitado al Japón para explicar a los administradores del nivel superior y medio su papel en las actividades del control de calidad en 1954 y a partir de esta visita, se puede considerar una nueva era en lo que se refiere al

---

<sup>16</sup> Tratado firmado en septiembre de 1951 a través del cual se restauraba la soberanía japonesa, se confirmaba la pérdida de todos los territorios que Japón había capturado desde 1895 y se dejaba la puerta abierta a un futuro sobre indemnizaciones de guerra.

control de la calidad ya que logra un interés general de todos los aspectos de la administración en la organización en lo que se refiere a la calidad (Íbidem, 7).

A finales de los años cincuenta, se le dio el nombre al TQC, por los trabajos hechos por Feigenbaum, pero sus conceptos se desarrollaron tomando como base las obras de Deming y Juran (Íbidem, 8), quienes hasta hoy son considerados los pioneros en el desarrollo de estrategias de manejo de la calidad total en el producto.

## **2. Políticas económicas nacionales.**

Consideramos necesario realizar un recuento sobre la historia de México pues, lo que pretendemos es, a través de este recorrido por la historia económica del país, lograr entender las políticas económicas nacionales como marco dentro del cual se desarrolla nuestro tema de estudio.

Revisaremos a partir de la década de 1930, pues según nuestro punto de vista, es cuando se desea atacar el impacto de la depresión mundial y es también, donde se puede vislumbrar la medida económica que se toma en nuestro país en relación a las importaciones.

Como consecuencia de la recesión en la economía internacional, a causa de la crisis económica ocurrida en los Estados Unidos en 1929, en el caso específico de México hay una baja en las exportaciones y un deterioro en términos de intercambio, estos hechos evidencian las limitaciones del modelo de enclave exportador. La primera medida que toma el estado para atacar el impacto de esta depresión mundial fue en 1930 aumentando la tarifa de exportaciones, pero esta política no fue suficiente ya que para 1933 el precio nominal del dólar en términos de pesos se había incrementado un 50% (Villareal René, 1976:33)

También hay que recordar, que como medida a la gran depresión, el gobierno tomó la decisión de aumentar los impuestos, en la importación se aumentaron impuestos por este concepto un 21.4% en 1930 respecto a 1929. Claro está que a la par, se tomaron otra serie de medidas que golpearon otros sectores de la economía, es decir, no sólo las la importación de productos se vio afectada, pero para fines de este trabajo, se hará hincapié en lo que se refiere a la importación y las políticas que se relacionen con el sector privado.

Sin embargo, la economía mexicana se recuperó relativamente rápido de los efectos de la gran depresión, debido a las decisiones gubernamentales en lo que se refiere a política económica. Fue evidente que las importaciones se volvieron más caras por lo que fueron sustituidas por producción interna mientras que las exportaciones se volvieron competitivas y redituables, pero a fin de cuentas en el caso de las industrias principales mexicanas, el coeficiente de importación promedio definido como la proporción de importaciones en la oferta total de cada industria decreció de 39.5% a 31.2% en el periodo de 1929 a 1939 (Cfr. Cárdenas Enrique, 1994: 59)

La industria tuvo un crecimiento favorecedor por la inversión pública y privada y en la década de los treinta, se vuelve el motor de la economía del país.

La segunda guerra mundial, genera un impacto sobre la economía mexicana ya que como consecuencia, entre otras cosas, genera una demanda de productos mexicanos, la etapa de la guerra también coincide con un cambio de viraje en lo que respecta a política económica, ya que en el periodo posterior al cardenismo se decide impulsar fuertemente el sector industrial, sin embargo, el impacto en México de la guerra se deja sentir hasta después de 1941, entre 1939 y 1945 las exportaciones manufactureras crecen 875% (Ibidem:96).

Ya para 1944, se estaba perfilando una política de tipo proteccionista para proteger la industria nacional en lo que refiere a la importación de productos y se



establecen ciertas cuotas a la importación, sin embargo, se puede decir que se sigue una política comercial de apertura de fronteras y el proteccionismo se enfoca más bien a la política fiscal y a gastos en infraestructura, con la Ley de Industrias de Transformación en 1941 y después con la Ley de Fomento de Industrias de Transformación en 1949, se exime de pagar impuestos a la industria primero por cinco años y después por diez (Ibidem: 110).

En 1946 el monto de las importaciones crece y para detener este crecimiento, el gobierno, en julio de 1947 aplica el sistema de licencias para la importación establecido en 1944 a bienes considerados de lujo se les impone una cuota y sólo unos cuantos de estos bienes pueden ser importados y se permite la importación de bienes intermedios con el objetivo de estimular la instalación de plantas productoras de estas mercancías (Ibidem:122). En noviembre de 1947 la Secretaría de Economía Nacional modifica el sistema de aranceles y estas decisiones marcan las décadas posteriores.

En general, podemos señalar que durante la década de los cuarenta se fomenta la industrialización mediante un esquema proteccionista y para la década de los cincuenta la economía mexicana crece rápido y de modo balanceado, la industria de la transformación tiene una tasa de crecimiento media anual de 7.6% (Ibidem:133). En particular se puede señalar que la inversión privada tuvo un crecimiento dinámico en esta época aprovechando los beneficios que creó el estado como la inversión en infraestructura y el mercado cautivo la demanda interna explica la mayor parte del crecimiento de las principales industrias del país en esta década.

En los años cincuenta, los objetivos de la política económica, están orientados, entre otras cosas a promover el desarrollo industrial a través de la protección de la competencia externa y diversos instrumentos de apoyo financiero para aumentar el empleo y disminuir la dependencia del exterior (Ibidem:145).

En lo que respecta a los años sesenta, hay dos puntos de vista opuestos con los que se ha considerado clasificar esta década, el primero, como un periodo de bonanza en el que la economía creció 7.1% con una inflación baja de 2.8% anual y el empleo en crecimiento, pero el segundo punto de vista pone a consideración, el abandono de la agricultura, el conflicto estudiantil de 1968, etc (Ibidem: 56).

En los años cincuenta e inicio de los sesenta, el sector privado a través de la CONCAMÍN (Confederación de Cámaras Industriales) y CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación) exigen al gobierno protección adicional a la arancelaria a través de leyes y medidas de mexicanización (Ibidem: 61).

Debemos recordar que la decisión de implementar medidas proteccionistas había surgido de la necesidad de favorecer el surgimiento de la industria en el país, pero como lo señala Enrique Cárdenas, "...las empresas incipientes, ya habían tenido la mayor parte de ellas al menos un decenio de protección que les había permitido nacer, crecer y desarrollarse, al amparo de la política proteccionista..." (Ibidem:69). Pero el mantener esta estructura, tendría consecuencias significativas como por ejemplo: no alcanzar un nivel de competitividad adecuado, la calidad y precios de los productos, no era competitivo.

Es importante señalar también que como consecuencia del descuido del campo, vino una oleada migratoria del campo a las ciudades y esta nueva población urbana, demandaba servicios y empleo.

Para 1970 se puede considerar que la etapa de la historia mexicana denominada "El Milagro Mexicano" había concluido y la economía muestra señales de desequilibrio, a mediados de 1971 se evidenciaba una profunda recesión que preocupaba al gobierno, pues se estaba enfrentando el rompimiento de la tendencia al crecimiento que se había logrado en los últimos diez años (Ibidem: 94).

Para 1972, se intentó promover una reforma fiscal, pero al parecer, el sector privado se opuso y el gobierno decidió no seguir adelante con esta iniciativa y sólo se hizo un aumento a los ingresos mercantiles, pero ya se evidenciaba una situación conflictiva entre el sector privado y el gobierno.

Para 1973, el país tiene problemas negativos con la inflación, para 1975, la situación había empeorado, además el PIB (Producto Interno Bruto) disminuyó su tasa de crecimiento a 5.6% mientras la inflación cedió y fue de 10.4% para el déficit en cuenta corriente aumentó a 4443 millones de dólares. Evidentemente, el endeudamiento público con el exterior se había más que duplicado entre 1971 y 1975 (Ibidem : 98).

Toda esta situación provocó fuga de capitales a pesar de la introducción de la Ley de Inversión Extranjera en 1973, que continuaba la tendencia de proteger a los inversionistas mexicanos. Finalmente, para el año de 1976, viene la devaluación para el año de 1976, el tipo de cambio se devalúa un 59%, con una inflación del 22%, una deuda externa por 29.5 mil millones de dólares y relaciones difíciles entre el gobierno de Echeverría y el sector privado (Bazdresh Carlos y Santiago Levi en: Cárdenas Enrique, 1996;104)

Cuando López Portillo toma posesión, hay una verdadera confrontación política entre el gobierno y el sector privado y López Portillo adopta una actitud conciliadora.

A principios de 1978 se descubren enormes yacimientos de petróleo al sur del país lo que ayuda a una más rápida recuperación de la crisis, sin embargo, se apostó a que el precio del petróleo seguiría subiendo indefinidamente, lo cual fue falso, el gobierno esperaba una recuperación de los precios del petróleo, mientras que el sector privado puso en entre dicho a expansión económica basada en la explotación del petróleo.

Debido a ello, hubo severas consecuencias como el que los ahorradores trasladaran sus recursos al extranjero o los convirtieran en dólares, finalmente, las reservas internacionales en el Banco de México se vuelven insuficientes ante la demanda de dólares de 26.91 a 47 pesos por dólar, el momento culminante de la crisis fue en septiembre de 1982 cuando el Presidente José López Portillo toma la decisión de nacionalizar la banca.

Al tomar posesión Miguel de la Madrid, asume que el país se encuentra en una severa crisis y hay un serio distanciamiento y enojo entre el sector público y privado, en parte por la nacionalización de la banca y por las acusaciones mutuas sobre la causa de la crisis, la actividad industrial, iba en descenso (Ibidem:124).

Para 1983, se inician los primeros cambios estructurales a) reducir el sector público y b) abrir la economía a la competencia del exterior, comienza la privatización de empresas y el desmantelamiento del aparato proteccionista. Constituido desde 1957 y para 1982, plenamente consolidado pues el 100% de los productos requerían permiso para importar.

Enrique Cárdenas, señala dos etapas a considerar en el proceso de la liberalización, la primera entre 1983 y junio de 1985, donde las autoridades liberan a 16.4% de las importaciones, del requisito de permiso previo y se reduce el número de niveles de tarifas de 16 a 10 y se disminuye el arancel promedio de 27% (en 1982) y al 21.8% con el decreto del 25 de julio de 1985, el proceso se aceleró y el 64.1% de las importaciones quedó exento de permisos previos a la importación (Ibidem:135).

En 1985 se desploma el precio del petróleo y el precio por barril cae de 25.33 dólares a 8.6 dólares, esto trae como consecuencia, una severa crisis, dentro de la crisis ya existente, a tal grado que el gobierno se ve imposibilitado para continuar el pago de la deuda externa y como consecuencia de ello el programa económico

del PIRE (Programa Inmediato de Reordenación Económica) es sustituido por el PAC (Plan de Aliento y Crecimiento), se buscan renegociaciones con el FMI (Fondo Monetario Internacional) y el BM (Banco Mundial), por lo que para 1987 se logra una cierta reactivación de la economía.

En 1985 se decide ingresar al GATT, acrónimo de *General Agreement on Tariffs and Trade* (Acuerdo general sobre comercio y aranceles), aunque realmente la adhesión se da el 25 de julio de 1986, este hecho da un marco institucional a la política de liberalización comercial.

Para 1987 la liberalización llegó al 73.2% de las importaciones, reduciéndose a 7 los niveles arancelarios.

A fines de 1984 y principios de 1985, hay una ligera recuperación de la economía mexicana, la actividad industrial aumenta un 7.2% con respecto al año anterior, la inversión privada aumenta 12.2%, el sector agropecuario también aumenta su volumen de producción.

Cabe recordar, que los cinco años anteriores a 1987 fueron de un real estancamiento económico y el poder de compra se había contraído, para diciembre de 1987, la inflación crecía a una tasa anual de 461.4% y la deuda nacional representaba el 94.8% del producto y no se vislumbraba una solución para la crisis.

Es en este momento cuando se realiza el intento de estabilizar la economía y reducir la deuda a través de un nuevo programa económico que pareciera indicar la posibilidad de bajar la inflación a niveles internacionales, con un costo social aparentemente pequeño. A la par del programa de estabilización, se profundiza en el programa de cambio estructural iniciado ya años antes, se promueve la apertura comercial y la reducción del tamaño del sector público, estos cambios constituyen lo que ha sido denominado "la revolución salinista".

Sin embargo, la competencia externa ocasionada por la apertura comercial al exterior, debilita la estructura productiva del país, hasta generar cierres de empresas y por lo tanto, desempleo. En este contexto, hay una decisión importante para destacar, la decisión de continuar una lucha contra la inflación, para hacerla llegar a niveles internacionales, a su vez, se reduce el desequilibrio externo mediante una política económica restrictiva, confiando en la continuidad de un flujo de capitales alentados por la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte.

Se había hablado de una buena intención para contener la inflación, sin embargo, los hechos que pudieron alentar a inversionistas nacionales y extranjeros fueron: el anuncio de la reprivatización de la banca nacionalizada, en mayo de 1990, la decisión de México de negociar un acuerdo de libre comercio anunciada en agosto de este mismo año, los diversos cambios estructurales en el área de comercio exterior. Estos hechos comienzan una entrada de fondos provenientes de repatriación de capitales y de inversión extranjera, la cual estimula la demanda agregada y el crecimiento económico que en 1990 alcanza una tasa de crecimiento de 4.5% en términos reales (Ibidem:163).

El papel que juega para estos momentos el sector privado es fundamental, ya que es de aquí de donde proviene este crecimiento.

El consumo privado registra un alza del 6.1%, la inversión crece 13.3%, lo cual a su vez provoca una fuerte demanda de importaciones, las importaciones reales crecen un 19.7%, la proporción de las importaciones en la oferta total de la economía pasa de 9.8% en 1988-1989 a 11.8% en 1990 y continúa creciendo en los años siguientes (Ibidem:163).

Estos hechos reflejan por un lado, la sobrevaluación del tipo de cambio utilizado intencionalmente como el ancla nominal más importante en el programa de estabilización y la apertura comercial que liberalizaba las exportaciones.

Es en 1991 cuando en la economía se comienzan a reflejar signos de debilitamiento. Principalmente, el proceso de liberalización comercial y la reprivatización o extinción de entidades y empresas públicas, comenzado a mediados de los ochenta, marcan un proceso de reforma estructural de fondo para la economía mexicana. Anteriormente, el modelo de desarrollo había estado dirigido hacia el mercado interno con una restringida participación del sector extranjero y una amplia participación del estado que culminó con la nacionalización de la banca comercial en 1982.

El presidente De la Madrid, comienza el proceso de reforma bajo tres ejes fundamentales: 1) Nuevos mecanismos de mercado, eliminando las barreras para hacer más competitiva la economía del país, abriendo la economía mexicana a los mercados internacionales; 2) Liberalizar las actividades productivas hasta entonces restringidas al estado o a mexicanos; 3) La modificación a los derechos de propiedad, particularmente la reforma al artículo 27 constitucional, con el objetivo de modernizar el sector rural, tratando así de estimular la inversión en este sector.

Desde los años cincuenta, hasta los años ochenta, el modelo de industrialización estaba basado en la protección de las empresas nacionales de la competencia exterior, incluso para los años sesenta, este sistema se amplió protegiendo a los empresarios de la inversión extranjera y extendiendo la política de sustitución de importaciones a los bienes intermedios y de capital, es por ello que la reforma a la apertura comercial es de gran trascendencia para el país, sin olvidar, que el modelo proteccionista, funcionó de manera positiva en los primeros años, incluso por décadas.

El punto clave en este esquema, era la necesidad de obtener permisos o licencias para importar cualquier mercancía y a partir de 1983, se inicia la exención de esas licencias al liberar su importación.

La adhesión del país al GATT, es uno de los cambios que acompañan esta apertura comercial. Ello permite vislumbrar la permanencia de estas medidas a largo plazo.

En septiembre de 1991, se firma un acuerdo de libre comercio con Chile, el de mayor importancia sin lugar a dudas, es el TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) pactado con Canadá y Estados Unidos, que entra en vigor en enero de 1994. en enero de 1995 se firman acuerdos con Colombia, Venezuela y Costa Rica (Ibidem:168)

A mediados de 1991, la economía comienza a mostrar signos de debilidad, proceso que continúa para 1992 y 1993, para estos años, el PIB real crece 3.6%, 2.8% y 0.6%, respectivamente (Ibidem:163).

Este proceso, pareciera extraño a simple vista si se considera que a la vez, las entradas de capital del exterior, llegan a cifras record para estos años, Enrique Cárdenas señala que este fenómeno puede explicarse con base en el modelo denominado "enfermedad holandesa", que explica lo siguiente:

"Un flujo grande de divisas hacia el interior del país tiende a elevar los ingresos y el nivel de demanda agregada. Ello tiene dos efectos. Por un lado, la entrada de divisas tiende a aumentar los precios internos más allá de los externos, por lo que el tipo de cambio tiende a sobrevaluarse si no cambia su valor nominal. Por otro lado, la entrada de divisas y el consecuente aumento de la demanda presiona a la alza los precios de los bienes no comerciables (o sea aquellos que no son susceptibles de comercializarse con el exterior) en forma distinta que los precios de los bienes comerciables (los que se pueden comerciar con el exterior) dependiendo de cuál sea el grado de apertura de la economía al exterior" (Ibidem: 164).

Como consecuencia de la enfermedad holandesa para las empresas que producen bienes comerciables, se observa lo siguiente, la empresa no puede



aumentar sus precios de venta ante el aumento de la demanda, pero sufre los aumentos de costo de los insumos no comerciables, por lo tanto, aumentan los costos de la empresa sin que esta pueda repercutirlo en sus precios, pues perdería mercado, ocurriendo algo similar si hay diferencias importantes entre las tasas de interés nacionales y las extranjeras, por lo que si una empresa tiene que pagar tasas de interés más altas que sus competidores del extranjero, se vuelve menos competitiva y pierde mercado (Ibidem:174).

Otro hecho importante que marcó el resquebrajamiento de las empresas nacionales fue la sobrevaluación del tipo de cambio, como el dólar era más barato, los consumidores preferían los bienes importados al volverse estos más baratos que los nacionales.

Esta conjunción de hechos, terminan por hacer quebrar el aparato productivo interno, las empresas tenían: a) mayor competencia debida a la apertura comercial; b) consecuencias de la enfermedad holandesa y c) la sobrevaluación del tipo de cambio. A consecuencia de ello, gradualmente se fueron reduciendo los márgenes de utilidad, al mismo modo, se incrementaron enormemente las importaciones a consecuencia de la sobrevaluación del peso y por lo tanto, el mercado interno se reduce. Es entonces, cuando las empresas menos eficientes disminuyen o incluso cierran sus operaciones, a este hecho siguieron empresas un poco más eficientes, pero incapaces también de soportar estos embates. A inicios de 1991, comienza la caída de la industria manufacturera hasta 1994.

Una consecuencia grave de la caída de la industria manufacturera fue el desempleo, de 967,673 empleados en este sector para 1985, pasó a 850,243 personas en 1993, reduciéndose un 12%, siendo que la fuerza de trabajo aumentaba casi 3% al año o más de 12% en ese mismo periodo (Ibidem:180).

### **3. Apertura de mercados y cultura de calidad en México.**

En el apartado anterior, se ha realizado una revisión de los hechos históricos que han marcado el desarrollo de la industria manufacturera en el país a través de las macro políticas económicas hasta el momento de la apertura comercial, aquí revisaremos y trataremos de entender las condiciones de las empresas mexicanas en su incursión a los Sistemas de Calidad Total, como uno de los recursos utilizados en este intento de sobrevivir ante nuevas condiciones del mercado.

Como ya se ha mencionado, el Control Total de Calidad tiene sus orígenes en Japón, por los años cincuenta, en una época de crisis para ese país, sorprende el hecho de que Japón logra una rápida recuperación después de que pareciera haber quedado devastado como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, este país logra un acelerado despunte económico, un creciente desarrollo tecnológico y logra invadir los mercados internacionales con productos de alta calidad (Cfr. Moguel, 1994: 35)

En las décadas de los ochentas y noventas la calidad total irrumpe con éxito en las organizaciones norteamericanas y europeas, la adopción de esta propuesta se ha constituido en condición necesaria, aunque no suficiente para todas aquellas organizaciones que pretenden sobrevivir y ser competitivas en un entorno cada vez más incierto (Barba, 2001:28).

Pareciera ser que ante las presiones contextuales la institucionalización de la Calidad Total en México es un proceso irreversible que para las empresas, el asimilar o no este cambio estructural en su organización implica sobrevivir o extinguirse.

El modelo que tiene su origen en Japón, se ha tratado de adaptar y reproducir en empresas de distintos lugares del mundo, muchas veces sin tomar en cuenta, las formas culturales y organizacionales o incluso las particularidades históricas que

hacen diferentes a cada nación o región. Las condiciones en las cuales se adopta esta propuesta son muy diferentes entre las naciones, las regiones y las localidades, ya que el discurso de la Calidad Total, choca con las características específicas de cada entorno organizacional, produciendo una diversidad de resultados, que no necesariamente se corresponden con los prometidos en el discurso (Cárdenas, 1996:28).

Ante la competencia desenfrenada con la que se enfrentaban las empresas nacionales, debido a la apertura comercial, las nuevas condiciones del mercado les exigen una alta capacidad tanto tecnológica, como administrativa.

El Sistema de Calidad Total pretende ver la producción como un “todo integrado” formado por la organización, la administración y el proceso de trabajo, es por ello que resulta ser una alternativa viable a las limitaciones en los procesos de trabajo de corte taylorista-fordista prestando interés en la importancia de humanizar las relaciones laborales. (Moguel, 1994:37)

En general, en la Calidad Total se trabaja bajo tres preceptos básicos: a) enfocados a la satisfacción del consumidor; b) insistencia en el mejoramiento continuo; y c) considerar a la organización como un sistema total.

La Calidad Total pretende entonces una reorganización estructural, de las empresas si estas buscan ser competitivas y exige la promoción de un cambio cultural en la organización. Parte de la revolución de la calidad, está enfocada a transformar las actitudes de la gente sobre su rol laboral (Barba Antonio, 2001:33) y en muchos casos lo ha logrado, en otros tantos no, lo que ha quedado muy claro es que cualquier cambio llevado a cabo en las organizaciones tiene como eje transversal la cultura, gran parte de la discusión en esta investigación es entender como los contextos nacionales e internacionales trascienden a las organizaciones y como éstas dan respuesta distinta a fenómenos muy similares.

## Capítulo IV

### *Frigus Bohn: parte del contexto industrial en Querétaro.*

---

La intención de desarrollar éste capítulo recae en mostrar el panorama industrial que rodea a la empresa Frigus Bohn y cuáles fueron las causas estructurales que promovieron su instalación en la entidad. En ello el gobierno estatal funge un papel determinante, ya que a través de la promoción fabril logra captar mayores fuentes de empleo, por ello es de especial interés realizar una síntesis en función del contexto local en donde se desenvuelven distintas compañías.

#### **1. Conformación de la industria en el municipio de Querétaro.**

La industrialización en el estado de Querétaro viene de varios años atrás, actualmente la capital (Santiago de Querétaro) destaca por su desarrollo urbano, turístico e industrial, a la par con otros municipios como Corregidora, El Marqués y San Juan del Río.

Ubicado a 211 kilómetros de la ciudad de México, desde los años sesenta Querétaro se convirtió en un punto de descentralización poblacional e industrial, particularmente su participación en la industria nacional, según Gustavo Garza (1999: 124) se ha elevado del 0.4% en 1960 al 1.8% en 1985 y, en el 2003 fue una de las entidades donde la industria manufacturera ocupó el primer lugar de aportación al Producto Interno Bruto (PIB) representando el 30.2% a nivel nacional (<http://cuentame.inegi.gob.mx>), mientras que a principios del presente año Notimex<sup>17</sup> reportó a Querétaro con un PIB nacional de 37.9% con una industria sustentada en la manufactura, construcción, electricidad y la minería. En relación a la industria manufacturera<sup>18</sup>, giro que corresponde a la empresa del estudio que nos concierne aquí, podemos decir que en el 2005 agenció un crecimiento anual

---

<sup>17</sup> Fuente: [www.rotativo.com.mx](http://www.rotativo.com.mx).

<sup>18</sup> El ramo manufacturero destacan tres divisiones industriales: productos metálicos, maquinaria y equipo; Alimentos, bebidas y tabaco; y productos químicos. Fuente: Anuario Económico de Querétaro, 2006, pág. 133-134.

del 3.2% ocupando el cuarto lugar a nivel nacional, por arriba de estados como Nuevo León y San Luis Potosí<sup>19</sup>.

Estos sucesos no son casuales sino causales, ya que la promoción a la inversión económica en nuestro estado representa una de las líneas estratégicas para su expansión industrial. Estas acciones se desenvuelven mediante el fomento de programas de apoyo, financiamiento y capacitación, con el objetivo de impulsar la competitividad del estado, generar derrama económica y crear *mas y mejores empleos*<sup>20</sup>.

Esta realidad es resultado de la transición histórica de nuestra entidad y en esta obra hemos realizado una revisión a vuelo de pájaro, para conocer parte de ella la sintetizamos en tres momentos específicos:

- 1) Desde la culminación del virreinato hasta la cuarta década del siglo XX, cuando la sociedad queretana se ocupó en la industria textil y ganadera beneficiando con sus productos a la región centro-bajío;
- 2) Entre 1940 y 1960 el Estado fomentó la instalación de nuevas industrias a través de incentivos fiscales, exención de impuestos y pago diferido de terrenos. Ofreció también espacios industriales y servicios de infraestructura, es decir, se contaba con vías de comunicación terrestre que prácticamente aseguraban la distribución expedita para el traslado de productos perecederos. En esta etapa Querétaro a diferencia de otras entidades del país como Monterrey y Guadalajara, recibe grandes inversiones de capital extranjero, a pesar de ello tanto la industria textil como la alimenticia promovieron el desarrollo local y regional al depender

---

<sup>19</sup> Fuente: Anuario Económico de Querétaro, 2006, pág.133.

<sup>20</sup> Ibidem: 131-132

de las materias primas y de la producción agrícola de la entidad<sup>21</sup> (González y Osorio, 2000, Corona 2001).

- 3) La industrialización en los años sesenta impulsa la llegada a Querétaro del Consorcio de Ingenieros Civiles Asociados, el cual abrió un abanico económico, ya que se vinculó con la fabricación, ensamble y reparación de maquinaria y equipo. Se encargó también de promover y crear parte de la infraestructura industrial y adecuación del espacio: urbanización de parques industriales, vivienda media y alta para empresarios y funcionarios, centros comerciales y escuelas (Osorio, 2000:85). A finales de la década de los sesenta y principios de los setenta, la rama metalmecánica, vinculada al rango automotriz, toma auge en el ámbito industrial, aunque las empresas textiles y de alimentos conservan su importancia. En ese momento se desarticula la producción agrícola y se inicia un proceso de expansión industrial basado en la asociación de pequeñas y micro industrias con las grandes y medianas que comandan el proceso de manufactura (Cfr. Corona, 2001:36).

Como consecuencia a mediano plazo, fue en los ochenta cuando las empresas maquiladoras asentadas en la ciudad de Querétaro y área metropolitana (abarcando los municipios de Corregidora y el Marqués) tomaron mayor presencia, evento derivado de la preocupación por adecuar a la industria a las condiciones internacionales de la política neoliberal, dando respuesta a las necesidades del gran capital (Carrillo et-al, 2005: 165).

Esta situación de apunte hacia el desarrollo en todos los sentidos fue breve, ya que se vio colapsada con la crisis petrolera internacional con lo cual mucha fuerza industrial quedó ociosa, plantas subutilizadas y mas, inutilizadas. Este abandono llegó a ser atractivo para instalación de empresas de capital inminentemente

---

<sup>21</sup> Entre las industrias instaladas en ese periodo encontramos la fábrica de aceites A.G.A., en 1948; Productos Lácteos Mexicanos, 1948; Molino de trigo El fénix, 1950; Kellogg de México, 1951; y Ralston Purina en 1957, destacadas por su volumen de ventas (González y Osorio, 2000: 11; Corona 2001:34).

extranjero que vinieron a sentar una nueva base económica y una imperante diversificación de la planta productiva estatal (González y Osorio, 2000: 104).

Un fenómeno muy parecido se dio en la crisis económica nacional de 1994, pero esta vez la maquila logró esquivar los efectos negativos debido según Salas (2003 citado en Carrillo et-al 2005:141) a la apertura comercial a través del TLC y por sus ventas hacia Estados Unidos que no estaba en crisis.

A partir de 1997 cuando arriba al gobierno estatal el Partido Acción Nacional se establece como prioridad apoyar a empresas demandantes de un alto numero de mano de obra con la intención de equilibrar las diferencias de desarrollo entre el campo y la ciudad. Aún cuando en el Plan de Desarrollo Estatal se pretendía que las regiones mas apartadas como es la zona serrana, fuera punto de atracción para inversionistas, no ocurrió así profundizando la centralización industrial en la zona metropolitana y en el corredor San Juan del Río-Tequisquiapan (Carrillo, et-al, 2005).

Igual como acaeció en el pasado, hasta años recientes el comportamiento del sector industrial ha mantenido un fuerte vínculo con las políticas gubernamentales, encargadas de fomentar actividades económicas que permitan entre otras cosas el combate al desempleo, a la economía informal y a la pobreza, aún cuando se reconoce que el proceso de industrialización viene unido a una acelerada concentración urbana, a la que no han hecho frente efectivo los gobiernos actuales.

### **Concentración industrial.**

El municipio de Querétaro sigue siendo el centro fabril mas importante, con una concentración de 51% del total de los establecimientos industriales, seguido en orden de importancia por San Juan del Río con una concentración de 28.8%, el municipio de Corregidora, con 8%, el Marqués con 3.3% y 8.9% entre los catorce municipios restantes (González y Osorio, 2000:94). Sin embargo, las autoridades

locales, estatales y nacionales desde los albores de la industrialización, procuraron establecer lineamientos jurídicos y condiciones de infraestructura para el óptimo asentamiento de centros industriales mejor conocidos como parques o ciudades industriales<sup>22</sup>.

En la zona conurbana del municipio se instalaron en temporalidades distintas los parques industriales que en un principio se plantearon en las afueras de la ciudad, pero con el pasar del tiempo han quedado inmersos en la urbe. En el Anuario económico 2006 el gobierno estatal dio a conocer el efectivo funcionamiento de 16 parques industriales en los municipios mencionados con anterioridad, en la Tabla 1 se menciona cada uno de ellos.

---

<sup>22</sup> En síntesis se define al parque industrial como: Un área planeada para promover el establecimiento de empresas industriales mediante la dotación anticipada de infraestructura, naves y servicios comunes, que opera bajo una administración permanente (Garza, 1999:45). En un documento oficial del Gobierno de Querétaro encontramos otra definición: los parques industriales son un medio para ordenar y optimizar los asentamientos de las empresas manufactureras; crean los espacios necesarios para que éstas dispongan de condiciones propicias que posibiliten la viabilidad de sus proyectos de ampliación e innovación así como modernización de su infraestructura tecnológica. Además permiten la descentralización de actividades productivas y facilitan el desarrollo y el ordenamiento de los centros urbanos. Fuente: Anuario económico de Querétaro, 2006.



