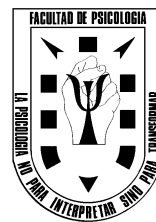




**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO
FACULTAD DE PSICOLOGIA**



**“ORGANIZACIÓN LABORAL Y CONFIGURACIONES
SUBJETIVAS EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA”**

TESIS

**QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL
TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA SOCIAL**

PRESENTA:

ANDREA GONZÁLEZ SÁNCHEZ

DIRIGIDA POR:

DR. MARCO ANTONIO CARRILLO PACHECO

SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO., MAYO DE 2012.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Psicología
Licenciatura en Psicología Social

**“ORGANIZACIÓN LABORAL Y CONFIGURACIONES SUBJETIVAS EN UNA
EMPRESA MANUFACTURERA”**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Licenciado en Psicología Social

Presenta:

Andrea González Sánchez

Dirigido por:

Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco

SINODALES

Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco

Presidente

Mtro. Rolando Javier Salinas García

Secretario

Mtro. José Juan Martínez Juárez

Vocal

Lic. Jorge Antonio Lara Ovando

Suplente

Mtro. Carlos Alberto García Calderón

Suplente

Firma
Firma
Firma
Firma
Firma

Centro Universitario
Querétaro, Qro. - México

Mayo de 2012

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Formas de organización del trabajo.....	2
Flexibilidad laboral.....	2
Subjetividad.....	3
Estructura- Subjetividad- Acción -Comportamiento.....	3
La subjetividad en las relaciones laborales.....	4
Objetivos.....	4
CAPÍTULO 1. ASPECTOS CONCEPTUALES.....	5
Globalización.....	5
Trabajo y globalización.....	7
Reestructuración productiva.....	8
Proceso de trabajo y modelos de producción.....	12
Taylorismo.....	12
Fordismo.....	13
Toyotismo.....	14
Relaciones laborales.....	16
Flexibilidad laboral.....	16
Dimensiones de la flexibilidad laboral.....	18
La flexibilidad laboral en México.....	19
Productividad y bonos.....	19
Sindicatos.....	21
Subjetividad.....	21
Estructura- Subjetividad- Acción- Comportamiento.....	23
Subjetividad en las relaciones laborales.....	23
a) Toma de decisiones.....	23

b) Cultura organizacional.....	25
CAPÍTULO 2. INDICADORES METODÓLOGICOS.....	26
CAPÍTULO 3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA ESTUDIADA.....	29
Proceso de trabajo.....	30
a) Nivel tecnológico.....	30
b) La actividad en la planta.....	32
Estructura jerárquica.....	33
a) Funciones de cada departamento.....	35
b) Supervisión de los trabajadores.....	36
Manual de calidad.....	37
CAPÍTULO 4. DECISIÓN GERENCIAL “SISTEMA DE TRABAJO DOCE POR DOCE”.....	40
La participación del sindicato.....	46
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....	51
Nivel tecnológico.....	51
Comunicación y relaciones laborales.....	53
Proceso subjetivo.....	55
Motivación.....	56
Productividad.....	57
BIBLIOGRAFÍA GENERAL.....	59

RESUMEN

El Estado de Querétaro y en especial su industria han sufrido cambios importantes a nivel organizacional que impacta la subjetividad de los actores productivos; debido a esto, uno de los objetivos de la investigación radica en conocer de qué forma se ha visto transformada la industria manufacturera, en específico una empresa de capital mexicano.

El análisis parte del contexto en el que se encuentra ubicada la industria manufacturera, haciendo énfasis en la flexibilidad laboral, y en los diferentes factores que inciden en ella como son la globalización, la incorporación de nuevas formas de organización laboral (NFOT), así como las estrategias empresariales, las cuales son implementadas con el fin de incrementar la productividad, reducir costos y de esta manera ocupar un lugar en el mercado.

En este sentido, la psicología social se convierte en una herramienta útil, al brindar la posibilidad de interpretar dichos cambios como una nueva cultura organizacional en donde la cultura propia se fusiona con ideologías externas dando como resultado nuevas formas de actuar, de sentir y de pensar.

Palabras clave: subjetividad, cultura organizacional, flexibilidad.

SUMMARY

The state of Queretaro and in particular industry have undergone significant changes at the organizational level that impacts the productive subjectivity of the actors, because of this, one of the objectives of the research was to determine in what way has been transformed manufacturing, specifically a Mexican owned company.

The analysis part of the context in which it is located manufacturing, with emphasis on labor flexibility, and the various factors that influence health such as globalization, the introduction of new forms of work organization (NFOT) and business strategies, which are implemented to increase productivity, reduce costs and thus a place in the market.

In this sense, social psychology becomes a useful tool by providing the ability to interpret these changes as a new organizational culture where one's own culture merges with external ideologies, resulting in new ways of acting, feeling and thinking.

Keywords: subjectivity, organizational culture, flexibility.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a mi familia por el apoyo que siempre me ha brindado, ya que sin ellos no hubiera sido posible concluir mis estudios de esta manera.

A mis amigos, compañeros y profesores que estuvieron presentes enriqueciendo el trabajo, lo cual siempre voy a recordar.

De la misma forma, agradezco muy especialmente al Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco por el apoyo que me brindó desde un principio. Ha sido un pilar muy importante en mi formación como psicóloga y como persona.

Finalmente agradezco a Grupo Fandeli S.A. de C.V. por darme la oportunidad de realizar los estudios necesarios para el desarrollo de mi tesis.

INTRODUCCIÓN

Las formas de trabajo han tenido diversas modificaciones a lo largo de la historia; se ha pasado del trabajo artesanal y de oficios a formas de organización, rígidas y flexibles.

A principios del siglo XX se implementó un sistema de organización basado en el método científico, que dividía el trabajo en planeación y ejecución, simplificaba tareas y marcaba tiempos estándares para su ejecución, lo que permitía un trabajo más funcional. Esta sistematización en el trabajo fue conocida como Taylorismo/ Fordismo.

Sin embargo, a partir de la década de los setenta, la industria se vio obligada a repensar su forma de trabajo y se realizaron modificaciones en diversos ámbitos, dicha situación generó nuevas dinámicas para los trabajadores de la industria, y se establecieron tiempos distintos para las actividades de trabajo, las máquinas se fueron transformando para lograr una mejora continua en la producción y así poder ocupar un lugar en el mercado.

La búsqueda de las empresas por colocarse en el mercado dio pie a una adaptación constante por cumplir las exigencias del mercado y competir en él, por lo que ahora se busca que los trabajadores sean multifuncionales, además de estar involucrados en cuestiones técnicas como el control de calidad, esto es con la finalidad de hacerlos coparticipes en el desarrollo de la empresa donde uno de los elementos más importantes que se busca es satisfacer al cliente por medio de la mejora de sus productos.

De esta forma, se producen mecanismos que van generando una flexibilidad en la producción, en la contratación, en las funciones, salarios, herramientas utilizadas, etc., lo que genera que las relaciones sociales también cambien, pero no sólo eso se ve modificado, si no la forma de pensarse a si mismo y de pensar su entorno también se modifican y dicha situación implica un cambio de actitud para quienes son parte de las organizaciones. Es aquí, donde disciplinas como la psicología, tratan de tener un acercamiento al estudio de los sujetos en el ámbito laboral.

Los aportes que se han hecho a este campo son diversos, sin embargo; para la psicología social, el énfasis está puesto en la subjetividad como las formas en las que se va construyendo el pensar, actuar y sentir de quienes conforman la industria y cumple el papel de mediar entre las estructuras, las acciones y las formas de comportamiento de los sujetos.

Formas de organización del trabajo

Las formas de organizar el trabajo refieren especialmente a procesos de carácter social y tecnológico necesarios para el funcionamiento de la industria, aspectos como las formas de supervisar, la comunicación, las funciones que cumplen los que trabajan en ella, la movilidad interna, forma de trabajo, tipo de tecnología, etc. son factores que nos indican el tipo de organización de las empresas. Martha Novick (1998: 126) lo plantea como “la división del trabajo que existe entre las personas, así como entre personas y máquinas.”

Sin embargo, existen factores externos a la empresa que influyen drásticamente en su dinámica organizacional, un ejemplo de ello son las políticas públicas y la función que el Estado mantiene con la industria, proyectos de desarrollo, tipo de mercado, economías cerradas o abiertas, etc., lo que conlleva a una adaptación constante y cambios al interior de la empresa para mantener su lugar en el mercado.

En este sentido, la forma de organizar el trabajo ha tenido distintas variaciones en los últimos siglos, en un primer momento se privilegió una organización de carácter rígido que marcaba estrictamente la división del trabajo y las tareas a ejecutar para cada uno de los miembros, además de separar la planeación de la ejecución.

La introducción de la cadena de montaje en los inicios del siglo XX, marcó una pauta importante en el proceso de producción y en las relaciones laborales, ya que permitió la producción en masa de la mercancía y un ritmo de trabajo marcado por la cadena de montaje, es decir, los tiempos de la producción dependían de la velocidad de la misma.

Posteriormente, al abrirse los mercados e iniciar un proceso de globalización de economías, las empresas pasaron a depender de las exigencias del mercado, lo que generó una nueva reestructuración por parte de la industria buscando flexibilizar las formas de trabajo para poder moldearse a los cambios constantes por parte del mercado.

Flexibilidad Laboral

Ante los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales por los que atraviesa el mundo moderno, la industria busca adaptarse a la situación actual realizando una serie de cambios en cuanto a sus procesos productivos. Dichos cambios son de carácter interno y tienen relación con la tecnología, la organización y la regulación social.

Dado que el concepto de flexibilidad laboral tiene distintas dimensiones, este apartado hace énfasis en la flexibilidad empresarial como la capacidad que tienen las empresas para realizar distintos cambios a nivel interno.

Para poder ejercer modificaciones al interior de la empresa de manera rápida y versátil, se requiere una organización de trabajo que permita un movimiento constante. La industria lo ha logrado flexibilizando los contratos colectivos para poder tener un mejor control sobre el cambio tecnológico, el uso de la fuerza de trabajo, el número de personas contratadas, los ritmos de trabajo y ascensos, salarios, subcontratación, etc.

Subjetividad

Al hablar de subjetividad es necesario partir desde dos perspectivas: la sociológica y la psicológica, porque dado la complejidad del sujeto y puesto que esta inmerso en múltiples dimensiones, es necesario que sea abordado desde diferentes enfoques.

La subjetividad se encuentra en constante construcción, y se plantea a partir de una serie de relaciones que se establecen con nuestro medio, “el proceso de dar sentido a algo tiene como punto de partida la relación del sujeto con el mundo externo, con otros sujetos y con la naturaleza e incluso con él mismo...” (Carrillo, 2009: 45)

En este sentido, la subjetividad articula elementos históricos y culturales, que permiten la reproducción de la cultura al ser interiorizada, sin embargo, a través de las acciones, las personas son capaces de introducir cambios en diferentes situaciones.

Estructura- Subjetividad- Acción- Comportamiento

La estructura y la acción son fundamentales para entender los comportamientos de las personas debido a que se encuentran directamente relacionadas con los procesos subjetivos.

Para explicar estructura y acción se retoma la teoría de la estructuración de Giddens, el cual tiene como primer planteamiento que tanto estructura como acción se encuentran intrínsecamente relacionadas al constituirse como dualidad. Para Giddens (en Ritzer, 2002: 480) “*toda acción social implica estructura, y toda estructura implica acción social*”

La acción es en si misma reflexiva, es decir, además de ser consciente de las propias acciones, el agente tiene la posibilidad de controlarlas; sin embargo, el autor reconoce que existen motivaciones inconscientes que impulsan la acción. Pero el principal enfoque de la teoría está en lo que los agentes hacen realmente, sus acciones iniciales y las posibles consecuencias inesperadas.

En vez de tener una función limitadora, las estructuras posibilitan acciones y estas acciones permiten al agente transformar las situaciones. Giddens (en Ritzer, 2002: 482) define la estructura como: “las propiedades estructuradoras (normas y recursos)... las propiedades que hacen posible la existencia de prácticas sociales discerniblemente similares a través de los diferentes periodos de tiempo y espacios que les dan su forma sistémica.”

Las prácticas sociales se convierten en el punto de partida del análisis, ya que al conformar el sistema social, manifiestan propiedades estructurales y acciones transformadoras.

La subjetividad en las relaciones laborales

Las decisiones o estrategias implementadas por la gerencia adquieren una importancia fundamental dentro del proceso de trabajo, incluso mayor al de los cambios organizacionales o innovaciones tecnológicas (Carrillo, 2009: 41) por lo que se vuelve necesario hacer énfasis en las configuraciones subjetivas de quienes las diseñan y de quienes posteriormente las interpretan.

Objetivos

- 1.- Conocer cómo se expresa la subjetividad de los actores sociales en un determinado proceso de trabajo.
- 2.- Saber cómo incide la flexibilidad laboral en las prácticas sociales de los sujetos.
- 3.- Conocer la importancia en la Psicología Social para el análisis de los fenómenos laborales.

CAPÍTULO 1

Aspectos conceptuales

Globalización

La globalización pertenece a un momento histórico en el que se construyen comportamientos, pensamientos y acciones, los cuales se van configurando en forma dinámica afectando la vida de las personas y su entorno.

De acuerdo con algunos autores, como Giddens, la globalización surge a mediados del siglo XX, “*cuando las innovaciones tecnológicas y comunicacionales articulan los mercados a escala mundial*” (Canclini, 1999: 45).

Sin embargo, no existe un acuerdo entre autores acerca del origen de la globalización, ya que algunos la sitúan en el siglo XVI cuando se expande el capitalismo y la modernidad occidental (Chesnaux, 1989; Wallerstein, 1989).

Lo que si queda claro es que a partir de la segunda mitad del siglo XX el mundo pasó por “una convergencia de procesos económicos, financieros, comunicacionales y migratorios que acentuaron la interdependencia entre vastos sectores de muchas sociedades y generaron nuevos flujos y estructuras de interconexión supranacional”. (Canclini, 1999: 63)

Sin embargo, la globalización no sólo significa la convergencia de aspectos económicos, financieros y comunicacionales, sino que también incluye una circulación más fluida de personas, (Canclini, 1999) lo que significa que existe un mayor número de trasladados de un país a otro, de una cultura a otra, de manera rápida y simultánea, esta situación ha traído nuevos conocimientos, nuevos entretenimientos, nuevas formas de relación, nuevos mercados y mercancías, etc. así como el acceso a la información desde cualquier parte del mundo a través del uso de la tecnología.

La metáfora de Marshall McLuhan “aldea global” refiere a una comunidad global ocasionada por la técnica y específicamente por la electrónica, “en poco tiempo, las provincias, naciones y regiones, así como las culturas y civilizaciones son permeadas y articuladas por los sistemas de información, comunicación y fabulación agilizada por la electrónica.” (Ianni, 1996: 5). De esta forma, la nueva tecnología de la información y la

comunicación permite un intercambio de información en tiempo real entre diferentes puntos del planeta.

Para McLuhan la “aldea global” es un mundo sin fronteras, homogeneizado, donde lo local se refleja en lo global a través de una serie de elementos como el capital, la tecnología, fuerza de trabajo, división del trabajo, medios de comunicación, electrónica, etc. que se articulan entre si.

En este sentido, la globalización implica una nueva forma de pensar al mundo y una nueva forma de comunicarse, las personas y los grupos se van constituyendo conforme a nuevas dinámicas, lo que nos lleva a relacionarnos de forma diversa.

Es importante señalar que cada persona a través de sus acciones va conformando lo que se ha denominado globalización, es decir, las personas en su conjunto permiten la continuidad de dichas formas a través del uso de la tecnología y la forma en que es empleada. Sin embargo, la globalización también va teniendo implicaciones en la vida social de la personas, lo cual modifica sus relaciones interpersonales y direcciona el rumbo de sus acciones.

Para el autor Craig Calhoun (en Canclini, 1999: 29) existen cuatro tipos de relaciones, Las relaciones primarias que establecen vínculos directos entre personas, las secundarias están mediadas por funciones de la vida social y las relaciones terciarias, la tecnología es la que permite la comunicación entre personas.

Existe otro tipo de relaciones, las cuaternarias, en las que una de las partes no es consciente de la relación, esta es utilizada normalmente en acciones de vigilancia, espionaje telefónico, tarjetas de crédito, etc.

Dichos planteamientos van dirigiendo la comunicación hacia una forma en donde no es necesario mantener una relación cara a cara, ya que la tecnología ha permitido generar otros tipos de comunicación, por ejemplo, cuando se emiten mensajes a un público en general es posible abarcar grandes cantidades de personas, sin embargo, es una comunicación despersonalizada. A pesar de las críticas que se le han hecho a los procesos globalizadores, en especial las desventajas que ha traído para países en desarrollo en cuanto al debilitamiento de economías frágiles, el descuido de proyectos nacionales en las políticas y planes de desarrollo, también ha permitido crear nuevos lazos entre culturas, personas, instituciones, e incluso nuevos vínculos entre diferentes

sociedades. Sin embargo, es necesario conocer las implicaciones de lo que ahora se está construyendo, es decir, la forma en que cada persona es parte de la llamada globalización.

Trabajo y globalización

El mercado, las fuerzas productivas, la división internacional del trabajo y los mecanismos que permiten el desarrollo del trabajo, han entrado a una época global y se imponen de sobremanera a otras diversas formas de organización productiva. (Ianni, 1995: 6)

El libre tránsito de personas, permite que las personas viajen de un país a otro en búsqueda de mejores condiciones de vida, de esta forma los inmigrantes de países en desarrollo se trasladan a países desarrollados con una cultura distinta, ocasionando un multiculturalismo en economías desarrolladas. (Cornoy, 2001: 87)

Así mismo, los países en desarrollo ofrecen mano de obra, infraestructura, etc. para la manufactura de grandes empresas, las cuales dividen el proceso productivo para que las actividades puedan ser realizadas desde cualquier lugar, con el fin de reducir los costos de producción.

Cada vez más, el trabajo se hace para otros que no conocemos, ya que son producidos para empresas transnacionales, lo que recuerda las relaciones terciarias, mediadas por la tecnología y grandes organizaciones.

Así es como las sociedades, a través de las tecnologías de información y comunicación, abren sus mercados hacia la importación y exportación de mercancías, productos y elementos propios de cada cultura para constituirlos en elementos globales y de esta manera compartir bienes materiales y simbólicos entre distintas sociedades. (Canclini, 1999: 35)

Sin embargo, una de las características más importantes de la globalización es el uso de la infraestructura tecnológica que permite una interconexión de economías, las cuales trabajan en tiempo real desde cualquier parte del planeta, lo que significa que muchos de los cambios económicos que se establecen en una región determinada repercuten y afectan a otra debido a la interrelación que mantienen.

Dicha situación, afecta directamente la vida laboral y social de las personas, al constituirse como el contexto macroeconómico que permite la relación entre capital y trabajo.

Reestructuración productiva

El periodo de sustitución de importaciones significó la intervención directa del Estado dentro del ámbito industrial, y su política tendió a subsidiar continuamente a la industria a través de incentivos fiscales y crediticios, regulando precios y colocando barreras de libre comercio para proteger la economía nacional, así como el control de importaciones y exportaciones, entre otros beneficios para el mercado interno.

Dicha situación impactó de forma directa a las relaciones laborales a partir de los años treinta y cuarenta, ya que se establecieron dos patrones de relaciones laborales en América Latina: en el primero, se institucionalizaron las relaciones laborales con pactos formales y códigos laborales. En el segundo, las relaciones laborales fueron concebidas como luchas constantes entre sindicatos y clases dominantes.

Del primer patrón se desprende el modelo corporativo, el cual se extendió en países como México, Venezuela, Brasil, Argentina y Paraguay, y se caracterizó por tener una intervención directa del Estado en las relaciones laborales, este fuerte vínculo entre sindicato y Estado permitió la institucionalización de las relaciones laborales, la legalización de la clase obrera y el reconocimiento de sus organizaciones.

En este modelo, el Estado controlaba y organizaba a los trabajadores a través de los sindicatos, los cuales apoyaba para que mantuvieran el monopolio y la representatividad, de esta manera, las relaciones laborales se convirtieron en asuntos de Estado y los sindicatos (aunque de manera subordinada) intervenían en el diseño de políticas públicas.

En el segundo patrón, los sindicatos se caracterizaron por ser fuerzas políticas de oposición, países como Bolivia o Perú tuvieron fuertes enfrentamientos entre sindicatos y las clases dominantes, lo que impidió que se legalizara la clase obrera así como sus organizaciones.

A partir de la década del cuarenta hasta el setenta aproximadamente, en América Latina la industria tuvo un importante crecimiento económico, convirtiéndose en el “eje de la

acumulación, especialmente aquellas ramas más intensivas en capital: productos químicos, derivados del petróleo y caucho, e industrias metalmecánicas.” (De la Garza 2001: 100)

La acumulación del capital se basó principalmente en una plusvalía relativa, (De la Garza, 2001: 99) es decir, se incrementaba la fuerza de trabajo para aumentar la producción y así generar más capital.

Para De la Garza, dicha acumulación de capital también estuvo basada principalmente en una reestructuración productiva entre los años cincuenta y sesenta, provocada por la nueva tecnología implementada dentro del proceso productivo como la automatización del trabajo, la introducción de cadenas de montaje, el avance en telecomunicaciones, etc. Sin embargo, nunca hubo una homogeneización de las bases sociotécnicas dentro del proceso productivo, ya que las tecnologías implementadas fueron distintas en cada uno de los establecimientos.

En América Latina, el capital se acumuló principalmente en la industria, debido al crecimiento económico que tuvo, a través de un aumento en la fuerza productiva logrando producir más en menos tiempo.

Sin embargo, este modelo ocasionó una crisis fiscal del Estado debido al “agotamiento del sector primario, que había sido pieza clave en el aporte de divisas para la industrialización” (De la Garza, 2001: 91), dicha crisis se reflejó en la elevación de tasas de interés y en una deuda externa.

Para finales de los ochenta las políticas de Estado tendieron hacia la privatización, reducción de inversiones, disminución de regulaciones a la economía, intervención de políticas salariales para mantener los salarios por debajo de la inflación y hacia la flexibilización en el mercado de trabajo.

Ante la retirada de las protecciones estatales a la industria nacional, la globalización de las economías y la apertura comercial, el sector industrial se vio en la necesidad de realizar cambios en los procesos de trabajo con la finalidad de enfrentar las nuevas condiciones del mercado mundial.

De esta manera, se pasó del modelo de sustitución de importaciones a lo que se conoce como fomento de las exportaciones, implicando una reestructuración de los procesos productivos por parte de las empresas hacia la década del ochenta.

Dicha reestructuración se basó principalmente en aumentar la productividad y la calidad a través de “la introducción de nuevas tecnologías, nuevas formas de organización y gestión de mano de obra, flexibilidad en las relaciones laborales e industriales, nuevas calificaciones, cambios en el perfil sociodemográfico de la mano de obra, nuevas culturas laborales, gerenciales y empresariales, nuevas relaciones entre clientes y proveedores,” así como la relación de éstas con las nuevas políticas de Estado.

Al pensar que se trataba de un proceso único, los estudios laborales introdujeron el concepto de reestructuración productiva para tratar de dar cuenta de los fenómenos que se implementaban dentro de las empresas. Sin embargo, los cambios que se dieron nunca fueron homogéneos, por lo que se generó una variada gama de enfoques teóricos procedentes de disciplinas como la sociología y la economía.

De las teorías más relevantes que involucran al proceso productivo, sobresalen las teorías posfordistas, las cuales tienen en común considerar que la producción en masa llegó a su fin y se ha iniciado un periodo de formas flexibilizadoras que permiten adaptarse a las demandas del mercado.

Durante la década del setenta al noventa, las perspectivas posfordistas que encabezaron los debates fueron: el neoschumpeterianismo, la especialización flexible y el regulacionismo.

El neoschumpeterianismo parte de la obra de Joseph Schumpeter y refiere principalmente al cambio tecnológico duro, siendo uno de sus principales conceptos el de paradigma tecnológico, el cual consiste en los “conocimientos científicos que sirven de fundamento a las técnicas centrales de los procesos productivos, circulatorios o de consumo en un periodo del desarrollo”. (De la Garza, 2001: 44)

Cada paradigma tecnológico tiene un tiempo de vida que les permite funcionar durante cierto tiempo, éste se ve reflejado en el incremento de la productividad, sin embargo, al terminar su ciclo propiciará una crisis de paradigma.

En este sentido, la reestructuración productiva es explicada a partir del cambio hacia un nuevo paradigma basado en la informática, la computación y el avance de las comunicaciones.

La especialización flexible plantea que las pequeñas y medianas empresas pueden ser competitivas frente a las grandes, ya que, al tener la posibilidad de establecer nuevos

acuerdos entre trabajadores y empresarios, así como la constitución de distritos industriales en alianza con el Estado, se logra competir en un mercado que demanda una producción de calidad y en pequeños lotes.

La comunidad regional es uno de los elementos fundamentales de ésta teoría, ya que ésta contribuye para el funcionamiento y desarrollo de la organizaciones a través de sus trabajadores cualificados.

Sin embargo, el nombre de especialización flexible nos remite, por un lado a capacidad por parte de la empresa para transformar continuamente su proceso productivo y por el otro a la especialización.

El regulacionismo, nacido en Francia en los años setenta tiene como objetivo “elucidar las articulaciones entre producción, consumo y Estado en una versión institucionalista de la economía” (De la Garza, 2001: 40)

Se basa principalmente en el institucionalismo, ya que son las normas y las instituciones quienes aseguran la reproducción de las relaciones sociales, en este sentido, el enfoque de la teoría es destacar a las instituciones reguladoras que posibilitan la relación entre producción y consumo.

Dentro del proceso de trabajo y bajo los fundamentos del regulacionismo, una relación salarial estaría vinculada a normas jurídicas, gestiones estatales, organizaciones, jerarquías, etc. Sin embargo, al explicar la crisis del Fordismo se habla de dos niveles: el primero tiene que ver con el proceso de trabajo, al existir un agotamiento del modelo debido a las rigideces técnicas y organizacionales que presentaba. Y el segundo, como crisis de rentabilidad “al darse una elevación de los salarios por encima del incremento de la productividad.” (Celis, 2009: 66)

En América Latina las prácticas dentro del proceso de trabajo fueron distintas, la reestructuración productiva se realizó de manera parcial y se asoció con bajos salarios y flexibilidades unilaterales (Lucena 1991, en De la Garza, 2001: 114) También se cuestiona si los modelos tayloristas y fordistas se establecieron de igual manera en todos los países de América Latina.

Proceso de trabajo y modelos de producción

Los modelos de producción refieren especialmente a procesos de carácter social y tecnológico necesarios para llevar a cabo la producción, Martha Novick (1998: 126) lo plantea como “la división del trabajo que existe entre las personas, así como entre personas y máquinas.” Y responden a lo que Enrique de la Garza (2001) llama las *bases sociotécnicas de los procesos productivos*, debido a que articulan aspectos tecnológicos, organizativos del trabajo y de relaciones laborales.

Las bases sociotécnicas están estrechamente ligadas a la productividad y por lo tanto son fundamentales para lograr una mayor competitividad. Sin embargo, las bases sociotécnicas están condicionadas por las características particulares cada región, por lo que los modelos pueden adoptar tantas formas como personas y máquinas haya en ella.

Taylorismo

En el siglo XIX se introduce la organización científica del trabajo dentro del ámbito industrial; sin embargo, es en el siglo XX cuando el Taylorismo logra consolidarse. Su principal representante fue Frederick Taylor y sus estudios pretendían predecir y controlar las actividades del proceso de trabajo a través del diseño y planeación de las mismas, también se buscaba eliminar “al máximo las rebeldías y holgazanerías de los trabajadores que según la concepción de Taylor imperaban en el grueso de los obreros”, (Carrillo, 2000: 45) incluso se llegó a afirmar que existe una pereza natural en el hombre que impide aprovechar al máximo el tiempo de la jornada laboral. Por esta razón, Taylor insiste en la sistematización del trabajo y para lograrlo el capital debe tener el control absoluto del proceso de trabajo estableciendo las reglas de cómo trabajar, así como los tiempos y movimientos “óptimos”.

Dicha organización se basa en una estricta división del trabajo, un sistema de métodos que marcan tiempos y movimientos de las operaciones a realizar, así como también los modos en que debían efectuarse. Esta situación revolucionó la industria, ya que dejó atrás el saber artesanal y sometió a los trabajadores a una lógica de tiempos y movimientos definidos y estandarizados por la empresa.

Para Martha Novick, (1998: 120) *“el taylorismo no supone sólo la organización del trabajo sino las formas de supervisión y control, las reglas de cómo trabajar, los niveles, sus jerarquías, los criterios y formas de ejercicio de la autoridad y el poder”*

El obrero fue considerado por Taylor como “obrero bestia”, por lo que su trabajo queda reducido a la ejecución de tareas simples anteriormente planeadas y bajo una supervisión, esto se hacía con la finalidad de lograr un mayor control sobre su trabajo y evitar holgazanerías por parte de los trabajadores, de esta manera, Taylor logra separar el trabajo del trabajador.

Para Taylor, la administración científica permitía que los trabajadores desarrollaran altos niveles de efectividad, ya que al sistematizar el trabajo en elementos simples se eliminaban los tiempos muertos, es decir, se establecían claramente las operaciones a realizar, su secuencia, el tiempo en que debían hacerse y el modo de efectuarlas, se lograba controlar el proceso, con la finalidad de que cada minuto de la jornada fuera aprovechado de manera óptima.

Fordismo

El modelo de producción Fordista sigue la misma lógica que el taylorismo, ya que se encuentra sustentado en una racionalización del trabajo, la cual se refiere principalmente, al control del proceso de trabajo a través de la separación de actividades, como las de planificación y ejecución.

El fordismo realiza aportaciones tecnológicas muy importantes, la cadena de producción y la línea de montaje permiten una intensificación del trabajo, ya que los tiempos y movimientos están determinados por la misma, cuando se aumenta la velocidad de la cadena, se agiliza todo el proceso, de esta forma se estandariza el proceso, se eleva la productividad y se genera una producción en masa.

Sin embargo, esta situación implica la simplificación de trabajo humano, es decir, el trabajo obrero queda reducido a la ejecución de tareas simples y repetitivas, ya que el trabajador queda inmerso en un espacio donde más allá de propiciar el desarrollo de un aprendizaje, se busca desarrollar cierta habilidad para la ejecución de actividades cada vez más simples; de esta forma, el obrero se vuelve pasivo ante su trabajo, es decir, se le quita la posibilidad de realizar cualquier tipo de aportación.

El fordismo no sólo repercutió en la forma de trabajar sino que hizo una notable variación en la forma de consumo de la sociedad, estableció una nueva norma de consumo basada en un incremento salarial, y se apoyó en la política keynesiana para crear un fuerte vínculo entre el Estado y el capital, logrando “altas tasas de rentabilidad, un crecimiento constante de las condiciones de vida de la población trabajadora, un acceso mayor al consumo y un desarrollo económico sostenido por varias décadas”. (Carrillo, Martínez y Lara, 2007: 24)

Toyotismo

El modelo Toyota refiere una nueva forma de organización del trabajo, que busca flexibilizar el aspecto tecnológico y organizativo del trabajo, para poder lograr una mejor adaptación de las empresas en el mercado, así como una mayor rentabilidad de la fuerza de trabajo.