**TABLA 1. Parques industriales de Querétaro 2005.**

<b>Nombre del parque industrial</b>	<b>Ubicación.</b>
<i>Parque Industrial Bernardo Quintana Arriola</i>	En el municipio de El Marqués, en la autopista México-Querétaro, kilómetro 196.
<b>Ciudad Industrial Benito Juárez</b>	En el municipio de Querétaro en la carretera México-San Luis Potosí, kilómetro 229.
<i>Parque Industrial San Juan del Río</i>	En el municipio de San Juan del Río en la autopista México-Querétaro, kilómetro 156.
<i>Parque Industrial Jurica</i>	En el municipio de Querétaro, en la autopista México-San Luis Potosí, kilómetro 230.5*
<i>Parque Industrial Querétaro</i>	En el municipio de Querétaro sobre la carretera Querétaro-San Luis Potosí, kilómetro 28.
<i>Parque Industrial Nuevo San Juan</i>	En el municipio de San Juan del Río sobre la carretera México-Querétaro, kilómetro 156.
<i>Parque Industrial La Noria</i>	En el municipio de El Marqués, en la autopista México-Querétaro, kilómetro 197.
<i>Parque Industrial FINSA</i>	En el municipio de El Marqués, en la autopista México-Querétaro, kilómetro 196.
<i>Parque Industrial El Tepeyac</i>	En el municipio de El Marqués en la carretera Chichimequillas-Cadereyta, kilómetro 4.
<i>Parque Industrial El Marqués, S.A. de C.V.</i>	En el municipio de El Marqués en la autopista México-Querétaro, kilómetro 195.
<i>Fraccionamiento Industrial Valle de Oro</i>	En el municipio de San Juan del Río, en la carretera a Tequisquiapan, kilómetro 2.
<i>Fraccionamiento Industrial San Pedrito</i>	En el municipio de Querétaro, en la carretera a San Luis Potosí, kilómetro 2.
<i>Fraccionamiento Industrial El Pueblito</i>	En el municipio de Corregidora, en la carretera Querétaro-Coroneo.
<i>Fraccionamiento Industrial Balvanera</i>	En el municipio de Corregidora, en la carretera libre Querétaro-Celaya, kilómetro 10.
<i>Fraccionamiento Industrial La Montaña</i>	Municipio de Querétaro en Av. Epigmenio González 98, Zona Industrial Querétaro.
<i>Fraccionamiento Agroindustrial La Cruz</i>	Municipio de El Marqués, en la carretera Querétaro-Tequisquiapan, kilómetro 14.

Fuente: Elaboración propia en base al Anuario Económico 2006, Gobierno del Estado de Querétaro.

### **Inversión extranjera e intercambio cultural.**

Parte de este complejo panorama es la relación entre la inversión extranjera y el intercambio comercial. Hasta este momento se ha enfatizado en el escrito a la industria como elemento característico de la sociedad queretana en el siglo XXI y parte imprescindible en las actividades económicas desarrolladas. Empero, la atracción para los empresarios nacionales se ha visto empañada por las fuertes inversiones extranjeras. Por ejemplo en el año 2004 la inversión extranjera

\* Se caracteriza por importantes centros de investigación privados y empresas de alta tecnología.

captada en el estado, de acuerdo al porcentaje de inversión por país es: Alemania 28.9%, Estados Unidos 19.7%, España 16.8%, Inglaterra 16.2%, Holanda 4.86%, Brasil 3.24%, Luxemburgo 3.18%, Japón 3.16%, Corea 2.34% y el 1.62% faltante corresponde a Italia, Bélgica, Francia, Suiza y Panamá (Primer informe de gobierno 2004). Es evidente la primordial fuente de recursos de procedencia extranjera captada en la entidad.

El Tratado de Libre Comercio con América del Norte significó el inicio de proyectos empresariales con vistas a la exportación y también la asociación entre empresas mexicanas y extranjeras que se trasladaron a Querétaro para compartir tanto capital como experiencia. En la siguiente tabla se presentan las empresas de capital extranjero, más exitosas del municipio.

**TABLA 2. Principales compañías con capital extranjero en Querétaro.**

Nombre de la empresa	Producto	Origen
Kellog's de México	Cereales	Estados Unidos
Kimberly Clark de México	Papel	Estados Unidos
Celanese Mexicana	Polyester	Alemania
New Holland de México	Maquinaria agrícola	Italia
Mabe	Aparatos eléctricos	Estados Unidos
Electrónica Clarion	Micrófonos	Japón

Fuente: Folleto de promoción del Estado de Querétaro, 1997: 20 citado en Corona, 2001: 38.

Las cifras correspondientes a la inversión extranjera desde 1999 hasta el primer trimestre del 2004, según los datos de la Secretaría de Economía, el estado contaba con 441 empresas que recibieron este tipo de inversión, sumando un total de 600.7 millones de dólares. En referencia a la maquila de exportación, la Secretaría de Economía Delegación Querétaro para el año 2004 reporta 19 empresas maquiladoras con productos de exportación preferentemente para el mercado estadounidense (Carrillo, et-al 2005:140-141).

Más allá de las referencias de capital invertido con procedencia extranjera, nos interesa subrayar que a medida como arriban empresas trasnacionales, tanto a México como a la entidad, también se da la transferencia de patrones culturales en la forma de organizar el trabajo, ligados al afán por establecer estrategias de competitividad con altos índices de calidad en su proceso productivo. Representando un reto considerable para los directivos en México y para los accionistas extranjeros quienes se enfrentan a la formulación de maniobras para establecer procedimientos de trabajo adecuados así como estándares de calidad definidos.

Este último punto, señalado particularmente en uno de los apartados del capítulo anterior y pieza nodal de la estructura organizacional en la empresa investigada, es determinante en los últimos años para las industrias decididas a establecer relaciones con clientes y/o accionistas extranjeros, generando dependencia hacia los sistemas de producción y requerimientos del producto establecidos, además ser receptoras directas y pasivas de la tecnología de vanguardia. En otras palabras, la organización del proceso de producción y el sistema de calidad, requieren de mano de obra, o sea de personal, calificado en términos técnicos y de conducta, o bien con la disposición necesaria para lograr cubrir los objetivos propuestos. Implicando así una dinámica de cambio, adaptación y aprendizaje de *“cómo trabajar”*. Algunas de las nuevas formas de organización del trabajo van ligadas principalmente a los modelos provenientes de Japón que combinan el control total de la calidad con el justo a tiempo y sus posteriores ramificaciones, sin embargo, en la entidad su aplicación es sólo en pequeñas actividades dentro de los departamentos y no constituyen la forma de organización predominante (Carrillo, et-al en De la Garza, 2005: 149).

En este marco, el mismo gobierno del Estado se ha encargado de promover la llamada *“Nueva cultura laboral”* que ubica a la persona, con su creatividad e inventiva, como el eje central de la producción, y al trabajo como la expresión de su dignidad, para lograr la plena realización individual y elevar su nivel de vida y el

de su familia (Tercer Informe de Gobierno del Estado de Querétaro, Pág. 78). Mirando mas allá del nivel discursivo, actualmente las gerencias incorporan modelos de organización que no deben aplicarse en abstracto, sin atender a las particularidades de cada una de las empresas y al perfil de sus trabajadores tanto educativo, como cultural y subjetivo (Cfr. Carrillo, et-al en De la Garza, 2005).

Bajo el entendido de que las empresas son organizaciones encaminadas a objetivos determinados y racionales según su quehacer, no podemos dejar de lado que están conformadas también por personas con un acervo cultural basto y distinto al propuesto por la organización a la que pertenecen. La cultura en las organizaciones no es sólo la suma de normas y valores para constituir un sistema que llega desde afuera y donde los actores del proceso productivo sólo tienen la opción de adecuarse a ellas; por el contrario el fenómeno cultural debe entenderse como un proceso histórico de acumulación de significados donde los miembros de la organización tienen la capacidad de reinterpretarlos y darles sentido en su diario acontecer (Carrillo et-al en De la Garza, 2005:150-151).

La empresa estudiada se tomó como muestra de todo el bagaje presentado hasta éste momento, en otras palabras, el impulso industrial en Querétaro ha persuadido cada año a inversionistas nacionales y extranjeros, entre ellos destacamos a Frigus Bohn, quien encontró en ésta ciudad un nicho favorable para establecer y luego fortalecer su constante crecimiento en los negocios de manufactura.

El próximo es pieza clave de este trabajo, aquí el lector encontrará una etnografía, es preciso decir no acabada por la infinidad de espacios y del tema en sí, empero, contiene la mayor parte de la información recaba durante nuestros recorridos en la planta de producción y es resultado también de la diversas, y adversas, entrevistas entabladas con los trabajadores de la empresa.

## 2. Un acercamiento a Frigus Bohn.

Han pasado ya un buen número de páginas de nuestro trabajo, primero la presentación general, enseguida el marco teórico y conceptual en donde posicionamos la discusión del tema central: cultura organizacional; después, creímos prudente encarar la relevancia de los sistemas de calidad en las organizaciones actuales como parte inherente de las mismas, y finalmente, unos párrafos arriba fue rotunda la referencia a un Querétaro eminentemente industrial, escenario de batallas de vida, trabajo e ideas en cada una de las empresas en operación. Ahora corresponde, la obligada descripción etnográfica de Frigus Bohn que inicia así.

Frigus Bohn, se ubica en el Acceso II, Calle 2, No. 48 del Parque Industrial Benito Juárez al noroeste de la ciudad. El giro de la empresa es manufacturero y se desenvuelve en el área metal mecánica. Es parte del grupo Frigus Therme, que además cobija a otras industrias como son: Algas/PGI, Industrias Therme e Igasamex<sup>23</sup>.



Foto 1: Logo del Grupo Frigus Therme.

---

<sup>23</sup> Ante tal complejidad en la administración decidimos avocarnos sólo a la empresa Frigus Bohn, lugar en donde se realizó el trabajo de campo con el personal sindicalizado.

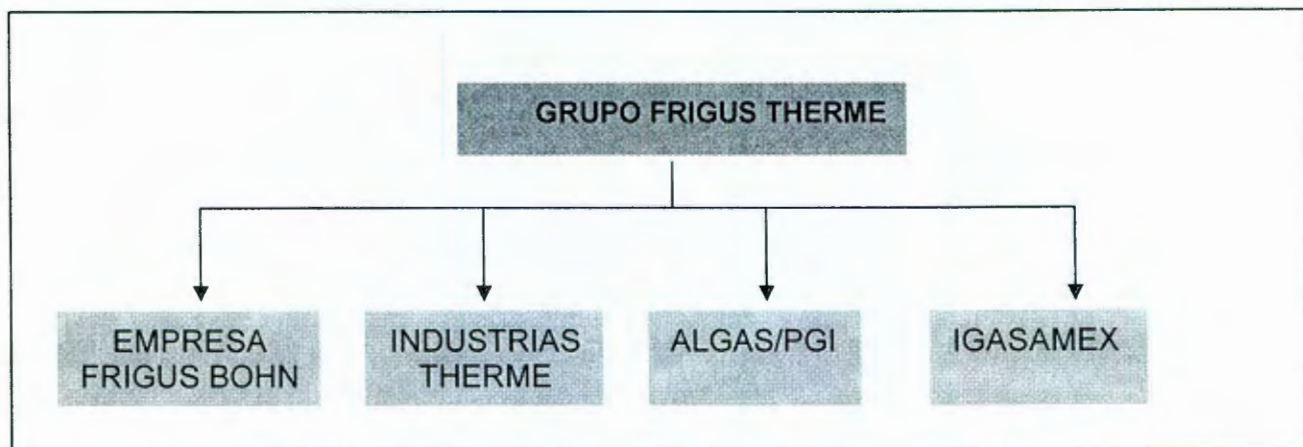
En Frigus Bohn, se fabrican y comercializan productos para el mercado de la refrigeración entre ellos: compresores, unidades condensadoras, serpentines y evaporadores, utilizados para la preservación de perecederos; vegetales, cárnicos y marinos, así como para enfriamiento en procesos industriales, aire acondicionado para transportes, entre otras tantas aplicaciones del frío. La nave de producción de Frigus Bohn, es la más grande de las instalaciones de la planta de Querétaro.

En Algas Mexicana se elaboran equipos de vaporizadores para gas L.P. Mientras que PGI confecciona llaves de paso para gas. En Therme se hace la ingeniería y diseño para recipientes a presión de procesos de combustión, separación y recuperación de vapores a la industria química, petroquímica y petrolera.

Igasamex hace la ingeniería y diseño de sistemas de transporte y medición de gas y sus instalaciones se encuentran en el Distrito Federal.

Como pudimos ver cada empresa desarrolla una actividad productiva distinta en espacios diferenciados, no obstante, todas se rigen bajo la mesa directiva del corporativo (Ver Figura 1).

**Figura 1. Empresas del Grupo Frigus Therme.**



Fuente: Elaboración propia en base al organigrama del Grupos Frigus Therme.

## **Fragmentos de la historia de Frigus Bohn<sup>24</sup>.**

En 1985 se establece en Querétaro IEP-HOJEL S. A. de C. V. proveniente de la ciudad de México, empresa que mas tarde tomaría la razón social de Grupo Frigus Therme, probablemente como parte del Programa Estatal de Fomento Industrial a ciudades medias entre 1987-1991, aunque en palabras de uno de sus directivos las razones fueron varias: *“el ambiente de paz social que se vive en la entidad, la seguridad, una estabilidad política que ofrece a los empresarios su apoyo incondicional, la mano de obra calificada, la existencia de instituciones educativas de nivel profesional como el Tecnológico Regional de Querétaro, la Universidad Autónoma de Querétaro y el Tecnológico de Monterrey que ofrecen a las sociedad en general la oportunidad de prepararse y por lo tanto el trabajo realizado sea competitivo. Además se menciona que las vías de comunicación como son la autopista México-Querétaro y la carretera a San Luis Potosí permiten la comunicación entre la ciudad de México y otras ciudades importantes a donde llevan su producto terminado”*.

La creación del corporativo Frigus Therme significó la unión de dos empresas con una amplia trayectoria, por un lado C.R. HOJEL & Co. S.A. dedicada a la fabricación e instalación de equipos de gas desde 1942, que después se convertiría en IEP-HOJEL S.A. de C.V. Mientras por el otro, GILVERT COPELAND, fabricante de compresores, ambas provenientes del Distrito Federal.

GILVERT COPELAND se integra en 1990 al grupo IEP-HOJEL, los accionistas de ambas compañías decidieron fusionarse y crear Industrias Frigus Therme. Este hecho constituyó un cambio importante en la organización, al propiciar la integración de personal de ambas organizaciones, algunas personas incluso,

---

<sup>24</sup> Gran parte de la información sobre la historia de la empresa fue proporcionada por los actuales directivos de la organización, por algunos operadores con mas antigüedad y finalmente algunos datos se obtuvieron de los documentos y archivos de la organización. Es preciso decir, que por respeto a las opiniones de los trabajadores sindicalizados y empleados de confianza no se incluyen nombres de las personas, sólo habremos de escribir los nombres de los directivos.

cambiaron su residencia del DF a Querétaro para mantenerse en la nómina empresarial.

El señor Richard C. Hojel, ya fallecido y dueño en ese momento de la compañía IEP-HOJEL, es una de las personas más queridas y admiradas por algunos trabajadores. En base a un documento en donde el señor Hojel describió parte de su historia de vida y a unos cuantos comentarios al aire, supimos que para él la convertirse en empresario después de perder ambas manos en un accidente con un cable de electricidad fue un gran reto. No se limitó a capacitarse para aprender a usar sus prótesis o a enseñar a otros con el mismo problema a valerse por sí mismo, sino asumió una actitud positiva y tal como él menciona “rechazó la salida fácil”. Actualmente su hijo es el principal accionista de la empresa.

GILVERT COPELAND fabricaba compresores para refrigeración utilizados en peleterías o para cámaras de refrigeración de las carnicerías o de barcos pesqueros. El dueño original se llamaba Gabriel Gilberto, según uno de nuestros informantes, de ahí el nombre de la empresa: GILVERT. Cuando éste fallece su hermano asume la responsabilidad de la empresa, pero más tarde renuncia y contrata a un nuevo director, José Antonio Torrel, quien luego se convertiría en el dueño de la empresa y posteriormente en el Director General del Grupo Frigus Therme.

En 1991, Frigus Bohn transitaba por una crítica situación debido a los bajos niveles de calidad en los productos, como alternativa el Lic. Torrell decidió contratar al Ing. Rogelio Sánchez y Espino quien presentaba experiencia y conocimientos sobre calidad en la manufactura. Dichos aprendizajes los obtuvo en la compañía Ingersoll-Rand, exportadora de compresores de aire hacia Estados Unidos principalmente, ahí el Ing. Sánchez recibió capacitación para afrontar los nuevos paradigmas de competitividad más allá de nuestras fronteras, de hecho, vivió un tiempo en los Estados Unidos para fortalecer sus percepciones sobre los



procesos de producción a nivel internacional, lo cual, después sería una herramienta clave en la reestructuración de Frigus Bohn.

Tal como mencionamos en el capítulo anterior, a principios de la década de los noventa el modelo económico dio un giro y provocó cambios organizacionales en las empresas, el aseguramiento de la calidad en los productos fue uno de ellos, que no sólo significaba la posibilidad de competir sino de mantenerse en el mercado. Relacionado con ello, en enero de 1991 el Ing. Sánchez recibe el cargo de Director Aseguramiento de Calidad y para septiembre del mismo año pasa a ser Director de operaciones.

La situación resultaba difícil, *“los trabajadores no se preocupaban por la calidad, lo único que les interesaba era sacar producción, pues los pedidos eran muy buenos, pero no iban a durar mucho si continuaban con producción mal hecha”* (Informante: Ing. Sánchez).

Varios de los miembros de la empresa coinciden al señalar que durante éste periodo la empresa estaba al borde de la quiebra, un empleado nos comentó: *“no había dinero ni para pagar la nómina, no había nada, estaba todo tirado, todo este edificio no existía, todo lo que es asfalto era de tierra y las máquinas estaban viejísimas... no había nada, ni áreas verdes, había pura tierra fea, ahí fieros tirados y basura”*. Otras personas recuerdan como los espacios sin construir en la empresa asemejaban un desierto donde rodaban bolas de pasto seco y el aire levantaba el polvo.

Entonces, el Ing. Sánchez propone un plan para corregir las acciones, se contactó con el dueño en México y le comenta a grandes rasgos el proyecto que tenía en mente, de esa manera obtuvo la oportunidad de dirigir a la empresa en el área de manufactura, no obstante, para echar a andar el nuevo proyecto fue necesario renovar a la plantilla de personal, pues consideró que varias personas de las trabajaban tanto en la planta como en la administración no permitirían cambios

efectivos. El Ing. expone: *“la situación fue complicada, pues en el 91, la empresa tenía una deuda como de 4 millones de dólares en la empresa, casi había que pelear con los proveedores para que surtieran materia prima, para poder mejorar había que cambiar de proveedores, cambiar los procesos y hacer grandes inversiones financieras”*.

Además de éstas alternativas, el Ing. Sánchez aprovechó sus relaciones laborales con algunos colegas comprometidos con los principios de calidad que él mismo perseguía, así decidió poner en marcha su red laboral para traer consigo personas expertas en el área de ingeniería y producción, esto facilitó el trabajo al compartir conocimientos sobre los procedimientos, las normas, los planos, etc.

Es durante esta etapa cuando se incorpora el Ing. Armando Luna Zepeda, actual Director de Calidad y Recursos Humanos, conocido del Ing. Sánchez desde su etapa de estudios profesionales, ya que ambos cursaron la carrera de ingeniería industrial en el Instituto Tecnológico de Querétaro hace aproximadamente 27 años, han tenido una relación estrecha, de hecho, coincidieron anteriormente en dos ocasiones al trabajar para la misma empresa y juntos hicieron una Maestría en Guanajuato, y los dos son de origen queretano. El Ing. Luna apunta: *“una empresa que genera recursos y gana dinero, da satisfacción, yo venía de haber cerrado una empresa, y fue doloroso ese cierre, entregar el cheque a cada uno de los trabajadores desalienta. Después formé mi propia empresa, pero se prohibió en el mercado el uso de los materiales que utilizaba para la fabricación de sus productos y tuve que cerrar, para mi, sacar a Frigus adelante, fue una especie de reto”*.

Con una plantilla renovada, el Ing. Sánchez inicia lo que denomina “una limpieza en la planta” y en los meses de octubre y noviembre del 1991, se da, según sus palabras, “un nuevo proceso” del Grupo Frigus Therme.

En 1993 ocurre un suceso importante que le dio un nuevo respiro a la empresa. El Sr. John Odabashian asume la Dirección general del Grupo Frigus Therme y

decide inyectarle dinero a Frigus Bohn bajo el ofrecimiento del Ing. Sánchez de sacar a flote la empresa: *“...Armando y yo teníamos mucha hambre porque pudiésemos darle la vuelta a la operación, es decir, nosotros veíamos los números desde el 91 y dijimos bueno es que no hay más alternativas para esta planta, o se cierra porque las pérdidas son muy importantes, o la volteamos para dejar de perder dinero...dejamos mucha gente atrás...”*

La primera acción fue reducir el número de operadores y empleados de confianza, el Ing. Sánchez consideró el trabajo bien podía realizarse con un número menor de personal. Este hecho se consolida con la contratación del Lic. Gerardo Piña Tovar, actual Gerente de Recursos Humanos, puesto que desempeña desde su llegada a la organización en 1993.

El Lic. Piña nos dice: *“cuando yo entré aquí había muchos conflictos de hecho la revisión del contrato colectivo que por ley estamos obligados a revisarla una vez al año...y dos veces al año salarios mas prestaciones...eran muy desgastantes, estar día y noche trabajando discutiendo y no, nos entendíamos, incluso en algunas ocasiones teníamos que llegar a que interviniera la autoridad laboral y nos apoyara a conciliar para resolver nuestro conflicto”*

En otras palabras la base del sindicato estaba acostumbrada a determinada manera de trabajar. Comenta el Ing. Sánchez: *“En aquellos entonces, les dábamos uniformes, el uniforme se los lavábamos a cada uno de los operarios cada uno de los operarios tenía su uniforme limpio creo que dos veces a la semana, entonces yo empecé a negociar con ellos el quitar todas esas prerrogativas. Tenían bonos por actuación, tenían muchas cosas y con ese sistema no íbamos a funcionar”.*

El Lic. Piña recibió, de parte del Ing. Sánchez, la orden de identificar a los operarios renuentes a cumplir con los nuevos lineamientos de producción enfocados a la calidad para ahorrar costos y aumentar las ganancias. En base a

ello las personas dadas de baja presentaban, principalmente un fuerte vínculo con el sindicato o bien había sido, en algún momento, líderes sindicales. Comenta el Ing. Sánchez: *“De 160 operarios, nos quedamos con 75 operarios como a finales de 1993 y con esas 75 personas estábamos fabricando exactamente lo que fabricaban las 160 personas, entonces, nuestra productividad se fue casi al doble a finales del 93”*.

En Recursos Humanos, se tenían 6 o 7 personas trabajando, decidieron quedarse con 3; había 6 o 7 secretarias, se quedaron con 1 compartida entre 4 o 5 gentes; en Calidad consideraban que había mucha gente y la dieron de baja.

Para que esto ocurriera el Ingeniero Sánchez y sus compañeros mas cercanos como Armando Luna, hicieron una reorganización de toda la maquinaria, mejor conocida como reingeniería del proceso de producción, consistió en reacomodar las líneas de ensamble del producto y se establecieron índices de medición en el desempeño.

En cuanto a la reacción del personal operario, a estas nuevas condiciones que se imponían en la empresa, el Ing. Sánchez señala: *“Al principio cuando dimos de baja a muchos operarios, la reacción de ellos era agresiva, porque no podían concebir que nosotros hiciéramos lo que nosotros quisiéramos, eso para un operario no está bien, entonces nosotros empezamos a trabajar con grupos pequeños para poderlos motivar. Con grupos pequeños en operaciones simples, explicarles qué era lo que queríamos, cómo lo queríamos, la importancia de la calidad, la importancia de la productividad y fue como empezamos a trabajar de una manera más organizada, creo o más, si no organizada, por lo menos de una manera que ellos entendieran que no era nuestro objetivo dañar ni su físico ni nada y con un respeto total al Contrato Colectivo de Trabajo”*.

Cubierta la necesidad inmediata de una producción en despunte, los dirigentes de la organización se dieron a la tarea de aumentar el nivel educativo de sus

operarios, iniciaron con profesores de nivel primaria, enseguida secundaria, y hoy, también se imparte la preparatoria abierta. En palabras del Ing. Sánchez: *“1993 dijimos, yo creo que lo que necesitamos, es educar a nuestra gente porque con esta gente no vamos a llegar a ningún lado, con 2º o 3er año de primaria no podíamos, limitados en las contrataciones, había gente que estaba pagando mejor que nosotros, no podíamos hacer muchas cosas, entonces, contratamos a un maestro de tiempo completo de primaria para que nos diera primaria abierta, terminó toda la gente su primaria abierta, contratamos otra persona de secundaria abierta para que los llevara a secundaria. Ese fue nuestro objetivo, a partir de 1993, educar a nuestra gente y educarnos nosotros con procesos nuevos y así fue como empezamos a jalar”*.

A finales de 1994 de acuerdo con los Directivos, la empresa deja de perder dinero y deciden asociarse con una firma de origen norteamericano llamada HEATCRAFT fabricante de equipos de enfriamiento y que hasta la fecha abastece de modelos tecnológicos a Frigus Bohn, para no ir mas lejos, la marca **BOHN** nace con esta asociación. Antes de esto la producción se reducía a la manufactura de los compresores para cámaras de refrigeración, a partir de que entran en contacto con HEATCRAFT surgen nuevas líneas de producción, es decir, nuevos productos apegados a la tecnología de punta desarrollada en Estados Unidos. Los serpentines fueron los primeros en elaborarse bajo este rubro, por ser un componente de los más novedosos y demandados en el mercado de la refrigeración. Están elaborados con laminilla de aluminio y tubos de cobre por donde corre gas de nitrógeno que permite el proceso de enfriamiento.

Las modificaciones no fueron rápidas ni mucho menos sencillas, los trabajadores recuerdan como cambiaron los espacios, la maquinaria, el personal; uno de los actuales Líderes de Unidad Estratégica de Negocio o línea de producción, recuerda: *“Me tocó arrancar la línea de serpentines, arrancar es iniciar, yo les daba mantenimiento a las máquinas, yo era el mecánico, era el planeador, era el*

*chofer, llegaba a las ocho de la mañana y a veces me iba a las 2 o 3 de la mañana, por eso me identifico mucho con la empresa”.*

A diferencia de este uno de los operadores de los antiguos compresores piensa que: *“Cuando se echó a andar la línea de serpentines, todo cambió y a los que antes manteníamos a la empresa nos dejaron este pedacito, aquí en el rincón, pues sí, llegó nueva tecnología”.*

El propósito inmediato fue prepararse para certificar a la empresa con la norma ISO 9000, que para 1994 como ya vimos en el capítulo 3, tenía un auge significativo en el intercambio comercial, mas aún para una organización que había decidido establecer vínculos con un socio extranjero<sup>25</sup>.

Para lograr la certificación de calidad se llevó a cabo una reestructuración en espacios, maquinaria, se diseñaron varios formatos del proceso de producción, se crearon y ordenaron diversos documentos administrativos, y no menos importante fue la capacitación del personal de todas las áreas para involucrarse con la política de calidad, la misión, la visión, los principios y valores de la empresa, establecidos por los directivos y dueños, así como especialistas en calidad, en varias juntas en donde se discutían los contenidos hasta llegar a un consenso.

Después más de dos años de reacomodos en la empresa Frigus Bohn logró certificarse con la norma ISO 9000 versión 94. Uno de los trabajadores que vivió la experiencia nos relata: *“lo que pasó es que los inversionistas han ido notando que aquí en la empresa los poquitos cambios que se venían dando estaban bien orientados, tenían todos los argumentos para apoyarlos, cualquier proyecto se le apoyaba, eso como que ha provocado que la empresa sí progrese, progrese mucho, y las certificaciones obviamente también, cualquier inversionista que viene*

---

<sup>25</sup> Aunque durante las entrevistas no se menciona una explícita petición por parte de la compañía HEATCRAFT a los directivos de Frigus Bohn para certificarse con la norma ISO 9000, al establecer las primeras negociaciones se determinó la importancia de la calidad en el proceso de producción y por lo tanto el producto terminado, la certificación significaba el aseguramiento de estos requisitos.

*y ve la empresa como que le late, o sea le da confianza, tenemos las certificaciones que no las logra cualquiera se requiere de dinero, de mucho apoyo de la gente de todas las áreas, entonces como que eso habla bien de la empresa y eso ha dado mucha confianza, obviamente cuando hay credibilidad y confianza todo se va para arriba se ve que se está trabajando bien”.*

En palabras del Ing. Sánchez: “...de ahí, cada año hemos estado desarrollando nuevos productos, introduciendo nuevos productos, nuevos servicios y es lo único que nos ha llevado a ser de una empresa de 1.5 millones de dólares, a una empresa de ventas anuales de 30 millones de dólares. Hemos crecido casi la empresa como 15 veces.”

Esta historia corre en fragmentos por los pasillos, ya que mas allá de los directivos y de aquellos trabajadores que experimentaron dichos acontecimientos no hay mas registro. La historia oral de la organización es la fuente de los datos presentados con anterioridad.

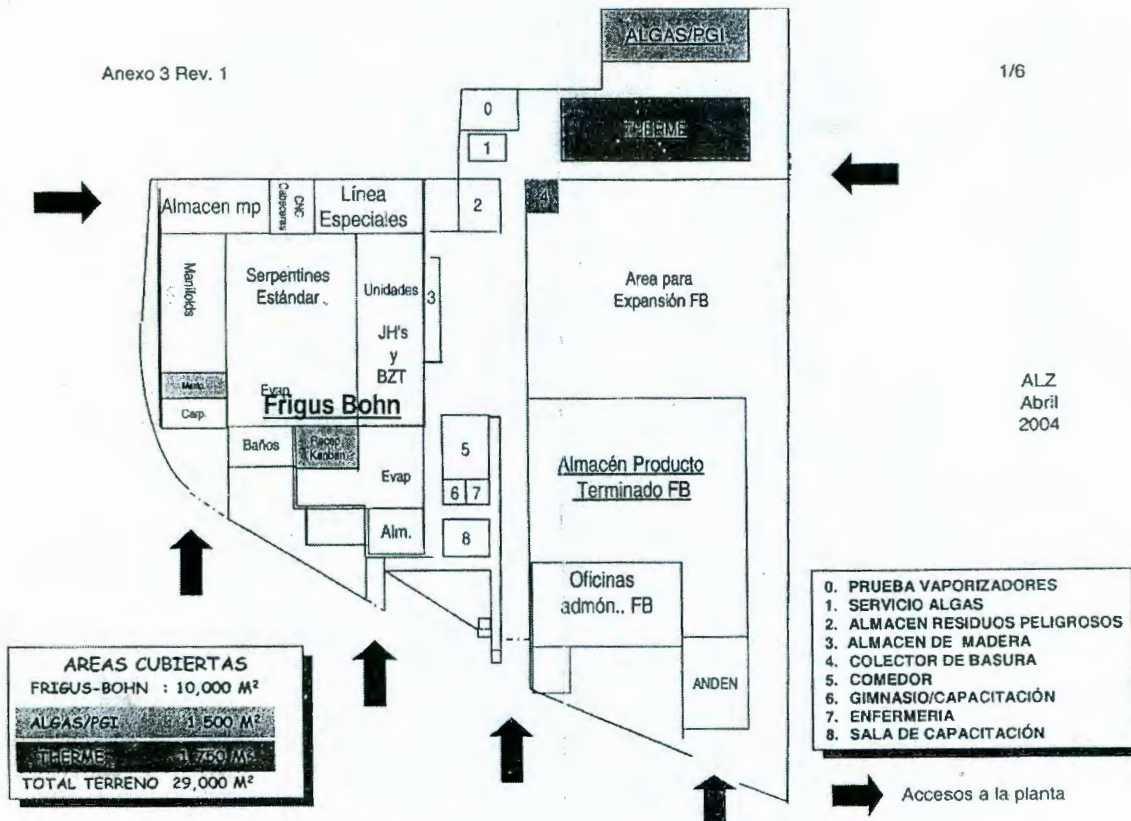
### ***Fisonomía de la empresa.***

Decidimos nombrar a esta parte El entorno de Frigus Bohn, precisamente porque describimos los espacios alternos a la planta de producción de la empresa en cuestión.