En este modelo se requiere de un trabajador participativo y polivalente, que pueda integrar sus conocimientos y saberes en el proceso de trabajo y que realice diferentes funciones, como hacer sugerencias, aportar ideas o resolver problemas. Una de las responsabilidades del obrero en este modelo de producción es “detectar y diagnosticar problemas en su espacio de trabajo para poderlos corregir”; (Carrillo, Martínez y Lara, 2007: 36) sin embargo, el trabajo siempre se realiza en equipos conformados por obreros polivalentes que conocen muy bien el proceso y por lo tanto pueden realizar actividades muy específicas sin tener que recurrir a expertos. Dicha situación agiliza el proceso y logra articular la fragmentación que distinguió a los modelos tayloristas - fordistas.

No obstante, el departamento de planeación sigue teniendo una función específica, ya que “*los directivos son los que eligen el tipo de proceso, el tipo de tecnología, los métodos de trabajo, las tareas a ejecutar, el incremento de los movimientos...*” (Carrillo, Martínez y Lara, 2007: 37). En este sentido, los equipos de trabajo “*responden a los lineamientos determinados desde la dirección y por consiguiente siguen las reglas establecidas por los ingenieros, con la supuesta libertad que se les da a los trabajadores para resolver conflictos que se presenten en la producción.*” (Carrillo, Martínez y Lara, 2007: 37)

La competencia de los equipos de trabajo es un elemento fundamental en el modelo Toyota, ya que al confrontarlos es posible otorgar diferentes estímulos que vayan de acuerdo al desempeño de cada uno de ellos.

Bajo este modelo, los trabajadores son sometidos a una mayor intensidad de trabajo puesto que se intensifican los turnos de trabajo: “se eliminan aún más los tiempos muertos al interior del puesto de trabajo debido a la flexibilidad y a la simplificación de las distintas tareas que los trabajadores realizan.” (Carrillo, Martínez y Lara, 2007: 38)

Al someter la fuerza de trabajo a una mayor eficiencia, se genera una mayor competencia entre los trabajadores y un mayor compromiso por cumplir su trabajo.

Otro lineamiento del modelo Toyota consiste en implementar el esquema conocido como *justo a tiempo (just in time como se popularizó en México)*, el cual se basa en: “*la satisfacción de la demanda de manera ágil y flexible sustentado sobre la construcción de una red de proveedores de diferentes tipos y tamaños de empresas que suministran los insumos necesarios para la producción requerida por la empresa cliente, así surge una relación estrecha entre cliente proveedor que da como resultado el beneficio de contar en el momento justo con todos los insumos necesarios para que la producción se realice sincronizadamente, así gracias a la planificación de la producción, los insumos requeridos serán proporcionados por las empresas nucleadas alrededor de la empresa cliente para satisfacer la demanda requerida por el mercado*” (Carrillo, Martínez y Lara, 2007: 38).

En este sentido, la responsabilidad de entregar a tiempo el material requerido y bajo un estricto control de calidad recae sobre la empresa proveedora; con esto la empresa matriz logra un ahorro de espacio, gastos de almacenaje, inventarios, gastos de control de calidad del producto e incluso si es necesario aumentar la plantilla de trabajadores para un determinado proyecto, la empresa subcontratista hace todo el trabajo de reclutamiento, se encarga de salarios, prestaciones, nómina, capacitación, etc. Ya que, “en términos formales no pertenecen a la empresa, sólo trabajan en ella, pertenecen a la empresa contratista” (Carrillo, Martínez y Lara, 2007: 39)

Relaciones laborales

Las relaciones laborales se establecen entre capital y trabajo al interior de las empresas con la finalidad de lograr acuerdos o negociaciones en temas como: sistemas salariales, el uso de la fuerza de trabajo, costumbres del trabajo, empleo, vínculos institucionales, involucramiento, seguridad social, etc. *“algunas pueden estar codificadas (normadas por leyes, convenios colectivos o por reglas organizativas) y otras ser informales (una parte de ellas poseen regularidades según las costumbres laborales, y otras son aleatorias).”* (De la Garza, 2001: 76)

Flexibilidad laboral

A partir de la década de los ochenta las empresas se vieron obligadas a transformar sus procesos productivos para enfrentar las “nuevas tendencias de la apertura de mercados”. (Carrillo, M., Martínez, J., Lara, J. y Salinas, R., 2010: 249)

Por esta razón, implementaron formas organizativas encaminadas hacia el cambio y la flexibilidad reestructurando bases tecnológicas y de relaciones laborales.

En este sentido, por flexibilidad laboral se entenderá *“la capacidad de la empresa, los trabajadores y los sindicatos para hacer cambios rápidos en los procesos productivos de acuerdo a las necesidades de la producción y de los mercados”* (De la Garza, 2007: 161).

A las nuevas formas de enfrentar el entorno competitivo se les denominó Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT). Sin embargo, cada planta productiva conserva características propias que dependen en gran medida de las legislaciones y cultura de cada nación, por lo que a pesar de tener un mismo objetivo, las formas de organizar el trabajo tienden a diversificarse de una empresa a otra.

La globalización es un factor muy importante debido a que se desarrolla con gran rapidez afectando directamente a los mercados, de manera tal que ahora las empresas buscan ofrecer una amplia gama de mercancías y cambiarlas rápidamente con la finalidad de mantener su lugar en el mercado. Para lograrlo, las empresas se han visto en la necesidad de realizar algunas modificaciones como se describen en el siguiente cuadro resumen.

<i>Taylorismo / Fordismo</i>	<i>Nuevas formas de organización del trabajo</i>
<p>1.- Se considera al trabajador como fuerza física, no interviene en el trabajo mental.</p> <p>2.- Se tiende a la especialización de trabajadores.</p> <p>3.- Se inhibe la participación del trabajador exigiéndole sumisión antes sus superiores.</p> <p>4.- Se orienta a la producción de grandes lotes y por procesos.</p> <p>5.- El control de la calidad se efectúa por inspección al final de cada etapa del proceso de producción.</p> <p>6.- El único responsable de la calidad es el área de control de calidad.</p> <p>7.- Altos inventarios especulativos.</p> <p>8.- El funcionario de la empresa se orienta por el principio de “vender lo que se produce”</p> <p>9.- Mantenimiento correctivo o preventivo en el mejor de los casos.</p> <p>10.- Sistemas contables basados en estados financieros a posteriori.</p> <p>11.- Poca comunicación con proveedores y clientes.</p> <p>12.- Todo el esfuerzo para producir más.</p> <p>13.- Concepto estrecho de productividad (hacer más con menos)</p> <p>14.- Se tiende a complejizar el proceso de producción.</p> <p>15.- Investigación y desarrollo enfocados al proceso.</p> <p>16.- Esporádico análisis de competencia.</p> <p>17.- Robotización indiscriminada de los procesos.</p>	<p>1.- Se considera al trabajador como fuerza física e intelectual.</p> <p>2.- Se tiende a la formación de trabajadores polivalentes.</p> <p>3.- Se estimula la participación creativa del trabajador, únicamente en asuntos técnicos.</p> <p>4.- Se orienta a la producción continua de pequeños lotes a través de “celdas de manufactura” (producción flexible).</p> <p>5.- El control de la calidad se efectúa a todo lo largo y ancho de la empresa durante la realización de cada proceso.</p> <p>6.- Los responsables del control de la calidad son todos los trabajadores.</p> <p>7.- Cero inventarios a través del justo a tiempo.</p> <p>8.- El funcionario de la empresa se orienta por el principio de “producir lo que se vende”.</p> <p>9.- El mismo operador realiza el mantenimiento de sus máquinas con un enfoque preventivo (mantenimiento total).</p> <p>10.- Sistemas contables basados en las actividades en tiempo real (Activity Based Cost).</p> <p>11.- Encadenamiento con proveedores y clientes.</p> <p>12.- Todo esfuerzo para satisfacer al cliente.</p> <p>13.- Concepto amplio de productividad (mejora de productividad).</p> <p>14.- Se tiende a simplificar el proceso de producción.</p> <p>15.- Investigación y desarrollo orientados al diseño de productos pero no se descuida el proceso.</p> <p>16.- Análisis competitivo (Benchmarking).</p> <p>17.- Robotización selectiva.</p>

Fuente: Carrillo, M., Martínez, J. y Lara, J., 2007

En este sentido, la crisis del capitalismo dentro de la industria se le ha atribuido principalmente a las formas de organización del trabajo “*derivadas de sistemas rígidos e incapaces de captar las combinaciones de diversas bases tecnológicas, organizacionales y de relaciones laborales*” (Carrillo, M., Martínez, J. y Lara, J., 2007: 65).

Dimensiones de la flexibilidad laboral

Autores como Álvaro Díaz (1996) refieren dos grandes dimensiones de la flexibilidad laboral. Una de ellas es conocida como flexibilidad macro y consiste en la capacidad que tiene un sistema productivo para adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno, tales como ciclos económicos, cambio tecnológico y globalización.

El grado de desarrollo de los mercados de trabajo y el tipo de instituciones económicas son factores que influyen en el nivel de flexibilidad de una economía, “mientras más profundos y múltiples sean éstos, más desarrollada será la división del trabajo y mayor será la flexibilidad macro” (Díaz, 1996)

En cuanto a los mercados de trabajo destaca la flexibilidad de tipo salarial, de volumen de empleo, movilidad ocupacional y geográfica. (Díaz, 1996)

Por otra parte, la flexibilidad micro se entiende como la adaptación que tiene una empresa a cambios en su entorno (ciclos económicos, cambio tecnológico, cambios en la estructura y dinámica de los mercados).

De la flexibilidad micro se desprende la flexibilidad interna de la empresa, la cual refiere principalmente al proceso de trabajo, ya que busca realizar cambios organizativos, tecnológicos y de relaciones laborales al interior del proceso con la finalidad de producir lo que demanda el mercado. Sus dimensiones* son flexibilidad numérica, salarial y funcional.

Flexibilidad numérica es la capacidad de la empresa de aumentar o reducir la plantilla de trabajadores o el número de horas trabajadas según lo requiera el proceso.

Flexibilidad salarial se refiere a la capacidad de la empresa para adecuar el salario en función de la productividad o de los resultados de la empresa.

Flexibilidad funcional consiste en realizar cambios en las funciones de los empleados, lo que “implica un trabajo polivalente y movilidad interna entre los puestos de trabajo, departamentos, adscripción, turnos, horarios, etc.” (De la Garza, en Covarrubias A., Solís V., 2007: 137)

Cuando existe flexibilidad funcional en una empresa normalmente se incrementan las actividades de los trabajadores.

La flexibilidad laboral en México

El proceso de flexibilización en México de las relaciones laborales y de los contratos colectivos ha tenido diversas variaciones. A partir de 1980 se habló por primera vez y de manera formal en el discurso empresarial del concepto de flexibilidad y con ello vino una modificación de los contratos colectivos principalmente de empresas paraestatales. Sin embargo, la flexibilidad que se adoptó fue unilateral, ya que las decisiones las tomaba la gerencia sin negociarlo con el sindicato.

Posteriormente en los años 90 se estableció un marco de bilateralidad entre empresas y sindicatos, en donde se firmaron convenios de productividad y se creó una política de bonos con la finalidad mejorar las condiciones salariales de los trabajadores.

Productividad y bonos

Durante el gobierno de Carlos Salinas se buscó que el crecimiento económico del país estuviera basado en el fortalecimiento de la productividad, por lo que se empezaron a realizar los primeros convenios de productividad.

La productividad del trabajo no solamente depende del aspecto técnico del trabajo, ya que se entrecruzan factores como “*la capacitación, el involucramiento, el sentido de pertenencia, compromiso organizacional por parte de los trabajadores y de todos los actores que participan al interior del entorno de trabajo.*” (Carrillo, M., Martínez, J., Lara, J. y Salinas, R., 2010: 251)

De la misma forma, De la Garza (2007) habla de una productividad que tiene relación con la “tecnología, la organización del trabajo, las relaciones laborales la calificación de la fuerza de trabajo, la calidad de vida y de trabajo, las relaciones cliente-proveedor, la

planeación y organización de la producción, y el reparto de los beneficios de la empresa entre los factores de la producción”

En el año de 1992 en México, se firmó el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad en el que se plantea otorgar bonos de productividad a los trabajadores de acuerdo a los resultados de cada empresa; se consiguió también el establecimiento de aumentos salariales anuales.

En este sentido, sindicato y empresa lucharían por lograr una mayor productividad, donde cada sindicato pactaría convenios de productividad y promovería la “formación de comisiones mixtas, elaboración de programas de productividad y calidad, promoción de bonos grupales, etc.” (De la Garza, 2007: 34)

De acuerdo con los modelos de producción flexibles, es necesario conseguir un mayor involucramiento y participación por parte de los trabajadores para tener una mayor productividad, por lo que es conveniente que se conformen comités de productividad dentro de las empresas, entre otras actividades, con la finalidad de analizar y proponer mejoras a la calidad y productividad.

Los comités de productividad se derivan del sindicato de la empresa, de manera tal que funcionan como intermediarios entre empresa y sindicato. Sin embargo, cuando no existe sindicato, los trabajadores (eventuales o de planta) eligen a sus representantes por votación directa y secreta. Dichos comités son conformados por un máximo de diez personas y un mínimo de dos, su gestión durara dos años y podrán ser removidos en cualquier momento si lo acuerda la mayoría.

Entre sus funciones se encuentran:

- Hacer diagnósticos acerca de los cambios necesarios en la empresa para aumentarla productividad.
- Definir indicadores para medir la productividad
- Supervisar y evaluar las mediciones de la productividad
- Elaborar programas de capacitación para mejorar la productividad de común acuerdo con las comisiones de capacitación.
- Establecer montos de los bonos por productividad y los periodos de pago. Dichos bonos por productividad no podrán rebasar 50% del salario base del trabajador.

- Definir acciones para mejorar la calidad de vida en el trabajo y la generación de una nueva cultura laboral.
- Elaborar programas para mejorar la productividad y la calidad.

Sindicatos

A partir de los años ochenta se dio una reformulación de la intervención estatal en relación con la industria, ya que se buscaba principalmente lograr una modernización del aparato productivo, dicha reformulación cambió las formas de interacción entre sindicatos y empresarios.

La reestructuración organizacional de las empresas se llevó a cabo sin la completa participación de los sindicatos, ya que el cambio tecnológico, la generación de empleos informales, el aumento de horas trabajadas, las nuevas formas de contratación, etc. se han dado de manera unilateral afectando directamente a los trabajadores.

Es evidente que existe un debilitamiento de las estructuras sindicales en México, el cual no se refleja sólo en la “incapacidad para hacer frente a la disminución de los salarios reales o a las pérdidas que han experimentado los contratos colectivos de trabajo, sino del debilitamiento de lo que había sido su fortaleza, el acceso a las instancias estatales de decisión y, por otra parte, la capacidad que tenía de regular la vida del taller dentro de las fábricas a partir de su control del mercado de trabajo interno y externo. “ (Covarrubias A., Solís V., 2007: 25). Sin embargo, tampoco se ha planteado la posibilidad de promover un fortalecimiento sindical a través de negociaciones colectivas entre empresarios y obreros.

Subjetividad

El estudio de la subjetividad se nutre principalmente de dos perspectivas teóricas: la sociológica y la psicológica; con ello se busca darle al sujeto un papel activo y transformador, en donde su entorno histórico-social es visto como un elemento inherente al sujeto que lo acompaña en el transcurso de su desarrollo.

La subjetividad se encuentra en constante movimiento, y se plantea a partir de una serie de relaciones que se establecen, “*el proceso de dar sentido a algo tiene como punto de*

partida la relación del sujeto con el mundo externo, con otros sujetos y con la naturaleza e incluso con él mismo...” (Carrillo, M., 2009: 45)

Bajo esta perspectiva, la subjetividad se concibe como el “*proceso de dar significado y sentido a determinadas situaciones*” (Carrillo, M., 2009: 45), donde la atención está centrada en la interacción que el sujeto tiene con su entorno, “*de esta forma es posible observar la realidad en toda su riqueza de movimiento... apunta al reconocimiento del papel del sujeto y su subjetividad, un sujeto en la doble dimensión individual/colectiva*” (Carrillo, M., 2009: 24)

La importancia del planteamiento radica en evitar caer en reduccionismos en donde el sujeto queda supeditado a estructuras que determinan su actuar o por el contrario teorías que ceden la importancia a la racionalización pura del sujeto.