El complejo Frigus Therme, incluye como ya dijimos varias empresas: Algas/PGI, THERME y Frigus Bohn, sólo la última de ellas es centro de nuestro estudio.

El terreno industrial asciende a 29, 000 metros cuadrados según el plano oficial de la empresa. Se puede acceder por seis puertas, cuatro de ellas son exclusivas para el acceso de camiones, de esas dos son para proveedores y una es por donde sale el producto terminado. Las otras dos puertas son para acceso de personal y autos diversos, sin embargo se considera como entrada principal la que se ubica al sur del terreno. (Ver Figura 2: Layout del Grupo Frigus Therme).

Figura 2. Layout del Grupo Frigus-Therme, planta Querétaro.



Fuente: Manual de Calidad Grupo Frigus-Therme (Master Control).

Al momento de pretender acceder a la empresa, lo primero que vamos a encontrar es la *Estación de Vigilancia*, es el lugar en el que todo aquél que tenga algún asunto que tratar con el personal de la empresa debe presentarse para anunciarse y así poder ingresar a las instalaciones. Ocasionalmente dependiendo del propósito de la visita, las personas se registran en una lista y apuntan su procedencia y a quien buscan. Ahí, se encuentran dos o tres guardias de vigilancia con uniforme de camisa blanca y pantalón azul, quienes abren la puerta para permitir la entrada o salida personal, clientes y proveedores, y vigilan el tránsito de los vehículos.



Regularmente los visitantes se dirigen hacia *las oficinas administrativas*, las cuales se encuentran hacia el lado derecho, en la planta alta del estacionamiento por la entrada sur de la empresa, hay un corredor que dirige desde vigilancia hasta las escaleras que se dirigen hasta la recepción, en donde una secretaria (repcionista) lo atiende llamando a la persona indicada por medio del conmutador; para admitir la entrada o salida de las oficinas la recepcionista presiona un botón para que la puerta de vidrio grueso de dos hojas pueda abrirse al momento de que la persona jale la manija.

La sala de espera y los adornos en ella son de color azul en distintos tonos, en razón de la publicidad establecida pro la empresa que relaciona el color azul con el frío. Uno de los elementos que quedan a la vista de todos es la fotografía del ya difunto empresario Richard C. Hojel, padre del actual Director general del Corporativo Frigus Therme.



Foto 2: Retrato de Richard Hojel.

El acceso a las oficinas lo tiene todo el personal sindicalizado y aquellos sujetos externos que vengan a arreglar algún asunto, todos deben anunciarse para poder acceder, en este espacio administrativo quienes se encuentran son aquellos empleados que tienen como labor principal hacer operaciones en la computadora, por lo tanto, cada escritorio tiene una de ellas, además de un teléfono, sus

gavetas, sus carpetas con información y algunos artículos personales como fotografías, calendarios, tasas de café o adornos.

Al entrar y dar la espalda a la puerta de las oficinas, iniciando con el costado derecho lo primero que ubicamos es la cocina en donde hay horno de microondas, refrigerador, tazas, cubiertos y un mueble en donde guardan despensa como galletas, café, leche, dulces y botana, todos utilizados principalmente en las reuniones o juntas.

Sigue una puerta cerrada la mayor parte del tiempo, ya que es la entrada a un sala de juntas de carácter especial como las auditorias, reuniones con clientes o reuniones con la mesa directiva del Corporativo. Una mesa centrada a lo largo del salón rodeada de 18 sillas bajo una luz tenue es la infraestructura que hay.

Después de ello inicia el corredor derecho en donde se ubican las oficinas de los altos mandos: Directores y Gerentes. Son oficinas cerradas y para ingresar a ellas las personas deben anunciarse con la secretaria. El Ingeniero Rogelio Sánchez y Armando Luna regularmente tienen la puerta de su oficina abierta, a diferencia del resto que mantiene la privacidad con su puerta cerrada.

En el plano central de la construcción se observa un concentrado de escritorios del personal con labores administrativas en general donde los lugares de cada persona están limitados con una mampara de aproximadamente 1.20m de altura de manera que si están sentados es posible comunicarse entre uno y otro escritorio.

De espaldas a la entrada principal de las oficinas, en el costado izquierdo, la pared inicial presenta los diplomas y reconocimientos de la empresa entre ellos el de Empresa Limpia otorgado por la SEMARNAP (Secretaria del Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca) y otros de las certificaciones de calidad. Siguiendo por este pasillo posteriormente vemos una sala de juntas utilizada diariamente en

las reuniones de planeación o para reuniones con personas externas. Más adelante se ubica la entrada a los sanitarios y finalmente están otros cuatro cubículos del personal de logística, ventas y reclutamiento de personal.

En el extremo contrario a la entrada principal está el archivo, el cuarto de sistemas computacionales, el sitio de la copiadora e impresoras y el área de nóminas. Frente a ella hay otra puerta para ir de las oficinas hacia el almacén de producto terminado y es usada, casi exclusivamente, por los trabajadores del almacén.



Foto 3: Oficinas administrativas

El ambiente laboral en las oficinas se define por una comunicación entre los empleados basada en su mayoría en el producto que elabora la empresa o sobre cuestiones operativas, algunas de procedimiento o de acciones. Los momentos en que se separan de su asiento es para ir al sanitario, para ir por agua a la cocina, o cuando se retiran a tomar sus alimentos, esto último ocurre entre las 2:00 y 2:30 de la tarde, se les encuentra regresando una hora después, algunos van al comedor de la fábrica, otros salen, pero en ese horario las oficinas no son iguales, falta el movimiento de salida y entrada de preguntas, a veces de risas, y los viernes, la expresión de “ya es viernes”, nos deja ver que la semana termina para los empleados de las oficinas, por que suelen irse un poco mas temprano que de

costumbre, ya que regularmente se van entre 6:30 y 7:00 de la noche, siendo que su turno se termina a las 6:00pm.

Es notable al encontrarse en el área de escritorio el funcionamiento del aire acondicionado, a veces más frío de lo que algunos quisieran, la instalación de aire acondicionado se caracteriza por ser una especie de tronco con ramas en color aluminio, haciendo juego con una estructura de tubular que sostiene el techo del edificio cubierto por lámina color aluminio también. Parte de la decoración son también las puertas de vidrio y algunas plantas ornamentales en la entrada.

Continuando con nuestro recorrido al salir de las oficinas administrativas caminando frente topamos con un edificio de dos plantas, teniendo previo a su entrada un área verde. Anteriormente fue usado para oficinas administrativas, ahora en la planta alta se imparte el curso de inducción, se reciben visitantes, se hacen cursos de capacitación y pláticas diversas; la planta baja está en desuso, lo único que hay son un par de sanitarios y una oficina vacía.

En la misma área podemos localizar la *Enfermería* en donde un médico y una enfermera, se encargan de abastecer de medicamento a los empleados y trabajadores sindicalizados que lo requieran. Aquí, hay una enfermera encargada de esta área y tiene medicamentos para dolor de cabeza, gripa, tos, y un botiquín de primeros auxilios para atender alguna lesión leve. La enfermera nos comentó que los mas común son cortaduras debido a que la mayor parte de los trabajadores maneja lámina muy delgada o tubos que resultan tener muchos filo en las puntas.

Un doctor asiste dos veces por semana para dar seguimiento a aquellas personas que llevan un tratamiento a largo plazo, sin embargo, la enfermera es la que se encuentra de forma constante atendiendo, además ella colabora con el encargado de seguridad e higiene, por ello suele publicar en los pizarrones de avisos algunos comentarios sobre salud o artículos sobre diferentes enfermedades. En este espacio está la bodega de zapatos de seguridad, tapones auditivos y uniformes.

Este espacio es utilizado cada año para realizar un estudio del funcionamiento del sentido auditivo, como parte de un requerimiento de la Secretaría de Salud.

En los diferentes días de la semana los trabajadores ingresan a la enfermería para pedir algún medicamento, lo que sirve también como tiempo para despejarse y caminar un poco después de estar parado y encerrado en la planta durante horas. También ocurre que si algún trabajador se siente en malas condiciones de salud pueda recostarse y descansar en la camilla de la enfermería, esto ocurre también con los empleados de oficinas.



Foto 4: Enfermería

Al pasar de la enfermería al comedor es notable un pizarro informativo, ahí se colocan posters y anuncios sobre pláticas de salud, talleres de distinta índole o cursos, todos ellos impartidos en la empresa.

*El comedor* se encuentra a un costado de la enfermería, alguna de sus paredes la comparten con un salón sin uso alguno, pero que nos han mencionado será destinado para la instalación de un gimnasio.

En la empresa no hay servicio de alimentos en el comedor, sin embargo, hay comales y horno de microondas para recalentar los alimentos. El personal de

limpieza está a cargo del horno y mantener en orden el área de la cocina. El mobiliario correspondiente a este espacio se limita a sillas de plástico, mesas de plástico o metal, máquina de refrescos que surte productos de Coca-Cola y Boing y contenedores de basura.

Las asistencias al comedor se efectúan en tres lapsos principales, uno entre las 9 y las 12 de la mañana, horario del almuerzo de los operarios. El segundo es entre las 2 y 3 de la tarde cuando los empleados de oficinas salen a tomar sus alimentos y finalmente, el correspondiente al segundo turno efectuado entre las 7 y 8 de la noche.

Cuando el personal está en el primer turno tiene la facilidad de comprar alimentos en un negocio de tacos y tortas instalado a las afueras de la reja de la empresa, lo cual no ocurre en la tarde debido a la ausencia de negocios de este tipo. Lo que hacen veces es comprar galletas, jugos, tortas, chicharrones o golosinas a otros trabajadores que venden al interior de la planta.

Cuando los operadores se encuentran en el comedor las bromas y platicas se dejan escuchar, calientan sus tortillas mientras entablan alguna conversación, su comida regularmente son tacos o tortas y las mesas se llenan de comensales. Se van rotando dependiendo del horario en que les corresponda para salir a comer.



Foto 5: Mesa del comedor.



Foto 6: Máquinas de refresco.

Durante las jornadas de trabajo algunos empleados acuden al comedor para sacar un refresco de la máquina y aprovechan esos minutos para convivir con otros compañeros.

Por otro lado, los empleados administrativos se distinguen por su manera de vestir y también por la comida. Algunas veces las señoras de la limpieza les proporcionan las señoras de la limpieza los platillos en platos desechables de unicel, con cubiertos desechables, su salsa, tortillas o pan, Otros suele traer sus alimentos en recipientes de plástico preparados en su casa, con cubiertos de metal. En tablan diferentes pláticas, la mayoría hacen referencia a alguna persona de la empresa, hablan de experiencias chuscas o se preocupan por hacer planes para el fin de semana. Regularmente son entre 8 y 11 empleados los que se reúnen en el comedor otras salen a comer a sus domicilios, esto sólo si tiene auto o pueden ir caminando. La otra opción es comer en algún establecimiento de comida cercano.

El comedor se utiliza para eventos o celebraciones, por ejemplo, los cumpleaños de los operarios organizados por la encargada de capacitación, así mismo han instalado altares de día de muertos, se colocan arreglos navideños o bien, se realizan juntas informales entre supervisores y operadores.

Espacios como éste adquieren relevancia por su utilidad en la vida diaria, en él se cuentan historias, se construyen relaciones humanas, se exponen opiniones, malestares o festejos. Incita el arraigo de los que ahí conviven.

Pues bien, seguido al edificio del comedor, nos encontramos frente a una de las dos puertas que permiten el acceso de la planta de producción de Frigus Bohn. El panorama que se percibe al ingresar al área es de ruido de maquinaria, de secciones de un proceso de producción, del personal con su uniforme azul y su equipo de seguridad, los supervisores e inspectores de calidad checando las especificaciones del producto en los visualizadores (computadoras para uso

colectivo en la que se pueden consultar los planos y las instrucciones de trabajo). Cada operador en su lugar haciendo la parte del proceso que le corresponde, algunos platicando o paseando por los pasillos, mientras los montacarguistas tocan el claxon para que nadie se atraviese en su camino marcado por líneas amarillas.

De frente hacia el lado oeste de la nave en el costado izquierdo se ubica el almacén de refacciones para los compresores y seguido de éste se encontramos parte del área de evaporadores en donde hacen las pruebas de funcionamiento del producto. Así mismo observamos un lugar en donde los trabajadores usan el torno y la fresadora para fabricar algunas partes de los compresores<sup>26</sup>.

Posteriormente está un edificio de dos plantas, en la parte alta se alojan las *oficinas de los LUEN* (Líderes de Unidad Estratégica de Negocio), así como algunas otras del personal relacionado directamente con el proceso de producción. Abajo está *la oficina de Metrología*, un par de *salas de capacitación* con sus respectivos baños a los que acceden los supervisores o los encargados del control de calidad; además se observa el cajero automático en donde los operadores pueden cobrar su salario y *los sanitarios de operadores* de ambos sexos. En una de sus paredes que da de cara al espacio de producción se colocaron 2 pizarrones, ahí se pueden leer anuncios del comité sindical, de las sesiones de capacitación o pláticas de salud, información sobre salarios, etc. A un costado de ellos se encuentra el checador de asistencia automático en donde los operarios pasan su tarjeta al iniciar o concluir el turno.

Es común ver a los operarios entrar a trabajar diez o quince minutos después de la hora de predeterminada, eso es parte del intercambio de lugares entre aquellos que se van con los que llegan. En este lapso los sanitarios de ambos sexos se

---

<sup>26</sup> Como dijimos en este espacio se desarrolla sólo una parte del proceso de producción para la fabricación de los compresores, el resto de la producción se efectúa en otra nave. Anteriormente, los compresores era el único producto fabricado, ahora predominan los serpentines. Los trabajadores de ésta área consideran que los tienen en un rincón y piensan que pronto no tendrán más trabajo debido a los avances tecnológicos. Los serpentines son los dispositivos para equipos de refrigeración que relegaron a los compresores.

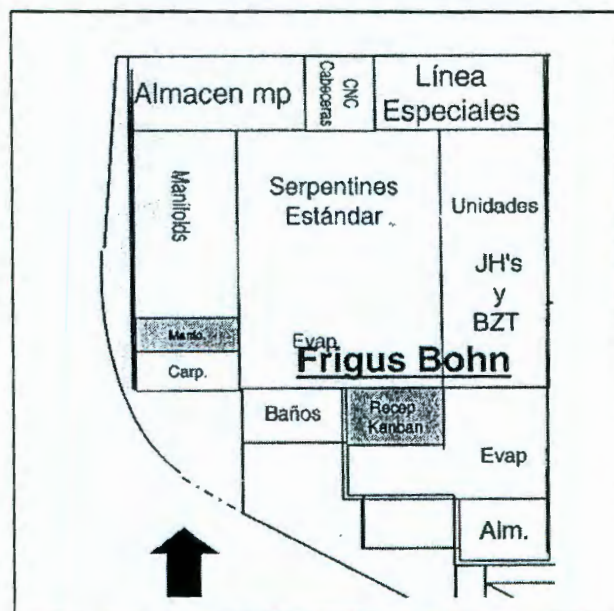


saturan, por nuestra condición sexual sólo logramos acceder a los baños de mujeres, en donde es todo un ritual verlas como se preparan para entrar a trabajar, se colocan el uniforme y equipo de seguridad, comentan los sucesos diarios con aquellas que se retiran, las cuales a su vez, vuelven a tomar la forma de cualquier persona que camina por la calle. El olor, es una mezcla de perfumes femeninos y maquillaje y se alejan entre coqueteos y carcajadas al ingresar a sus filas de producción.

Dejamos este lugar para continuar el camino, que nos presenta en el plano el área de *carpintería*, ahí se elaboran las cajas y tarimas para empacar el producto terminado, un poco antes se ve el acceso para trailers o camiones pesados que transportan la madera.

Enseguida una reja de metal distingue el lugar del personal de *mantenimiento*, aquí hay principalmente materiales como pintura, cables, herramientas, planos, escaleras, focos y todo aquello utilizado para dar servicio del inmueble y a la maquinaria existente en la nave.

Figura 3. Áreas de producción de Frigus Bohn.



Fuente: Layout de la empresa.

*Manifolds* es la zona consecutiva, lugar en donde se trabaja primordialmente con tubos de cobre de varios calibres. Aquí los operarios cortan, moldean y aplican soldadura a los tubos por donde circula el gas de nitrógeno en los serpentines.

La sección contigua pertenece al *Almacén de materia prima*, este espacio alberga los tubos de cobre, láminas de aluminio, tornillos, llaves, guantes, todo aquello que llegase a utilizarse durante la fabricación de los productos.

Al continuar encontramos las máquinas de Control Numérico mejor conocidas como CNC las cuales cortan y troquelan (sucesión de agujeros en la lámina) las laminas de aluminios formando los conductos por donde han de pasar los tubos de cobre del serpentín. Junto a ella ubicamos la línea de producción de *Serpentines Especiales*, denominada Así debido a que fabrican serpentines de muy variadas dimensiones de acuerdo a las solicitudes del cliente pueden ser de unos cuantos centímetros hasta varios metros de longitud.

Finalmente para cerrar un rectángulo exterior que cubre a otros puntos de producción, llegamos a los Rack o muebles para organizar el producto terminado de la *línea de producción de Unidades Condensadoras y Evaporadores*, ubicada precisamente a un lado. El producto fabricado aquí es de los más recientes, las unidades condensadoras y evaporadoras se instalan en equipos para control de temperatura.

En el plano intermedio de la nave de Frigus se realiza el proceso de producción encaminado a la fabricación de serpentines para los equipos de refrigeración, un serpentín es una sucesión de laminillas de aluminio traspasadas por varios tubos de cobre, los calibres de ambos elementos varían de acuerdo a los modelos.

En dicho lugar encontramos 5 líneas de producción, denominadas de esa manera por que son filas de maquinaria conformadas por estaciones u operaciones distintas de manufactura. Las dos primeras fueron mencionadas anteriormente,

son las de unidades evaporadoras y condensadoras reconocidas en el lenguaje coloquial entre los empleados como JH, ADT y BZ que refieren el modelo de fabricación. En las tres líneas restantes se elaboran propiamente los serpentines, las cuales a su vez reciben el suministro de componentes fabricados bajo el mismo techo, entendidos en este contexto como Subensambles divididos en:

a) *Laminados*. Tal como dice su nombre el personal trabaja con láminas de diferentes materiales, aquí se cortan, se doblan, se pintan y se les hacen los orificios correspondientes de acuerdo con el pedido de sus clientes internos, es decir, de las otras áreas.

b) *Cabeceras*. Las cabeceras son laminas que delimitan los extremos de un serpentín, por ello la maquinaria es muy similar a la de Laminados, son cizallas o cortadoras, prensas, dobladoras y punzadoras (hacen los orificios), la diferencia entre éstas áreas radica en que la primera de ellas las máquinas son manuales, mientras que en el segundo caso manejan varias de Control Numérico, es decir, con dispositivos automáticos.

c) *Manifolds*. Ya mencionamos las actividades realizadas en este lugar debido a que apareció anteriormente en el recorrido, pero no está demás recordar al lector, que los Manifolds son las conexiones de tubos de cobre para los serpentines.

Por otro lado, las líneas de serpentines se subdividen de acuerdo al modelo, se nombran como 5/16; 3/8; 3/8 H, lo cual está relacionado con los calibres de los tubos y las medidas de los equipos en general. La manufactura del serpentín implica varias etapas subsecuentes o estaciones de producción en donde operan una o más personas según la cantidad por fabricar durante el turno. La labor es la siguiente:

1. Troquelado de aletas. En esta parte los operadores desenrollan los tubos de lámina de aluminio para cortarlas y perforarlas.
2. Orquillado. Se arman las filas de laminillas de aluminio.
3. Expansora. Los tubos de cobre se insertan en una máquina para expandirlos desde el interior.
4. Encodado. Se colocan los tubos y codos de cobre para luego soldarlos

5. Soldadura. Aplicación de soldadura a los tubos de cobre.
6. Prueba hidrostática. El serpentín se sumerge en una tina con agua y se ejerce sobre él una presión de 500 libras para probar que no tenga fugas.
7. Barrido, carga y colocación de empaques. Es la fase final, se barren las laminillas o cerdas del serpentín con una herramienta en forma de peine de metal, también se limpia a base de aire, se carga con nitrógeno y el operador coloca un empaque de plástico en el hueco de salida del tubo. Esta misma persona lo deposita en una tarima o caja de madera.
8. El equipo fabricado es supervisado por el inspector de calidad.
9. Una persona lo trasfiere a su empaque final.
10. El personal de almacén de producto terminado lo traslada a su lugar correspondiente en el almacén.

Intencionalmente llegamos a través de nuestro recorrido al *Almacén de producto terminado*, ubicada en otra nave exactamente frente al área de producción de Bohn. En este sitio se alojan todos los productos y están ordenados de acuerdo al modelo para optimizar las entregas. De este lugar se surten los trailers de entrega a los clientes nacionales y extranjeros.



Foto 7: Campo de fútbol.

Justamente a un costado del éste almacén vemos el Campo de fútbol, siendo un área verde utilizada para torneos internos durante alguna celebración en la empresa, participan tanto empleados como operarios, hombres y mujeres. Algunos operarios se recuestan aquí en el horario de comida.

Los colores predominantes a lo largo del complejo industrial son el azul claro, característico de las naves de producción y de los almacenes. El azul y el naranja

en muchas de las máquinas. El amarillo para los tubos de gas, mientras que el verde se usa para los tubos de agua.

También son comunes letreros que indican el uso del equipo de seguridad como son los tapones auditivos, lentes, zapatos de trabajo y guantes. Así mismo como parte de las normas de seguridad hay extintores en distintos lugares de la planta.

Estas han sido sólo unas pinceladas del lugar, resulta difícil describir toda una complejidad, mas aún cuando carecemos de conocimientos sobre ingeniería y administración de procesos productivos, empero sabemos de la necesidad de entender el paisaje físico en donde se desenvuelven los sujetos de estudio.

En la siguiente parte de este colage nos referimos al personal, en el estricto sentido presentado por el organigrama, que nos presenta los distintos puestos ocupados en la planta.

### ***Organigrama.***

Dentro del grupo Frigus Therme, hay áreas de apoyo corporativas, es decir, donde se brinda servicio a todas las industrias de la corporación estas áreas son: calidad, recursos humanos y el área administrativa de sistemas de calidad.

En Bohn, la producción se organiza por unidades de negocio, hay un líder por unidad de producción y ellos son los responsables de la administración de área. Son los jefes directos de los supervisores. Cada área tiene un almacenista y un programador, que también rinde cuentas al líder.

En el nivel jerárquico más alto de la corporación Frigus Therme, se encuentran Richard Hogel, socio mayoritario del grupo, seguido por John Obadashian Coordinador y Director General de Frigus Bohn, Carlos García Director General de Igasamex, Ricardo Romero, Director General de Therme y Lorena Rodríguez Contralora del corporativo.

En lo que se refiere a Frigus Bohn, después del director general, se encuentran: el Ing. Rogelio Sánchez Y Espino. Director de Operaciones y el Ing. Armando Luna Zepeda, Director de Calidad y Recursos Humanos. Ellos dos se localizan en el mismo nivel del organigrama, el director de operaciones, se encarga de lo referente al producto y el de Recursos Humanos, de la dirección del personal y administración del sistema de calidad, aunque en el documento formal, tienen el mismo nivel, la gente percibe a Rogelio Sánchez con un nivel más alto que Armando Luna. De hecho, mencionan que Armando Luna es "El segundo" de Rogelio Sánchez.

En lo que se refiere a la Dirección de Operaciones, el nivel que sigue lo ocupan el Gerente de Sistemas, el Contralor, el Gerente de Logística, los líderes de producción y el Jefe de Mantenimiento.

El Gerente de Sistemas, es jefe directo del Analista de Sistemas y del Administrador de Sistemas.

El Gerente de logística, es jefe directo del departamento de Compras de Importación, Compras Nacionales, Control de Inventarios, del Jefe de almacén de serpentines, del Subjefe de almacén Coils (serpentines), del Auxiliar de manejo de material de almacén Coils, del encargado del Almacén condensadores, del encargado del Almacén evaporadores y del encargado del Almacén de refrigeración, también es el jefe directo del Jefe de Embarques.

A su vez, el Jefe de Embarques es Jefe directo del Supervisor de Embarques, quien es el jefe de los Auxiliares de embarques. El jefe de embarques, también es jefe directo del Segundo Supervisor de Embarques, quien tiene a su cargo un auxiliar de embarques.

Del Jefe de embarques también dependen directamente los choferes y un auxiliar de embarques.

El Líder de la Unidad e Producción de Laminados es el jefe directo de un programador y de tres supervisores.

El Líder de la Unidad de Producción de Serpentes, es jefe directo de un Jefe de planeación, del Diseñador de planos y de 6 supervisores.

El Líder de la Unidad de Producción de Refrigeración es el jefe directo de un planeador, Fernando Camargo y de dos supervisores.

El Jefe de Mantenimiento es el jefe directo de dos auxiliares de mantenimiento y dos operadores destinados a esta área.

En lo que se refiere a la Dirección de Calidad y Recursos Humanos en el nivel siguiente a Armando Luna, están el Jefe de calidad, un Supervisor de calidad, el Gerente de Recursos Humanos, el Auditor de Higiene y Medio Ambiente, el Auditor de Calidad y el encargado del Departamento de Metrología. El jefe de Calidad, es el jefe directo de siete inspectores de calidad. El Supervisor de Calidad es el jefe directo de los cuatro Inspectores de Calidad.

El Gerente de Recursos Humanos, es jefe directo del Jefe de Personal, del Jefe de Capacitación, del Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal, del Jefe de Vigilancia y el encargado de Nóminas y estos son los departamentos que componen Recursos Humanos. El jefe de reclutamiento y selección de personal, es jefe directo de la enfermera, la recepcionista y las personas encargadas de limpieza. El Jefe de Vigilancia es jefe de 4 vigilantes.

De esta manera se conforman las direcciones de producción y calidad y Recursos Humanos de la empresa Frigus Bohn, estas áreas se ubican en las instalaciones de la ciudad de Querétaro, que es en donde se realiza el estudio.

Las personas que laboran en la empresa, pueden dividirse en dos grandes grupos: sindicalizados y los empleados de confianza. Los primeros son todo el personal operario, mientras que los segundos son personal administrativo de oficinas.

La descripción de la estructura del organigrama de Frigus Bohn dará, más adelante, las bases para explicar y analizar los mecanismos de autoridad en la empresa. Tal como se observa, el organigrama es de tipo piramidal o vertical, en donde el poder se delega en forma de cascada, concentrando en la cúspide la mayor fuerza en la toma de decisiones, representada por los Directivos de Operaciones y Recursos Humanos & Calidad, que están sólo por debajo del Director General del Grupo Frigus Therme.

### ***La base de la empresa: los trabajadores.***

Los trabajadores de las áreas de producción en Frigus Bohn se consideran como base de la empresa, todos ellos conforman el sindicato. En el momento de la investigación el número de trabajadores sindicalizados ascendía a 220, mientras que los empleados de confianza eran 85<sup>27</sup>.

El personal sindicalizado trabaja en dos turnos, el primero es de las 6:30 am a las 3 pm con 20 minutos de comida, mientras que el segundo turno abarca de las 3 pm a las 10:30 de la noche. Los sábados el horario a veces se recorta dependiendo de la demanda de producción, el mismo referente se utiliza para trabajar el tercer turno. Frigus Bohn incrementa sus ventas en la temporada de calor, es cuando se tiene los índices más altos de producción de equipos de enfriamiento.

El sindicato está afiliado a la Confederación de Trabajadores de México (CTM) en Querétaro que tiene como secretario general al C. Ezequiel Espinosa Mejía. Estar

---

<sup>27</sup> Información proporcionada por la Jefa de Reclutamiento y Selección de personal. Área de Recursos Humanos. Septiembre del 2004.



afiliado a la CTM ofrece según el secretario general del sindicato: *“Seguridad, tanto para el comité como para los agremiados, ya que pues anteriormente se veían otras situaciones empresa-sindicato, o sea antes se daba mucho de cosas como pleitos, demandas, de huelgas, porque no llegaba uno a un acuerdo empresa-sindicato. Afortunadamente en esta empresa, la relación laboral que existe, no es porque esté un servidor, sino que yo creo que lo que nos hacía falta es el diálogo con la empresa, el entendimiento y llegar a muy buenos resultados en nuestras revisiones y nuestra federación es intermedio”*. La CTM, manda a cada sindicato un asesor que interviene cuando entre empresa y sindicato no ha habido una negociación favorable y que pueda haber una situación de paro de labores, es donde entra el asesor.

La base del sindicato elige en asamblea a un grupo de personas que conforman el Comité Sindical, sus miembros se comprometen a representar al resto de los trabajadores ante la empresa durante un periodo de 3 años. El comité se compone de los siguientes elementos.

- a) Secretario General. Es la persona del comité con mayor jerarquía, tiene una relación directa con la CTM y con la empresa. Interviene en asuntos que el Secretario del trabajo no puede resolver efectivamente.
- b) El Secretario del Trabajo. Tiene una relación directa con el departamento de Recursos Humanos para atender los problemas o necesidades de los trabajadores, como permisos, conflictos, etc.
- c) Secretario de Finanzas. Es responsable de la administración de las cuotas sindicales o cualquier tipo de ingresos monetarios provenientes de los trabajadores.
- d) Secretario de organización y propaganda. Su función es colocar escritos, solicitudes, avisos, citatorios o convocatorias, en lugares visibles para los sindicalizados. Los más común es que se coloquen convocatorias de asambleas generales o bien los resolutiveos y convenios resultado de esas asambleas.

Las asambleas generales ordinarias se realizan cada tres meses, si hay una urgencia de un asunto al cual darle prioridad, se convoca una asamblea extraordinaria que puede ser en quince días y si no se soluciona el asunto, se vuelve a convocar. Lo importante, según el secretario general es resolver las demandas de los trabajadores.

En palabras del Secretario general del comité un operador, acude al comité sindical en los siguientes casos: *“si tiene una inquietud, si hay alguna situación que no se le haya respetado el contrato colectivo, o es muy frecuente que no les salió bien su nómina, por un error, no les salió bien su sueldo, es cuando se acercan e interviene el sindicato para reembolsarles algún faltante. También si tiene conflictos con el supervisor”*.

El comité sindical está vinculado constantemente con el área de Recursos humanos de la empresa, con quien establecen negociaciones de manera constante, tal es el caso del Reglamento interior de trabajo y el contrato colectivo.

➤ *Reglamento interior de trabajo*. Fue formulado por los representantes de la empresa, en este caso personal de Recursos humanos y por el sindicato único de trabajadores de Frigus Therme del estado de Querétaro. El reglamento tiene por objeto fijar las normas de carácter obligatorio para los trabajadores y la empresa.

Consta de 12 capítulos, 61 artículos y 22 páginas. En la siguiente tabla presentamos el contenido general.

**Tabla 3. Disposiciones del Reglamento interior de trabajo.**

CAPITULO	CONTENIDO
1	Refiere las disposiciones generales y consta de ocho artículos.
2	Habla de los horarios de trabajo y el tiempo para tomar alimentos.
3	Señala cuestiones sobre el lugar y la ejecución del trabajo.
4	Aborda el aseo de las máquinas, aparatos y lugares de trabajo.
5	Indica los días y lugares de pago.
6	Habla sobre los asientos y sillas para los trabajadores dentro de las áreas de trabajo.
7	Explica sobre la prevención de riesgos de trabajo y sobre las instrucciones para prestar primeros auxilios a los trabajadores.
8	Es en relación a las labores insalubres y peligrosas.
9	Habla de los exámenes médicos previos y peligrosos.
10	Expide los lineamientos sobre permisos y licencias.
11	Explica las obligaciones y prohibiciones para los trabajadores.
12	Contiene las disposiciones disciplinarias.

Fuente: Reglamento Interior de Trabajo del Grupo Frigus Therme, 2004.

Acerca del tema podemos rescatar la abundante información concentrada en dicho documento, conocido por casi todos en la planta de producción, sin embargo, demostraremos en las próximas páginas la adaptación y resistencia por parte de los trabajadores y empleados de confianza para su cumplimiento. Es sin duda una fuente de información precisa para encarar el discurso con la práctica.

➤ *Contrato Colectivo de Trabajo.* El personal sindicalizado tiene un contrato colectivo de trabajo firmado por el Director de Operaciones, el Director de Recursos Humanos y Calidad, y el Gerente de Recursos humanos, todo ellos de Frigus Bohn S.A. de C. V, así como de los agremiados del Sindicato Único de Trabajadores de Frigus Therme del estado de Querétaro.

El contrato colectivo consta de nueve capítulos, el primero trata las disposiciones generales en donde se establecen Empresa y Sindicato como dos entidades jurídicas con relación recíproca constante. Es decir, ambos asumen un compromiso de diálogo para el beneficio tanto de los trabajadores como de la empresa.

El segundo capítulo refiere los ingresos y las sanciones disciplinarias, aquí los trabajadores quedan a disposición de la empresa en caso de no cumplir con las tareas laborales tal como lo señala el reglamento de trabajo o ser partícipes de agitación sindical creando conflictos intersindicales. La sanción será darlos de baja antes de la terminación de contrato.

En el capítulo 3 se aborda la jornada de trabajo, estableciendo 48 horas de trabajo semanales repartidas de lunes a sábado con 30 minutos diarios para tomar alimentos. También aborda el tema de las horas extras que serán pagadas de acuerdo a la Ley Federal del trabajo.

En el cuarto capítulo se determinan los descansos, vacaciones y aguinaldo. Mientras que en el capítulo 5 se establecen los salarios desglosados en el tabulador de la Tabla 4.

**Tabla 4: Tabulador de salarios**

<b>PUESTO</b>	<b>SALARIO DIARIO (\$)</b>
OPERADOR GENERAL "AAA"	233.59
OPERADOR GENERAL "AA"	212.36
OPERADOR GENERAL "A"	193.06
OPERADOR GENERAL "B"	175.53
OPERADOR GENERAL "C"	160.29
OPERADOR GENERAL "D"	142.20
OPERADOR GENERAL "E"	127.95
OPERADOR GENERAL "F"	115.11
OPERADOR GENERAL "G"	103.63
OPERADOR GENERAL "H"	93.29

Fuente: Contrato colectivo de Trabajo 2004-2006.

El sexto nombrado Riesgos profesionales, explica que en base a la Ley de IMSS los agremiados recibirán la atención señalada por dicho organismo.

En el séptimo establecen las disposiciones para la intensidad y calidad de trabajo, en donde los operarios han de mostrar capacidad, disciplina y eficiencia en el

desarrollo de sus labores, mientras que la empresa se compromete a proporcionar anualmente ropa de trabajo para un mejor desempeño.

El tema de prestaciones económico-sociales se discuten en el capítulo 8 donde destacan las ayudas económicas en caso del fallecimiento de un familiar cercano, cuando el trabajador contraiga matrimonio, cuando la esposa de a luz; así como organizar un evento dedicado al trabajador sindicalizado solventado económicamente por la empresa. Además se habla de una cuota destinada al fomento del deporte, ayuda anual para útiles escolares, vales de despensa y fondo de ahorro.

Por último en el capítulo IX se establece el bono de puntualidad y asistencia para aquellos trabajadores sin faltas y retardos.

Cada año el comité sindical y los directivos de la empresa hacen la revisión al salario, y cada 2 años efectúan una revisión integral de cláusulas.

En marzo del 2004 fue la revisión contractual, se hicieron algunas modificaciones: *“En el fondo que tenía un porcentaje del 6.5 se aumentó un 1% quedó en 7.5%. Le aumentaron dos días más al aguinaldo que está por escalafones anuales. Modificaron la prestación de ayuda escolar que era de \$150 hasta el 3 de marzo de 2004 y le aumentaron \$50 más a la ayuda escolar. La prima vacacional tenía un porcentaje de 115% del salario y aumentamos a 125% de acuerdo a un escalafón de antigüedad” (Informante: Secretario general del Comité sindical).*

En varias charlas con los directivos Frigus Bohn fue latente la idea de tener un contrato colectivo equilibrado, en donde los trabajadores obtuvieran los beneficios necesarios para sentirse bien en la empresa y valorar su trabajo, todo ello en un marco aceptable para la empresa, que no signifique pérdidas sino inversiones en el recurso humano.

En palabras del Ing. Sánchez Director de Operaciones: *“Desde 1994 cada año, nuestra revisión salarial es como un punto o un punto y medio, al principio eran dos puntos arriba del promedio de toda la gente, para qué, pues para que llevemos a nuestra gente a otro nivel de salario y podamos ser competitivos en el mercado. Si no somos competitivos en el mercado, pues vamos a tener una rotación alta de personal”*.

### ***El sistema de calidad de Frigus Bohn.***

*“El sistema de calidad de una organización es el esqueleto de la organización, incluye recursos humanos, recursos materiales recursos financieros y documentos”* (informante: Auditor Interno de Calidad de Frigus Bohn). Para complementar la idea: *“un sistema de calidad es toda la infraestructura, todo aquello que utiliza la empresa para alcanzar un objetivo, extiéndose, personas, herramientas, información, documentos, todo...”* (Informante: Responsable de Metrología).

El Grupo Frigus-Therme establece y mantiene un sistema de administración de calidad basado en la Norma ISO 9000:2000, dicho sistema contiene un Manual de Administración de Calidad, procedimientos documentados del sistema, instrucciones de trabajo y registros, todo ello con el propósito de asegurar productos y servicios que cubran con las expectativas de los clientes de Frigus Bohn<sup>28</sup>.

Aquí el sistema de calidad tiene como objetivo incrementar la efectividad y eficiencia de las tareas y de los procesos<sup>29</sup>, para brindar beneficios adicionales a la organización y a sus clientes. Las auditorías de calidad permiten, precisamente comprobar, comprobarlo. Una auditoría de calidad es una evaluación que realiza personal calificado para verificar si el sistema de calidad de una organización

---

<sup>28</sup> Fuente: Manual de Calidad del Grupo Frigus-Therme (Master Control).

<sup>29</sup> En este sentido se entiende por “proceso”, las actividades realizadas en cada área, hay procesos de compras, procesos de ventas, de planeación, de inspección, de dirección, en fin.

cumple con los requisitos especificados en la norma, entre ellos están los requisitos gubernamentales, requisitos propios de la organización y normas o estándares nacionales e internacionales.

Las auditorias pueden ser conducidas por la misma organización (Internas), por sus clientes y por organismos independientes (externas).

En Frigus Bohn el responsable de coordinar las auditorias es el Auditor Interno, sin embargo, las realiza con el apoyo de un grupo de personas de distintas areas y niveles en la organización. Ellos definen los requerimientos de cada auditoria, planificar la misma, revisar la documentación existente relativas a las actividades para determinar su adecuación, informar inmediatamente de las inconformidades criticas al auditado, informar cualquier obstáculo importante encontrado durante la auditoria y difundir los resultados de ésta.

Las auditorias conducidas por los clientes pueden ser dirigidas por ellos mismos o bien contratan a personal calificado para ello. El tercer tipo de auditoria, se lleva a cabo por organismos de certificación competentes para otorgar la certificación ISO 9000, en el caso de Frigus Bohn es la compañía UL de México.

En las auditorias del sistema de calidad existe la posibilidad de encontrar *no conformidades de tipo mayor*, cuando se incumple un requisito de la norma y se pone en riesgo la calidad del producto, *no conformidades de tipo menor*, cuando hay incumplimientos no graves en los requisitos de la norma. Y *observaciones*, hechos que sin llegar a incumplimientos a requisitos de la norma deben ser atendidos antes de convertirse en no conformidades.

El auditor toma muestras de personal, pregunta sobre sus labores desempeñadas, por lo que es importante que todos conozcan los procedimientos e instrucciones de trabajo, el auditor comprueba dónde está escrito lo que se contesta a sus preguntas o lo que observa que hacen las personas.

Debido a la variedad de auditorías Frigus Bohn se somete, por lo menos, a una mensualmente. Las auditorías de la compañía UL de México se hacen cada seis meses y son de seguimiento. Se consideran las más importantes por los trabajadores, debido a que en caso de no cumplir correctamente con las especificaciones de la norma, Frigus Bohn se encuentra en riesgo de perder la certificación ISO 9000, misma que ha adquirido un significado en el imaginario colectivo de competencia, éxito, vanguardia y sobrevivencia en el mercado.

Para concluir rescatamos el siguiente comentario de la encargada del área de Metrología: *“...esta norma es exclusiva para sistemas de calidad, un sistema de calidad, un sistema de calidad no te dice como tratar a la gente, no te dice cuánta lana invertir, no te dice que tengas máquinas nuevas o viejas, no te dice que tengas trabajadores eficientes o viejos o jóvenes, más bien te establece estándares que son a nivel mundial, esta norma la vas a encontrar aquí y la vas a encontrar en China, son estándares internacionales para establecer un sistema de calidad dentro de una organización. La calidad es la responsabilidad de la gente, la calidad recae en la gente exclusivamente, la norma es solamente para establecer un sistema”*.

Está demás plantear al sistema de calidad de Frigus Bohn como la estructura organizacional y administrativa que sustenta y guía las actividades cotidianas de los trabajadores sindicalizados y de confianza. Es el método elegido por los directivos de la empresa para mantener el orden y la secuencia en las labores del personal. Es así como conectamos la discusión elaborada en el capítulo 3 sobre los sistemas de calidad en México y en mundo, vemos a Frigus Bohn inserto en esta manera de entender las organizaciones.

El capítulo 5 dará la pauta para ahondar en varias cuestiones concernientes a la asimilación de este sistema de calidad por parte de la mayoría de los integrantes



de la empresa. Veremos las congruencias e incongruencias entre el nivel discursivo y las prácticas cotidianas.

## **Capítulo V** ***Más que una cultura***

---

En el segundo capítulo se mencionó la trascendencia de entender a la cultura organizacional como un sistema interrelacionado caracterizado por su constante dinámica y capacidad de generar significados que han de negociarse en las relaciones cotidianas de un grupo social determinado. En base a Batteau (2000:6) “la organización es un proceso no un estado, por ello impone tres tipos de culturas y produce una cuarta. Estas son las culturas de racionalidad, de inclusión, de mando y autoridad, y como resultado de ellas se da la cultura de adaptación y resistencia”.

Bajo este marco, en las próximas páginas abordamos detalladamente dichas culturas revisadas someramente en otro espacio de ésta obra, ellas nos han permitido organizar y entender de manera holística la infinidad de fragmentos vislumbrados en nuestro estudio de caso.

Sólo mediante el contacto con los actores sociales y la consulta de otros estudios relacionados con el tema se logra comprender el fenómeno estudiado para posteriormente explicarlo. En este capítulo se busca entender de acuerdo a las bases teóricas los diversos argumentos y vivencias de los trabajadores de la empresa, demostrando así su carácter dialéctico, en donde todas las acciones y concepciones representan un eslabón en las relaciones laborales cotidianas.

Por lo tanto, nuevamente se muestra a la cultura como un todo complejo, difícilmente manejable y determinable, de ahí la importancia de la perspectiva antropológica que conecta las variables sociales, culturales, económicas, administrativas, etc; “demostrando lo que es cultivado, las historias, los mitos, los símbolos, los rituales y las acciones e interpretaciones del grupo para darle sentido a lo que están haciendo, a lo que ha hecho y a lo que han de hacer” (Batteau:2000:2).

## CULTURA DE RACIONALIDAD

La racionalidad instrumental en las organizaciones es considerada como una ideología, como un conjunto de procedimientos para concordar los medios con los fines; es una forma dominante en la vida contemporánea y el método elegido para coordinar las actividades (Cfr. Batteau 1997 y 2001). Entonces, las organizaciones, son definidas ante todo por su racionalidad instrumental orientada hacia los objetivos, es el "ideal" de la composición y jerarquías del grupo, incluye además las descripciones de trabajo (que debe hacerse y que no), la toma de decisiones (prioridades para la empresa), las metas, las reglas y políticas (Cfr. Wrigth, 1994 y Batteau, 2001).

Dicha cultura está asociada a los criterios weberianos<sup>30</sup> sobre las organizaciones racionales sustentada en el logro de la eficiencia a través del sistema jerárquico explícito, una clara división de trabajo con roles específicos, separación de las vidas personales y laborales de los miembros de la organización, asignación en base a calificaciones técnicas y promoción de puestos por sistemas regularizados basados en el mérito (Ibidem ,1994). Es en resumen, la ideología<sup>31</sup> impuesta a todos los individuos enlistados en la nomina empresarial, quienes sucintamente también reciben la imposición de la autoridad y viven el proceso definido de inclusión, lo interesante es que como individuos y actores sociales cargados de un amplio bagaje cultural han de responder al medio adaptándose o bien resistiendo día a día; sostiene Batteau (2001:12) que "toda ésta dinámica de diferenciación y fragmentación, es una consecuencia inevitable de la regulación racional impuesta."

---

<sup>30</sup> Una idea proveniente de los filósofos de la época de la ilustración es la de "en cuanto mas capaces seamos de comprender racionalmente el mundo y a nosotros mismos, mejor podremos manejar la historia para nuestros propósitos". Según este pensamiento, con el desarrollo ulterior de la ciencia y la tecnología el mundo llegaría a ser mas estable y ordenado, algunos pensadores como Max Weber predicaban una sociedad futura en donde todos nos convertiríamos en pequeñas piezas de una enorme máquina social y económica (Giddens, 2006:14).

<sup>31</sup> Wrigth (1994:23) caracterizó la ideología como un conocimiento sistemático formado por declaraciones relacionadas y materialmente fundadas que pugnan por la verdad, sin posibilidades alternativas, pero basadas en condiciones históricas y sujetas al desafío.

Actualmente la economía a nivel mundial es el marco de racionalidad que permea a las organizaciones, las involucra en un continuo proceso de cambios en las formas organizativas, fenómeno derivado de la intensidad en las interconexiones mundiales, condición que según Bueno (2000:17) “se ha exacerbado a partir de la liberación de los mercados”.

México ha sido uno de los primeros países en apostar a la exportación como vector de industrialización regional. La apertura a los inversionistas extranjeros a partir de 1984, la adhesión al General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) en 1986 y, más tarde, en 1994, la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio (TLC) han creado una dependencia creciente de la economía del país hacia su socio estadounidense (Estrada y Labazée,2004:20). Este modelo de economía-mundo tiene como parte “inherente integrar la heterogeneidad, las desigualdades en una sola división internacional del trabajo a beneficio de las naciones dominantes, que mantienen su hegemonía y controlan los recursos estratégicos” (Bueno, 2000:18), un ejemplo son los dictadores de las pautas de calidad.

La lógica empresarial en los últimos años está arraigada a la competitividad y la productividad; además tiene una organización entorno al proceso y no a la tarea; procura jerarquía plana; gestión de equipo; medida de los resultados en base a la satisfacción del cliente; recompensas basadas en los resultados de equipo; maximización de los contactos con los proveedores y los clientes; información, formación y retención de los empleados en todos los niveles. En este marco la producción japonesa ha resultado el modelo más exitoso y por ello ha penetrado a cualquier organización independientemente de la producción o el tamaño de las organizaciones. Castells (1999) realiza un análisis de las estrategias más comunes llevadas a cabo por las organizaciones en estos tiempos para conseguir el logro de sus objetivos presentado en la Tabla 5.

**Tabla 5. Características del modelo de producción actual.**

Elementos del modelo de producción	Descripción de aplicación.
1. Sistema de suministros kan-ban (o Justo a tiempo).	Por el cual los inventarios se eliminan o reducen considerablemente, puesto que los proveedores entregan aquellos en el lugar de producción, el momento exacto requerido y con las características especificadas por la cadena de producción
2. Control de calidad total.	Aplicado en el proceso de producción. Aspira lograr que los defectos se acerquen a cero y el mejor empleo de los recursos.
3. Participación de los trabajadores en el proceso de producción.	Trabajo en equipo, iniciativa descentralizada, mayor autonomía, decisión, recompensas por los logros del equipo y jerarquía mas plana con escasos símbolos de posición en la vida cotidiana de la empresa.

Fuente: Elaboración propia basada en Castells (1999:185 y 193).

Además, en la economía global se habla de la empresa red como uno de los elementos significativos, tanto al interior como al exterior las empresas han establecido procedimientos flexibles y dinámicos para innovar constantemente y adaptarse a los vertiginosos cambios.

La estructura transnacional hace posible que las empresas, pequeñas y medianas, se vinculen a empresas mayores, de este modo la unidad operativa, según Castells (Cfr.1999:193-194), es el proyecto empresarial, representado por una red, y no por las empresas concretas, esto al exterior, mientras que dentro de la empresa, con la estructura organizativa horizontal se busca consolidar una red planeada en unidades autoprogramadas y autodirigidas basada en la descentralización, participación y coordinación de los miembros. Todo ello para conseguir una producción en serie estandarizada y una organización del trabajo más eficiente.

Tal como menciona Marietta Baba (1997:142), "la competencia internacional está revolucionando las empresas, ya que para competir eficazmente en los mercados mundiales, las empresas están revisando sus estructuras y procesos, esperando así reducir costos, aumentar la calidad, mejorar la flexibilidad y acortar el tiempo de entrega al mercado".

El Grupo Frigus Therme presenta algunas de estas modalidades, en cuanto que forma parte del modelo actual de producción mundial y se esfuerza cotidianamente integrarse a ésta red global de la que habla Castells, así mismo está claro que:

Cuando los sistemas empresariales interactúan a escala global, las formas de organización se difunden, toman rasgos unas de otras y crean una mezcla que responde a modelos de producción y competencia en buena parte comunes, a la vez adaptan los entornos sociales específicos en donde los operan... la lógica de mercado está profundamente mediatizada por las organizaciones, la cultura y las instituciones (Castells., 1999:200).

Para el análisis de la racionalidad en la empresa en donde realizamos la investigación, decidimos retomar tres ejes transversales, el primero de ellos es el conjunto de la Misión y Visión de la empresa; en segundo término retomamos la política de calidad, y por último enfocamos la trascendencia del Sistema de Administración de Calidad, cada uno de ellos nos aporta elementos importantes para la definición de su racionalidad organizacional y como fuentes de información tenemos documentos institucionales como el Manual de Administración de Calidad de la organización, los textos de la Política de Calidad dispersos por distintos lugares de la planta de producción, igualmente adquirimos algunos datos del Boletín de Información Interna de la empresa en donde la Editorial es un espacio de difusión del pensar de la directiva.

### ***✓Misión y Visión de Frigus Bohn.***

En el ámbito de las organizaciones una constante es la presentación breve y suscita de los objetivos perseguidos por la organización a través de la declaración de su misión y visión en conjunto, para el caso que nos compete, ambos casos están articulados al mundo de los negocios, en este tenor rescatamos lo siguiente:

#### **Misión de negocio:**

Fabricar y comercializar serpentines para fabricantes de equipo original y productos para el mercado de refrigeración comercial.

**Visión de negocio:**

Tener el 75% del mercado nacional como mínimo manteniendo el liderazgo de innovación en el servicio, y ampliando el mercado capturado cada año.<sup>32</sup>

Las dos son una carta de presentación ante los miembros de la empresa, los clientes y los proveedores, son precisas y muy claras en cuanto que dan a conocer específicamente sus metas inmediatas y a largo plazo, enfocadas a la fabricación y comercialización, así como una constante presencia en el mercado. Su discurso nos remite consistentemente a la parte productiva y económica.

**✓Sistema de administración de la calidad.**

Desde febrero de 1997 Frigus Bohn inició el proceso de certificación ISO 9001-94 lo cual implicó dirigir todos los objetivos empresariales en torno a la norma establecida por este sistema de calidad. Dicha norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad para aumentar la satisfacción del cliente. Algunos miembros de la empresa que vivieron la inmersión a un nuevo concepto de calidad, declaran que los cambios fueron notablemente positivos, de hecho se considera que impulsar el sistema de calidad en la empresa ha sido una de las razones principales por las que Frigus Bohn aún sigue de pie y con un alto prestigio entre los concedores de los productos de refrigeración.

Posteriormente la dinámica internacional obligó a las organizaciones a modificar ciertos criterios relacionados con la calidad para mejorar los procesos y los servicios siempre con vistas a la satisfacción del cliente. Así después de un periodo de adaptación hoy Frigus Bohn se enlista como parte de la versión ISO 9001-2000 de la norma de calidad internacional, la cual se fundamenta en 8 principios básicos:

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.

---

<sup>32</sup> Fuente: Manual de Administración de Calidad de Frigus Therme.

- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la administración.
- Mejora continua.
- Enfoque de datos para la toma de decisiones.
- Relación de beneficio mutuo con proveedores.

Esta norma de calidad “define los requerimientos de un sistema de gestión de calidad para cualquier organización que necesita demostrar su habilidad para proveer consistentemente productos que satisfagan al cliente” (Mayer, 2007:1). Para difundir esta premisa ha sido necesario que un equipo especializado en la empresa mantenga actualizados una serie de documentos, bases de datos, formatos y otros elementos, de igual forma se ha procurado la difusión y comprensión de la importancia de la calidad en el producto y en el servicio empresarial, por ello se estructuró lo que se conoce en Frigus Bohn como Manual de calidad que describe el sistema de administración de calidad de acuerdo con la política de calidad declarada, los objetivos establecidos y la norma aplicable.

Además se compone de procedimientos documentados del sistema que hablan de las actividades de las unidades funcionales individuales que son necesarias para implantar los elementos del sistema, y por último las instrucciones de trabajo descritas a detalle. Los registros también son un parte muy importante en el desarrollo de este trabajo, ya que son estos los que han de comprobar las acciones y decisiones tomadas, son la evidencia de los procedimientos llevados a cabo.

El sistema de calidad es efectivamente una manera de pensar por parte de las organizaciones, pero también hace posible cierto orden y mantiene claras las expectativas que deben tener los miembros, esto sólo refiriéndonos al ámbito productivo.



## ✓ **Política de Calidad de Frigus Bohn.**

*Establecemos como política de calidad, otorgar a nuestros clientes la mejora continua en todo lo que hacemos, atención a clientes, productos y servicios de alta calidad y competitividad, a través de la innovación, el sistema de calidad y el personal altamente calificado.*

*Esta política cuenta con el respaldo de todos nosotros.*

*Firma el Director General del Grupo Frigus Therme: Jhon Odabashian M.*

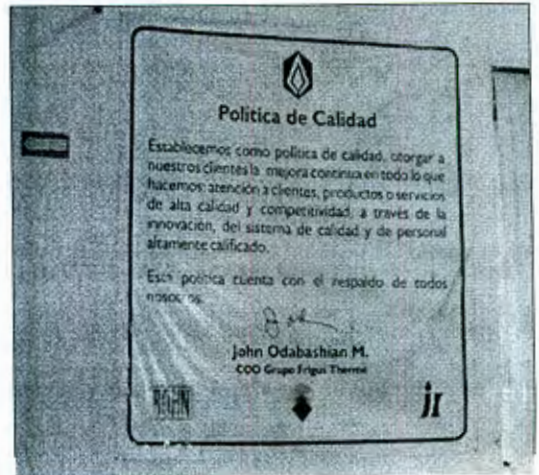


Foto: Política de calidad Grupo Frigus-Therme

La política de calidad, es como el credo de la organización y se establece en común acuerdo entre los dirigentes del corporativo. En Frigus Bohn se estableció como tal en el año 2002, después de varias propuestas, se eligió ésta como la más adecuada manifestación del quehacer en la empresa.

Los renglones de la política de calidad deben ser la guía de trabajo cotidiana para los trabajadores, tanto sindicalizados como del área administrativa, por ello se encuentra en varios lugares de la empresa y esto ha permitido que gran parte del personal tenga conocimiento de ella. Debido a los requerimientos de las auditorías de calidad a las que se expone normalmente la empresa, los miembros deben aprenderla de memoria, siendo que forma parte de las preguntas tradicionales del auditor durante su visita a las áreas de trabajo. No obstante, resulta interesante que al preguntar el significado de la misma o cuestionar sobre si en realidad responde a lo que se hace dentro de la empresa, las personas dudan, y son pocos aquellos que han realizado un análisis completo de lo que implica, para entenderla y no sólo la memorizarla sin darle ningún sentido.

Aquí debemos resaltar que una de las cuestiones importantes en este extenso panorama de los sistemas de calidad son las auditorías al Sistema de Calidad las

cuales no solo tratan de poner de manifiesto la existencia de un correcto sistema de calidad documentado, sino también demuestra que dicho sistema es conocido por toda la organización, y que además se cumple. De acuerdo con el Director de Calidad y Recursos Humanos hay dos aspectos fundamentales a auditar:

1. La existencia documental del sistema de calidad (Manual de Calidad y Manual de Procedimientos).
2. La implementación real de dicho sistema documental a todos los niveles desde el más alto (directores y gerentes), al más bajo (empleados y operarios<sup>33</sup>).

La auditoria contempla la política de calidad, la organización, el sistema documental y el proceso, todo ello con una perspectiva integral. Como ya se dijo, éstas pueden ser conducidas por la misma organización (auditorias internas), por sus clientes y por organismos independientes<sup>34</sup>.

La certificación al cumplir con la norma ISO 9000 es un garante de la calidad en el producto, en el proceso y en general del trabajo en la organización, ya que los auditores visitan las plantas productivas por varios días (tres o cuatro) y tratan de hacer una minuciosa revisión de documentos, del discurso y con todo el proceso de trabajo. Así mismo están pendientes de que cada año en la empresa se presenten innovaciones en beneficio propio, es decir, que estén madurando como organización con el fin de expandirse y obtener un mayor numero de clientes.

Tal como se indicó al principio del apartado la racionalidad es el ideal establecido por la organización, es lo que debe hacerse; en este sentido diariamente los directivos de la empresa (Operaciones y Calidad & Recursos Humanos), convocan a una junta matutina en donde se exponen los planes, los conflictos y las prioridades a atender, a ellas asisten los miembros mas cercanos a la dirección es

---

<sup>33</sup> Ing. Armando Luna Zepeda, Director de Calidad y Recursos Humanos. Fuente: Editorial del Enlace Informativo, Boletín Interno del Grupo Frigus Therme, Agosto, 2005, pág. 1.

<sup>34</sup> Fuente: Fernando Hernández, Auditor Interno de Frigus Bohn, Enlace Informativo, Boletín Interno del Grupo Frigus Therme, Febrero, 2005, pág. 7.

decir, los que tienen a su cargo un grupo de personas. Las cuestiones mas comunes en la mesa son, la elaboración y entrega del producto, si hay avances o retardos, las compras o las ventas; todo gira alrededor de la producción por que sin ella no existe la empresa, vender es su razón de ser.

En los últimos tiempos Frigus Bohn ha puesto especial interés en la participación de todos los miembros de la organización, ha tratado de ver y hacer sentir a la gente como el activo mas valioso del Grupo, lo cual no deja de ser parte de éstas nuevas tendencias presentadas por las organizaciones a nivel mundial, en donde el personal debe ponerse la camiseta y asumir nuevos compromisos, esto en el marco de un constante avance de los procesos y servicios.

Las estrategias de mejora han sido enmarcadas por los directivos como un cambio en el comportamiento humano y la cultura organizacional. Sus proyectos tienen que ver con la competitividad, la productividad, con mejorar los tiempos de respuesta a los clientes, lograr la máxima velocidad de producción, con el mínimo de defectos, aprender e implementar herramientas para el análisis y solución de problemas cotidianos tanto en administración como en producción. Todo ello ha implicado un cambio en todos los sentidos desde la parte práctica hasta la educativa, en cuanto que Frigus Bohn hoy se preocupa también por tener un personal mas preparado para los nuevos retos, eso es parte de su racionalidad, de su filosofía, el avanzar y siempre ver hacia delante. A su vez dichas estrategias le dan forma, en gran medida, a la cultura de inclusión, desarrollada en líneas posteriores.

Esta racionalidad o como la llamamos aquí, “manera de pensar”, se refleja en cada decisión tomada por los altos mandos, en la existencia y jerarquización de los puestos, en las nuevas estrategias de negocio y de mejora empresarial, en la contratación de personal, entre otras tantas, por ello la cultura de racionalidad dice Batteau (2000) da origen al resto de las culturas de la organización, la de mando y autoridad, la de inclusión y a partir de estas primeras tres es que se genera la

adaptación y la resistencia. Es un juego de cascada, en donde los niveles mas altos de la jerarquía por ser los dueños o fundadores dictan las pautas a seguir por el resto, ellos son quienes definen cómo han de caminar el resto de los miembros, lo que conviene que digan, que hagan y que piensen. “Mediante la organización un grupo poderoso se impone” (Batteau, 2000:6)

Empero, la organización es una lucha constante por imponer el orden para fines estratégicos, como los que hemos descrito aquí, pero “la vida organizacional difícilmente alcanza al interior la fachada de orden que proyecta” (Ibídem: 5).

### **CULTURA DE MANDO Y AUTORIDAD.**

La organización, en su lucha constante por imponer un orden que permita cumplir con los objetivos, como en este caso es la producción de serpentines y la generación de ganancias a través de la venta de este producto, crea en consecuencia una estructura de mando y autoridad, que según Batteau, puede ser altamente estratificada o puede ser plana, puede estar enfocada en un propietario o puede rotar entre los observadores. Hasta puede ser conferida en una junta a la que todos los miembros asistan. En cualquier caso, parte del “ser organizado” es tener una estructura de autoridad (Batteau, 2000).

Dicha cultura está compuesta por la jerarquía organizacional, las normas, los reglamentos, es lo que constituye el poder y la autoridad, comprendidos también en los símbolos de profesionalismo, habilidad técnica, las prerrogativas y la intimidación.

#### **✓ *Frigus Bohn, Una Autoridad Altamente Jerárquica.***

En primera instancia revisaremos detalladamente la estructura organizacional formal de la empresa, ello nos dará la pauta para saber en donde recae la mayor parte de este tipo de cultura.

Esta organización se caracteriza por tener un organigrama de tipo piramidal en donde la cabeza son los dos directivos de la empresa: el Director de Operaciones y el Director de Calidad y Recursos Humanos. En lo referente a la dirección de operaciones, el siguiente nivel está ocupado por el Gerente de Sistemas, el Contralor, Gerente de Logística y finaliza el nivel con los líderes de cada área de la producción: líder de laminados, líder de Serpentes estándar y el líder de refrigeración; así como el Jefe de mantenimiento, los líderes son jefes directos de los supervisores, quienes a su vez tienen a su cargo al personal operario, en ellos recae la responsabilidad directa de contribuir a que la producción se cumpla en términos de cantidades y tiempos.

Por su parte los dependientes del área de calidad y Recursos humanos, son el jefe de calidad, el supervisor de calidad, el Gerente de Recursos Humanos, el auditor de higiene y medio ambiente, el Auditor interno de calidad y el departamento de Metrología, todo en un mismo nivel .