Para el psicoanálisis, la sociedad figura como elemento estructurador del sujeto, ya que impone sus patrones culturales y establece límites bajo los cuáles el individuo debe desenvolverse, (Carrillo, M., 2009) es así como el sujeto se convertirá en portador de la estructura social que lo condiciona. (Carrillo, 2009)

Cabe destacar que para Freud la internalización de la cultura se va dando de forma inconsciente, ya que difícilmente se puede dar cuenta de las influencias que se reciben del medio exterior, por lo que solo se actúa entorno a ellas.

Sin embargo, el sujeto también tiene la posibilidad de transformar su posición dentro de la sociedad, ya que existen factores psíquicos como el aprendizaje, la memoria, la percepción o los sentimientos que influyen de manera importante para darle un sentido y significado al mundo que le rodea. “*Así pues, la comprensión de la sociedad, de los grupos sociales y de los individuos está atravesada por múltiples interrelaciones. A la relación individuo-sociedad y sus conformaciones psíquicas, cognitivas e ideológicas, se le unen fenómenos sociales característicos de las etapas históricas y que definen a una sociedad y los procesos mentales*” (Carrillo, M., 2009:31)

Por esta razón, para fines del presente estudio, se utiliza el concepto de configuración subjetiva, ya que permite ver al conjunto de factores como una interrelación, “*un arreglo específico de códigos provenientes de los campos de la cognición, valorativos, sentimientos expresados o no discursivamente...*” (De la Garza, en Carrillo, M. 2009: 47) y que a través del razonamiento cotidiano se van construyendo.

Estructura- Subjetividad- Acción- Comportamiento

La estructura y la acción son fundamentales para entender los comportamientos de las personas debido a que se encuentran estrechamente relacionadas con los procesos subjetivos.

Para explicar estructura y acción se retoma la teoría de la estructuración de Giddens, el cual tiene como primer planteamiento que tanto estructura como acción se encuentran intrínsecamente relacionadas al constituirse como dualidad. Para Giddens (en Ritzer, 2002: 480) “toda acción social implica estructura, y toda estructura implica acción social”

La acción es en si misma reflexiva, es decir, además de ser consciente de las propias acciones, el agente tiene la posibilidad de controlarlas; sin embargo, el autor reconoce que existen motivaciones inconscientes que impulsan la acción. Pero el principal enfoque de la teoría está en lo que los agentes hacen realmente, sus acciones iniciales y las posibles consecuencias inesperadas.

En vez de tener una función limitadora, las estructuras posibilitan acciones y estas acciones permiten al agente transformar las situaciones. Giddens (en Ritzer, 2002: 482) define la estructura como: “las propiedades estructuradoras (normas y recursos)... las propiedades que hacen posible la existencia de prácticas sociales discerniblemente similares a través de los diferentes periodos de tiempo y espacios que les dan su forma sistémica.”

Las prácticas sociales se convierten en el punto de partida del análisis, ya que al conformar el sistema social, manifiestan propiedades estructurales y acciones transformadoras.

Subjetividad en las relaciones laborales

a) Toma de decisiones

La toma de decisiones dentro de las organizaciones es un aspecto muy importante en el proceso productivo, ya que son éstas las que conciben y guían las formas de organización.

La idea que se intenta resaltar en el presente estudio es que “*la toma de decisiones no es solamente un proceso planificado y racionalmente instrumentado, sino que, en repetidas ocasiones, pesa más la parte subjetiva para orientar los procesos de trabajo respecto de*

las innovaciones tecnológicas o los cambios organizacionales” (Carrillo, M., 2009: 41)

Por lo que gerentes, mandos medios y trabajadores toman decisiones que afectan de manera directa el proceso de trabajo.

Actualmente las empresas están enfocadas en implementar estrategias que les permitan tener una mayor flexibilidad, reducir costos o mejorar la calidad; por lo que se han generado una serie de cambios al interior de las empresas, como el cambio tecnológico, organizacional y cultural.

Si se considera que los actores, a través de la subjetividad, conciben, otorgan un sentido, interactúan, valoran las situaciones y las transforman, es posible entender como a partir de la implementación de estrategias, los actores dan vida al proceso, al interactuar de forma diversa. La respuesta de los actores involucrados puede ser de entusiasmo, indiferencia, rechazo, resistencias individuales o colectivas, temor, etc., es así como la estrategia se ve modificada.

Se tiene entonces, como primer momento, el desarrollo de una estrategia por parte de la gerencia, posteriormente los mandos medios la interpretan, la comunican y tratan de instrumentarla y finalmente llega a los trabajadores quienes responden a la medida instrumentada.

Sin embargo, durante este proceso dado bajo la estructura de la empresa se producen acuerdos, negociaciones implícitas, la no realización de asambleas, el diálogo con líderes informales, la plática individual con los trabajadores, las reuniones de planeación, etc. *“Las posibles relaciones entre estructura-subjetividad-acción-comportamiento se pueden representar dibujando una línea recta de la trayectoria sin cambios de la estrategia diseñada, tal y como fue formulada por la gerencia y esperando alcanzar resultados originalmente trazados; la interacción de los sujetos que reciben las presiones estructurales y con sus formas particulares de darle sentido a las propuestas de cambio, conduce a trayectorias no esperadas durante la implementación de las modificaciones.”*

(Carrillo, M., 2009: 43). Por esta razón, es importante considerar la influencia que tienen las estructuras y las subjetividades en la configuración productiva, ya que los actores dejan su papel de individuos guiados solamente por la lógica instrumental/racional, o bien, abandonan su condición de seres pasivos determinados por las estructuras para convertirse en constructores de sentido y cultura.

b) Cultura organizacional

El principal factor influyente al momento de tomar decisiones se le atribuye a la cultura, debido a que el individuo *“nunca abandona su condición nata a socializar, asumir roles, compartir normas, reproducir esquemas, en resumidas cuentas, tener y crear una cultura.”* (Carillo, M., 2009: 56) Es decir, al aceptarse o validar como correcta alguna situación por un grupo dentro de una organización, tiende a institucionalizarse y a considerarse como racional, aunque esté directamente relacionado con las creencias o conocimiento que un grupo ha reproducido sin cuestionar.

La cultura tiende a modificarse a través del tiempo, ya que los significados son construidos a partir de las interacciones que existen entre las personas, grupos o sociedades. Sin embargo, cada cultura adquiere y conserva rasgos particulares, lo que las hace únicas y singulares.

En este sentido, la cultura figura como un *“elemento que cohesiona a un grupo a través de patrones de significado compartidos. Se enfoca en los valores, creencias y expectativas que los miembros de un grupo comparten.”* (Siehl y Martin, en Carillo, M., 2009: 60).

Es posible analizar la cultura desde diferentes elementos como: las acciones individuales, el lenguaje (como componente de la comunicación), los documentos que se consideran importantes y los artefactos.

Al realizar el análisis de las actitudes o la conducta de los miembros de un grupo o de una sociedad, generalmente se buscan los patrones culturales que las determinan y definen. Ya que permite explicar las posibles causas de las conductas que los trabajadores tienen en un momento determinado.

En esta dirección, el proceso subjetivo juega un papel de articulador de las relaciones humanas, y, en el caso que estamos estudiando, se convierte en un indicador muy efectivo que nos ayuda a visualizar la dinámica de los actores productivos ante una determinada decisión que adopta la empresa. Nos podemos arriesgar a decir que el éxito o fracaso de una decisión empresarial está directamente vinculada a la forma en que se le da sentido y significado por parte de los trabajadores, quienes son los responsables de instrumentar la decisión.

CAPÍTULO 2

Indicadores metodológicos

La importancia de contar con una metodología en la investigación social radica en lograr una comprensión del fenómeno social a estudiar, a través de la sistematización de la información por medio de métodos y técnicas que correspondan a los objetivos del estudio.

La metodología plantea el camino que ha de seguirse y logra articular los diferentes elementos que conforman la investigación.

El presente trabajo retoma la alternativa teórica-metodológica de Enrique de la Garza Toledo, del cual se recupera el concepto de configuración subjetiva; ya que *“permite entender la acción con base en un conjunto de variables estructurales y relacionales que se configuran con respecto de elementos subjetivos (conocimiento, valores, razonamiento cotidiano, sentimientos y estética) y que es posible identificar empíricamente”* (Hernández Romo, 2003: 66). En este sentido, el actuar de las personas obedece a una serie de factores culturales y sociales que se modifican con el tiempo a través de las interacciones cotidianas.

Otro aspecto que se retoma dentro de la metodología es el paradigma interpretativo, debido a que permite la comprensión de la realidad a partir de acciones propiamente humanas como lo son *“valores, normas, sentimientos, cogniciones, estética, razonamientos cotidianos...”* (Hernández Romo, 2003: 67); de esta forma, las personas van construyendo su propia visión del mundo.

Sin embargo, el investigador o la persona interesada en captar la realidad, tiene también una forma particular de interpretar al mundo, por lo que el estudio está sujeto a una doble hermenéutica. De la Paz lo describe así; *“el investigador interpreta el caso de acuerdo con el acervo intelectual que se ha acumulado en su disciplina, es decir, los conceptos y las teorías disponibles en una disciplina concreta se convierten en las lentes a través de las cuales se analiza la realidad que se expresa en un caso concreto”* (De la Paz; 2006: 248)

Uno de los objetivos de un estudio social es lograr la comprensión del significado atribuido por los individuos, es decir; hacer una reinterpretación de la situación que ya ha sido interpretada. (Hernández Romo, 2003: 67)

Por esta razón, es necesario considerar la subjetividad que se encuentra presente en las diferentes formas de pensar la realidad; es decir, tener en cuenta afectos, sentimientos y valores que están en constante relación con las acciones, razonamientos y comportamientos sociales.

La presente investigación esta conformada por un estudio de caso, el cual permite una exploración de la temática a estudiar. Para Elena de la Paz Hernández Huerta el estudio de caso “no busca representatividad sino profundidad y pertinencia teórica” (De la Paz, 2006: 247).

A través de ésta herramienta es posible obtener opiniones, juicios de valor y motivaciones, lo cual permite que la información sea focalizada, descrita y explicada.

Sin embargo; para lograr un panorama más amplio, es necesario explicar como los aspectos macro ocupan un lugar vital dentro de las formas de organización laboral de la industria.

Por esta razón se vuelve importante introducir los planteamientos de la reestructuración productiva, ya que aluden principalmente a los cambios generados a partir de los avances tecnológicos, económicos, culturales y sociales; los cuales han tenido una influencia importante en la transformación de los procesos de trabajo dentro de las empresas.

Por lo tanto, al brindar una explicación que aborde aspectos macro se logra tener una visión más amplia del fenómeno a estudiar, ya que es posible integrar acciones particulares con el contexto al que pertenece; de esta manera, las explicaciones tendrán un sustento mucho más abarcador y diverso.

Otra de las técnicas utilizadas en la presente investigación es la entrevista a profundidad, dicha técnica permite conocer, a través de su propia gente, la forma en que se desarrolla el proceso de trabajo, el uso de la tecnología, así como los sentimientos que la gente le imprime.

En este sentido, para la presente tesis será muy importante analizar la problemática de la constitución de subjetividades en la empresa, reconstruyendo las experiencias de los sujetos, supone identificar estrategias concretas ya instrumentadas en las empresas maquiladoras (por ejemplo círculos de calidad, justo a tiempo, equipos de alto desempeño). Analizar la estrategia en la práctica y cómo se construye. Analizar el proceso estructura-subjetividad-comportamiento-acción resulta particularmente esencial. Muchas

son las preguntas de investigación ¿qué determina al mercado?, ¿la relación con los trabajadores?, ¿el conocimiento científico?, ¿la subjetividad? Todo esto debe estudiarse en concreto, los efectos sobre los trabajadores. ¿Qué valores, emociones y razonamientos se despertaron?, ¿qué creían saber?, ¿qué tanto la estructura, incluyendo las culturales, determina a los actores?, ¿los trabajadores tienen un papel activo en las decisiones?, ¿qué otras estructuras intervienen y con qué visiones subjetivas sobre el trabajo, el empleo, la productividad, la competitividad?, ¿cómo influyen en las decisiones?

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa “Fandeli” ubicada en la ciudad de Querétaro, empresa de capital nacional cuyo principal producto es la lija de agua, que instrumentó un cambio en la organización del trabajo para tratar de mejorar sus condiciones en términos de costos y productividad. La estrategia se denominó: “Sistema de trabajo doce por doce”.

CAPÍTULO 3

Características de la empresa estudiada

La planta de Querétaro está ubicada en Acceso III No. 5 en el Parque industrial Benito Juárez y se fundó en el año 1999 con el nombre de Grupo Fandeli S.A. de C.V. Se dedica a la fabricación de abrasivos revestidos. Su matriz principal se encuentra en Tlalnepantla, Edo. de México.

El origen del capital es 100% mexicano y es considerada una empresa mediana de acuerdo al número de trabajadores, ya que cuenta con una plantilla de 67 trabajadores, 27 de ellos son empleados y 40 sindicalizados, la edad promedio es de 32 años. La empresa está conformada por un centro de distribución (CEDIS), Recursos Humanos y la planta de recubierto. La primer nave esta destinada para oficinas del CEDIS, Recursos Humanos, almacén de materia prima y almacén de producto terminado; en la segunda nave se encuentra el comedor industrial y la planta de recubierto. El horario para el personal de planta es de doce por doce, es decir, el primer turno abarca de 7:00 a 19:00 hrs. y el segundo turno de 19:00 a 7:00, rolando turnos cada 15 días.

El titular del contrato colectivo (CCT) es el “Sindicato industrial de trabajadores de talleres serigráficos e impresos metal, mármol, automotriz, mecánicos, comercios en general, fabricación de cartón, maquiladoras, similares, anexos y conexos del Estado de Querétaro CTM”

Sus ventas se dirigen mayoritariamente a la industria metal-mecánica, maderera y automotriz. Exportan a países como Estados Unidos, Canadá, Alemania, Inglaterra, Francia, China, Pakistán y gran parte de Sudamérica y sus principales clientes son: 3M, Distribuidora Industrial de Abrasivos, Pferd, Distribuidora del Pacífico, Compañía de Ferremundo, Distribuidora Croma, Ferretería Indar, entre otros.

Actualmente la planta de Querétaro es considerada como una de las más modernas de América Latina en la fabricación de abrasivos revestidos, ya que se han hecho actualizaciones tecnológicas al proceso de fabricación.

Proceso de Trabajo

a) Nivel tecnológico

Se emplea tecnología alemana, tienen 12 años aproximadamente y hace un año se hizo una modificación electrónica, todo el control de Siemens se cambió por el más reciente. Siemens es la marca, la tecnología con la que se está fabricando todo lo que son los abrasivos. Hay un sistema que se le llama sistema Escada, es un sistema de adquisición de datos y otro de control denominado control distribuido que por medio de redes industriales, ya sea Ethernet, ProSibus, Activus, se enlazan a un cerebro, en la planta tienen tres: *maker* con PLC (control lógico programable) y es un control principal, *sizer* también tiene otro PLC que viene siendo el control principal de recepción y el tercero es uno que se conoce como *drayer*. Cada sección tiene su control. Toda la sección *maker*, el electro y las transmisiones de *maker*, se controlan por medio de un control lógico programable que es el PLC *maker*, y por ejemplo la sección *sizer* abarca la enrolladora y las transmisiones y la sección *drayer* son motores de extracción, y otra sección que es todo el control de temperatura, humedad, válvulas.

La importancia que le asignan los ingenieros de planta se expresa en la siguiente afirmación:

“Todo esto lo puedes ver por medio del sistema Escada, que es un sistema de adquisición de datos y son las pantallas que están en la oficina de producción, todo el proceso tú lo puedes ver desde allá porque está enlazado, ahí puedes ver lo que se está fabricando desde maker (primer máquina) hasta la enrolladora (última), y cada una de las variables las puedes ir verificando y modificar sus valores norma y aquí también puedes adquirir todos los datos los puedes convertir a archivos de Excel y esa información la puedes ir guardando, entonces por ejemplo Cesar, que es el ingeniero de NDC, toda esta información él la guarda para su control estadístico y ya en base a ello cambia variables y hace modificaciones para que en la próxima corrida salga con variabilidad y tenga un mejor control sobre el proceso”.

Todo el proceso es observable desde la pantalla principal (Escada), pero cada sección tiene una pantalla, cuyo nombre técnico es HMI, son interfaces hombre- máquina. Desde el panel pueden hacerse modificaciones de las variables y el control se hace desde el cuarto de control, ahí se tiene lo que es el control y los accionamientos y mueven la máquina, hay tres controles lógico programables (PLC), enlazados en un red y se cuenta con otra red siemens para controlar tarjetas de entradas y salidas. Una explicación mayor nos la da el ingeniero entrevistado:

Entonces, por ejemplo, si yo necesito accionar el rodillo que abra y cierre, está conectado a una tarjeta y esa tarjeta recibe las órdenes por medio de una red industrial, es como en las computadoras, tú tienes un servidor y en ese servidor tu puedes almacenar información, entonces nada más tienes un cable entre ésta y las demás computadoras y todas conectan al servidor, y ya de ahí cada una jala su información.

Por las características del proceso de trabajo no se tienen maquinas herramientas de control numérico, ni máquinas manuales, máquinas herramientas de control numérico computarizado, ni robots. Se trabaja, con máquinas de control automatizado, prácticamente una vez que arranca el proceso el operador nada más está verificando que los parámetros de abrasivo, del adhesivo o el papel, estén dentro de un control y ya el nada más hace pocas modificaciones pero en sí el proceso del dorso, desde el electro hasta la enrolladora lo hace la máquina sola, la máquina sincroniza velocidades, el operador en su panel de control le dice: “quiero que el material este corriendo a sesenta metros por minuto”, entonces él nada más oprime un par de teclas y con eso los PLC hacen todo el control para que todo giren sincronizadamente, todas las transmisiones, todos los rodillos, todos los sensores se programen a esa velocidad. Aparentemente no se ve que esté automatizado pero prácticamente está automatizado en un 90% y el otro 10% son otras aplicaciones que están semi automatizadas donde el operador tiene que vigilar para no se atoren los bastones y suban correctamente a una cadena transportadora.

Por otra parte, el proceso de trabajo está definido bajo un sistema de administración de calidad global o total, se rigen bajo la norma de calidad ISO 9000 y en ella se definen y se describen todas las actividades que realizamos en el proceso.

b) La actividad en la planta

En este caso, como proceso de producción para la planta, la primera parte se compone de las materias primas o el recibo de las materias primas, las cuales deben ser analizadas y validadas para poder ser utilizadas. El proceso de fabricación como tal es la fabricación de la primera etapa de la lija, se tienen tres componentes principales, el dorso (papel), el abrasivo (grano) y el adhesivo, esta etapa de recubierto es un proceso continuo debido a que son máquinas entrelazadas, desde que inicia la fabricación se van conectando una con otra hasta poder obtener el proceso final; por tanto, no es un proceso ininterrumpido o por lotes, no se puede fabricar hoy en una máquina y dejarlo para mañana, el producto que pasa por la primera máquina debe seguir su secuencia hasta la obtención del producto final, los encargados de la planta de asignan la denominación de “*un jumbo de lija*”.

Llegan las materias primas, son analizadas, aprobadas y pueden ser utilizadas en el proceso de fabricación; es un proceso automatizado, gobernado a través de un sistema WinCC, que es el alma, por así llamarlo, es el software de control de esos equipos, sin embargo cada uno de los operadores pueden estar realizando ajustes a través del proceso para lograr las condiciones ideales para mantener u obtener un producto de buena calidad o bajo los estándares que se requieren.

La primera máquina se llama *maker*, en ésta, se reciben las bobinas de papel, que es la parte de los componentes de la lija, a este papel se le coloca el adhesivo, en esta misma máquina *maker* se coloca la impresión, que son los datos que debe contener el producto para identificarlo con los clientes y posteriormente se le aplica el abrasivo y se hace mediante una depositación de grano mineral electrostática o eléctrica, una descarga eléctrica que se aplica en el abrasivo para poderlo adherir al producto, esta primera etapa del *maker* se complementa con un secado, el producto una vez que sale de esta máquina, tiene que entrar a una cámara de secado que se le conoce como túnel *maker*, en el cual el adhesivo que fue colocado debe de ser curado. Una vez que el producto cumple con este tiempo de curado o cristalización del adhesivo, puede pasar a la siguiente máquina; la segunda máquina se llama *sizer* y se le aplica una segunda capa de adhesivo al producto garantizando el poder afianzar el grano depositado en la primera máquina, una vez que pasa por esta segunda máquina entra nuevamente a una segunda cámara de secado o de curado en el túnel y posteriormente, una vez que el producto ha

cumplido con su tiempo de secado a cierta temperatura, el producto termina en forma de rollo o de jumbo de lija. El tiempo de secado del adhesivo es variable, dependiendo del tipo de lija son los tipos de dorso (papel), los tipos de abrasivo o minerales y los tipos de adhesivo, así como los tiempos de secado, se tienen productos que se pueden secar a 60 grados de temperatura en una hora aproximadamente, o productos que pueden tardar seis horas dentro de estos túneles a temperaturas de 100 ó 120 grados Celsius, todo está en función de las necesidades de los clientes.

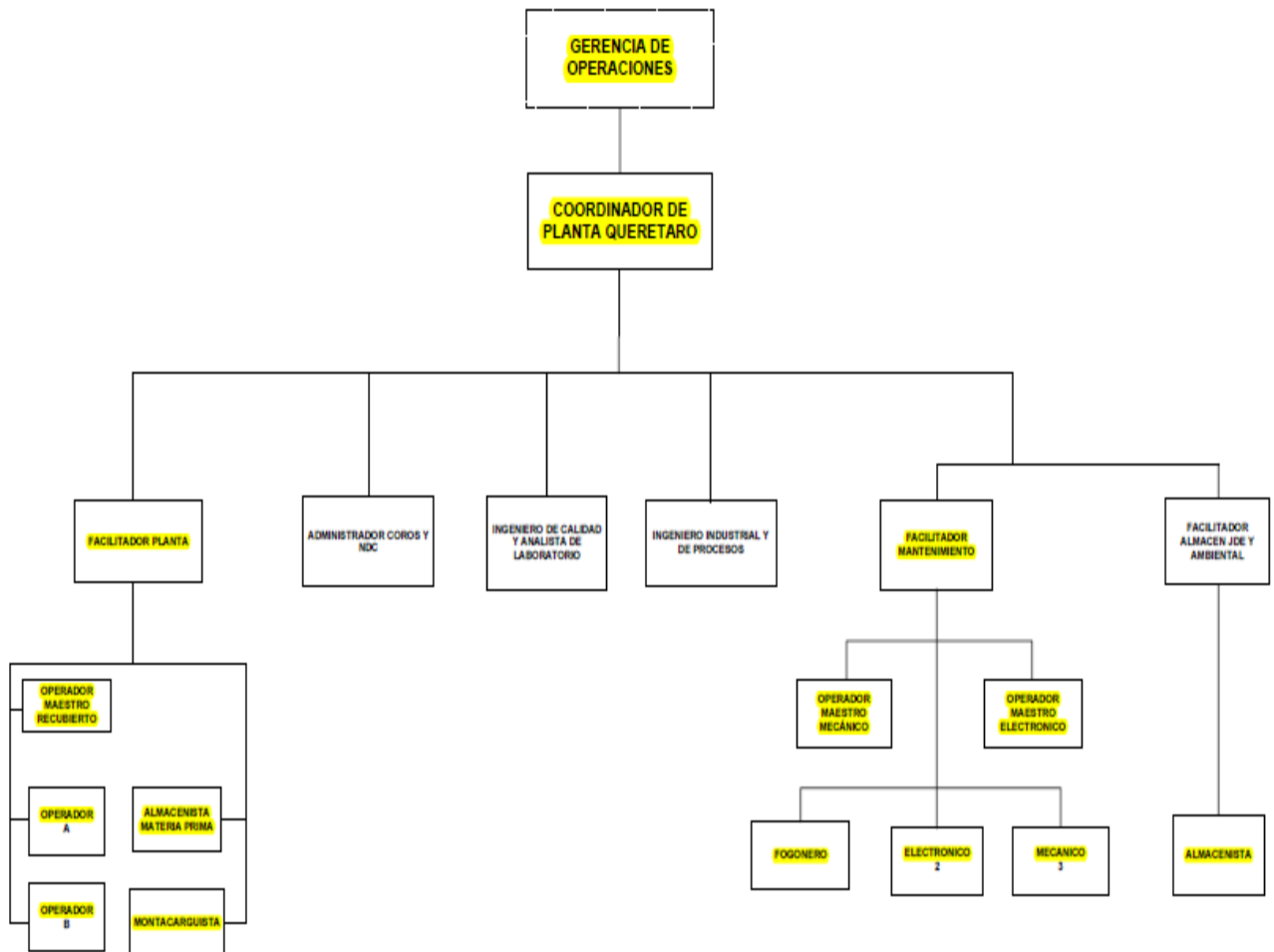
Una vez que se obtienen los jumbos de lija, se envían a departamentos adicionales, denominados procesos auxiliares. Al obtener el jumbo de lija, por el proceso de secado que se llevó a cabo, el producto es una especie de lija muy rígida, que debe dársele un tratamiento para flexibilizar el material y cumplir con las exigencias de los clientes. Este proceso se conoce como proceso auxiliar de flexado. También están los procesos auxiliares para curado, un curado adicional además del que ya se le dio en este proceso de recubierto a la lija que pueden ser tiempos de seis horas. Una vez que el producto está listo en su proceso auxiliar puede entrar a su corte o a darle la presentación final del producto, estamos hablando que son cinco mil presentaciones aproximadamente diferentes en los que tú puedes encontrar una lija, son bandas, son hojas, son discos, son puntas de lija que podrás encontrar como producto terminado.

Posteriormente se pasa a una segunda curación de la lija, dependiendo del tipo de abrasivo que se esté utilizando existe una resina base en la mezcla del adhesivo, la empresa prepara sus propios adhesivos para la lija, esta preparación o mezcla de adhesivo incluye desde una resina, que puede ser de diferentes tipos, debe incluir algunos componentes, humectantes o dispersantes, incluyendo catalizadores que ayudan a hacer la reacción química del adhesivo para poder garantizar que el adhesivo va a cristalizar y va a mantener con suficiente fuerza al grano adherido al producto. Estos productos posteriormente pueden pasar a un secado adicional pero todo depende del tipo de adhesivo o resina base que se utiliza en la fabricación.

Estructura jerárquica

La planta de Querétaro esta inicialmente dirigida por una gerencia de operaciones, que, a su vez, pertenece a la línea de manufactura en la estructura general de Fandeli. En Querétaro se tiene un coordinador de planta al cual le reportan los diferentes

departamentos. En total son seis departamentos: está la parte de producción, la parte operativa compuesto por un facilitador de planta, esta la parte de administración de Coros y NDC que actualmente se está integrando a la parte de calidad y reporta a la gerencia de calidad en la parte técnica y en la parte de administración le reporta al coordinador de la planta; se tiene un departamento de calidad que se compone de un ingeniero de calidad y dos analistas de laboratorio; la representación de la ingeniería industrial y de procesos recae en una sola persona, mantenimiento está dividido en dos partes: la administración de las refacciones de los equipos y el mantenimiento enfocado a los equipos.



a) Funciones de cada departamento

Partiendo de la gerencia de operaciones que reporta a la dirección de manufactura, su objetivo es el desarrollo de estrategias para satisfacer los requerimientos de los clientes, en esto aplica lo que es la producción, las cantidades requeridas, la calidad del producto y la rentabilidad en la fabricación, posteriormente viene el coordinador, que para el departamento es la figura máxima aquí en Querétaro y su función es administrar los recursos materiales y humanos para asegurar la facultación de los productos de acuerdo a las normas de calidad ya establecidas, después del coordinador tenemos a un facilitador de operaciones y su labor es el coordinar el cumplimiento de los programas de trabajo, cumpliendo con los aspectos de calidad y de rentabilidad, básicamente por ejemplo en esta parte de la administración del personal operativo, esta la capacitación del personal, desde que se recibe a una nueva persona hasta el entrenamiento ya específico en algunas actividades claves del proceso, a esto también le sumamos las tareas como seguimiento a pruebas, o seguimiento a requerimientos específicos enfocados al cumplimiento de la producción.

Para la parte de calidad que actualmente se tiene en Querétaro, ingeniero de calidad es responsable de asegurar la calidad de los productos en las diferentes etapas del proceso, y sus tareas específicas son el seguimiento a no conformidades o reclamos y el análisis a datos en función de resultados de los procesos, básicamente análisis de la información, también se atiende la administración de la medición de los componentes principales (abrasivo, adhesivo y el grano), este departamento se encarga de la administración de la información pero además del mantenimiento y uso del equipo instalado hasta la responsabilidad que lleva ante los organismos gubernamentales. Entonces se complementa NDC que hace la medición con la otra parte de calidad.

Por otro lado, está el departamento de ingeniería industrial y de procesos, su objetivo es optimizar los procesos productivos detectando oportunidades para mejorar los lineamientos de la productividad, disminuir costos y sus funciones específicas en la aplicación de mejoras, liderar al equipo de trabajo en aspectos enfocados a la mejora de la productividad y desarrollo de proyectos, es decir, todo lo relacionado a productividad, reducción de desperdicios, disminuir costos, estandarización de operaciones, etc.

La otra parte es el área de mantenimiento, encargados del control, seguimiento y ejecución de los programas de mantenimiento, en este caso, la generación o estudio de

variables que puedan afectar las condiciones de los equipos que puedan representar tanto riesgos al producto como al cumplimiento de la fabricación de las lijas; las fallas y averías se manejan en este departamento. La parte de almacén que complementa al departamento de mantenimiento, administra los activos y refacciones, se encarga de conseguir algún equipo o alguna refacción especial.

b) Supervisión de los trabajadores

Actualmente la empresa se encuentra desarrollando programas enfocados a la gestión del recurso, esto es, migrar de un modelo tradicional de supervisión o de capataz a un modelo de gestión, en donde la figura de supervisor cambia a la de facilitador, debido a que se convierte en la persona que facilita los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades laborales.

En este sentido, se observa como la empresa presenta elementos de las nuevas formas de organización del trabajo correspondientes al modelo toyota, puesto que enfoca su atención en buscar un involucramiento de sus empleados por medio del trabajo en equipo, es decir, fomenta vínculos entre mandos medios y obreros poniendo al trabajo encima de la jerarquía.

El ingeniero lo explica de la siguiente manera:

“Se puede decir que se supervisan en una etapa inicial de la incorporación a la planta o cuando se le designa una nueva actividad, se entrena y se supervisa que lo hagan de manera correcta, una vez que ellos empiezan a desarrollar la habilidad, ellos mismos van generando los requerimientos o necesidades específicas de su puesto y nuestro trabajo consiste entonces, en gestionar los aspectos necesarios para poder proveer las necesidades que tienen los operadores o los trabajadores”.

La empresa no maneja manuales de procedimientos, tienen el objetivo de desarrollarlos para poder instruir a las personas en la operación de la máquina, sin embargo, la forma en la que se transmite el conocimiento es conocida como intergeneracional, esto es el pasar el conocimiento de una generación a otra o de una persona con experiencia a una persona nueva. Es la forma en la que se está llevando a cabo la instrucción ayudado por

el facilitador con todos los aspectos de seguridad, orden, limpieza, la disciplina que debe de guardar en el trabajo, esa es la parte, lo considera la más importante del proceso.