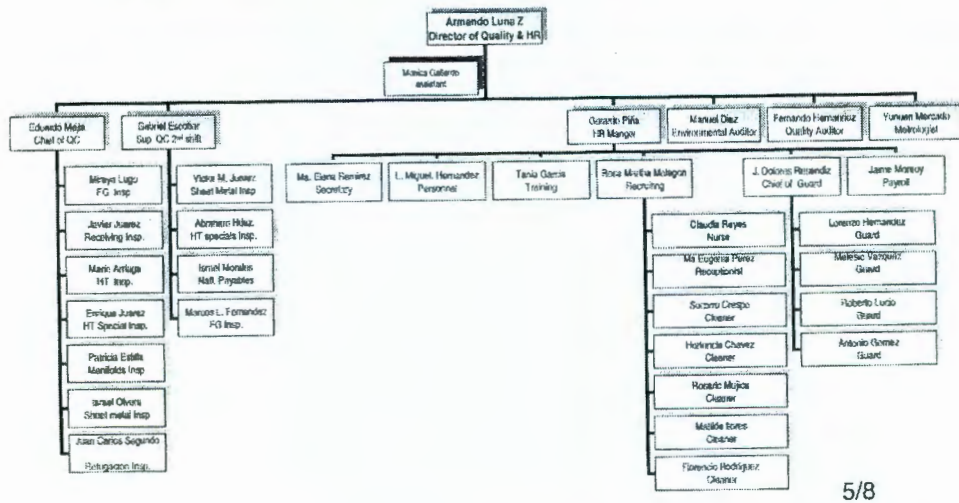
A simple vista la plantilla de personal correspondiente para cada uno de ellos denota una diferencia en cantidad, en donde el Director de operaciones tiene mayor número de subordinados, ello debido a la importancia que se le da en todo momento al área de producción, también es identificado con mayor autoridad.

Sobre la idea de máxima autoridad en la empresa, es totalmente diferente para cada uno de los directivos, en el caso del Director de operaciones, existe un imaginario colectivo de que es una persona comprometida con su trabajo y lucha por mantener la empresa a flote, su inteligencia reflejada en la toma rápida de decisiones acertadas en momentos críticos es uno de los rasgos de personalidad que sus empleados admiran, pero también hay una parte de él criticada, principalmente por su carácter explosivo y agresivo que manifiesta en los momentos de crisis eventuales entre los operadores y entre los empleados, respecto a ello un informante comentó lo siguiente: *“a todos les dan un papelito con la política de calidad, los auditores reportan todo lo que pasa en las auditorias,*

por ejemplo me preguntaron la política de calidad y como no me la supe bajó “el jefe grande” y se la tuve que decir a huevo...” (Informante: Andrés Torres, 2004)<sup>35</sup>. Otro comentario obtenido en campo fue le siguiente “un líder que no se respeta ya no es líder, una vez tuvimos una junta y Rogelio nos grito “haber díganme, qué chingados les hace falta” ¿para qué? con esos gritos no...” (Informante: Jacinto Robles, 2004).

Figura 4. Organigrama de Calidad y Recursos Humanos.

## Frigus Bohn: Dirección de Calidad & HR



5/8

Anexo 1 Rev. 1

Fuente: Manual de Calidad Grupo Frigus-Therme (Master Control).

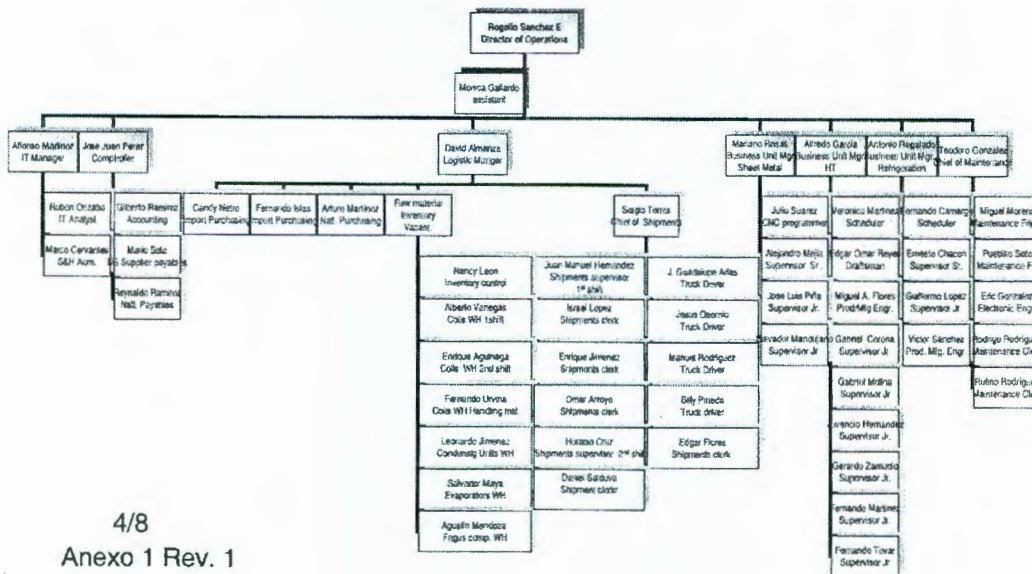
A pesar de la turbación causada entre los miembros de la organización debido al estilo de autoridad, el director de operaciones es una figura fuerte en términos simbólicos, denota capacidad, garra, empuje, lo cual ayuda a mantener el orden desde una perspectiva muy clásica como es la imposición de la figura de mando en una alta jerarquía y poder de decisión.

<sup>35</sup> Es necesario aclarar que las letras cursivas aluden a los comentarios de nuestros informantes. Los nombres asignados a los informantes son ficticios con el propósito de proteger su personalidad laboral, ya que varios de ellos mostrarán su desacuerdo con las decisiones tomadas por los directivos de la empresa.

Respecto al Director de Calidad y Recursos humanos la imagen percibida por la organización es muy distinta, comencemos por decir que la mayoría de la gente que trabaja en planta no lo conoce debido a que la relación ha sido distante y son pocas personas que lo han tratado de manera personal, un comentario general entre los informantes es: *“Casi no lo conozco, nada más baja para ver como va la producción y a la sala de capacitación, sólo se ve cuando pasa...”* (Informante: Marina Andrade, 2004).

Figura 5. Organigrama de Operaciones.

## Frigus Bohn: Dirección de Operaciones



4/8

Anexo 1 Rev. 1

Fuente: Manual de Calidad Grupo Frigus-Therme (Master Control).

Los administrativos, han tenido un contacto directo con él y argumentan como rasgos de su personalidad que es un hombre preparado, inteligente y amable, *“es una persona muy capaz y le gusta escuchar las propuestas”* (Informante: Omar Medina, 2005), sin lugar a dudas, este personaje es visto como el incondicional del Director de operaciones y ambos son percibidos por el personal administrativo como una excelente mancuerna de negocio.

Además puede agregarse que ambos directivos tienen un fuerte sentido de compromiso que en ocasiones denota incluso cierto paternalismo derivado probablemente de aquella situación crítica en la que se encontraba la empresa cuando ingresaron a las filas de la planta y de las mismas situaciones que reflejan su historia personal. Ellos declaran a voces el crecimiento económico y organizacional de la empresa como muestra de que todo marcha de forma efectiva y como resultado son considerados líderes en la industria de la refrigeración.

La agrupación que ahora nos corresponde, además ha construido a través de los espacios una ideología como parte de la cultura de mando y autoridad, nos referimos específicamente a las oficinas administrativas, que con todos los detalles y acabados para mayor confort de los empleados son un fuerte símbolo de superioridad ante los operadores, un informante nos hizo el siguiente comentario *“las diferencias están muy marcadas entre administrativos y operadores desde la vestimenta, allá arriba tienen máquinas de café y aquí en la planta esta prohibido tomar café”* (Informante: Agustín Morales, 2004).

Otro informante nos comentó: *“si están allá arriba es porque están bien estudiados, uno que no pudo le toca estar acá abajo”* (Informante: Clara Olvera, 2004).

Esta situación provoca cierta resistencia al sistema administrativo fomentando desigualdad en los puestos y en las actividades realizadas. Es decir, para los operadores, el estilo de autoridad que se maneja está lejos de interesarse por construir una organización plana en la que todos sus integrantes se sientan al mismo nivel de participación y construcción de una empresa que se supere cada día más y en donde todos obtengan beneficios, un comentario recolectado en campo es el siguiente: *“en la otra empresa que trabajaba todos éramos iguale”* (Informante: Fernando Vargas, 2004).



En contraparte, variados eventos organizados por la dirección tienen como finalidad reconocer el esfuerzo de los trabajadores de producción, es común escuchar que todos están en el mismo barco y con la camiseta bien puesta, mensaje que no ha sido captado positivamente por los operadores, probablemente por que las evidencias acusan a los altos mandos. Dicho sea de paso, las autoras no ejercen juicios de valor, toda la información se estructura de acuerdo a ambas realidades, por ello puede aclararse que las evidencias estructurales al interior de la organización nos remiten a amplias diferencias, como ya se dijo de las instalaciones, de la manera de vestir, del propio trabajo realizado, de horarios, entre otros.

Todo ello no es casualidad, tal como se dijo en la parte de cultura de racionalidad cada elemento del sistema corporativo tiene una razón de ser, igualmente la cultura de mando y autoridad ha sido definida con el objetivo de mantener el orden, de controlar al personal y evitar en la medida mas alta posible los eventos críticos.

Aún cuando la empresa procura mantener vínculos estrechos y de amistad con toda la organización para fomentar la armonía, a veces no cumple su meta, por ejemplo los pizarrones de avisos y frases que coloca el personal administrativo. Uno de ellos se encuentra localizado en un área estratégica como lo es el área del checador, los anuncios que contiene han permanecido ahí por meses, los anuncios de las asambleas del sindicato son los únicos que se han cambiado con frecuencia.

Otro de los pizarrones se encuentra en el área de laminados, tiene dos grandes espacios para colocar anuncios, éste es tapado por una máquina troqueladora lo cual hace visible la comunicación sólo a los individuos que trabajan en ésta área; lo que se informa en este pizarrón son las platicas de salud y de capacitación al igual que los reportes de la gente que no ha cumplido con el equipo de seguridad. El tercer pizarrón se encuentra en la línea de producción denominada ADT's a

unos metros de la salida de la planta, lo cual lo hace visible para los operadores del área así como para los operadores que se retiran. Éste contiene anuncios acerca de cuándo se realizarán las pláticas de salud y de capacitación, también se encuentra una llamada de atención al personal acerca de que no cumplieron con las especificaciones de un cliente.

Es necesaria una relación mas estrecha con toda la organización, tanto administrativos como operadores, para que comprenda lo importantes que son no sólo en el contexto de funcionalidad del proceso, sino como personas, seres humanos trabajadores con vistas a una mejor calidad de vida.

El enlace informativo, revista interna mensual distribuida en las casetas de vigilancia al igual que en recepción, es otra herramienta utilizada por la gerencia para mantener el contacto con la organización, sin embargo, varios operadores mencionan: *“yo no lo leo porque sólo vienen cosas de allá arriba...”* (Informante: Armando Sánchez, 2004). Otro comentario es: *“yo antes iba a la recepción a dejar mis escritos para que los publicaran pero nunca me hacen caso, sólo escriben los de arriba”* (Informante: Juan Morales, 2005).

Recurriendo a los detalles, la autoridad no sólo se concentra en los directivos, también baja en cascada en cada uno de los niveles, a pesar de que todos los puestos en el área administrativa son importantes habrá algunos como compras, ventas o líderes de negocio, que mantengan una jerarquía mayor debido a las prioridades de la organización. Para el caso de los líderes de negocio, o más sencillo los jefes de los supervisores, tienen amplia autoridad sobre los responsables de línea y sobre los propios operadores, tan es así que manejan la jornada de trabajo como se va necesitando la producción, si existen urgencias en la entrega los operadores deben trabajar horas extras o cambiar de turno.

A su vez, los supervisores delegan autoridad en alguno de sus subordinados, normalmente, destacado en el trabajo, ésta posición suele ser contradictoria,

porque los sindicalizados al asumir responsabilidades de líder en su área de producción, o bien se cargan de trabajo o se sienten jefes y no hacen nada, esto solo cuando no está presente su jefe directo. La autoridad de cada persona es relativa dependiendo del contexto, ya que todos tienen una autoridad mayor conforme suben los escalafones.

### ***✓Relaciones sociales y su relación con el mando dentro de la organización.***

Batteau señala que una de las características de las organizaciones, es el límite que forman para determinar una ideología de lo que es el territorio de la organización y de lo que no lo es, dicha ideología identifica las relaciones sociales y la fuerza de estas. (Cfr. Batteau, 2000)

Definitivamente, las relaciones sociales son parte determinante en la cultura de mando y autoridad, porque los trabajadores que están dentro de la organización y que logran permanecer, están demostrando que tuvieron la capacidad para cubrir las expectativas del reclutador y supieron entender la cultura desarrollada en la empresa de modo que se adaptan a ella y logran su permanencia.

Cabe entonces hacer la siguiente pregunta: ¿por qué sólo algunas personas logran entender la cultura de esta organización? Pues bien, consideramos que resolver esta pregunta, podría llevarnos a conclusiones determinantes en torno a la cultura de la organización, señalaremos algunas de las observaciones durante nuestra estadía en la empresa.

Frigus Bohn, es una empresa en donde se ven bien marcadas las jerarquías a simple vista, primero, entre empleados y sindicalizados y aun dentro de cada uno de estos dos grupos, vallamos primero con el grupo de trabajadores sindicalizados, la jefa de reclutamiento y selección de personal señala que la rotación de personal dentro de la organización, es alta, y debía de andar en un 6% en el momento en el que se realizó la investigación, Se estaba dando sobre

todo, en la categoría más baja, la "h". En las categorías altas casi no había rotación de personal.

Nosotros tuvimos la oportunidad de escuchar, entre pláticas de campo, rumores entre los obreros de que el ascenso en la categoría, depende de la relación que el trabajador sindicalizado tenga con el supervisor, esta, es la impresión que ellos tienen, y hay motivos para que ellos tengan esta impresión, por ejemplo, en cada línea el rango jerárquico más alto es el supervisor, a él, sigue una persona de los operadores en la que él delega responsabilidades cuando tiene que ausentarse, este papel, de "el segundo del supervisor" la persona puede haberlo ganado por mérito propio, con su trabajo, o haberlo demostrado mediante una superación escolar que pudo haberse dado dentro de la misma empresa o puede también, únicamente ser concebido como, el que le lleva los chismes al supervisor.

Ante estos hechos, se desatan inconformidades entre el resto de los operadores porque hay una élite obrera dentro de cada línea que puede estar consiguiendo aumentos de categoría específicamente por las relaciones de amistad y confianza que a logrado entablar con el supervisor, obviamente, dentro de esta élite, la rotación no es común, porque de esta relación, se pueden obtener beneficios que no tendrían si renunciaran y se fueran a trabajar a otra empresa, como por ejemplo, el permiso para ausentarse por el cumpleaños de un familiar, acomodar las vacaciones a un tiempo en el que le convenga al operador con el consentimiento del supervisor, tolerancia que no pasa de un regaño por una ausencia injustificada, el supervisor pareciera no darse cuenta o simplemente tolerar que los operadores consuman alimentos o vendan cualquier tipo de mercancía en su área de trabajo.

El pertenecer o no, a este grupo, sin duda está determinado por la relación que se ha logrado establecer con el supervisor dentro y fuera de la organización. Relación que incluso en ocasiones permite a los operadores negociar su categoría con el supervisor, debido al nivel de confianza logrado. Por ejemplo, se nos llegó a

comentar: *“Le dije a mi supervisor que ya merezco que me suba de categoría, pero él dice que primero debo de dominar otra actividad y que los altos mandos me vean que puedo funcionar si me cambia de lugar, y a donde me quiere mandar, yo ya lo he hecho y no es difícil, pero a mí me gusta más el lugar donde estoy, por eso le dije que me cambie de lugar mientras me sube de categoría y así justifica mi categoría y luego me regresa a donde estoy y me dijo que sí”* (Informante: Patricia Olvera, 2005).

También, como consecuencia de la inconformidad que provoca el hecho de que el supervisor delegue responsabilidades en algún operador, es común encontrar comentarios como el siguiente: *“Cuando no está mi supervisor, se queda de encargado Juan Pérez, y él nos dice lo que hay que hacer, pero yo por qué lo voy a obedecer a él si es igual que yo, por eso si me dice que haga algo, yo no lo hago, yo sé lo que tengo que hacer sin que él me lo diga”* (Informante: Carlos Hernández, 2004).

Desde la perspectiva de un líder de producción, pudimos ver justificado el comportamiento de la manera de tratar al operador de la siguiente forma: *“si es un trabajador cumplido generalmente cuando falta, nos avisa, nos dice, oye, sabes qué pues no voy a poder ir. Uno les dice, a bueno, yo te voy a poner asistencia este día para que no te cause ningún problema en los vales que dan cada mes, porque si tienen faltas no se los dan completos, entonces, yo les pongo la asistencia y ese tiempo, ya sea todo el día o parte del día, me lo pagas después, con tiempo extra. En cambio, si es una persona que es faltista, que no tiene una actitud positiva en el trabajo, que se limite estrictamente a hacer su trabajo y si no tiene materiales o no tiene trabajo de lo que él hace y no se presta para hacer otras cosas como barrer, trapear, tirar la basura o algo, entonces, si es una persona de ese tipo, pues no le concedo nada, simplemente tiene falta y se acabó. Generalmente, de estas personas nos deshacemos de ellas a la larga...”* (Informante: Rodrigo Díaz, 2005).

Por otra parte, la encargada de Reclutamiento y Selección de Personal, señala con respecto, a los empleados de confianza que en este nivel, no es tanta la rotación, en comparación con los empleados sindicalizados, ni es preocupante, pero hay un grupo en el que si se da la rotación pero es un grupo pequeño, es el de almacenes y embarques.

Este grupo, que en el momento en que se realizó la investigación, pertenecía a los empleados de confianza gozando con los mismos derechos y ventajas que esto implica dentro de Frigus Bohn, es bastante singular en comparación al resto del personal de empleados de la empresa, quizá esta singularidad pueda explicar el porqué la rotación, dentro de los empleados de confianza, se está dando en este grupo.

Los empleados de almacenes y embarques, son los encargados de recibir el material llega de importación a la planta, cuando el cliente nos coloca un pedido, facturan el material, llegan evaporadores para vitrina, unidades para condensación, condensadores para enfriamiento y motocompresoras para aire acondicionado. Los materiales de exportación, únicamente llegan de Estados Unidos, de Heatcraf. Bohn, compra a Estados Unidos, y ya llegan con la marca Bohn. Este almacén únicamente se encarga de la carga y descarga de producto terminado. De aquí, el producto terminado va hacia toda la república, siendo los puntos más importantes México, Monterrey, Guadalajara, Nogales y Hermosillo.

Lo que se exporta son los serpentines, que son para equipo de refrigeración o complemento de los refrigeradores, para aire acondicionado de los autobuses, específicamente, lo que es para aire acondicionado, se exporta a Guatemala, Costa Rica, a Sudamérica, aquí en México se lleva a Monterrey, México y Santiago de Chile.

Recibe de producción, producto terminado, manejan refacciones y producto terminado, en la línea se encargan de hacer los componentes, de armarlos y aquí

se almacena y se distribuye, por ello, es el almacén de embarque, el material llega y así como llega, se puede ir.

Es un área que tiene una relación directa con el departamento de compras, de hecho mientras aun permanecíamos en la empresa, se hizo una modificación para que dependieran directamente del Jefe de Compras.

Los empleados de este almacén, se encargan de recibir, acomodar y embarcar el producto terminado y el de importación, por ello, deben de ser diestros en el manejo de montacargas, a diferencia de la mayoría de los empleados administrativos, a ellos no se les exigen estudios superiores o medios superiores concluidos, tienen un horario, matutino de 8:00 a.m. a 5:30 p.m. y vespertino, en teoría es de 3:00 p.m. a 10:00 p.m., pero puede prolongarse hasta la madrugada incluso si estás son las necesidades del almacén, portan el mismo uniforme de los empleados de confianza y gozan de las mismas prestaciones, como por ejemplo, el seguro de gastos médicos mayores, etc.

Según nuestras observaciones, pudimos darnos cuenta que ellos, en cierto modo, no se sienten totalmente parte de los empleados administrativos, pero rehúsan a siquiera ser confundidos con los trabajadores sindicalizados, de hecho, marcan su distancia de ellos. En cuestión de espacio, ellos se encuentran relativamente separados de las oficinas, quienes más acuden a las oficinas, son su jefe, el Jefe de Tráfico y Almacén y el Auxiliar de Embarques, quienes acuden a las juntas de producción y tienen una relación directa con los directores de Producción y de Recursos Humanos.

Las formas de convivencia, entre ellos, distan mucho de la forma en que conviven los demás empleados de confianza, en parte, por que ellos son sólo hombres, que dentro del grupo de empleados, son los que hacen el trabajo más rudo, también en parte por sus niveles de educación y su pertenencia a niveles sociales más orientados a la semejanza con los operadores que con los empleados

administrativos, sus pláticas son triviales y sorprendentes, regularmente bromean o hablan sobre mujeres, parrandas, alcohol, su conocimiento en el ámbito de las drogas, que es algo común también entre los choferes.

Sienten también que los demás empleados de confianza los consideran “mugrosos” a su lado y no entablan muchas relaciones con ellos, porque se sienten diferentes.

Sin embargo, su permanencia dentro de la organización, en gran parte también corresponde a los beneficios en cuanto a prestaciones, salario, etc. Pero su horario, es complicado y la labor que realizan es desgastante, aun así, hay quienes logran acoplarse a la forma de la organización y permanecen, además de que en esta área, también se puede ver que las relaciones con los jefes se tornan flexibles, de manera que ellos saben que pueden hacerse poseedores de ciertas consideraciones, como llegar tarde en alguna ocasión, pero de ante mano, saben que cuando su jefe los requiera fuera de su horario, etc. Estarán obligados a quedarse, y la cultura, sigue siendo una negociación.

En relación a los demás empleados de confianza, los que se encuentran en su mayoría en las oficinas, recordemos que “El despedir de Fred, dice a los nuevos empleados cuáles son las cualidades correctas o cuáles no” (Cfr. Batteau, 2000).

Señala el Director de Producción: *“Yo creo, que hay muchos tipos de personas, hay personas tímidas, hay personas agresivas, hay personas de carácter, hay personas sin carácter, pero lo primero que cualquier persona tiene que hacer, es que le guste su trabajo, si no te gusta tu trabajo, no puedes hacer absolutamente nada, si tu mente no está en tu trabajo, pues no puedes hacer nada. Esa es la primera característica que se debe de tener o que debe de tener la persona que trabaja con nosotros...La escolaridad podemos decir que es importante, pero hay ejemplos donde no es tan importante la escolaridad...Yo creo que la característica es que tienes que estar convencido de que te levantas para hacer algo, si te*



*levantas en la mañana con flojera, pereza, con ganas de que se termine el día para que puedas hacer lo que tu quieres, pues mejor, no deberías de venir, deberías de renunciar a ese trabajo” (Informante: Ing. Rogelio Sánchez, 2004).*

En parte hacemos este señalamiento, porque dentro de Frigus Bohn, en el nivel de los empleados, hay una actitud aceptada de que deben de quedarse más dentro de la organización, que el que señala su horario de trabajo. El horario de trabajo de los oficinistas es de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. con diez minutos de tolerancia a la hora de la entrada y dos horas de comida, pero es muy mal visto salir de la oficina a las 6: 00 p.m. en punto, la mayoría de los empleados, se quedan por lo menos hasta las 6:30 p.m. aunque sus actividades las terminen antes, si permanecen, dentro de la empresa, no es necesariamente por quedarse a trabajar más, incluso pueden hacer algo en lo absoluto relacionado con su trabajo, como chatear o platicar entre ellos mismos asuntos que nada se relacionan con el trabajo, sino más bien con la vida personal.

Sin embargo, puede ser que alguien cumpla con su trabajo y se retire a la hora reglamentaria, pero será percibido como flojo y puede hacerse acreedor al despido, por su falta de entrega con la organización.

Sin duda, la problemática que conlleva la rotación de personal, tiene un costo elevado para la empresa y por otro lado, puede impactar en la imagen que se está dando al exterior de la empresa.

Pero en este proceso inconsciente de la cultura de equilibrar la balanza, equilibrar la balanza inconsciente, señala un informante: *“mi experiencia me dice que mucha gente da mucho más de lo que dice su puesto, por ejemplo, si hablamos de un supervisor, pues él está aquí desde que amanece hasta la hora que termina, no hasta la hora que se acaba su jornada, sino hasta que termina. Y ellos a veces andan sí, administrando a la gente, pero a veces están acomodando no se qué o viendo qué pasó con aquello. De repente sí los oyes que reniegan y no sé qué*

*más pero sí siempre están al pie del cañón. O por ejemplo los almacenistas, que siempre son los que discuten y si les dices, oye un embarque se tiene que ir a la 1 de la mañana, o oye pues vente el domingo, es rara el trabajador que no viene... Si lo vez por parte de los líderes, ellos, mañana, tarde y noche ahí están, a veces vienen sus esposas a dejarles de comer a los líderes, o los contadores, o los directores” (Informante: Arturo Mendoza, 2005).*

Algunos de los empleados, se perciben dentro de la organización de la siguiente manera: *“No es posible que una gente que no está acostumbrada a dar más, permanezca con nosotros, la gente que no está acostumbrada a meterse y a darse, no se acostumbra a estar en la organización, precisamente por las características de la organización, es una organización de mucha exigencia. Nuestra gente es de la que se va hasta que acabe” (Informante: Ricardo Pérez, 2005).*

Esta aseveración, tampoco es tajante como pareciera ser, la experiencia, nos dio la oportunidad de confirmar que la organización es un esfuerzo constante por imponer orden dentro de un caos siempre existente, por eso, hay válvulas de escape, hay tiempos muertos, hay bromas entre los trabajadores que permiten sobrellevar la dureza que a veces pareciera imponerse.

Hay empleados o trabajadores sindicalizados que a través de los años, han asegurado su lugar dentro de la organización, sin embargo, los directivos de la empresa señalan como un problema la rotación de personal sobre todo en el nivel de sindicalizados

Los individuos que constituyen una organización son los indicadores de sus valores que son los artefactos de esta resolución. Aunque el terreno cultural precede y sobrevivirá su simbología dentro de la organizacional gente aprende como navegar el terreno solamente observando la navegación y los errores de los otros (Cfr. Batteau, 2000).

A continuación veremos como estas maneras de racionalidad y de mando interactúan con las otras dos culturas señaladas por Batteau: inclusión, generada como parte de la racionalidad; y adaptación-resistencia relacionada estrechamente con todas las anteriores, ya que es la contraparte o readaptación de cada una de ellas, es lo que va emergiendo día a día.

Las culturas de mando y autoridad e inclusión dentro de la organización, nos indica una estrecha relación entre ambas dimensiones, como señala Batteau, “entre más grande sea el grado de homogeneidad y los sentimientos compartidos entre los miembros de la organización, serán más sutiles los mecanismos de mando” (Batteau, 2000:8).

Por este motivo, finalizaremos este apartado, dando respuesta a una interrogante que surge de esta estrecha relación entre las culturas de mando y autoridad e inclusión ¿Por qué debe haber una fuerte inclusión entre los miembros de una organización?

¿Qué es lo que motiva a la gente a sentirse parte de la empresa y seguir laborando en Frigus Bohn independientemente del factor económico? creemos que la respuesta a esta pregunta, se encuentra en elementos que tocan lo subjetivo, en entrevistas de trabajo de campo, encontramos los siguientes comentarios representativos de un empleado: *“cuando nos vinimos en el 90 para acá, mandaron a un ingeniero a mover esta planta, a acomodar máquinas y todo eso, no pudo con el paquete, me mandaron a mí. A los ocho días que llegamos a mover máquinas, ya estábamos trabajando, ya estábamos produciendo, aunque todavía estaba todo rústico. Yo me vine principalmente pues porque me agarraron mucha confianza y hasta me ofrecieron otro sueldo, me dijeron que tendría todos los gastos pagados. Me dijeron, ¿qué es lo que necesitas para que te vayas a Querétaro, les dije, pues es que yo tengo que venir a darme mis vueltas y dijeron: ¿ese es tu problema? Pues entonces considéralo solucionado. Me subieron el*

*suelo...Pero pues me han de haber tenido mucha confianza ellos porque de aquel entonces a la fecha, aquí estoy yo todavía, en la actualidad de los que nos vinimos de México sólo quedamos dos...Yo no tengo estudios, sólo hice la secundaria, pero experiencia es la que vale y hasta la fecha me siento orgulloso de eso” (Informante: Luis Medina, 2004).*

Vienen a nuestra mente muchísimas más historias contadas por otros miembros de la organización que nos indican los elementos que los hacen permanecer ahí, formando parte de Frigus Bohn: *“A mí Frigus Bohn, me cambió la vida, mi esposo me abandonó por otra mujer y me dejó con mis tres niñas sola, sin nada, no tenía trabajo y pasaba los días llorando por no saber qué hacer, recuerdo que una vez les dije a mis hijas, ¿y si mejor tomamos veneno? Y ellas me dijeron que sí, porque estábamos tan desesperadas, no teníamos qué comer, pero entré a Frigus Bohn y me cambió la vida, no te puedo decir que estamos llenas de lujos, pero nunca más me ha faltado qué darles de comer, ya salimos adelante y me he hecho de mis cosas, ya hasta me traje al esposo de una de mis hijas a trabajar aquí y él también está muy contento” (Informante: Santiago Aguilar, 2005).*

### **CULTURA DE INCLUSIÓN.**

Tiene como característica unir a los miembros de la organización y compromete sus lealtades, integra y da identidad, pero puede ser cuidadosamente atendida o puede crecer espontáneamente o ser sólo un reflejo de las culturas del entorno nacional. (Cfr. Batteau, 2000).

Entonces, para entender la cultura de inclusión, hay que describir y analizar los elementos que proporcionan unidad y lealtad entre los miembros de la organización. Señala Batteau: *“las culturas de inclusión abarcan la construcción moral, los mitos, símbolos y rituales inducidos por el espíritu del equipo que crean una fuerte identidad cohesiva o adherente” (Batteau, 1997:17).*

### **¿Qué nos une e integra?**

Una fuerte cultura de inclusión define un sentido común en los propósitos para todos los miembros de la organización; “ésta une a la gente y les da un propósito y un significado a sus vidas diarias” (Deal y Kennedy, 1982 en Batteau 1997: 17). Para ello mediante la cultura de racionalidad surgen diversos mecanismos y herramientas que propician la fortaleza del sentirse parte de la organización. A continuación ahondaremos en gran parte de ellos.

#### **✓ *Curso de inducción.***

Consideramos, que la inducción, es el primer paso en el proceso de integración a la empresa como para fomentar el arraigo de nuevos integrantes. Tener información precisa y oportuna del lugar en donde van a laborar es imprescindible para extender los lazos de confianza, que a su vez se reflejan en la dinámica de trabajo y en los tiempos y resultados de la producción. En Frigus Bohn el curso de inducción es una forma breve de dar la bienvenida a las personas recién contratadas.

El curso está a cargo del Jefe de Capacitación, se realiza en un solo día, dura dos horas aproximadamente, acudían en promedio tres personas y también participan en el Jefe de Calidad, el de Seguridad e Higiene, el Jefe de Personal y el Líder Sindical.

El curso se realiza en las antiguas instalaciones de las oficinas administrativas, las cuales se han destinado para realizar en ellas algunas juntas y como sala de capacitación, la inducción se lleva a cabo en una zona de la planta alta, de este edificio, es un salón donde hay dos baños, para hombres y mujeres, librerías recargados en los muros del salón, un muro exhibe cuadros de reconocimiento a la empresa y hay un ventanal que permite mirar hacia el comedor, la nave de Frigus Bohn, el campo de fútbol y el almacén de producto terminado.