En el ámbito de las relaciones laborales se puede mencionar que en la empresa no existe el trabajador multihabilidades, sin embargo se está desarrollando un proyecto de certificación de operadores, en donde el objetivo principal es contar con operadores multihabilidades. En sus negociaciones con el sindicato, la empresa tiene flexibilidad para establecer un cambio de funciones de los trabajadores sin necesidad de consultarlo con el sindicato; la misma situación se presenta en el caso de los ajustes de personal; solamente se les notifica cuando el recorte es masivo, si la baja es individual no hay notificación. La empresa tiene libertad para subcontratar los servicios de vigilancia, comedor y limpieza.

Las formas de comunicación son tradicionales, se utiliza el tablero de comunicación, tablero de indicadores, vía correo electrónico, de manera directa y reuniones departamentales. El responsable de la comunicación general es recursos humanos y de la comunicación específica es el jefe de área.

Manual de calidad

El manual de calidad describe los aspectos generales con los cuales se rige la empresa para demostrar el cumplimiento ante la norma.

“La finalidad de la norma es asegurar la calidad del producto desde un punto objetivo, ya que si esto no se hace se pone en riesgo el producto y por consiguiente la empresa” nos indica Sergio Martínez, facilitador de la planta.

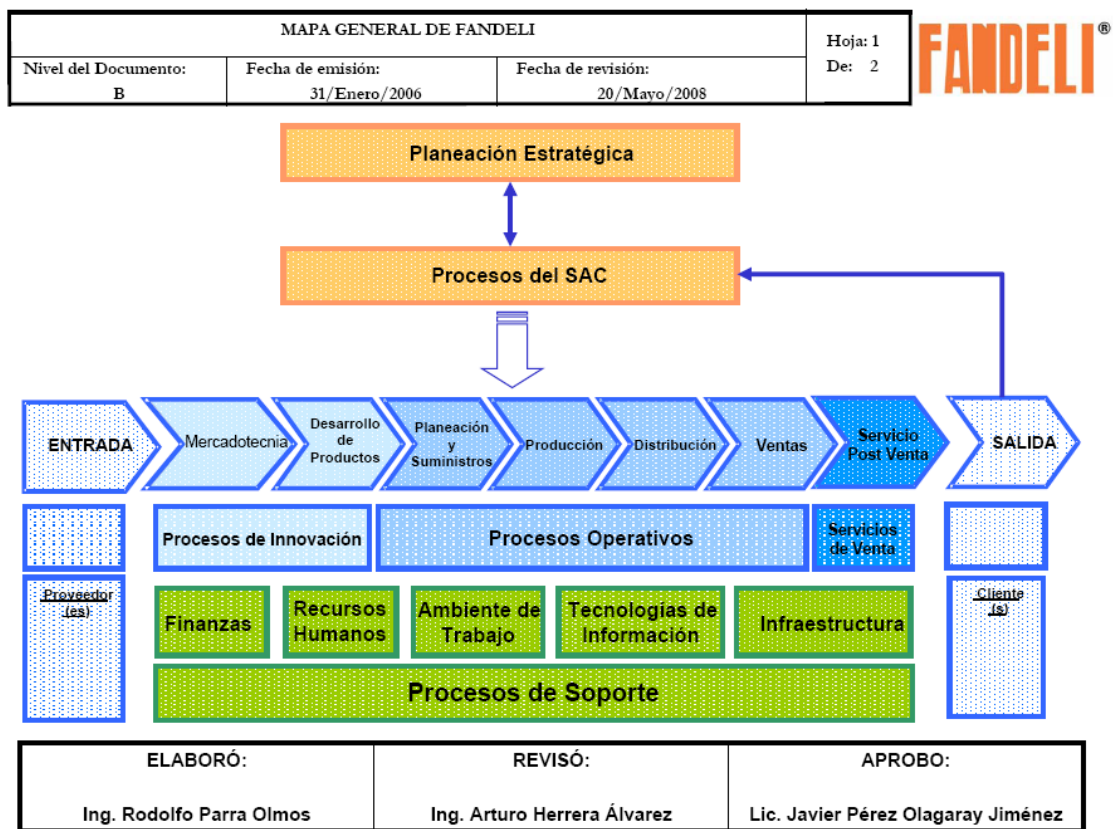
De la misma forma, la coordinadora de RH comenta que la norma permite la estandarización de los procesos a través de metodologías y bajo un esquema de mejora continua, la finalidad es que los procesos sean medibles y repetibles para garantizar que los resultados se den de una misma forma.

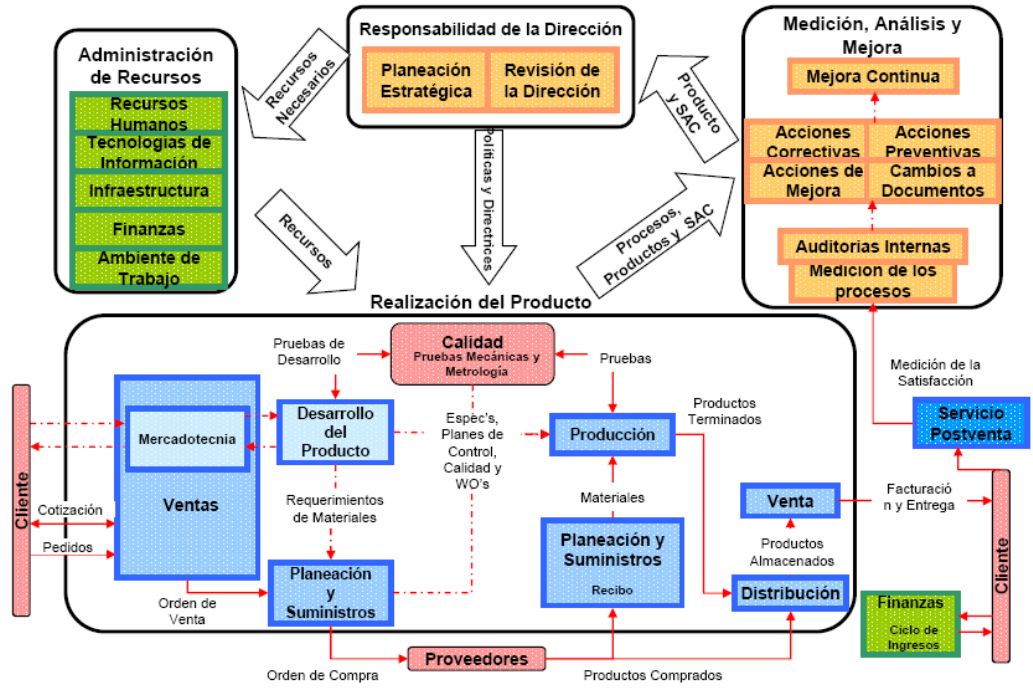
El representante de la empresa es el gerente del sistema de administración de calidad y él se encarga de acordar con representantes de ISO la forma en la que se va llevar a cabo la administración.

En Fandeli, la norma es representada de manera esquemática y en ella se analizan los procesos, es decir, se desglosan cada una de las actividades y documentos que respaldan los procesos y que a su vez apoyan los criterios de la norma. El principio básico de la auditoría de la norma es “Decir lo que se hace, hacer lo que se dice y demostrarlo”.

En este sentido, los documentos se vuelven fundamentales para comprobar los procedimientos y de esta forma darles validez.

“Para que lograra implantarse de forma sólida, pasaron alrededor de ocho años, en los cuales se fue involucrando a todo el personal.” comenta el facilitador de la planta.





Fuente: Manual de calidad de la empresa (2008)

CAPÍTULO 4

DECISIÓN GERENCIAL: “SISTEMA DE TRABAJO DOCE POR DOCE”

Un aspecto importante en el proceso de toma de decisiones para mejorar la posición de la empresa en los mercados, es la planeación y la forma en que se instrumenta dicha decisión. En el caso de Fandeli, la decisión más importante que adoptó en el tiempo que tiene en Querétaro para mejorar la calidad, productividad y competitividad, radicó en la implementación del llamado “*sistema de trabajo doce por doce*”; este sistema implica trabajar de lunes a jueves 24 horas de manera continua, el sistema de trabajo anterior era solamente un turno de trabajo, de 7:00 de la mañana a 4:30 de la tarde de lunes a viernes. Este nuevo sistema tiene varios objetivos, uno de ellos es poder hacer frente a las nuevas demandas del producto que se tienen el día de hoy, la empresa ha tenido un crecimiento importante en cuestión de ventas y hay estrategias importantes para implementar, tanto internos externos, los productos de exportación.

En todo este apartado se observan claramente las percepciones que la gerencia y el sindicato tienen en relación a las decisiones que se van adoptando, las expectativas y motivaciones personales que tienen y el significado que le dan a sus conductas y acciones, mostrando el nivel de compromiso e involucramiento que tienen con la empresa.

El coordinador de la planta refiere el objetivo de la estrategia:

“Dado que se tienen todos estos requerimientos se pensó precisamente en aprovechar la capacidad de la planta, que actualmente bueno tenemos un 28% y que queremos llevar al 56 % precisamente para poder hacer frente a todos estos nuevos retos, como tal el proyecto también tiene una vertiente importante en la parte de la calidad, al poder trabajar de manera continua nosotros aprovechamos las variables del equipo de una manera más eficiente, por otra parte también el ahorro de energéticos, esperamos se pueda reducir de manera importante de no tener arranques constantes como sucedía en el anterior esquema de trabajo, en donde de manera diaria arrancábamos el equipo por las mañanas y lo apagábamos por las tardes, el día de hoy sólo tenemos un arranque los días lunes y apagamos el equipo

hasta los días jueves que es cuando termina la jornada laboral, entonces la decisión más importante en este año que tiene la compañía para planta Querétaro es el sistema doce por doce”.

En la instrumentación de la estrategia no hubo cambios tecnológicos, la empresa refiere que si hubo un cambio importante en el año 2009 pero no relacionado con este proyecto, prácticamente se pueden considerar cambios organizacionales, como el movimiento de turnos e incremento de plantilla del trabajo más que un cambio tecnológico. De hecho se contrataron más personas, se habla de una plantilla completa para poder cubrir el segundo turno, pasaron de 31 personas a 52 aproximadamente, tomando en consideración personal sindicalizado y personal administrativo. Los cambios organizacionales fueron muy importantes, inclusive el Ingeniero de procesos anterior fue perfilado como facilitador de planta, hoy en día ya se desempeña en el puesto cubriendo uno de los turnos junto con el otro supervisor.

Como parte de estos cambios organizacionales, en la parte administrativa se tiene proyectado hacer un movimiento en el facilitador de almacén para poder cubrir no sólo el almacén de refacciones sino también todos los almacenes de la planta, para ello se requiere que él tenga personal a su cargo, provocando, a su vez, un movimiento en el organigrama de mantenimiento.

En opinión de la gerencia, de acuerdo a las necesidades de la planta, un cambio importante sería la contratación de un nuevo facilitador de mantenimiento y reestructurar los perfiles de puestos se están volviendo más estrictos, por ejemplo en el caso de los electromecánicos, anteriormente ellos fungían como especialistas, por ejemplo los denominados mecánicos, electrónicos, eléctricos y hoy en día la exigencia propiamente de este nuevo sistema y la exigencias actuales del mercado demandan que los perfiles se vayan incrementando; de esta manera, se busca el llevar al personal de mantenimiento de especialistas a electromecánicos, gente que ya abarque varias especialidades, esos serían los cambios más importantes desde el punto de vista organizacional.

Ante la pregunta ¿En que se basó la empresa para tomar la decisión?, la respuesta de la Gerencia fue:

“Hay muchos factores en los cuales se basó, uno de ellos tiene que ver con la reducción de costos, otro tiene que ver con la mejora de la calidad y por supuesto como te comentaba uno de los más importantes tiene que ver con la demanda de producto y las estrategias de mercado que tiene actualmente la compañía en donde ya hoy en día teníamos muchísima carga de trabajo y el tiempo extra se fue casi a todas las semanas del año eso ya era un indicador importante en donde nuestra capacidad instalada en poco tiempo sería rebasada y fue por ello que se pensó en este sistema de trabajo desde el punto de vista preventivo tomando en cuenta las exigencias actuales y las exigencias a futuro que se está pensando tener con las estrategias de mercado a nivel nacional y a nivel de exportación”.

Generalmente las estrategias empresariales dependen, en un alto grado, de la claridad con que se les transmiten a los trabajadores. La empresa tiene mucha claridad al respecto y ponen especial atención en la forma en que manejan la información.

“Las formas de transmitirla lógicamente tenemos que ser muy cuidadosos con la información, en primera instancia hay que buscar un planteamiento claro, cual va a ser la estrategia, y tratar de plasmárselos de la forma más sencilla posible, esto fue a través de pláticas, de presentaciones, de reuniones en donde se les dio una explicación de lo que iba a consistir el proyecto y fue la manera en la que se les fue comunicando, lógicamente también dentro de la comunicación una parte muy importante fue la parte sindical que en primer momento también estuvo enterada del proyecto con el objeto de formar un frente común y lograr su apoyo ante el personal sindicalizado”.

Como suele ocurrir en este tipo de acciones, los trabajadores oponen resistencia debido a la incertidumbre que todo cambio genera, sienten amenazada su fuente de trabajo o bien suponen un incremento en la carga de trabajo sin modificación salarial, o no alcanzan a entender la magnitud de la estrategia y no asumen el compromiso organizacional. Como quiera que sea, este es un punto delicado que implica un manejo sumamente cuidadoso para que no fracase la estrategia antes de iniciar. Nuestro entrevistado señala al respecto:

“Por supuesto, yo creo que como todo cambio hay resistencias y estas resistencias no son más que miedos, miedos que refleja la gente en muchos sentidos y pues la resistencia inicial era el cambio de horario de estar trabajando desde hace once años prácticamente con un esquema de trabajo de Lunes a Viernes, el trabajar ahora no nueve horas diarias sino doce horas ahora representaba un reto para todos, en ese sentido si hubo resistencia como todo en algunas personas sindicalizadas, algunos administrativos pero también como en todo proyecto también hubo agentes de cambio que nos ayudaron a lograr que la estrategia se diera”.

Los conflictos que se manifestaron en desacuerdos por parte de los sindicalizados se transmitían mediante comunicaciones formales, que en realidad generaban más desinformación entre el mismo personal sindicalizado y la confusión generaba cierto descontento, que se percibía en el personal desde el momento en el que empezaban a tener ciertas actitudes no tan cooperativas.

“Entonces yo creo que fueron las resistencias más claras, en el personal administrativo fue un poco menor aunque se manifestaban de manera más clara, el personal administrativo tiene una forma de comunicación diferente al personal sindicalizado, realmente ellos es una manera más directa de comunicación y sus desacuerdos nos lo manifestaban de manera directa, a diferencia del personal sindicalizado que buscaban otros canales, otras vías de comunicación como lo es con el representante sindical y este a su vez nos hace llegar sus comentarios que ellos manifestaban y que no estaban de acuerdo”.

Toda estrategia debe tener una forma de enfrentar las contingencias que se puedan presentar, en situaciones de conflicto, más que recurrir a lo ya establecido, a lo ya escrito por los expertos de las organizaciones, se debe recurrir a la experiencia de la gerencia, al conocimiento que tienen de la planta, de las formas de pensar de los trabajadores, de la manera en cómo reaccionan ante situaciones de conflicto. En el caso de la empresa en estudio, es muy clara la experiencia que tienen en el manejo del personal y de situaciones conflictivas. Ante la pregunta: ¿Cómo se fueron resolviendo estos conflictos?, la respuesta expresa un alto nivel de conocimiento:

“Los conflictos, bueno, no hay de otra más que con la comunicación, yo creo que es una de las partes más importantes que se deben de cuidar en todo proyecto definitivamente la comunicación informal que se dio precisamente en este proyecto, tuvimos la estrategia de informar, reinformar al personal para que entendiera los porqués del mismo, comprendiera además que se trata de un proyecto ganar-ganar en donde también se busca un beneficio para ellos desde el punto de vista de que al día de hoy la cuestión económica es difícil para todos y el tener tres días fijos de descanso pues de alguna manera podría contribuir en buscar otras opciones de trabajo, estoy hablando de una entrada extra, era una de las ventajas que nosotros mencionábamos entre otras tantas que pudiéramos comentar pero bueno siendo la más importante ésta, fue una de nuestras banderas más importantes para recomunicar a la gente de que se trataba el proyecto y que vieran que no era un proyecto que afectara a su persona sino que realmente traía un beneficio y fue la manera en la que logramos revertir los malentendidos y que personal sindicalizado entrara el proyecto, afortunadamente al día de hoy creo que tenemos un buen clima laboral, la gente se siente escuchada esta poco a poco entrando en la costumbre del mismo horario de trabajo y pues no había de otra, era entrarle para que también ellos entendieran que no se trataba de una cuestión complicada, era romper un poquito el miedo que ellos traían y pues hasta la fecha ha funcionado.

¿Cómo se manifestaron las inconformidades?

“Afortunadamente no hubo sabotaje o por lo menos así no lo percibimos nosotros , yo creo que la más común fue la manifestación verbal, era la forma más común en la que ellos manifestaban su descontento, su resistencia, hubo algunas otras cuestiones como comentarios de que probablemente se iban a ir de la planta al no convenir con sus intereses pues iban a buscar otras opciones de trabajo, cosa que no se dio con el personal anterior como lo esperábamos, esperábamos una rotación más fuerte del personal que ya tiene tiempo con nosotros y no se dio de esa manera, fueron los que lo tomaron de una mejor forma, es el sector donde

hemos tenido menos rotación, la rotación más importante se ha dado con personal de nuevo ingreso, es precisamente en donde hemos tenido la problemática que si definitivamente lo que hemos buscado también es que el personal de nuevo ingreso le quede perfectamente claro hacia donde va ir cuando ingrese a esta organización para disminuir un poco el riesgo de salida del mismo trabajador”.

Los resultados alcanzados por la decisión de modificar la organización del trabajo son notorios. El gerente, con un gesto de satisfacción señala:

“Resultados muy interesantes, porque prácticamente al tener una segunda plantilla es lógico que aprovechamos nuestra capacidad instalada en un mayor porcentaje y hoy en día de un promedio de 120 000 metros lineales de producción por semana, nos estamos yendo a cerca de los 220 000 y se está incrementando lógicamente tiene que ir dando mayores cantidades de producción hasta llegar al indicador que nosotros pretendemos, se ha reducido completamente el tiempo extra, bueno llegamos casi a reducirlo a cero aunque hoy en día de acuerdo a las exigencias pues estamos metiendo un poquito de tiempo extra para solventar ciertas demandas de mercado que nos están llegando; aún no tenemos datos importantes de consumo de energéticos porque necesitaríamos evaluar un periodo más largo pero estamos pensando que tendremos ahorros considerables en la parte del consumo de gas, consumo de electricidad y por otra parte pues también el ambiente de trabajo que se ha visto beneficiado al tener ahora dos plantilla mezcladas al tener gente que ya tenía tiempo con nosotros y gente nueva, ha venido a refrescar el ambiente y lógicamente esta gente nueva a traído también nuevas ideas consigo y esperamos que conforme vayan teniendo confianza en el proceso se vayan manifestando de una manera más positiva, proactiva y que se haga una buena sinergia con el personal de experiencia para obtener mejores resultados”.

Y de manera categórica concluye:

“Uno de los beneficios más importantes que tiene este proyecto doce por doce es que se está buscando la especialización en las plantas que tiene

Fandeli, tu sabes que tenemos una planta en Tlalnepantla dedicada a la fabricación de ciertos productos y la planta de Querétaro que se especializa prácticamente en lija de agua, al tener este sistema de doce por doce, estamos buscando también traer los productos de Tlalnepantla a Querétaro para aprovechar de una mejor manera la capacidad que estamos tratando de incrementar, la planta de Tlalnepantla (de recubierto) es una planta más pequeña hablando en cuestión del equipo, la planta de Querétaro es una planta más grande y más moderna, al traernos productos de Tlalnepantla para Querétaro, estamos buscando también incrementar las velocidades de operación con lo cual reduciríamos costos de operación y estos productos tendrían que resultar más baratos, entonces son dos vertientes importantes, una es mejorar la productividad en productos como son la línea de tenería, la de las fibras y la de los productos económicos, todos ellos con dorso de papel; especializar a las plantas me refiero a que planta Querétaro estaría únicamente fabricando en dorsos de papel, planta Tlalnepantla únicamente especializado en dorsos de tela y como tal al tener un equilibrio en ambas plantas estamos hablando de demandas iguales al traernos estos productos, también estaríamos reduciendo el tiempo extra en Tlalnepantla, o sea tenemos dos importantes, incrementamos la productividad al ser un equipo que podemos trabajar de manera más rápida y por otro lado reducimos el tiempo extra en ambas plantas al equilibrar las demandas que se tienen en ambas, eso es uno de los beneficios más importantes que se tienen con el proyecto doce por doce.

La participación del sindicato

El sindicato está afiliado a la Confederación de Trabajadores de México (CTM). En este apartado presentamos la entrevista realizada al representante sindical, con la finalidad de conocer el nivel de participación y el tipo de comunicación y relación que tienen con la empresa.

La primera pregunta que se le formuló está orientada a detectar el nivel de flexibilidad en materia tecnológica que se presenta en la empresa. Ante la pregunta, ¿Qué nivel de participación tiene el sindicato y como se realiza?, la respuesta fue muy significativa

“En cuanto al cambio tecnológico el sindicato, específicamente aquí en Fandeli, lo único que concretamente se hace es informarnos para bajar la información al trabajador. Para el cambio tecnológico la empresa se mueve con los proyectos que vaya a llevar a cabo, como en este caso ese proyecto lo realizaron en un determinado tiempo, a nosotros nos presentaron la propuesta para informarnos de que trataba ese proyecto para actualizar la tecnología aquí en Querétaro, en que tiempo se iba a llevar y de que forma iba a trabajar la gente, buscando de nuestra parte el apoyo para bajar la información a la gente y concientizarla de esa forma, decirle: “van a trabajar a partir de tal mes y las actividades que se van a desarrollar van a ser de apoyo porque viene gente de México que son los que van a encargarse de hacer el cambio tecnológico y ustedes van a ayudar en el aspecto de instalaciones, etc. pero van a ser como ayudantes nada más, de esa forma van a apoyar. El trabajo que hizo el sindicato en su momento fue decirle a la gente de qué se trataba el proyecto por una parte, cual era la función que iban a hacer porque ya posteriormente a la gente se le empapó de lleno en una reunión con el sindicato en la empresa, de que constaba el proyecto, cuanto tiempo iba a durar, de que forma se iba a trabajar y que actividades iban a desarrollar en el inter de tiempo ,porque primero tenían un determinado tiempo y no les alcanzó, se alargó, pero aún así a la gente se le informó, de esa forma es como el sindicato trabaja en cuanto a lo que es el cambio tecnológico, nada más; en su caso si se llegara, que fuera un cambio grande, radical en el aspecto de darle un cambio a la maquinaria completamente de tecnología fue como se hizo la información que se le dio al sindicato pero si es un cambio tecnológico pequeño posiblemente nada más nos informen en su momento que se llevó a cabo pero así como para tomar opinión el sindicato, no, no se le considera en ese tipo; lo único que se hace meramente es informarnos para darle el apoyo del sindicato a la empresa y que se apoye en ese momento para poder sacar adelante al proyecto, eso es lo único.

¿Y eso está escrito o es de manera informal?

“Es de manera informal, cuando la empresa requiere que se le de apoyo en ese sentido, se hace, ¿a través de que? Bueno, a mi se me comenta en el momento que va a ver esta situación de cambios y se requiere el apoyo ese le da el apoyo o conforme se vaya dando si hay alguna duda que vaya saliendo, en su momento se recompilan las exponemos y se le da solución a la duda que tenga la gente. Lo único que hace el sindicato es meramente informativo, por ejemplo en el cambio del turno doce por doce, la decisión de trabajo para saber si cubrir legalmente con el requisito de los horarios que por jornada laboral se debe de cubrir, ellos lo hicieron, lo único que nos presentaron fue: “los turnos se comprenden de 12 x12, doce horas en la mañana y doce horas en la noche, trabajan de tal día a tal día y van a descansar de tal día a tal día”, nos manifiestan que cubren con el horario, las 48 horas, con la jornada que comprende los dos turnos y los días que van a descansar; nada más como información, de nuevo, para bajar la información al trabajador, empezar a sensibilizarlos, que van a laborar a partir de tal fecha, de esa forma, porque para que el sindicato trabajara completamente con la empresa en cuanto a la organización, de que forma se va a llevar a cabo y todo eso, no, todo lo que es la organización y la logística la empresa lo lleva a cabo, al sindicato meramente nada más es informativo para que a su vez baje la información al trabajador y haga consciencia el trabajador y si surgen dudas de lo mismo, igual, en su momento dar solución para que tenga esa paz laboral y no existan las inconformidades con el trabajador en la forma en como se va desarrollando el trabajo en cuanto a la organización porque si recuerdas dentro de eso también va la capacitación que les dieron que va a ver una organización nueva, los productos que van a traer de Tlalnepantla, entonces lo mismo, tanto la información que se le da a la gente pero primeramente a nosotros nos informan para poderles apoyar y bajar la información al trabajador, reforzarlos en el aspecto de que si después de darles la capacitación a la gente surge alguna duda recurran al sindicato y este a su vez resuelve la duda o va con recursos humanos a la par que puede ir el trabajador pero en cuanto a la organización, el cambio, a lo mejor si es que repercutiera alguna cuestión de baja a la gente, ya en ese momento igual se nos

comenta, nada más. Se va a llevar a cabo esto, sea para bien o para mal en el caso de contratación o baja, se nos comenta nada más.

De lo anterior se desprende que la flexibilidad es muy alta, la empresa tiene toda la libertad para decidir sobre los cambios tecnológicos, el sindicato no puede intervenir. De acuerdo con lo mencionado por Carrillo y otros (2008: 148) esta forma de operar de las empresas es característica en todo el estado de Querétaro y estamos hablando de una “flexibilidad unilateral (características de los años 1990-1994), donde los trabajadores son excluidos del proceso y de la toma de decisiones”.

Indagando un poco más al respecto y tratando de saber en qué áreas se presenta la negociación bilateral, se le cuestionó sobre los aspectos en los que si tienen participación. La respuesta fue la siguiente:

“Pues fíjate que dentro de los problemas que van surgiendo por parte de nosotros si hay alguna idea que nosotros percibamos en cuanto al proceso con la gente, igual esto lo llevamos conjuntamente con el trabajador dentro del proceso que vaya en el trabajo si es que nosotros tenemos alguna otra idea o aportación que se pudiera dar se le plantea a la empresa, ya la empresa decidirá si se lleva a cabo o no pero si se da la posibilidad si se hace el planteamiento y lo pueden considerar”.

En referencia al contrato colectivo de trabajo, el líder sindical mencionó:

“El contrato colectivo cuando inició aquí la empresa, se inició con el contrato de México, cada año o al año siguiente de que se hace la firma del contrato por ley se establece que debe hacerse una revisión salarial y a los dos años una revisión contractual, de esa forma es como va creciendo el contrato colectivo de trabajo, que el contrato consta de las prestaciones que son de ley, el aguinaldo, las vacaciones, días de descanso obligatorios y lo que son los derechos y obligaciones del trabajador, igual de la empresa y de la empresa con el trabajador, de esa haciendo crecer el contrato, conforme se van haciendo las revisiones en cuanto al salario y prestaciones, va incrementando el aguinaldo, los días, la prima vacacional en porcentaje, el fondo de ahorro que ese no viene por ley si no que se gana a través de una revisión, los vales de despensa que también se ganaron a través de una revisión y se van logrando en un porcentaje cada vez mayor,

de esa forma es como se hace crecer el contrato colectivo de trabajo porque de base tienen únicamente lo que se establece por ley, nada más”.

El sindicato de la empresa se comporta igual que la mayoría de los sindicatos en Querétaro, permiten que la empresa defina en los aspectos de las innovaciones tecnológicas, en las funciones que realizan los trabajadores dentro del proceso de trabajo y en materia de la organización. En cambio, defienden a toda costa su intervención en el aspecto salarial.

De tal forma que, puede decirse, hay flexibilidad en la tecnología, la organización y las funciones y rigidez en la cuestión salarial.

CAPÍTULO 5

Conclusiones

La relación estructura-subjetividad-comportamiento-acción, ha sido el eje del análisis porque nos ayuda a demostrar la configuración de estos niveles de articulación de la realidad. Las estrategias diseñadas e instrumentadas desde la gerencia de Fandeli siempre se vieron marcadas por las alternativas de un posicionamiento inmejorable en el mercado; desde la evaluación de las opciones a seguir, se van configurando las decisiones a tomar, la experiencia de los gerentes en cuanto a interpretar las acciones de los trabajadores y ajustar su estrategia de crecimiento a las condiciones de la planta para extraer el máximo beneficio posible, juega un papel relevante en la marcha de las organizaciones industriales.

Por lo observado en la empresa estudiada, no se sigue un modelo único en la toma de decisiones, los modelos de organización se configuran a partir de la adopción de medidas que muchas veces son contradictorias, pero que en la práctica demuestran su efectividad, pues son resultado del actuar de los involucrados. Una postura de este tipo implica el reconocimiento de pensar al sujeto como alguien que tiene la capacidad de modificar el entorno a través de sus acciones y comportamientos, acciones que probablemente pudieron haber sido pensadas y planeadas, que pudieron haber sido resultado de políticas definidas de los trabajadores; lo importante es que las conductas y acciones llevan a cambios organizacionales cuyos efectos no necesariamente son los que se habían programado en los departamentos de desarrollo de las empresas. Muchos de los aspectos estudiados están más vinculados con el accionar cotidiano, dando respuestas a las problemáticas que así lo requieren.

Nivel tecnológico

Uno de los aspectos importantes dentro del proceso de trabajo es su parte técnica, ya que de acuerdo a ésta se van conformando las funciones de quienes laboran en la empresa.

En Fandeli se trabaja con tecnología automatizada y de vanguardia, en la actualidad es considerada como la planta de fabricación de lijas de más alta tecnología a nivel

Latinoamérica, esta situación repercute en el personal sindicalizado, ya que implica la contratación de una mano de obra de baja calificación, en donde no es necesario contar con un alto grado de profesionalización, puesto que el trabajo depende en gran medida de las máquinas. De esta forma, los conocimientos se adquieren a través de la experiencia, es decir, un conocimiento se transmite de persona a persona. Dicha situación es posible debido a que las actividades realizadas son sencillas, repetitivas y de fácil entendimiento.

En este sentido, no es necesario contar con algún tipo de experiencia laboral dentro de la industria o conocimientos específicos, un claro ejemplo se observa en las labores que realizan. Para el personal obrero o sindicalizado existen cuatro categorías, la primera es ayudante general y su función consiste en apoyar las labores de los operadores A y B, mientras adquieren la experiencia suficiente para operar máquinas y por el otro lado, los operadores se encargan de modificar variables y observan que las máquinas trabajen correctamente.

La forma de subir de categoría depende en gran medida de la disposición, compromiso y habilidades de aprendizaje del empleado hacia el trabajo, lo cual en ocasiones llega a ser perjudicial para la empresa, ya que lejos de mantener la motivación y desempeñar una buena labor por parte de los trabajadores, repercute de manera psicológica al influir en sus emociones, ya que es posible que se limite a cumplir su trabajo sin esmero alguno. Aunado a eso la empresa no ofrece oportunidades de crecimiento laboral, por lo que con puestos rígidos y sin posibilidad de subir de puesto es difícil mantener una plantilla comprometida con su trabajo.