Al centro del salón, han sido dispuestas sillas y mesas en forma rectangular, al frente de las mesas, hay un pintaron donde algunos exponentes realizan anotaciones y donde la jefa de capacitación proyecta las imágenes de que se auxilia, puesto que ella es la única que se auxilia de imágenes gráficas durante su exposición.

En cuestión de calidad, se toca el tema de las auditorias de calidad, que son de tres tipos, las que se realizan por parte de la propia empresa, llamada auditoria interna. La efectuada por los clientes y la última desempeñada por la compañía UL, la cual proporciona el registro del ISO-9000, esta compañía audita cada seis meses. Les habla también específicamente sobre la norma ISO 9000 y cómo lograr el cumplimiento de la misma,

El auditor interno de calidad, proporciona una tarjeta tamaño bolsillo donde esta escrita la política de calidad.

El Jefe o Jefa de Capacitación, es el encargado de hacer la presentación general de la empresa da a conocer la forma en como se estructura y divide la empresa, qué produce cada una de las empresas pertenecientes al corporativo, cuál es la misión del grupo y los valores. Durante su exposición muestra fotografías y diagramas referentes a la estructura del Grupo Therme.

El encargado de Seguridad Higiene y Medio ambiente, habla sobre las auditorias ambientales, las inspecciones que realiza la Secretaria del Trabajo y las inspecciones que realiza la PROFEPA (Procuraduría Federal de Protección Ambiental). Ya que la empresa cuenta con la certificación de Industria Limpia.

También les hablan sobre los avances que ha tenido la empresa en lo que se refiere a la cuestión ambiental, como el sistema de tratamiento de aguas residuales, haciendo saber a los presentes que este es un gran avance por el ahorro que significa para la planta, de los 14,000 litros de aguas negras que a

diario se descargaban de las instalaciones al drenaje municipal ahora son reutilizadas en áreas verdes. Les comentan sobre el manejo de los residuos peligrosos y otros materiales de desecho. Tratan la temática de accidentes de trabajo y las áreas de mayor riesgo.

El Jefe de Personal, es el encargado de explicar el contrato colectivo, y todo lo que se refiere a él como los días de asueto, las vacaciones y el aguinaldo. Trata también el tema del reglamento interno, sanciones y de las distinciones que la empresa otorga a los trabajadores, habla también sobre los estímulos que reciben por parte de la empresa como pueden ser los vales de despensa.

El secretario general del sindicato, habla sobre la conformación del sindicato, sobre las asambleas ordinarias, las cuales se realizan cada tres meses, las asambleas extraordinarias y la obligación que tienen los empleados sindicalizados de asistir a ellas, así como las sanciones a las que se hacen acreedores en caso de no asistir. Se comenta sobre los acuerdos del sindicato con la dirección.

Entre de los temas que se abordaron, el secretario habló a cerca del fondo para gastos funerarios, el cual consiste en la entrega de dos pesos cada viernes de la semana, mencionó un caso en el cual un trabajador reunió firmas por que no se le dio el apoyo de defunción ya que su hijo recién nacido no presentó signos vitales sin embargo el tema se trató como un aborto y por esa razón no se le dio éste apoyo.

Durante el curso no hay ningún descanso ni una especie de dinámica donde haya interacción entre el expositor y el personal de nuevo ingreso, únicamente cada expositor pregunta si hay alguna duda, la expresión de las personas que tomaron el curso al concluir, denota cansancio y aburrimiento.

A lo largo de nuestra estancia en la empresa, pudimos darnos cuenta que era común encontrar gente que aun cuando tenía un periodo de tiempo considerable

trabajando (por lo menos tres meses) no había recibido el curso de inducción y parecieran no estar interesados en recibirlo, comentaba un informante: *“La verdad es que yo ya tengo 8 meses trabajando aquí y no he tenido tiempo de tomar el curso de inducción, es más, no sé si todavía lo pueda tomar, mejor, yo ya no digo nada”* (Informante: Antonia González, 2005).

Personas que tomaron el curso de inducción comentan lo siguiente: *“Pues yo sí fui a la inducción, la verdad es que no me acuerdo lo que me dijeron, bueno, no me acuerdo de todo, me acuerdo en general de que hablaron, es que es muy rápido, y te hablan muchas personas de cosas diferentes, por ejemplo, yo no me acuerdo que me hayan hablado de la política de calidad, a no, creo que sí, te estoy mintiendo, mejor no me hagas caso, la verdad no me acuerdo”* (Informante: Francisco López, 2004).

Del curso de inducción, se pueden hacer varios señalamientos, como por ejemplo, su ejecución pareciera llevarse a cabo de forma descuidada por parte del personal administrativo encargado de impartirlo, pues desde su comportamiento, expresión corporal y gesticulación al hablar transmiten tedio y falta de interés no se auxilian durante su discurso de ningún medio o material gráfico, ni se nota un esfuerzo por captar la atención del oyente.

Por otro lado, pareciera que el curso se lleva a cabo de forma precipitada y olvidando aspectos que deberían ser destacados como: a) resaltar la historia de los fundadores de la empresa, b) el valor que la empresa estima en sus recursos humanos y c) el liderazgo de Frigus Bohn en la industria de la refrigeración. También consideramos importante señalar la falta de compromiso que se nota en los mandos medios, sobre todo a nivel supervisores, al permitir la inasistencia del personal subordinado al curso, ya que esto refleja una vez más como se le da prioridad a la producción dejando de lado el área de recursos humanos.



## ✓Días festivos y premios.

A lo largo del año la gerencia de la empresa organiza algunos eventos festivos y de celebración que fungen como espacios de encuentro entre los miembros de la organización en sus distintos niveles, además se trata de convivir y pasar un rato ameno, lejos del estrés provocado por el entorno productivo.

Durante nuestra estadía en Frigus Bohn pudimos darnos cuenta que es una empresa en la que hay una notoria desigualdad entre los trabajadores sindicalizados y los empleados, reflejada también en las convivencias y festividades en la empresa.



Foto 9: Celebración 12 de diciembre.



Foto 10: Reunión Día de la familia.

La diferencia es observable a simple vista, se manifiesta a través de símbolos y es un tema recurrente entre los pasillos, los hechos observables van desde el uniforme (el cual, muchos de los empleados no lo usan) la diferencia entre los baños de las oficinas y los de planta el simple acceso a las oficinas, el uso del equipo de seguridad (muchos de los empleados cuando bajan a planta no lo utilizan), etc.

Estos hechos implican una debilidad preocupante en la cultura de inclusión dentro de la organización. El Director de Producción nos llegó a comentar: *“Yo creo que tenemos que estar juntándonos empleados y sindicalizados en algún momento del tiempo, llegar a un punto en el que podamos juntarnos para de ahí crecer como empresa, yo creo que existe mucha división actualmente entre lo que es el personal de administración y sindicalizado, creo que es algo en lo que se tiene que trabajar mucho”* (Informante: Alondra Narváez, 2005).

Entre las diferencias a manera de símbolos lo que más permanece en la memoria colectiva son las fiestas, las cuales señalan el lugar que cada individuo ocupa en la organización, tanto para sindicalizados como para empleados la festividad mas importante es en el mes de diciembre, para los primeros es durante el día con una comida en el patio de la planta, mientras que para los segundos, es una velada nocturna en algún salón de la ciudad.

Cabe señalar que aunque encontramos resistencia para asistir a la celebración del 12 de diciembre por algunos de los empleados, asisten la mayoría de los sindicalizados con sus familias y ese evento los hace sentir contentos y con ganas de seguir laborando en esta empresa.

Durante el año, hay otros eventos en los cuales no participan los trabajadores sindicalizados como por ejemplo, el día de la familia o más recientemente, el 15 de septiembre, estos eventos provocan unidad entre el grupo social de empleados que es a través de este tipo de eventos cuando pueden salir de la rutina diaria o de la relación cliente-proveedor, sin embargo, provoca una especie de fragmentación entre dos grupos que dentro de la organización pueden percibirse como muy diferentes.

En cuanto a las premiaciones hay que decir que, para la mayoría de las personas es poco clara la manera en que se selecciona a los premiados, ante esto, le surgen preguntas a la gente como las siguientes: ¿Quién elige a las personas que

son premiadas? ¿Qué parámetros se toman en cuenta para que las personas puedan hacerse acreedoras a este tipo de premios? Surgen varias dudas en cuanto a las premiaciones y es que, la gente percibe una falta de comunicación por parte de la empresa en cuanto al sistema de premiaciones y piensan que la forma en que se eligen no es justa, nos comenta una informante: *“Yo estoy muy molesta porque le hayan dado el premio a esa señora a la que se lo dieron, dicen que se lo dieron porque es madre soltera y ha podido sacar a sus hijos adelante, creo que todos tenemos muchos problemas en nuestras casas, pero no por eso nos merecemos un premio”* (Informante: Carlos Martínez, 2005).

Un hecho que también es causa de molestia entre los sindicalizados, es que como muestra de las preferencias que tienen los empleados, en las competencias deportivas, específicamente en una carrera que se realiza cada año, se permite que participen los hijos de los empleados, nos comentó nuestro informante: *“no me parece que en diciembre, vengan las hijas de los empleados y compitan en la carrera, es injusto, pues se ganan los premios, yo estaría de acuerdo siempre y cuando sólo les dieran un reconocimiento, pero no es justo que les quiten los premios a quienes llevan todo un año trabajando en la empresa”* (Informante: Gabriela Rangel, 2005).

Lo mismo ocurrió cuando se organizaron encuentros futbolísticos entre empleadas y sindicalizadas, se hizo una invitación a las operadoras para integrar un equipo que se enfrentara contra las empleadas de oficinas.

A las empleadas de oficinas, se les proporcionó como uniforme una playera azul de marca original y su equipo estaba integrado por practicantes, empleadas e hijas de empleados, que según se rumoraba, la hija de uno de los empleados jugaba fútbol de manera profesional, este equipo realizó en entrenamientos de 5:30 p.m. a 6:30 p.m. aproximadamente durante la semana, acudiendo a entrenar a quienes sus actividades laborales se los permitieran aun cuando su hora de salida es a las 6:00 p.m.

Las sindicalizadas por su parte, jugaron sin uniforme formal utilizando cada una playera blanca y el equipo se integró por operadoras de diferentes líneas de producción, el encuentro lo ganaron las empleadas, lo cual generó inconformidad por parte de las sindicalizadas por las situaciones antes descritas.



Foto 11: Equipos de fútbol. Lado derecho, equipo de operarias. Lado izquierdo, equipo administrativo

El día de la familia, se invitó a acudir a las instalaciones al personal que trabaja en las oficinas de la Ciudad de México junto con sus familias, llegaron desde las 9:00 a.m. aproximadamente en autobuses facilitados por la empresa. Se realizaron recorridos por la planta, una plática con el Director de Recursos Humanos en las instalaciones del comedor donde se trataron temas como los valores, la estructura de la empresa, etc. Se realizaron encuentros futbolísticos y al término de estos, se tenía organizada una comida que se llevó a cabo en el estacionamiento, se colocaron sillas y mesas, comieron arroz, carnitas y botanas y se contrató un mariachi para amenizar la reunión.

El personal sindicalizado no acudió a esta reunión excepto las encargadas de la empresa que fueron requeridas para auxiliar al momento de servir los platos y al concluir el evento para recoger sillas y mesas.

Por lo tanto, hay que tener especial cuidado con este tipo de eventos que si bien podrían servir para lograr cohesionar al grupo total, en ocasiones fragmentan a la organización.

### **¿Hay lealtad?**

El análisis de la dimensión de inclusión como una parte de la cultura que une a los miembros de la organización y compromete sus lealtades, nos trae a la mente una pregunta obligada, ¿hay lealtad en la organización que estudiamos? Para argumentar una posible respuesta a esta pregunta, seleccionamos variables donde se ve reflejada la lealtad de los miembros de la organización hacia ella.

#### **✓Lealtad en aspectos de Calidad y Producción.**

Consideramos que la forma de trabajo de cada línea de producción, depende del estilo de cada supervisor, por ejemplo, uno de los supervisores nos comenta:

*“mira, pudiste ver que cuando llegaron los chavos se quedaron un rato platicando y todos estaban en el desmadre, pues sí, yo les doy chance de que lleguen, se saluden bromeen pero después de que ya pase todo eso, se pongan a trabajar, por ejemplo, Carlos, ahorita si tu lo ves, está concentrando, trabajando, si quisiera echar relajo, pues entonces, tendría que apagar su máquina e irse a platicar y yo no le diría nada, pero no puede, tener la máquina prendida, estar trabajando y echando relajo porque ahí si va a cometer errores. Yo no puedo llegar y decirles, órale, a trabajar todos, como si fuera un capataz porque así las cosas no funcionan. Me dijo, ahorita por ejemplo, hemos logrado disminuir los defectos, en este mes sólo tuvimos dos, pero fueron por falta de comunicación, antes, éramos donde había más defectos, ahora ya cambió esto, ahora somos él área que menos defectos tiene. Esto lo hemos logrado haciendo que la gente no se distraiga y que todos estén en lo que deben estar, que no se distraigan” (Informante: Mario Rodríguez, 2005).*

En cuanto al uso del procedimiento de trabajo, que es el documento donde se indica paso a paso las instrucciones de trabajo de cada operador y que se supone que en la ejecución de las tareas, debería de ser consultado constantemente, podemos aseverar que es común, lo que el operador Sergio nos respondió a la pregunta: *“¿utilizas tu procedimiento de trabajo? Lo tomé de donde estaba y comencé a leerlo, nos dijo: -esta es la primera vez que lo leo, si me había dado cuenta que ahí estaba, pero nunca lo había leído. Sobre su mesa, tenía un dibujo, de lo que en ese momento estaba haciendo, en ese dibujo, tenía dimensiones, etc. ¿y quién te dio este dibujo? Yo lo hice, cuando llegué fui a la computadora a revisar el plano y lo copié en una hoja para no estar yendo a cada rato”* (Informante: Lucero Andrade, 2005).

Pudimos apreciar que las instrucciones de trabajo se aprenden en la práctica y sobre todo, se transmiten verbalmente por el supervisor o por compañeros de trabajo. El procedimiento se coloca en el lugar de trabajo de acuerdo a lo que indica la norma ISO 9000: 2000, sin embargo, el operador, no necesariamente ha leído el documento.

Entre los trabajadores de producción, hay una forma particular para señalar la falta de calidad en el trabajo, se utiliza la expresión: *“lo pasamos a la brava”* indica que aun cuando el operador está consciente de que su trabajo salió con un defecto puede pasarlo a la fuerza y ocultándolo a la siguiente operación, esta expresión se originó en la planta, sin embargo, cuando se ha tenido la oportunidad de convivir extra-muros con los operadores, la expresión se utiliza cuando se quieren referir a que se ha hecho algo no aceptable por el grupo social, es decir, hacer algo malo o mal visto, de modo que hacer las cosas *“a la brava”* a traspasado los muros de la organización.

En cuanto al papel de la calidad como un símbolo de lealtad, señalamos que encontramos una diferencia entre lo que se dice y lo que se hace, el discurso indica que se trabaja con calidad y hace alusión constante a la certificación con

que cuenta la empresa ISO 9000:2000, y sin embargo, se siguen pasando “a la brava” las cosas que están mal hechas.

La forma en que los trabajadores de la organización perciben el funcionamiento de esta, nos muestra, el significado que para ellos tiene la organización, en específico, el liderazgo en el mercado de refrigeración: *“Si las cosas no están funcionando como debieran en esta organización, ¿cómo explicas que Frigus Bohn sea una empresa líder en el mercado? Pues sí, mira, es como en la escuela, mira, si todos somos unos flojos, y hay uno que le hecha un poco más de ganas, pues entre compañeros decimos, ¡ha mira, ese si sabe!, pero no es que sea muy bueno, sino que es el menos mediocre”* (Informante: Pedro Rincón, 2005).

La percepción de la gente sobre el seguimiento que se les da a los proyectos, es también un indicativo de la forma en cómo se hacen las cosas aquí, comentarios como el siguiente, es común escucharlos: *“Hay cosas que no funcionan, como es eso de las 5's. son cosas que echan a andar pero ya después se quedan ahí, en el aire, es más mira, se supone que todas las cosas deben de estar en su lugar, que debemos tener limpio nuestro lugar de trabajo, pero no es así, mira, ahorita, todo está sucio, es más, mira mi lugar, yo también lo tengo muy desordenado, solamente cuando nos van a hacer auditoria nos ponemos a ordenar y a limpiar, después, todo vuelve a la normalidad, a ser sucio y desordenado. Le pregunté: ¿pero les avisan cuando van a hacer auditoria? Pues no, pero todos ya sabemos más o menos cuando va a venir la auditoria y entonces si nos ponemos a ordenar y a limpiar”* (Informante: Alfonso Villa, 2004).

En cuanto a las auditorias, la percepción de los empleados con respecto a la aplicación de la calidad en el proceso de producción es la siguiente: *“la calidad dentro del proceso de producción se aplica porque todo se tiene que hacer de acuerdo a los procedimientos”* (Informante: Pedro Guerrero, 2005).

Otro informante nos comenta: *“Pues mira actualmente la calidad, ya es algo inherente al producto, lo debe de tener, si no tiene calidad nuestro producto, automáticamente estamos fuera, ya no es como antes que decías, nuestro producto tiene buena calidad y por eso se va a vender, no, ya todos tienen buena calidad. Entonces, has de cuenta que un ingrediente de nuestro producto es la calidad, y si no lo lleva, no sale. Y para eso, tenemos la certificación de ISO-9000:2000, para eso tenemos en cada estación de trabajo ciertos procedimientos que tenemos que seguirlos, los mismos operarios, se autocalifican en la operación que hicieron”* (Informante: Verónica Vázquez, 2004).

A pesar de que pareciera que en general hay cierta conciencia de que la calidad debiera ser parte inherente al producto, en realidad, nosotros nos dimos cuenta que cuando se va a realizar una auditoria externa, la dinámica de la empresa cambia totalmente y se observa a los empleados y obreros en general, con nerviosismo, haciendo preparativos semanas antes del evento, de igual modo, los directivos bajan a realizar recorridos por la empresa para inspeccionar las áreas, la limpieza y el orden, se observa en general un estado de tensión que, incluso, logra cohesionar a los diferentes departamentos de la empresa, sobre todo, en el nivel administrativo.

Evidentemente no basta que los operadores memoricen la política de calidad y ni conocer de forma general el procedimiento de trabajo, la calidad es una filosofía y como tal requiere de una mayor conciencia por parte de todo el grupo.

Sin embargo, en la realización de las auditorias internas pudimos notar que hay un poco más de desahogo en el estado de tensión de las áreas que van a ser auditadas, incluso en una ocasión, nos dimos cuenta que un líder de producción tuvo una fricción con el auditor interno porque no lo dejó realizar la auditoria por considerar que se iba a interrumpir la producción, siendo que tenían mucho trabajo. Este hecho, provocó en nosotros dudas sobre el papel que juega en teoría y en la práctica el sistema de calidad dentro de la organización, si todos lo



ven como algo inherente al producto o si se percibe como un trabajo extra e incluso una molestia para llevar a cabo la producción.

Batteau (2000) señala que los gerentes, algunas veces se permiten a si mismos ser escuchados diciendo que la productividad debería ser alcanzada aun a expensas de la calidad. Ésta diferencia entre los valores adoptados de la corporación y los valores practicados es lo que se espera. Los valores y otras producciones culturales, representan compromisos, los ajustes de límites y hacer maniobras para tener ventajas por múltiples grupos. Estos ajustes, un dar sentido de manera colectiva, entre los gerentes, los trabajadores y la organización completa se valoriza a sí misma como parte de una cultura organizacional de inclusión. Si una organización pregona la calidad mientras que su práctica es diferente tal hipocresía será vista como *la manera en que hacemos las cosas por aquí* tanto por los trabajadores como por los gerentes (Ibidem).

La política de calidad, constituye una parte importante dentro del sistema de calidad e incluso dentro de la imagen que la empresa proyecta al exterior. Sobre esto una persona nos señaló: *“Si sirve aprenderse la política de calidad porque ahí dice más o menos lo que es la calidad, qué hacemos para darla, entonces yo creo que si sirve que se la aprendan, no que se la sepan de memoria sino: qué dice, cuál es digamos el punto principal. Para mí la calidad, es algo que debe de llevar nuestro producto, es un ingrediente más que no se ve de nuestro producto, es como si agarraras un componente que dice: “calidad” y se lo pones, ya todos lo deben de llevar, ya no hay cosas que no tengan calidad, ya no es una característica que te asegure que vas a vender, antes sí, pero ahora ya no”* (Informante: Sandra Porras, 2005).

También hay quienes, su concepto de calidad, lo relacionan no tanto con un discurso escrito, sino más bien con las dimensiones, estética, y cumplir con requisitos de normas, como son: el llenado de papeles, etiquetas seriales, etiquetas de barra, etc. Con base en la norma ISO 9000, la certificación, llevar el

control y estadística de papeles y de los registros que se van haciendo en base al proceso.

### **✓Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.**

En la búsqueda de elementos que nos puedan proyectar la lealtad como parte fundamental de la cultura de inclusión, decidimos considerar las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa como elemento fundamental, debido a los diferenciados puntos de vista que tuvimos la oportunidad de escuchar de parte de empleados y obreros.

Por una parte, tenemos argumentos como el siguiente: *“Para asignarme a este puesto, me tomaron en cuenta a mí, porque yo tengo una amplia experiencia en refrigeración, trabajé muchos años dando servicio y mantenimiento a refrigeración, instalando cámaras y todo eso, o sea, sé mucho de refrigeración, también tengo conocimientos de ingeniería industrial, entonces, soy una persona idónea, porque sé de refrigeración, de ingeniería industrial y trabajo en el ensamble de equipos de refrigeración, que son las dos partes del negocio, por ello pienso que me escogieron a mí para ocupar este puesto”* (Informante: Leopoldo Trejo, 2005).

Este comentario, denota seguridad en una consideración profesional y en base a la experiencia para ocupar un puesto de trabajo importante dentro de la organización, otro informante también nos platicó: *“Yo aquí llegue preguntando, me abrieron, no hubo ningún tipo de contacto, yo llegue buscando chamba; en aquel tiempo no era tan estricto, no había tantos requisitos y cuando me dijeron pues éntrale ahí vamos a chambear, a partir de ahí estuve en mantenimiento, me dio la oportunidad de viajar por muchos lugares”* (Informante: Verónica Vázquez, 2005).

Pero, un punto de vista diferente a estos comentarios, lo encontramos en algunas charlas realizadas de manera más informal y cuando ya habíamos logrado adquirir un poco más de confianza con los trabajadores de la empresa, quienes nos

comentan un notorio desacuerdo en la ascensión de categorías que lo ven más relacionado con la amistad que logras entablar con los altos mandos de la empresa que con el profesionalismo, esfuerzo y experiencia con que te estés desempeñando.

### **¿Qué nos da identidad?**

La cultura de inclusión puede estar basada en un descubrimiento retrospectivo de los valores del que los encuentra o en un evento dramático en la historia de la organización puede ser cuidadosamente atendida o puede crecer espontáneamente (Cfr. Batteau, 2000).

#### **✓*La historia y los valores en Frigus Bohn.***

“Una organización, o cualquier otro grupo, necesita un historia para desarrollar su cultura” (Batteau, 1997: 13). Partamos de una pregunta cuya respuesta nos sirva como una autocrítica: Los miembros de la organización, ¿poseen una historia común? O ¿quiénes conocen la historia de la empresa?

Los diversos grupos que conforman las organizaciones cultivan símbolos, historias, experiencias, justificaciones, valores y memorias colectivas. En su interacción rutinaria, estos grupos utilizan aspectos para interrogar contradecir y para poner a prueba a los otros en cuanto a la autonomía u otros valores con la organización (Cfr. Batteau, 2000).

Durante la investigación, pudimos apreciar que efectivamente, la organización cuenta con una historia que se transmite vía oral entre algunos miembros de la organización, este es el motivo por el cual, se parte de las preguntas anteriores. Respecto a la historia de la organización, la gente la recuerda según el tiempo que cada persona lleva trabajando en Frigus Bohn, como le han contado quienes llevan más tiempo dentro de la empresa, o según les cuentan quienes tienen una relación estrecha con los directivos y han tenido la oportunidad de platicar con ellos en relación a las vivencias de los fundadores, de la llegada de los directores

de Producción y Recursos Humanos y otras cuestiones relacionadas con la fundación de la empresa, su llegada al estado y el desarrollo que ha tenido la empresa.

Los escritos de los administradores, también consideran la identidad como un elemento básico en el estudio de la cultura en las organizaciones, Robbins (1987: 440) considera la identidad como “el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo”.

En el trabajo de campo, nosotros pudimos darnos cuenta que la organización tiene una historia muy rica de nacimiento relacionada con la personalidad y atributos enaltecedores de sus fundadores. Quienes conocen parte de la historia de vida del Sr. Richard C. Hojel S. muestran orgullo al contar cómo es que pese a las adversidades el Sr. Hojel formó lo que hoy es una empresa líder en el mercado.

Comenta un informante: *“A mí me platicaron, que el señor Hogel, fundador de la empresa, tenía una discapacidad, esto no fue un obstáculo para que un día decidiera comenzar a edificar una empresa, que hoy, es líder en el mercado”* (Informante: Maximino Echeverría, 2004).

En la memoria de los miembros de la organización, también permanecen otros aspectos relacionados con la historia de vida del director el Sr. John Odabashian, nos platica un informante: *“Yo una vez escuché que el Ing. Armando Luna le estaba contando a otra persona que el Sr. Odabashian tiene una historia muy interesante, parece que sufrió mucho porque le tocó vivir una guerra, a mí me pareció una vida muy triste del director, también pienso que cómo a pesar de todo lo que le ocurrió, puede hoy ser una persona tan importante”* (Informante: Lorenzo Contreras, 2005).

Si continuamos el recorrido por la historia de la empresa y nos remontamos a unos cuantos años antes de que los directivos de Producción y Recursos Humanos

asumieran el cargo, los trabajadores que conocieron la empresa en esta situación recuerdan que ellos no consideraban a Frigus como una fábrica, sino más bien como una bodega muy grande, sucia, descuidada, donde ni siquiera se tenían aspiraciones de competir en el mercado, es un motivo de orgullo para quienes lo platica, el recordar como se ha transformado la empresa tanto en su estructura física, como en su estructura organizacional y en su actual liderazgo en el mercado, en particular, el Ing. Rogelio Sánchez, es admirado por muchos por la manera en que “levantó la empresa”.

Ahora, viene a nuestra mente una ocasión en que el Ing. Armando Luna nos llamó a su oficina, es evidente que hay muy poca gente convencida de que un antropólogo tiene cabida en la industria. El Ing. mostraba cierta confusión respecto a nuestro trabajo en Bohn, lo que queremos resaltar, es que el Ing. Nos hizo una pregunta contundente: ¿Ustedes pueden hacer que la gente sea honesta? Quizá ante la desesperación de no satisfacer sus expectativas nuestra respuesta fue: por qué no, ante tal respuesta, pudimos notar en su rostro satisfacción e incluso estrechó nuestras manos, desde entonces, hemos puesto particular interés en la búsqueda de un remedio que logre que la gente sea honesta.

Sin embargo, lo único que hemos encontrado son argumentos que nos ayuden a entender la relación que tienen los valores que se supone (según el discurso formal) son del grupo, con la realidad cultural del grupo.

Para uno de nuestros informantes, lo que lo motiva a seguir laborando en Frigus Bohn es lo siguiente, *“es que a mí me gusta mi trabajo y esta empresa es una empresa de oportunidades para la superación humana, hay muchas cosas que se pueden mejorar y aquí tienes la oportunidad de aprehender, si yo propongo un proyecto, aunque no se autorice cuando yo quiera, etc. hay la oportunidad de emprender cosas”* (Informante: Laura Chávez, 2004).

Es importante ver como la superación personal, en este caso, la formulación de propuestas de mejora, da un espacio para que de alguna manera, el individuo se sienta libre y realizado dentro de la empresa, lo cual puede funcionar para fortalecer la cultura de inclusión en la organización.

### ✓ *Lenguaje propio dentro de la empresa.*

La cultura de inclusión, es aquella donde se manifiesta la unidad y lealtad entre los miembros de la organización y hacia la organización los elementos que indican unidad y lealtad, son diversos, en la organización incluso, se puede formar un lenguaje propio desconocido para quienes no laboran en la organización o para los nuevos miembros, quienes de manera paulatina irán aprehendiendo y haciendo propio este lenguaje. Tiene que ver, con la manera en que se hacen aquí las cosas.

Hay múltiples formas de apreciar el lenguaje propio de la organización, como por ejemplo, los apodosos casi todas y cada una de las personas que laboran en Bohn, tienen un apodo, de hecho, nos comentaron que hubo una ocasión en que a una señora de nuevo ingreso en la empresa, le pusieron de inmediato un apodo, siendo que no tenía ni una hora trabajando, lo cual resulta sorprendente, por la creatividad que muestran los trabajadores de la empresa según nuestro informante. Los apodosos se asignan a las personas, en base a características físicas, rasgos de personalidad o se combinan ambas, en menor número de casos, el apodo es una deformación del nombre o apellido.

A nuestro modo de ver, los apodosos son una especie de válvula de escape para sobrellevar la dureza y los altos niveles de estrés que a veces conlleva el proceso de producción, no percibimos que hubiese alguien que no supiera su apodo o que se molestara por el apodo que le fue delegado, más bien es una especie de juego aceptado dentro de la organización.

### **✓Evento dramático en la organización.**

La inundación de la empresa ocurrida durante el verano de 2003, es un hecho que permanece en la memoria de muchos de los trabajadores de la empresa, los motivos por los cuales la gente recuerda la inundación, son diversos, los directivos por ejemplo, recuerdan la caótica situación y reconocen la eficiencia del seguro contratado por la empresa, también recuerdan las inversiones que se hicieron posteriores para prevenir los daños ocasionados por este tipo de catástrofes. La señora Elsa menciona: *“Definitivamente el evento más dramático que recuerdo que haya ocurrido es la inundación, la verdad yo no sé que cosa se haya descompuesto, lo que si recuerdo es que nos pusieron a limpiar y el olor era insoportable, la verdad es que también el ingeniero Rogelio andaba aquí viendo que se podía hacer”* (Informante: Lorenzo Contreras, 2005).

Podemos apreciar que en diferentes momentos a podido ser reconocida la actuación de los directivos, por ejemplo, es común que cuando se hace a la gente un cuestionamiento sobre cómo consideran al Ing. Sánchez, la gente te contesta que *“si mete las manos”*, le reconocen que incluso si una máquina está descompuesta él mismo va a ver que sucede y a tratar de solucionar el problema.

### **CULTURA DE RESISTENCIA.**

Bajo la mirada de Batteau (1997 y 2001), la cultura de resistencia se legitima desde el momento en que existe orden en la organización, se origina para hacer frente a las exigencias diarias de la racionalidad y trata de mantener la coherencia en su propio ambiente, para cumplir aparentemente con las normas establecidas, lo cual le permite al individuo y al grupo en general autoafirmarse como miembro participe de la organización mas allá del sistema formal y del discurso de los dirigentes.

“La resistencia es una manera de decir no a los lineamientos establecidos, trata de ensalzar la autonomía, la individualidad, la artesanía, el trabajo pesado, la vida

familiar y la religión” (Batteau, 1997:19); es vista como una parte inevitable de la organización y contradice principalmente los símbolos de mando y racionalidad.

Tanto “la adaptación<sup>36</sup> como la resistencia se enuncian en todas las expresiones humanas como el vestido, el lenguaje, la manera de trabajar o la apropiación de los espacios; no necesariamente implica grandes conflictos laborales, sino que la resistencia puede estar enmarcada en palabras o con un movimiento lento al tratar de cumplir con una directriz” (Batteau, 2001:8).

De manera global, entendemos entonces que la resistencia es toda acción humana realizada fuera de los estatutos establecidos, es la búsqueda de un sentido propio, algo que no le pertenece a los demás sino a si mismo, es una afirmación de las capacidades individuales y la toma de decisiones.

En este apartado encontraremos una serie de acontecimientos ocurridos en la empresa, durante, y fuera de, la jornada de trabajo en donde se muestra adaptación y resistencia, las cuales están íntimamente relacionadas y permiten continuar con las actividades laborales día con día.

#### **✓Autonomía, libertad e individualidad.**

Para entender mas a fondo el contenido de la cultura de resistencia, en los próximos renglones establecemos una serie de muestras de la vida cotidiana de los miembros de la empresa, sus formas mas claras son la libertad, la autonomía, y por lo tanto la afirmación de la individualidad en medio de un coordinado complejo.

Inicialmente se encuentra el uso y la apropiación de espacios laborales, que podemos básicamente dividir en dos, por un lado la planta de producción en donde los actores son los operarios; y por el otro las oficinas en donde se alojan los empleados administrativos.

---

<sup>36</sup> El término de adaptación es considerado por Batteau (1997,2001) como una forma de resistencia ya que implica la reflexión y toma de decisiones por parte de los miembros de la organización y, a su vez se legitima como una forma “estilizada” de resistencia en el trabajo.



En el primer escenario, caracterizado por las grandes máquinas, el constante ruido y la presión por alcanzar la producción señalada, los operarios, tanto hombres como mujeres, adaptan sus lugares de trabajo ya sea por agrado, para fomentar el arraigo, aumentar el confort o nutrirse de seguridad; para ello reflexionan sobre el entorno y utilizan su creatividad, lo cual contribuye a su motivación personal, o bien les adjudica, en ocasiones, una dosis de prestigio.

Entre las muestras más claras de dicha autonomía o libertad, podemos observar a quienes venden alimentos (chicharrones, dulces, tortas, refrescos o galletas) discos, películas, ropa, cosméticos, entre otros artículos. Estas oportunidades de compra-venta se realizan durante el tiempo laborable. En este sentido, retomamos la opinión de un operador: *“En la empresa la gente es muy libre por que los dejan vender cosas, como churros, tortas, galletas y en otras empresas eso no se hace. Por eso aunque muchos dicen que ganan poco, yo estoy muy a gusto aquí”* (Informante: Lucio Miranda, 2005).

Siguiendo por la misma línea, otra variable de la apropiación de los espacios es colocando artículos personales en su área de trabajo, estos pueden ser fotografías ya sea de la familia, de un artista, de una escultural mujer semidesnuda o diversas imágenes como las de tipo religioso; la presencia de todo ello, preferentemente se ubica en los lockers o gavetas, en las cajas de herramienta, en sus mochilas o en los baños, en estos últimos también acostumbran escribir nombres o frases.

En una ocasión preguntamos a un operador ¿por qué tenía un póster tan sugerente (una mujer de fina figura con traje de baño) en su gaveta de herramienta? A lo que no dudó en contestar: *“Está ahí para que los compañeros la vean y se alegren, es para amenizar el rato”* (Informante: Roberto Martínez, 2005).

Por su parte, en las oficinas administrativas la constante es encontrar en su escritorio fotografías familiares de los hijos, los padres, de la pareja o de ellos mismos, o bien floreros, tazas con su nombre, adornos de todo tipo y, debemos

resaltar que los protectores de pantalla son especialmente de panoramas naturales ya sea playas, bosque, montañas, etc. que podemos relacionar con el deseo de vislumbrar un ambiente distinto al rutinario entre papeles, teléfonos, carpetas y archivos interminables. Aquellos que cuentan con oficina, igualmente la decoran a su gusto con reconocimientos, retratos, pinturas, diplomas, libros y escuchan su música preferida. En ambos casos, no falta la presencia en cualquier sitio del logotipo de Bohn, como muestra de pertenencia y orgullo.

Así mismo en este entorno de autonomía, las relaciones sociales y laborales, implican hacer negociaciones, ya sea sobre el mismo trabajo, la herramienta, el tiempo, espacio o los alimentos. Esto resulta importante debido a que sobre dichas negociaciones y acuerdos informales se basan las relaciones sociales que, muchas veces permiten el cumplimiento efectivo de los estándares de producción. Son ejemplos tan sencillos como lograr organizar responsabilidades acerca de a quien corresponde escombrar y guardar la herramienta; hablar de que el compañero del otro turno no barre, entonces yo tampoco lo hago; negociar tiempo extra o un permiso con el supervisor a cambio de operar en la estación más difícil o producir a mas velocidad.

En la dinámica diaria del trabajador existen descargas de frustración y modos de aligerar el estrés, para ello hacen chistes, bromean, comparten su talento al cantar o decir poesías, también suelen escuchar música, chiflar, gritar, o simplemente dialogar, platicar lo que sucedió un día anterior, lo que les gusta o disgusta, sus problemas o logros familiares, de ahí que muchos consideran la planta como su segundo hogar, contraviniendo el contrato colectivo que establece en su capítulo VII acerca de la Intensidad y Calidad del trabajo:

Los trabajadores deberán estar en su lugar de trabajo exactamente 5 minutos antes de iniciar sus labores y abandonarán el lugar de trabajo a la hora que se termina la jornada, durante ese tiempo de labores desempeñara el trabajo con

eficiencia y calidad, no quitándoles el tiempo a sus compañeros en pláticas que no sean en bien del trabajo<sup>37</sup>.

Debemos tener claro que los renglones anteriores tienen una categoría de ideales, sabemos que difícilmente un grupo humano puede ser tan rígido como argumentan los escritos reglamentarios.

Ahora describimos un caso para ilustrar lo que venimos hablando: “los dos compañeros que estaban a un lado de nuestro informante son también soldadores, escuchaban música con audífonos, esto mientras otro de los trabajadores tomó su agenda y el teléfono del supervisor para luego hacer una llamada mientras se mecía sentando en el sillón que estaba junto al escritorio, entre tanto, otro de los operarios abrió su gaveta y observamos varios póster, de tamaño considerable, de mujeres semidesnudas. El trabajador nos miraba y sonreía de manera burlona”.

En las oficinas la situación no es muy distinta, la rotación en la recepción a la hora de la comida, negociar el tiempo de entrega, el tiempo de producción, el tiempo para aplicar una auditoria interna, el levantamiento de una no conformidad, los rumores en los baños y pasillos, las acaloradas discusiones en las juntas de producción, es decir, una serie de arreglos y relaciones informales que permiten que la organización funcione para dar cumplimiento a los estatutos oficiales, con un claro espacio de libertad entre la orden formal y su cumplimiento.

En los numerosos recorridos por la planta con el propósito de detectar los signos de resistencia, encontramos además que gran parte de los trabajadores no usan el equipo de seguridad completo, por ejemplo, utilizan los tapones auditivos pero no los lentes o viceversa, otros portan el pantalón pero no la camisola, hay quienes llevan gorra, y no faltan aquellos que han modificado la vestimenta a su gusto, han cortado las mangas a su camisola para sentir las manos con mas libertad o le han

---

<sup>37</sup> Fuente: Contrato colectivo de trabajo 2004-2006, pág. 9.

quitado los botones para sentirse mas frescos, en uno de los casos la justificación es la siguiente: *“Sí, como ellos <los administrativos> están allá arriba con su aire acondicionado y todo, pues ni dicen nada, pero uno aquí con esta camisa tan gruesa, deberían pensar también en eso!”* (Informante: Andrés Huertas, 2005).

Entre los empleados lo que sucede, en varios casos, es el incumplimiento de las medidas de seguridad establecidas por la empresa, por ejemplo van a la planta con tenis, sin lentes de seguridad, sin tapones auditivos o las mujeres con tacones. Todo ello provoca a su vez desconcierto entre los operadores quienes no comprenden estas prerrogativas. Uno de los operadores nos dijo: *“¿A poco a ella por que es administrativa no le puede pasar un accidente?”* (Informante: Andrés Huertas, 2005).

En términos estrictos la falta de uso o modificación de la ropa de trabajo es una contraindicación al Reglamento Interno, el cual establece como parte de las reglas de seguridad industrial portar el uniforme y el equipo de seguridad (lentes, tapones auditivos y en su caso mascarilla y guantes), precisamente bajo el supuesto de resistencia tenemos que los trabajadores no cumplen al pie de la letra con lo establecido; y por parte de la empresa se realizan campañas de concientización acerca de su seguridad e integridad física llevadas a cabo por el departamento de seguridad e higiene, lo cual parece ser insuficiente.

Aludiendo a las diferencias entre empleados y personal sindicalizado, afirmamos la inconformidad, de estos últimos, ante los privilegios de los otros, que en primera instancia son visibles y, es que, simplemente las funciones que desempeñan son distintas, el problema está en el reconocimiento de la trascendencia de la actividad de cada miembro. Los operadores se sienten soslayados por aquellos a quienes consideran la élite y reclaman sus espacios, su trabajo, su sueldo, sin tomar en cuenta que tanto unos como otros tienen fuertes presiones y compromisos propios de su quehacer. El operador nos comparte: *“¿Sabes que es lo que no me gusta a mí? las oficinas, por que ellos están muy a gusto, muy elegantes y nosotros acá*

*abajo, fijate y ponte en mi lugar, ¿no crees que a ti también te molestaría?”*  
(Informante: Luisa Reséndiz, 2004).

Otra persona nos dice: *“Yo no tengo nada en contra ni de los empleados ni de los directores sólo que realmente se puede hacer mas, por ejemplo un mejor comedor en donde den servicio de alimentos, para trabajar mejor...”* (Informante: Luis Álvarez, 2005).

Un desconcierto mas es el siguiente: *“A nosotros ni siquiera nos dejan estacionar nuestros coches adentro, los tenemos que dejar a rayo de sol y arriesgándonos a que nos roben algo, ah pero eso si, el lugar de Rogelio hasta dice RESERVADO”.*  
(Informante: Luis Álvarez, 2005).

#### **✓Resistencia al estilo de autoridad.**

Antes nos referimos ya a las características generales de la autoridad en los distintos niveles de la organización, ahora rescatamos algunos signos de resistencia que contravienen este estilo de autoridad. Por ejemplo: *“Yo no estoy de acuerdo con lo que hace una de las empleadas, nada mas está en ese puesto por que sus palancas allá arriba, pero la verdad yo pienso que ni su trabajo sabe hacer, en cambio cuando estaba la otra en su lugar ella tenía todo en orden, pero ahora todos se dan cuenta de que ella esta ahí por que los jefes la pusieron”*  
(Informante: Pedro Rodríguez, 2004).

Un informante nos habló un poco de su trabajo, nos dijo que su supervisor ya se había ido y que aparentemente deja a alguien de encargado pero que para él eso no significa nada por que cada quien sabe lo que hace y nadie tiene por que sentirse mas que nadie, y nos dijo que ellos deben hacer su trabajo sin importar lo que hagan los demás por que como dicen sus jefes Alfredo y Rogelio cada quien debe hacerse responsable de su trabajo.

Los siguientes comentarios son de un empleado:

*“Se le nota a Recursos Humanos falta de integración, no es que no se haga el trabajo, y se hace de muy buena calidad, pero como que hace falta ese empuje para que lo lleguen a comparar, vaya es algo que se obtiene a través de muchos años en muchas empresas, que muchas veces dicen la producción o la calidad es lo primero, y si es cierto pero también hay que ver quienes realizan esa producción y esa calidad, lógicamente es el personal y si el personal no está bien administrado cómo vas a conseguir esa calidad excelente y a RH no le veo como ese empuje, esa fuerza como la que en lo personal me ha gustado que tenga el departamento en los lugares en donde he estado antes y repito no es por que no se hagan las cosas, digo las cosas ya están realizadas, pero como que le falta, no se a mi forma de sentir y de pensar, esa presencia al área, mas proyección, que no se queden con la idea de los sesentas de los RH que nada mas se dedicaban a hacer nóminas y a pagar el seguro social, sino que RH va mucho mas allá que todo eso y también depende del recurso humano la calidad y la producción de la empresa” (Informante: Leopoldo Trejo, 2005).*

Otro informante con cierto aire de frustración nos dijo:

*“Por eso, ustedes traten de mostrar un poco de lo que está pasando aquí abajo, por que no podemos negar que somos una empresa que está creciendo, pero a veces a ellos se les escapan muchas cosas que deberían considerar....Por cierto, no vayas a decir nada de esto, por que me metes en otro problema y pues la verdad necesito el trabajo, no me vayas a meter un reporte he... “(Informante: Patricia Mercado, 2005).*

Rescatamos otra idea para este apartado:

*“Yo pienso que hace falta un verdadero sistema de promoción de puestos y de estímulos, por que los operadores son quienes están sacando adelante a la empresa y a veces no se les toma en cuenta, tu crees que no están inconformes por que algunos por tener sus contactos suben varios puestos en un tan poco*

*tiempo, haber quien sube de inspector de calidad, a metrología y luego a capacitación, pues nadie...*" (Informante: Ernestina Mendoza, 2004).

Constantemente la resistencia al estilo de mando se ve reflejada en la falta de interés por participar en los proyectos de mejora continua, esto va desde acceder a ordenar y limpiar hasta el descontento con las modificaciones en las áreas. La lógica de los trabajadores va encaminada a que las ganancias producidas por estos programas benefician sólo a los accionistas de la empresa, mientras que el resto no ven ningún resultado en sus salarios o prestaciones contractuales. Así mismo los directivos dan prioridad a la satisfacción del cliente, a la calidad y al alcance de producción, por encima de las vicisitudes o el desorden detrás del logro exitoso de estas metas.

Durante nuestra estancia en Frigus Bohn destacaron dos proyectos identificados por la mayoría de los operadores, el primero de ellos es Line Manufacturing efectuado por un Black Belt<sup>38</sup> junto con los directores de Calidad y Recursos Humanos, así como con la participación de algunos auxiliares y practicantes. Lo que los trabajadores de la planta saben al respecto es que consiste en disminuir los tiempos de ejecución en las operaciones, reducir el porcentaje de scrap (desperdicio de material), el espacio y con todo lo anterior aumentar la productividad. Esto lo relacionan directamente con ahorro de dinero para los jefes, por lo tanto con mayores ganancias, todo a costa de un esfuerzo extra de cada operador sin que reciba una recompensa significativa o un claro incentivo económico, material o simbólico por su participación y colaboración en dicho proyecto.

Relacionado con lo anterior citamos un par de comentarios:

"Un operador me comentó que en su procedimiento de trabajo está estipulado que en su área debe haber uno que ensambla y otro que realiza las pruebas y que

---

<sup>38</sup> Persona entrenada en la metodología de Six Sigma y como facilitador, que trabaja de tiempo completo en la realización de proyectos de mejora junto con equipos de trabajo. Six Sigma es parte de la filosofía japonesa de calidad con la idea de cero errores.

estas actividades las realiza solamente él, por lo tanto la empresa se está ahorrando el salario de una persona que debería estar en pruebas” (Entrevista de Asucena Rivera).

Un informante declara: *“Cuando llegué a la empresa sacaban muy poquitos serpentines y yo les dije podemos sacar muchos más, entonces empecé a medirles el tiempo y contabilicé una medida estándar, entonces la gente tenía que trabajar más rápido, mucha gente no trabajo mas rápido y pues la corrí”* (Informante: Horacio Núñez, 2005).

Para la siguiente persona el proyecto Line Manufacturing no tiene sentido:

*“Eso que anda haciendo el tal Chavira no me gusta, mira como está todo amontonado, aquí vinieron a poner todos esos rollos de cobre y a mi la verdad me da miedo que se me caiga uno, luego mira allá se ve bien feo, todo amontonado, entonces no entiendo para qué es”* (Informante: Mario Vázquez, 2004).

En esta parte encontramos que las personas que no logran adaptarse simplemente se van o las despiden, pero es evidente también la importancia de comunicara clara y oportunamente los proyectos en la empresa de tal forma que todos los integrantes estén enterados y sea más fácil la aceptación y el entendimiento, esto a su vez consentirá la reducción de la resistencia.

Otro proyecto que seguimos de cerca fue el de 5`s, el cual estuvo a cargo de varias personas de diversos departamentos de la planta, desde sus inicios fue una propuesta dispersa que se comunicó al personal de manera aislada con pláticas y carteles, la técnica fue promover una especie de concurso de orden y limpieza en las áreas, los premios iban de desde un llavero, hasta un vaso, un reloj o una lonchera, lo cual no fue suficiente para establecer un compromiso de la mayoría con dicho proyecto.



En los siguientes párrafos se enuncia una parte del sentir de los trabajadores:

*“Eso de las 5’s ha sido una lata, la semana pasada me tocó ser la encargada y le decía a uno de mis compañeros, oye mira no has barrido y van a pasar a revisar, y que me dice, ¡y tu que andas de barbera, qué a poco te pagan mas por andar barriendo y limpiando! Y yo le dije, pero es que por unos perdemos todos, y ya ni me dijo nada se fue bien enojado, y a mi fue a la que le tocó barrer... Ya ganamos eso de las 5’s, pero sabes que nos dieron, un llavero, ¿tu crees que es justo que andemos a las carreras y para que al último nos salgan con eso?”* (Informante: Luis Álvarez, 2005).

Alguien mas comentó: *“Este proyecto me gustó al principio pero aunque yo me la pasara tratando de decirle a la gente que debe barrer y mantener el orden, si allá arriba no hacen nada para darle una mayor difusión y mas importancia, nosotros no podemos hacer mas”* (Informante: Israel Orduña, 2004).

Ahora, a manera de complemento emitimos algunos comentarios de tipo administrativo respecto al mismo tema en donde es notable que no existe un método efectivo de persuasión, de convencimiento y menos de aceptación para estos proyectos, sino métodos de imposición que difícilmente pueden llegar al éxito.

Un LUEN (Líder de Unidad Estratégica de Negocio) comenta: *“Yo creo que todo mundo oponemos resistencia al cambio, lo importante aquí es convencerlos, la manera en que se les diga es la manera en que ellos van a reaccionar, es más fácil convencer que vencer, puedes someter a alguien y lo hace y va a tener limpia la planta, si lo sometes y si no te corro, pero no es eso, es que estén convencidos”* (Informante: Luis Álvarez, 2005).

*“Cuando se aplica una política de mejora no es que les aumente el trabajo, se dan cuenta de que los estas midiendo mas, lo que no puedes medir no lo puedes controlar, entonces empiezas a hacer gráficas de control, así de que tiraste dos*

*piezas en el primer turno, segundo turno tiró una, entonces se empiezan a cuidar, no es que sea mas trabajo, se sienten comprometidos. Probablemente nosotros como administradores de área tengamos que hacer una o dos actividades más que es llevar números, hacer muchas estadísticas y gráficas, y ellos probablemente el trabajo que tengan que hacer es poner más atención y aplicarse más en la operación que hacen, esto es de todos pero a veces no se hace así “ (Informante: Carlos Miranda, 2005).*

La resistencia al cambio es una constante cuando de efectividad y calidad se habla, pero tanto los altos mandos, como los responsables de área y los operadores deben encaminar sus acciones a conseguir las metas propuestas. El diálogo y la comunicación en todos los sentidos son la clave de una participación activa que beneficie a todos los involucrados.

#### **✓Inconformidad por la promoción de puestos.**

En la temporada del trabajo de investigación fue notable la rotación de personal en la planta. Los encargados de Recursos Humanos determinaron que los desertores no lograban adaptarse en tiempo razonable al ambiente y ritmo de trabajo, por razones de tipo personal como la irresponsabilidad, la relación con sus compañeros o la resistencia a las reglas; resultados basados en entrevistas, estudios socioeconómicos, datos personales y desempeño.

No conformes con una sola postura retomamos la opinión de los mismo operarios, una persona con 10 años de antigüedad en la empresa y miembro destacado, considera que *“la gente se va de la empresa por que no le agrada el salario que está percibiendo”*, él como otros, tiene la idea de que los trabajadores están inconformes por que el aumento no les llega rápido y por que hay desigualdad en la distribución de estos, dice *“ los aumentos tardan bastante y entre las once o tantas categorías que hay existe un tope por área y de ahí ya no pasan, hay categorías de las que ya no pueden pasar y como no les ofrecen algo mas deciden irse”* (Informante: Andrés Medina, 2004).

Un informante explica lo siguiente: *“Todavía existe un sistema en el que las preferencias están de por medio y son los supervisores los únicos que deciden quien y cuando recibe un aumento. Hay quienes a los cuatro meses ya lo reciben y otros que tardan hasta dos años como es su caso, entonces hay una desigualdad muy grande, y cuando entran les prometen una serie de cosas que luego no cumplen”* (Informante: Gonzalo Uribe, 2004).

Indispensable es hacer explícito cualquier condición respecto a los salarios y a los requisitos para obtención de una categoría mas alta, desafortunadamente estos datos son ignorados por gran parte de los trabajadores quienes tienen como principal autoridad de promoción de puestos al jefe directo, en este caso el supervisor. Dicha información no se especifica en el contrato colectivo en donde sólo se hace alusión a las categorías y los salarios correspondientes a cada una, mientras que en los documentos del Manual de Calidad encontramos únicamente la descripción de puestos y, por último los responsables del departamento de Recursos Humanos manejan dicha información para lo cual los trabajadores deberían acudir personalmente pero varios no se atreven siquiera a visitar las oficinas debido a que las consideran muy lujosas.

### ***✓Innovación.***

Batteau (1997 y 2001) sugiere a la innovación como representante de resistencia. La innovación da cuenta de la posibilidad de ocasionar cambios como una mejora efectiva en cada operación del proceso, lo cual es reflexionado en un momento dado por el individuo que ha de ocasionar dicho cambio. “La innovación es una iniciativa para mejorar la habilidad del sistema racional de la organización permitiendo lograr los propósitos prescritos” (Wright, 1994:16). Por tanto, mas allá de considerar la resistencia como negativa, debemos vislumbrar sus aportes ante las disfunciones del régimen mayoritario.

Constantemente los operadores se apropian de sus máquinas y del procedimiento de trabajo, suelen adherir dispositivos de funcionamiento o reparaciones para un

mejor uso, manejo y velocidad, asunto que para algunos dirigentes causa problemas. Un LUEN nos dio su opinión sobre los ingenios de los operadores, dijo que *“sólo los usan para burlar la intención de modificar su estilo de trabajo por parte de los encargados de mantenimiento, lo cual ocurre en variados casos, regularmente por que los operadores no se acostumbran al manejo diferente de una máquina de la cual ya tenían un amplio conocimiento”* (Informante: Imelda Aguirre, 2005).

Pese a ello, la innovación responde a problemáticas inesperadas, un informante nos platicó que aprendió a utilizar la máquina cortadora de tubo de cobre sobre la marcha, porque la capacitación se da directamente en el trabajo, *“Aquí es en donde aprendes realmente como utilizarla”* (Informante: Imelda Aguirre, 2005). Nos dijo también que para realizar el trabajo se requieren de ciertas mañas, es decir, conocer en todos los sentidos la máquina que está operando y eso definitivamente se aprende con el tiempo o con la enseñanza de los más expertos. Son evidentes las fallas de un tentativo curso de inducción y fase de pruebas que en ese momento se resuelven con las acciones espontáneas de los miembros.

En otra de las áreas, un trabajador se preocupó por compartir con nosotros su peculiar manera de trabajar, resultado de varias innovaciones, entre ellas una palanca que realiza con un tubo, debido a que la palanca original del artefacto no permite hacer correctamente la operación, esto lo hizo utilizando material del proceso de producción como es el tubo de cobre. Otra innovación fue que cuando se le acaba el aceite que necesita la máquina para hacer los cortes eficientemente, el operador abastece el aceite con un embudo, pero éste en su forma original no le sirvió, entonces pidió a su compañero el soldador, le construyera otro, quien lo hizo de una serie de tubos hasta conseguir la medida precisa que permitiera depositar el aceite en el interior de la máquina.

En apariencia estos casos resultan intrascendentes pero no lo son si consideramos que, con tales dispositivos se ahorra tiempo y esfuerzo, claro está

para el operador. Cualquiera pensaría que estos acontecimientos deberían estar sujetos a un control estricto por parte de las autoridades de la empresa, no obstante, sabemos de la falta de un plan de registro de propuestas provenientes de los operadores o empleados. Una persona nos comenta: *“Yo he propuesto muchas cosas, pero es difícil que hagan caso, las propuestas de mantenimiento se meten en febrero, después uno va a ver si proceden, pero es difícil, porque eso lo tiene que decidir la mesa directiva, como regularmente se hacen fuertes inversiones, pues en ocasiones no proceden, también los muchachos, pueden meter sus propuestas, por ejemplo propusimos meter aire húmedo o mojado, por que el sistema que hay un sistema que absorbe el aire pero eso sólo lo pusieron porque fue un requisito de la Secretaría del Trabajo, pero realmente no funciona, nosotros si que estamos como eso que dicen de la casa del zapatero, pues nosotros hacemos equipos de aire y mire, estamos sufriendo con el calor”* (Informante: Luis Álvarez, 2004).

Pero sin ir mas allá, cada operación encaminada a la producción está impregnada por el estilo particular del trabajador, cada persona le imprime a su trabajo gran parte de su capacidad reflexiva con el único fin de cumplir su responsabilidad.

Este “hacer las cosas a su modo” es mas notable en los puestos administrativos, ya que a pesar de la existencia de un manual de procedimientos de trabajo, tienen un amplio rango de libertad para postular sus preferencias como encargados ya sea de capacitación, de compras o de sistemas, de buscar la forma de ponerle un toque personal a su actividad, emplazando su experiencia y la efectividad de la misma, ésta será medida por los clientes internos del empleado en cuestión y por el jefe directo.

#### **✓Adaptación a las normas gerenciales.**

La resistencia puede estar explícita o implícita en los dichos y hechos de los actores sociales, consideramos a la par con Batteau (1997:22) que “la resistencia debería ser descrita en muchas ocasiones como adaptación”, y es que como se ha

dicho hasta ahora, la cultura de racionalidad conduce hacia los fines prácticos y financieros, mientras los miembros de la empresa luchan por una razón de ser más allá de esto, por que la empresa para ellos es su fuente de ingresos, pero también es su otra familia, su otro espacio de trabajo, adaptándolo a sus intereses personales que a su vez se conectan con los intereses de una colectividad bien delimitada.

Ahora presentamos un caso sumamente interesante en donde los operarios definen sus límites y al interior sus grandes proezas que les proporcionan orgullo y legitimidad. Presentamos ahora el imaginario colectivo propuesto para cada línea de ensamble por los miembros de cada una de estas.

#### **Área de producción de unidades evaporadoras.**

Parte de su orgullo es el cuidado con que deben armar sus piezas, las operaciones de ensamble necesitan de un alto cuidado, ya que manejan varios cables y pequeños interruptores. Además hacen el acabado de varias piezas provenientes de otras áreas de la planta. Se distinguen del resto de las líneas de producción por que dicen ellos: *"no usamos grandes máquinas como los otros para hacer nuestro trabajo"* (Antonio Martínez, 2004).

#### **Serpentines.**

Esta área se distingue del resto sobre todo por las grandes cantidades de equipos que realizan de manera serial, fluida y constante, y necesita de la habilidad de cada miembro. Un informante dice: *"no como en otras líneas en donde se detienen una máquina y pueden agarrar otra"* (Santiago Mejía, 2005).

#### **Laminados y cabeceras.**

Aquí los trabajadores ensalzan sus habilidades con las máquinas de control numérico (CNC) unos por que consideran su destreza ante la tecnología y otros por el esfuerzo de aprendizaje.

## **Manifolds.**

En ésta área volvemos al valor del trabajo artesanal. La variedad de manifolds implica creatividad y suma atención en el trabajo, además los soldadores gozan de amplio prestigio, ya que de la soldadura depende la utilidad del manifold.

## **Serpentines especiales.**

El personal de esta sección tiene como reto cotidiano la fabricación de serpentines de cualquier dimensión, eso es precisamente lo que los distingue de los demás, quienes llevan a cabo grandes series del mismo producto. Además de que *“en el área de especiales...fabrican productos que salen directamente a los clientes, mientras que otros se quedan al interior por que solamente los pasan a otra línea para terminarlos”* (Informante: Imelda Aguirre, 2005).

## **✓Adaptación y resistencia al sistema de calidad.**

El sistema de calidad en la empresa Frigus Bohn es parte de la espina dorsal de la cultura organizacional, dicha afirmación resulta demasiado arriesgada, pero los hechos nos dan la razón. Tanto las practicas productivas como el pensamiento en la empresa están íntimamente ligados con los lineamientos declarados como parte de las normas de calidad internacional, pese a la claridad y rigor de los documentos base del sistema de calidad existe, como en otros muchos casos, el ajuste de los estatutos.

Desde la puesta en marcha del sistema de calidad en la empresa la constante ha sido transformar el modo de trabajar, hay quienes sin ningún inconveniente acatan las reglas tal como son enunciadas, sin oponer resistencia al cambio, a diferencia de la mayoría que trata de negociar o buscar una razón fiable para asumir un nuevo esfuerzo y dedicación.

Como ya se explicó en el apartado del cultura de racionalidad, el principio básico de la empresa es que en medio de un ambiente de fuerte competencia *“sólo el que es capaz de dar al mercado lo que pide puede sobrevivir”*, premisa que implica un

constante esfuerzo de todos los integrantes de la organización para *“lograr satisfacer las necesidades de sus clientes y seguir siendo una empresa de clase mundial”*<sup>39</sup>. El cumplimiento de estos objetivos ha sido posible mediante la formulación de una serie de documentos descriptivos de cada actividad realizada en la empresa, desde la gerencia hasta la categoría menor del personal sindicalizado y que además tienen carácter de obligatorio. Pero ¿qué sucede en las tareas cotidianas de los trabajadores? Retomamos algunos casos específicos para dar un panorama general de la adaptación al sistema de calidad.

Iniciemos, la política interna de calidad es, en resumen, el objetivo que persigue la empresa y guía sus pasos, por ello es indispensable que cada trabajador la conozca a fondo y a su vez la aplique, para que todos se familiaricen con ella a la brevedad la empresa instaló numerosas versiones en distintos puntos de las instalaciones, desde grandes lonas hasta impresiones de bolsillo, aún así fue recurrente encontrar a personas que han realizado una reconstrucción de la política de calidad, esto por que hay quienes conocen los elementos que la conforman pero no su orden, mientras que otros combinan versiones anteriores con la actual, según algunos comentarios recabados al respecto, la razón es que no terminan de entender a la perfección las implicaciones de aprender de memoria una política de calidad que para ellos no es más que unas cuantas líneas y no una filosofía de trabajo.

En cuanto a la instrucción de trabajo<sup>40</sup>, documento del MAC (Manual del sistema de calidad), para gran parte de los operadores y administrativos resulta obsoleta, ya que dicen conocer muy bien su trabajo y no la necesitan, a menos que el auditor ponga énfasis en ella, ya que es considerada como la justificación de las acciones realizadas en el proceso de trabajo. Podemos pensar que es útil para cuando ingresa un nuevo elemento a la línea de producción pero es más útil la experiencia y consejos de los compañeros. En general los operarios no consideran

---

<sup>39</sup> Fuente: Fernando Hernández (Auditor Interno) Revista Enlace Informativo, abril 2005 y Junio 2005.

<sup>40</sup> La instrucción de trabajo es una cedula informativa en donde se describen detalladamente los pasos que un operador tiene que seguir en su estación de trabajo.



que ignorar la instrucción de trabajo disminuya los estándares de calidad alcanzados hasta entonces.

En el asunto de las auditorias externas, los trabajadores se empeñan en tener limpia la planta y aprender de memoria la política de calidad, desconocen la verdadera trascendencia del acontecimiento. Saben que escuchar que tuvieron una no conformidad es sinónimo de que les fue bien, pero no están enterados de las resoluciones finales, de las áreas en donde se necesita mejora o cuáles serán las acciones a seguir, los operarios asumen que calidad es hacer las cosas bien para evitar un llamado de atención por parte de los supervisores, mientras que los administrativos tratan de ordenar y justificar la sarta de expedientes y documentos que les corresponden.

En la empresa se tiene un control de auditorias internas y de clientes antes de la auditoria externa, en la primera mencionada el suceso es previsible, desde algunos meses antes de la llegada del auditor externo se avisa por distintos medios a todo el personal la fecha del evento e inician una serie de preparativos, marcando un esfuerzo extra de lo normal, cuando se supone que lo ideal sería que en cualquier instante en que llegara el auditor todo estuviera perfectamente efectuado, tal es así que un día antes de la auditoria externa del 2005 un informante manifiesta: *“Hoy me llegaron cerca de 100 correos electrónicos para pedirme correcciones a sus documentos del sistema de calidad, tu crees que es bueno que un día antes hagan eso, cuando se les ha avisado por todos los medios y con las auditorias internas se les han marcado las no conformidades”* (Informante: Ernesto Torres, 2005).

Nuevamente confirmamos que la realidad organizacional difícilmente coincide con la racionalidad establecida en los discursos o en los documentos, pero en términos culturales estas contradicciones y constantes negociaciones son las que permiten la sobrevivencia diaria. El cultivo separado de la racionalidad, la inclusión, la autoridad y la resistencia existe y evoluciona sólo en una relación cambiante y

utilizando los recursos de cada una entre sí. Es este ajuste e interacción a través de la acción y la atribución de significados lo que origina las múltiples culturas de la organización, haciendo a la cultura organizacional más escurridiza y difícil de cambiar. Una no puede cambiar sino se cambia la otra (Cfr. Batteau, 2000).

## CONCLUSIONES

---

Como parte de las reflexiones finales de esta obra es conveniente mencionar la marcada polémica respecto al tema nodal de la investigación, como ya se planteó en el segundo capítulo, la conformación conceptual de cultura organizacional es polisémica y forma parte de un abundante grupo de temáticas abordadas por las ciencias sociales en general como parte de la realidad latente en nuestro tiempo y por ello, no escapa a la vaguedad en su definición. Compite con otros tantos nombramientos acerca del fenómeno cultural al interior de las organizaciones tales como clima organizacional, ambiente laboral, relaciones industriales, etc. situación que en nuestro caso resultó complicada y a veces confusa debido que cultura de la empresa, cultura empresarial y cultura organizacional es usada por los autores especialistas en el tema de forma indistinta.

Cabe señalar, que la Universidad Autónoma de Querétaro y la Facultad de Filosofía, en nuestro caso, a través de la Licenciatura en Antropología, siempre ha expresado y mantenido un profundo interés por promover y asegurar su vínculo y compromiso con la sociedad, durante los 4 años que abarca la licenciatura, los estudiantes de antropología teorizan y desarrollan sus conocimientos dentro de las aulas, a la vez que se nos impulsa para mantener un constante acercamiento con la realidad social, para lograr este objetivo, los estudiantes realizamos al finalizar los dos primeros semestres una práctica de campo rural, donde desarrollamos la metodología de investigación antropológica aprendida en clases y cuyo objetivo, es lograr una integración de los estudiantes en una determinada comunidad, también se nos motiva a interesarnos durante nuestra estancia de un periodo de tiempo prolongado en campo, a obtener un conocimiento profundo de la sociedad a donde nos hayamos integrado. Priorizando en la utilización del método etnográfico en el trabajo de campo y de un análisis científico y sistemático de la información obtenida.

Al término del cuarto semestre realizamos la práctica de campo urbana que si bien tiene el mismo objetivo práctico, metodológico y científico que la anterior, lo que se busca ahora, es cambiar el escenario, de rural, a urbano.

Al concluir el sexto semestre de la licenciatura, con un bagaje considerable sobre las teorías antropológicas los estudiantes de la licenciatura elegimos una temática de estudio de acuerdo a nuestros intereses personales, para realizar nuestra investigación. Fue en este momento de la licenciatura, donde casi por mera casualidad, nuestro equipo de investigación, formado en ese momento por tres personas, Aleida Bautista Martínez, Cristina Martínez Martínez y Ma. Asucena Rivera Aguilar, coincidimos por nuestro interés en la materia de Cultura Organizacional impartido por la maestra Ma. Eugenia Guzmán Molina, quien nos ofreció la oportunidad de realizar prácticas de campo en Frigus Bohn, casi sin antecedentes previos en la licenciatura sobre estudios de antropología industrial y específicamente en estudios de cultura organizacional, más que los de nuestra directora de tesis, y quizá algunos referentes a consultoría industrial, nos aventuramos a enfrentar este reto que se nos presentaba, sin imaginar, que íbamos a abrir la brecha para que estudiantes de generaciones posteriores a la nuestra, se interesaran por la temática y hasta el momento continúen aportando su interés, su conocimiento y nuevas experiencias para esta línea temática, por demás novedosa para la Licenciatura en Antropología de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Ahora bien, nuestro estudio corresponde, a la muestra y descripción de un espacio y tiempo determinado en donde los distintos grupos sociales se desarrollan. Intentamos que el medio antropológico y la sociedad en general, vislumbren por medio de nuestro trabajo, una de las tantas temáticas abordadas por los antropólogos en la ciudad de Querétaro, estamos ciertos, respecto a que mediante la metodología antropológica se puede ver mas allá de lo que la realidad aparenta y sugiere, pero además, desde el inicio de la investigación aspiramos a dar un siguiente paso para dar a las conclusiones un matiz de sugerencias en beneficio

del grupo social estudiado, con la finalidad de tornar el análisis antropológico hacia el conocimiento y la aplicación de resultados.

En este caso nos corresponde hacer notar, específicamente a los miembros de la organización, el potencial cultural que puede ser explotado en pro de su crecimiento como organización en el sentido sociocultural. Igualmente han de señalarse algunos puntos considerados por las autoras como perjudiciales y que a la larga pueden provocar conflicto entre los integrantes de la empresa en sus distintos niveles. Siguiendo la línea teórica dividimos la serie de comentarios iniciando con racionalidad, luego mando y autoridad, enseguida inclusión, para finalizar con adaptación y resistencia<sup>41</sup>.

### **Cultura de Racionalidad**

La racionalidad establecida por la empresa va encaminada, al igual que en otras tantas organizaciones, por la inferencia de las condiciones del mercado internacional y la normatividad que este a su vez propone. Frigus Bohn es un claro ejemplo de la adopción de un proceso globalizado en el que se debe sobrevivir con diferentes estrategias económicas y administrativas. El manejo de esta información es definitiva por que llega a formar parte de la ideología y de la razón de ser de la organización, este argumento suele estar claro para los dirigentes de las empresa, pero es preciso que este tipo de información se comparta con el resto de los miembros para que los fines y los medios concuerden en todos los niveles de la organización. Serán los dirigentes quienes definan de qué forma habrán de manejarse los datos para lograr el interés y compromiso de todo el personal en estos complicados términos macros manejados a nivel mundial.

### **Cultura de mando y autoridad.**

Encontramos una interesante complementariedad de estilos de autoridad que han logrado el objetivo central de establecer una producción eficiente y satisfactoria

---

<sup>41</sup> Antes de comenzar advertimos al lector que no somos especialistas en el tema pero decidimos aventúranos a las sugerencias sólo basando nuestros argumentos en el análisis concienzudo de los datos recolectados en campo.

para aumentar el capital, sin embargo, una revisión de las impresiones que causa cada directivo entre sus subordinados es pertinente para atacar indicios de sentimientos de frustración e inferioridad que se conviertan en motivo para sabotear a la empresa o el proceso. Debe tenerse como consideración permanente que el capital es fundamentalmente humano y está constantemente vulnerable.

Aún cuando la empresa está impregnada por el discurso y las estrategias de negocio a nivel internacional que formulan un estilo de mando con jerarquías planas y amplia participación de los trabajadores en el proceso de producción, el prototipo de autoridad en Frigus Bohn es muy acorde a la tradición latinoamericana, con niveles de autoridad muy bien marcados, frente a este hecho planteamos como alternativa la difusión de las tareas desde los altos mandos, los mandos medios y las áreas de producción, un manejo de personal y de discurso que involucre a todos verdaderamente en donde cada uno cumple con un papel distinto, sin el cual no se lograría el objetivo final.

La innovación de los trabajadores, por otro lado, creemos, es una potencial poco o nada explotado de manera formal. Estamos hablando de pequeñas modificaciones a los materiales de trabajo, a las herramientas o al mismo proceso para lograr una adaptación del operador con sus actividades, puede dejar de verse como inadecuada o clandestina, para pasar a un nivel de integración y propuestas del personal en todos sus niveles. Para ello sería necesario construir un medio explícito entre los directivos o una comitiva encargada y el resto del personal, para que estos últimos participen con sus ideas y se propicie la integración e interés por las condiciones de la empresa mas allá del simple cumplimiento y compromiso con el quehacer laboral remunerado.

En las actividades de mejora continua encontramos que se toman varias medidas para que la gente sea disciplinada y constante, sin embargo los sujetos que no están dispuestos a trabajar bajo las órdenes de la autoridad son segregados por la

organización, aquí es importante la aplicación de una herramienta de diagnóstico aplicada por los responsables de Recursos Humanos al presentarse una renuncia o mal rendimiento del personal, esto permitiría establecer indicadores de deserción y en base a ellos resolver el problema de rotación de personal, lo que a su vez capitaliza el recurso humano en cuanto a preparación y conocimiento.

El análisis de la Cultura de mando y autoridad dentro de la organización, nos indica su estrecha relación con la cultura de inclusión, pues, "...entre más grande sea el grado de homogeneidad y los sentimientos compartidos entre los miembros de la organización, serán más sutiles los mecanismos de mando" (Batteau, 2000)

Si la cultura de inclusión tiene la característica de unir a los miembros de una organización y comprometer sus lealtades, además de que integra y da identidad, es entendible que entre una mayor inclusión haya por parte de los miembros de la organización, los mecanismos de mando sean más sutiles.

Cuando una persona permanece en una empresa, como en el caso de la gente que ha trabajado durante años en Frigus Bohn, nos preguntamos, qué elementos son los que hacen que la gente siga trabajando aquí, independientemente del sueldo que puedan ganar que pudiera ser mayor o menor a lo que pudieran percibir laborando en otra empresa, creemos que esta pregunta, se contesta en gran parte a medida que observamos el sentido de pertenencia de la gente hacia la empresa, que pareciera ser tan subjetivo por ir más allá de explicaciones económicas y que toca temáticas tan aparentemente no objetivas como el amor a la empresa, etc. Pero que a fin de cuentas, estas razones son las que nos ayudaran a entender y dar respuestas.

### **Cultura de inclusión.**

Si la cultura de inclusión, une a los miembros de la organización y compromete sus lealtades, integra y da identidad, pudiendo ser cuidadosamente atendida o creciendo espontáneamente, para entender la cultura de inclusión, consideramos

los elementos que proporcionaban unidad y lealtad entre los miembros de la organización. Para ello, consideramos tres puntos clave para analizar, primero, habría que buscar los elementos que permitieran integrar a los individuos dentro de la organización, después consideramos la lealtad y por último la identidad como puntos clave que nos permitirían entender la inclusión dentro de la cultura organizacional de la empresa.

Consideramos que la historia de vida de los directivos es digna de ser un motivo de exaltación, que haga ver a los miembros de la organización que la superación es posible, pues esta se refleja tanto en la vida personal de los directivos como en los logros que les son atribuidos dentro de la organización.

Lo mismo ocurre con la historia de la organización, es una veta importante capaz de proporcionar identidad, unidad y lealtad entre los miembros y que hasta el momento se ha quedado sin espacio abierto.

Gran parte de la inclusión desde la gerencia es propiciar un sistema conocido de valores, no obstante, para la mayor parte de los miembros son inexistente, de ahí la necesidad no sólo de escribirlo, sino de evidenciarlos en cada evento, en cada reunión o espacio colectivo, arraigar los valores como la parte humana de la organización puede dar buenos resultados para construir compromisos y lealtades bien fundamentados.

La inundación de 2003 es un evento que demostró la unidad entre los miembros en los momentos de crisis, fue una oportunidad para que cada persona (no empleados, sino sujetos, ciudadanos o como se prefiera) demostrara con acciones su cariño por el lugar de trabajo, en este suceso no existieron los niveles del organigrama solo el compañerismo. Los eventos críticos también configuran la historia de la empresa.



El curso de inducción sería un espacio propicio para iniciar a formular cada objetivo de inclusión, no así, hasta el momento de la investigación, es un bombardeo de información más que nada técnica, olvidada por el asistente a la brevedad.

El sentirse parte de una organización, puede muchas veces tocar el ámbito de lo simbólico, de lo subjetivo de lo que se explica más allá de los términos económicos y racionales, hay un sin fin de historias que nos ayudan a entender que la inclusión en el caso de Frigus Bohn, ha ido creciendo de una forma más espontánea, que cuidadosamente fomentada.

Vienen a nuestra mente muchísimas más historias contadas por otros miembros de la organización que nos indican los elementos que los hacen permanecer ahí, formando parte de Frigus Bohn.

### **Cultura de adaptación y resistencia.**

Tal como se planteó al inicio, en medio de una cultura de racionalidad que caracteriza a todo grupo organizado, surgen una gama de contradicciones entre ellas se da la resistencia por completo a los principios y normas establecidas. La propuesta teórica y comprobada con los hechos empíricos, nos lleva a entender una realidad ligada, pero muchas veces opuesta, que conjuga las decisiones tomadas desde arriba de la gerencia y que al aterrizar en todos los segmentos de la organización es rechazada, no acatada, reformulada o adecuada, es decir, hay un discernimiento de las actitudes y acciones que pueden tomarse para mostrar su individualismo, su libertad o autonomía. Por ello se ha denominado esta parte de la cultura como muestra de resistencia pero también de adaptación o readecuación de los elementos instituidos por las autoridades formales.

La raíz de las contradicciones la notamos en situaciones tan comunes como lo es la distancia entre el discurso administrativo y las acciones, cuando la demagogia se basa en principios como la igualdad de oportunidades, el compartimiento

“parejo” de responsabilidades y los beneficios “para todos” y las practicas muestran falta de compromiso, falta de participación, comunicación y reconocimiento; en otras la incongruencia motiva la aparición de pautas culturas que buscan entender y reflexionar sobre la dinámica vivida, sin lograr establecer una relación directa entre los dichos y los hechos, y formulando una serie de estrategias para nivelar la situación y controlar la parte a su alcance.

La adaptación o resistencia viene implícita a la cultura organizacional, es la manera de reafirmar el ser, lo personal, lo que está mas allá del trabajo y el cumplimiento, pero debemos entender que esto es más que una mala actitud o indisposición al trabajo, por lo común son personas comprometidas con su trabajo y con su familia, y que finalmente llevan a cabo un proceso de asimilación de su realidad dentro del entorno de la empresa y le dan un toque personal para sentirse mas cómodos y trabajar con mayor agrado.

Además se comprobó en variadas ocasiones que la adaptación cubre las fallas, principalmente técnicas, de la cultura de racionalidad lo que hace posible el funcionamiento fluido de los componentes, el marco teórico elegido explica ésta situación dándole dinámica a las diferentes situaciones sociales.

Referente a uso del equipo de seguridad y del uniforme notamos que las personas quienes se encargan de hacer cumplir este requisito no tienen autoridad directa sobre los operadores, por lo tanto se omite en repetidas veces los señalamientos de los encargados de Seguridad e Higiene. Por ello tampoco los supervisores han desarrollado flexibilidad en sus labores como responsables directos de los actos de sus subordinados, lo cual sería conveniente en términos de efectividad y tendría impacto directo en la prevención de accidentes.

Al entender de Batteau, de acuerdo al modelo teórico bajo el cual se realiza la investigación, la Administración y la Antropología han contribuido al estudio de las organizaciones de manera distinta, los objetivos de estudio son distintos, los

públicos a los que se dirigen las investigaciones son distintos, por lo tanto, la forma de entender la cultura organizacional entre una y otra, es distinta.

Tradicionalmente, los antropólogos han dedicado sus investigaciones a sociedades y comunidades distintas a las organizaciones, aun cuando los antropólogos se han ido introduciendo en el estudio de grupos ocupacionales, aplican indistintamente a estos grupos conceptos creados para el estudio de comunidades y sociedades enteras, quizá sin tomar en cuenta, que las organizaciones se diferencian de sociedades mayores en el sentido que ellas mismas definen su propósito y se reproducen a sí mismas (Cfr. Baba 1989 en: Batteau, 1997).

El estudio de las organizaciones, merece el análisis del término de racionalidad instrumental, como parte fundamental de la cultura. La racionalidad instrumental, vista no sólo como un medio, sino como un fin por sí misma que impone y produce el surgimiento de las dimensiones culturales de mando y autoridad, inclusión, etc. Tipologías que en su dinámica de interacción y oposición crean una cultura organizacional continuamente emergente y negociada (Batteau, 2000).

En base a la propuesta de Batteau, la cultura organizacional logra entenderse bajo la premisa de que las estructuras creadas por las organizaciones consisten en culturas de racionalidad, de inclusión, de mando y autoridad y de adaptación y resistencia, esta última, se legitima desde el momento en que existe orden en la organización, y origina para hacer frente a las exigencias diarias de la racionalidad, permitiendo al individuo y al grupo en general autoafirmarse como miembro participe de la organización mas allá del sistema formal y del discurso de los dirigentes.

La interacción y oposición entre estas dimensiones de la cultura crea una cultura organizacional, luego entonces, podemos señalar, que la diferencia entre una

comunidad y una organización<sup>42</sup>, radica en la racionalidad instrumental.<sup>43</sup> Es por ello, que la organización es una lucha constante por imponer el orden para fines estratégicos (Cfr. Batteau, 2000).

Las organizaciones, son formas sociales distintivas y por su naturaleza, en ella se imponen, tres, de las dimensiones de la cultura: la racionalidad, la inclusión y el mando y autoridad. Delineadas tanto por la racionalidad instrumental como por mera espontaneidad.

El uso y la aplicación de este modelo teórico en la investigación, resulta también innovador y fundamental por estas cuatro dimensiones de la cultura que en su relación dialéctica nos permitieron lograr un entendimiento sistemático de la realidad cultural de la empresa, que a primera vista, parecía ser un mundo tan complejo y difícil de explorar, que nuestra comprensión hacia lo que era un nuevo mundo para nosotros,

En el caso de la cultura en las organizaciones, una vez mas, reiteramos que la antropología nos da la clave para conocer las interconexiones de la gama de saberes, significados, historias, hechos y materiales que la conforman, ha sido por medio de las referencias de otros estudios de este tipo como las de Santos, Batteau, Bueno, que hemos podido revisar un estudio de caso que confirma la cambiante predominante en los fenómenos empresariales en cuanto a las fuerzas sociales.

De este modo, este trabajo constituye, la primera tesis de cultura organizacional presentada por estudiantes de la Licenciatura en Antropología de la Universidad Autónoma de Querétaro y refleja el conocimiento teórico y práctico adquirido durante nuestra estancia en la licenciatura. Promueve y hace tangible el estrecho

---

<sup>42</sup> La organización comprendida como una forma social definida por la racionalidad instrumental orientada hacia los objetivos. (Íbidem, p.4)

<sup>43</sup> Entendiendo por racionalidad instrumental, no sólo un medio para llegar a un fin, sino un fin por sí misma (Íbidem, p.5)

vínculo e interés por la sociedad, por el trabajo de investigación y nos ha ido acercando a un rubro contradictoriamente hasta ahora inexplorado, siendo nuestro estado, de los más importantes a nivel nacional en cuanto a industria.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Adleson, S. Lief y Camarena, Ocampo Mario. *Presentación*. En: Comunidad, cultura y vida social: ensayos sobre la formación de la clase obrera. INAH, México, 1999. Pág. 7-13.

Arredondo, Vega, Dulce Ma. *Tesis: Análisis teórico metodológico de la teoríasocioadministrativa control de calidad total: Una perspectiva crítica*. México, Universidad Autónoma de Querétaro, 1997.

Anuario Económico de Querétaro, *Capítulo 8: Industria*. 2006, Pág. 131-144.  
Fuente: [www.queretaro.gob.mx/sedesu](http://www.queretaro.gob.mx/sedesu)

Baba, Marieta (et-al) *Cambio empresarial: Dimensiones culturales de las nuevas tecnologías*. En: Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas. UNAM/FCE, México, 1997.

Barba Álvarez, Antonio. *Cultura de la calidad total en México*. En: Revista administración y organizaciones, Año 3, No. 6, UAM, México, 2001.

Batteau, Allen W. *No hay tal cosa llamada subcultura organizacional*. Wayne State University, Detroit, 1997. [fotocopias]

— *Negations and Ambiguities in the Cultures of Organization*. En: *Rev. American Anthropologist*, Washington, DC. Diciembre, 2000, Vol. 102, No. 4. [fotocopias]

— *Haciendo que la cultura sea tomada en cuenta*, Wayne State University, 2000. [fotocopias]

Beasley, W.G. *Historia Contemporánea de Japón*. Alianza Editorial, Madrid, España. 1995.

Bueno, Castellanos Carmen y Santos, Ma. Josefa (Coord.) *Nuevas tecnologías y cultura*. Anthropos Editorial-Universidad Iberoamericana, México, 2003.

— *Globalización: una cuestión antropológica*. CIESAS-Porrúa, México, 2000.

Burawoy, Michael. *The Anthropology of Industrial work*. Annual Review of Anthropology, Vol. 8, 1979.

Cárdenas, Enrique. *La Hacienda Pública y la Política Económica 1929-1958*. México. Fondo de Cultura Económica y Colegio de México. 1994.

Cárdenas, Enrique. *La Política Económica en México 1950-1994*. México. Fondo de Cultura Económica y Colegio de México. 1996.

Carrillo, Marco Antonio (et-al). *El comportamiento de la maquila en Querétaro*. En: Modelos de producción en maquila de exportación, UAM-Iztapalapa/Plaza y Valdes Editores, México, 2005. Págs. 139-169

Castells, Manuel. *La era de la información. El poder de la identidad, economía, sociedad y cultura*. Vol. I La sociedad red. Editorial Siglo XXI, México, 1999.

Concheiro Búrquez, Elvira. *El Gran Acuerdo. Gobierno y Empresarios en la Modernización Salinista*. México, D.F. UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas y Ediciones Era. 1996.

*Contrato Colectivo de Trabajo*, Frigus Bohn, Querétaro 2004-2006.

Corona Treviño, Leonel. *Innovación y región. Empresas innovadoras en los corredores industriales de Querétaro y Bajío*. Universidad Autónoma de Querétaro, México, 2001.

Coronado, Suzán Gabriela. *El final de una historia inconclusa*. En: La antropología en México. Panorama histórico, Vol II. INAH, México, 1987. Págs. 441-467.

Dávila, Anabella, y Nora H. Martínez (coord.) *Cultura en organizaciones latinas*. ITESM/SigloXXI, México, 1999.

— Habermann, Gustavo. *Manifestaciones de la cultura industrial en el contexto organizacional*. En: Revista Administración y organizaciones, UAM, Año 3, No. 5, México, 2000.

*Enlace Informativo*, Grupo Frigus Therme, Boletín Interno Mensual. Agosto 2004, Octubre 2004, Diciembre 2004, Abril 2005, Junio 2005, Agosto 2005, Octubre 2005.

Estrada, Iguíniz, Margarita y Pascal Labazée (Coords.) *Producciones locales y globalización en los países emergentes. México, India y Brasil*. CIESAS: Institute de Recherche pour le Développement, México, 2004.

Fábregat, Claudio Esteva. *Antropología industrial*. Ed. Anthropos, Barcelona, 1984.  
Fuente: [www.queretaro.gob.mx/sedesu](http://www.queretaro.gob.mx/sedesu)

Gallardo, Velásquez, Anahí. *El debate de paradigmas entorno a la cultura organizacional*. En: Revista administración y organizaciones, UAM, Año 3, No. 6, México, 2001.

García Álvarez, Claudia María. *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*, Universitas Psychologica, enero-abril, Vol. 5, numero 001, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, 2006. págs. 163-174

García Canclini, Nestor, et-al, *De lo local a lo global. Perspectivas desde la antropología*. UAM- Iztapalapa, México, 2004.



Garza, Gustavo. *Desconcentración, tecnología y Localización industrial en México*, México, Colegio de México, 1999.

Giddens, Anthony. *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Editorial Taurus, México, 2006.

Giménez Montiel, Gilberto. *Teoría y análisis de la cultura*, CONACULTA, México, Volumen I, 2005.

Gitlow, Howard S. *Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva*. México, Ventura Ediciones, 1991.

Gobierno del Estado de Querétaro, *Segundo Informe de Gobierno*, Querétaro, 2005.

— *Tercer Informe de Gobierno*, 2006.

González Gómez, Carmen Imelda y Osorio Franco Lorena E. *Cien años de Industria en Querétaro*. Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, 2000.

Good Catherine y Marina Alonso. *Documento rector. Segunda Línea de Investigación Cosmovisiones y Mitología*. Seminario de Etnografía de las Regiones Indígenas en el nuevo milenio, 2007.

Guadarrama, Olivera Rocío. *El debate sobre las culturas laborales: viejos dilemas y nuevos desafíos*. En: Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones. UAM-Iztapalapa, Juan Pablos Editor y Fundación Friedrich Ebert. México, 1998. Págs. 15-28.

Guerrero, Francisco Javier, *El desencuentro del marxismo y la antropología en México, 1970-1990*. En: La historia de la antropología en México. Fuentes y transmisión. Universidad Iberoamericana, Instituto Nacional Indigenista y Plaza y Valdés Editores. México, 1996. Págs. 117-129.

Guzmán, Molina Ma. Eugenia. Reporte etnográfico: Cultura organizacional en Cardanes, Grupo DESC Automotriz, Querétaro,

Hamada, Tomoko y Willis E. Sibley. *Anthropological Perspectives on Organizational Culture*. University Press of America, USA, 1994. [fotocopias]

—*American Enterprise in Japan*, University Press of America, USA, 1991. [fotocopias]

<http://cuentame.inegi.gob.mx/>

<http://www.queretaro.gob.mx/sedesu/deseco/esteco/perfeco/qroact/qroact.htm#pib>

Icazurriaga Montes, Carmen. *La metropolización de la ciudad de México a través de la instalación industrial*. CIESAS-Ediciones Casa Chata, México, 1992.

*Manual de Administración de Calidad, Grupo Frigus Therme*, Documento interno. Querétaro, 2005. Fuente: INTRANET-cftsite.

Martínez, Martínez Cristina. *Reporte etnográfico de la empresa Frigus Bohn*. Universidad Autónoma de Querétaro, Agosto 2005.

Méndez, Lavielle Guadalupe. *La quiebra política*. En: La antropología en México. Panorama histórico, Vol II. INAH, México, 1987. Págs. 339-404.

Mendoza, Rogelio y Luna, Angélica. *La cultura en las organizaciones. Acerca de la utilidad de las perspectivas de corto alcance*. En: Revista Administración y organizaciones, Año 2, No. 4, UAM, México, 2000.

Moguel Viveros, Reyna. *Comunidad y fábrica: Las estructuras sociales y ambientales EMIC como indicadores del cambio y la estabilidad culturales*, Universidad Autónoma de Querétaro, México, 1990.

— *Promoción cultural de la Calidad. Dinámica de la acción social y colectiva en una empresa industrial de la ciudad de Querétaro*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Antropología Social, Universidad Iberoamericana, México, 1994.

Morrison, Samuel Eliot, et-al. *Breve Historia de los Estados Unidos*. 4ª. Edición, Fondo de Cultura Económica, México, 1995.

Munguía Huato, Román. *El desarrollo urbano en la ciudad de Querétaro*. En: Revista Sociología, Universidad Autónoma de Querétaro, Año 2, No. 2, México, 1988.

Neurath, Johannes, “*Unidad y diversidad en Mesoamérica: una aproximación desde la etnografía*”, en *Diario de campo, Boletín interno de los investigadores del área de antropología*, No. 92, mayo-junio, CONACULTA-INAH, México, 2007. pág. 80-86.

Novelo, Victoria Comp. *Historia y cultura obrera*. Instituto de Investigaciones Dr. José Ma. Luis Mora y CIESAS. México, 1999.

Pérez-Taylor, Rafael. *Antropología y complejidad*, Editorial Gedisa, Barcelona, 2002, págs. 9-18.

Rivera Aguilar, Asucena. *Reporte etnográfico de la empresa Frigus Bohn*. Universidad Autónoma de Querétaro, Agosto 2005.

Rivera, Cecilia. *Descripción de cultura organizacional*.

Fuente: [www.falafacs.org/files/4carmen.pdf](http://www.falafacs.org/files/4carmen.pdf)

Robinson, Joan. *Aspectos del desarrollo y el subdesarrollo*. (Traducción de Clementina Zamora) Fondo de Cultura Económica, México, 1981.

Robbins, Sthepens. *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall. México, 2002.

Roca, Jordi. *Antropología industrial y de la empresa*. Ariel antropología. Barcelona, 1988.

Sánchez, José Carlos et-al. *Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos*. Revista de antropología Iberoamericana, Ed. Electrónica, Madrid. Vol. 1, Número 3, Agosto-Diciembre 2006. Fuente: [www.aibr.org](http://www.aibr.org)

Solorio Santiago, Eduardo. *Tesis de Licenciatura: Migración, territorio e identidad en Villa Progreso, Ezequiel Montes, Qro*. Universidad Autónoma de Querétaro, 2003.

Thévenet, Maurice. *Auditoria de la cultura empresarial*. Ediciones Díaz Santos, Madrid, 1992.

Vargas Hernández, José Guadalupe. *La culturocracia organizacional en México. Primera parte*. En: *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, México, Año 6, Número 15, Mayo- Agosto 2000.

Fuente: [www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/15/culturocracia.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/15/culturocracia.pdf)

—*La culturocracia organizacional en México. Segunda parte.* En: *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, México, Año 7, Número 17, Enero-Abril 2001.

Fuente: [www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/15/culturocracia.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/15/culturocracia.pdf)

— *La culturocracia organizacional en México. Tercera parte.* En: *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, México, Año 8, Número 20, Enero-Abril 2002.

[www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/20/original\\_culturocracia.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/20/original_culturocracia.pdf)

— *La culturocracia organizacional en México. Cuarta parte.* En: *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, México, Año 11, Número 29, Enero-Abril 2005.

Vázquez Estrada, Alejandro. *Tesis de Licenciatura: Por los caminos de la devoción. Identidad y territorio entre los otomíes del semidesierto queretano.* Universidad Autónoma de Querétaro, 2003.

Villarreal, René. *El desequilibrio externo en la industrialización de México. 1929-1975.* Un enfoque estructuralista. Fondo de Cultura Económica. México, 1976

Wallerstein, Immanuel. *Impensar las ciencias sociales.* Editorial Siglo XXI, México, 1998. Págs. 249-295.

Wright, Susan. *Culture in Anthropology and Organizational Studies.* En: *The Anthropology of Organizations.* Ed. Routledge, Nueva York /Londres, 1994.

Yamasaky, Cruz Arturo. *Globalización del comercio regional. La experiencia en Querétaro, 1960-2000.* En: Globalización y región. Querétaro y el debate actual. Plaza y Valdes Editores/Universidad Autónoma de Querétaro, México, 2007. págs. 19-37.