Por otro lado, otros requisitos importantes para contratar al personal es haber concluido la secundaria, además aprobar pruebas psicométricas y la entrevista, ya que es necesario contratar a personas que demuestren conductas estables, para así evitar futuros conflictos dentro de la empresa, y en medida de lo posible, asegurar un mayor involucramiento hacia el trabajo. También se recluta a personal de sexo masculino menor a 35 años debido a que es necesario contar con fuerza física y energía para realizar las actividades diarias, ya que las máquinas y el material con el que se trabaja es pesado y voluminoso, lo que implica un mayor riesgo.

Esta idea lleva a pensar que el trabajador es concebido como una persona contratada únicamente para realizar un trabajo auxiliar, el cual está sujeto a ordenamientos por

parte de la gerencia, es decir, se convierte en un elemento rígido e inamovible dentro la organización, imposibilitado para realizar otro tipo de funciones. Es considerado un elemento que se adapta las circunstancias y a las estructuras propias de la empresa, es decir el trabajador es quien debe cambiar para incorporarse a la empresa.

También se observa una clara separación del trabajo en cuanto a sus funciones, es decir, las labores de mantenimiento quedan dispuestas únicamente para ingenieros y técnicos, los operadores realizan actividades de ejecución de máquinas, y el departamento de calidad realiza pruebas con la materia prima y producto terminado.

Lo anterior refiere características del modelo Taylorista/Fordista, *“en donde el sujeto sólo se limita a ejecutar las órdenes concernientes a la producción dictadas desde la gerencia, que junto con las características rígidas del puesto de trabajo hacen imposible el desarrollo de nuevas funciones.”* (Carrillo, M., 2010: 237)

En Fandeli se observa que muy pocos trabajadores, exceptuando mandos medios y altos, se muestran realmente involucrados con su labor, esto se puede notar claramente en la *“disposición de llevar a cabo turnos extras... o la posibilidad de sacrificar tiempo destinado a la familia o al libre esparcimiento en función de los requerimientos de la empresa.”* (Carrillo, M., 2010: 241) Debido a esta situación se trata de motivar a los trabajadores diciéndoles que su esfuerzo tendrá recompensas futuras. No obstante, los salarios no son altos y no existen bonos de productividad o algún otro tipo de incentivos, en donde el personal pueda *“desplegar su potencial intelectual, emocional y creativo al interior del trabajo”*, por esta razón, el personal se desmotiva con facilidad.

En el contrato colectivo están establecidos vales de despensa, los cuales se entregan mensualmente al personal de confianza y sindicalizado, funcionan como una prestación que se tiene por parte del sindicato, el cual es posible negociar en el momento de las revisiones.

Comunicación y relaciones laborales

La participación de los trabajadores no es la esperada por la gerencia, sin embargo, se trata de reforzarla a través del acercamiento y la comunicación creando espacios de convivencia. Se hace con la finalidad de tener un mejor involucramiento por parte del

personal, por lo que se organizan festejos en fechas importantes como es día de reyes, la candelaria, etc.

En cuanto a comunicación se refiere, el sindicato ocupa un lugar vital, ya que funge como intermediario entre gerencia y personal obrero. Su principal labor consiste en alcanzar una paz laboral mostrándoles a los trabajadores las ventajas de las decisiones tomadas por la gerencia.

En este sentido, ante cualquier situación, la gerencia informa al sindicato, quien se encarga de platicarlo con el personal y de la misma forma el delegado expresa las opiniones de los trabajadores a la gerencia, mostrándoles inquietudes y comportamientos, así se establece una comunicación entre personal sindicalizado y gerencia.

De esta forma, se sabe cómo está reaccionando el personal, es parte de un monitoreo constante, en donde se busca anticipar y controlar comportamientos no deseados dentro de la empresa, ya que el objetivo es tener una paz laboral.

Otra vía de comunicación la establecen los facilitadores y en menor medida el departamento de Recursos Humanos.

En Fandeli existen dos facilitadores de planta, uno en cada turno y tienen aproximadamente veinte trabajadores sindicalizados a su cargo, por lo que existe un mayor acercamiento y una comunicación constante entre facilitador y trabajador. No obstante, la participación sigue siendo insuficiente, esto se debe posiblemente a que los trabajadores siguen teniendo la imagen de un capataz, teniendo como rol principal la supervisión del trabajo, encargándose del cumplimiento de las normas de trabajo, así como de mantener el orden dentro del área de trabajo. En este sentido, no se ha logrado involucrar al personal y hacerla coparticipe en las actividades de cotidianas, los trabajadores se limitan a realizar su trabajo.

Otro medio utilizado para transmitir la información al personal de confianza y sindicalizado es a través de tableros, vía correo electrónico y reuniones departamentales.

A pesar de las medidas instrumentadas es difícil mantener una comunicación recíproca, especialmente con personal sindicalizado. Las juntas que se realizan asisten únicamente los representantes de cada departamento y se hace con la finalidad de resolver los conflictos que se presentan en el proceso de trabajo.

Al tener puestos de trabajo muy rígidos, donde cada persona tiene una función específica, la empresa se ve imposibilitada de tener una comunicación fluida y de mayor riqueza.

El proceso subjetivo

La subjetividad como lo afirma Zemelman (1997) es una categoría inclusiva que permite observar e interpretar diferentes planos de análisis, los cuáles, pensados bajo el prisma de la configuración, dan sentido y significado a los contrastes de lo racional e irracional, lo micro y lo macro, lo amable y lo crudo.

Dos aspectos se pueden destacar en la investigación realizada. Por un lado, Se confirma la formación profesional de la gerencia, cuentan con experiencia y un alto nivel de escolaridad, además, que han trabajado en distintas empresas con diferentes procesos de producción. La decisión adoptada (sistema de trabajo doce por doce) para enfrentar las problemáticas, están en función del nivel tecnológico con el que cuenta la empresa, del modelo organizativo que más se ajuste a las necesidades de rentabilidad y las disposiciones emanadas del análisis y de la planeación para el crecimiento de la planta. Quedó claro que el trabajador tuvo que ajustarse a las nuevas condiciones. Evidentemente, las decisiones están marcadas por la experiencia, el conocimiento, la formación, aspiraciones, intuición y percepciones que los gerentes tienen de la realidad del entorno y de su propia experiencia de vida, por encima, incluso, de las estrategias que en términos generales son producto de experiencias externas; por otra parte, se constató en ambas empresas un absoluto poder de decisión sobre cómo llevar a cabo su buen funcionamiento y las acciones para su implementación.

El trabajo de campo realizado, permite afirmar que la toma de decisiones no es solamente un proceso planificado unilateral y racionalmente instrumentado sin ninguna modificación, como si de la letra “A” pasáramos a la “B” con trayectoria en línea recta, sin baches ni curvas, sin equívocos; justo a la inversa, una decisión sufre modificaciones en el desarrollo de su instrumentación por causas atribuidas a las acciones intersubjetivas de los actores, reorientando los procesos de trabajo y sus resultados respecto de los productos, las innovaciones tecnológicas o los cambios organizacionales. Así pues, se entiende que la toma de decisiones es una actividad dinámica dentro de la empresa, abierta a situaciones que pueden cambiar en un instante,

que tenemos que estar atentos siempre a nuevas opciones, donde las gerencias hacen uso del conocimiento objetivo a su alcance, pero que no deja de lado las opciones provenientes de la experiencia acumulada en un trabajo o de su intuición.

Por otro lado, es de comentarse el nivel de compromiso de los trabajadores y de la representación sindical. La empresa promueve el desarrollo de los trabajadores a través de la capacitación, como proceso de formación; además, representa para ellos un alto nivel de involucramiento y compromiso, pues es ella quien les brinda esas oportunidades; este resultado no puede ser extensivo a la realidad de la industria queretana. Por estudios anteriores (Carrillo, Martínez, Lara 2003, 2008), se confirma que en algunas empresas queretanas no tienen en mente esta concepción, por el contrario, llevan a cabo procesos de subcontratación de la fuerza de trabajo para no tener ningún compromiso con ella, con el fin de ahorrarse una gran cantidad de prestaciones que por ley les corresponde, y donde el eje motor está en querer mantener altas tasas de ganancia a costa de una sobreexplotación, con bajos índices de productividad, y sin ningún compromiso e involucramiento por parte de ella, en este tipo de empresas se encuentran frases comunes como "*trabajo porque me pagan*", o bien, "*me cambiaría de trabajo a donde me paguen mejor*". Al mismo tiempo, la capacitación no juega un papel determinante como proceso formativo, por el contrario, sólo se capacita al personal para inmediatamente entrar al proceso de producción y empezar a trabajar. Se le exige productividad a cambio de bajos salarios y mínimas prestaciones, ante esta situación, difícilmente se contará con una fuerza de trabajo dispuesta a colaborar con la empresa por tiempos prolongados, y de ahí entonces, es que manifiesten altos índices de rotación del personal, así como un elevado ausentismo.

En sentido inverso, el manejo de la empresa en los momentos de conflicto, provocados por la decisión de llevar a cabo diversas modificaciones en la organización del trabajo y en las funciones que realizaban los trabajadores, fue acertado y logró que cristalizaran los objetivos de un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

Motivación

Uno de los beneficios que la empresa promueve a sus trabajadores es su estabilidad y solidez, argumenta que no cualquier empresa tiene la posibilidad de sostenerse de

manera firme por un largo periodo, de esta forma se trata de hacer consciencia para que los trabajadores sientan seguridad en su trabajo y lo valoren.

Existe una prestación que la empresa otorga a los trabajadores de confianza y sindicalizados y es la posibilidad de pedir un préstamo o adelanto de quincena si es necesario ante cualquier situación, éste se descontará vía nomina. La prestación es de gran ayuda para los trabajadores ya que recurren a él cuando lo necesitan.

Cabe señalar que únicamente se puede pedir uno al año y éstos deben ser autorizados por la gerencia.

Bajo esta idea, la gerencia funge un papel paternalista, el cual es un rasgo muy particular en el modelo Taylorista.

Productividad

Para incrementar la productividad, la empresa tomó la decisión de implementar un turno más de trabajo, lo que implicó la contratación de una plantilla completa de trabajadores, aproximadamente veinticinco, durante esta etapa los indicadores de rotación y ausentismo aumentaron, ya que hubo mucha inestabilidad en gente de nuevo ingreso. Sin embargo se logró aumentar la productividad casi en un cien por ciento; esto fue posible gracias a que se elevó la intensidad de las maquinas, permitiendo excelentes resultados.

Nuevamente se hace referencia a características del modelo taylorista, ya que el elemento más importante para lograr el incremento de la productividad es a través de la tecnología y en menor medida el personal, en este caso, los trabajadores se adaptaron a las necesidades de la empresa. Se modificaron horarios, hubo rotación de turnos de doce horas, y se capacitó gente de nuevo ingreso.

Por otro lado, las influencias del modelo toyotista se observan claramente en la puesta en marcha del proyecto de certificación de operadores, en donde a través de la capacitación del personal y evaluaciones constantes, se busca desarrollar una plantilla de trabajo flexible, con características polifuncionales y multihabilidades, que permitan desempeñarse en diferentes partes del proceso y cambiar de función, tan pronto como el proceso lo requiera.

Otro elemento del modelo Toyota se observa en la implementación de las 5 s', con esta filosofía se busca principalmente el control y mejora continua de los sistemas productivos. Es necesario que cada persona lo lleve a cabo en su área de trabajo y consiste en seleccionar, ordenar, limpiar, estandarizar y seguir el estándar.

En este sentido, se constató que la empresa trabaja bajo la mezcla de dos modelos taylorista/fordista y toyotista. Sin embargo, es notoria la tendencia hacia un modelo más flexible, ya que buscan reducir costos y aumentar la productividad.

Con la finalidad de enfrentar las exigencias del mercado se implementan estrategias tan rápido como el mercado lo demande.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Alemán, R., Hernández, M., Gutiérrez, D. (1988), La heterogeneidad productiva en la industria de Aguascalientes. Universidad Autónoma de Aguascalientes. México.

Carrillo, M., Martínez, J. y Lara J. (2007), Presencia de la industria maquiladora de exportación en Querétaro. Fundap, UAQ. México.

Carrillo, M., Martínez, J. y Lara J. (2007), El papel de los sindicatos en la flexibilización de los contratos colectivos. La experiencia queretana. Publicado en el libro: Covarrubias, A. y Solís, V. (coords.), Un siglo de sindicalismo en México: Los desafíos del movimiento obrero vistos a través de su historia. Universidad de Sonora, El Colegio de Sonora, Universidad Autónoma de Querétaro. México.

Carrillo, M., Martínez, J. y Lara J. (2008), Los nuevos retos de la contratación colectiva. Universidad Autónoma de Querétaro, Plaza y Valdés, S.A. de C.V. México.

Carrillo, M. (2009), Estudios sobre la organización: teoría y práctica. UAQ, UMSNH, CONCYTEQ. México.

Carrillo, M. (coord.) (2010), Psicología y Trabajo. Experiencias de investigación en Iberoamérica. Universidad Autónoma de Querétaro. Primera Edición. México.

Carrillo, M., (2010) Decisiones empresariales. Universidad Autónoma de Querétaro, Miguel Ángel Porrúa. México.

Celis, J. (2008), Reestructuración y relaciones laborales en la banca colombiana. Universidad Autónoma de Querétaro. Primera edición. México.

Covarrubias, A., Solís, V. (2007), Un siglo de sindicalismo en México. Los desafíos del movimiento obrero vistos a través de su historia. Universidad de Sonora, El Colegio de Sonora, Universidad Autónoma de Querétaro. México

De la Garza, E. (coord.) (2006), Teorías sociales y estudios del trabajo: Nuevos enfoques. Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa, Anthropos Editorial. Primera Edición. España.

De la Garza, E. (coord.) (2006), Tratado Latinoamericano de Sociología. Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa, Anthropos. Primera Edición. México.

De la Garza, E. (coord.) (2007), Convenios y bonos de productividad en empresas mexicanas. Secretaría del trabajo y Previsión Social, México.

De la Garza, E. (2001), La formación socioeconómica neoliberal. Debates teóricos acerca de la reestructuración de la producción y evidencia empírica para América Latina. Universidad Autónoma Metropolitana, Plaza y Valdés. Primera edición. México.

Díaz, A. (1996), Las dimensiones macroeconómicas y empresariales de la flexibilidad productiva. Revista Industria, tecnología y competitividad, Edición No. 48. México

García, J., Jordana, J., Alonso, L., López, J., Zurla, P., Del Rey, F., (1989-1990) Regiones industriales en declive. Siglo Veintiuno de España Editores. España.

González, F. (2002), Sujeto y subjetividad. Una aproximación histórico cultural. Thomson. México.

Hernández, M. (2003), Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales. Tres estudios de caso en Aguascalientes. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Primera edición. México.

Ibarra, E., Solís P., Montañón, L., Salazar E., Soria, V., Arriaga, R., Laza, A., Hernández, G., (1994) Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

Montaño, L., Solís, P., Barba, A., Bueno, L., Rodil, F., (1993) Estrategias organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

Montaño, L. (2004), Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad. Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Iztapalapa, Porrúa, Cámara de Diputados. Primera Edición. México.

Novick, Martha (2000), La transformación de la organización del trabajo. En: Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Colegio de México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales/Universidad Autónoma Metropolitana, Fondo de Cultura Económica. México.

Regalia, I., Centi, C., Maruani, M., Recio, A., Bilbao, A., Paoli, P., (1988) Sindicalismo, Crisis, Flexibilidad. Siglo Veintiuno de España Editores. España.

Revista Ciencia@UAQ, (2009), volumen 2 núm. 2, México, Julio- Diciembre.

Ritzer, G. (2002), Teoría sociológica moderna. Mc Graw Hill, España.

Schvarstein, Leonardo y Leopold, Luis (2005) Trabajo y subjetividad: Entre lo existente y lo necesario. Paidós, tramas sociales. Argentina.

Zemelman, Hugo (1997) Sujetos y subjetividad en la construcción metodológica. En: Zemelman, H. y León, E. (coords.) Subjetividad: umbrales del pensamiento social. Anthropos, CRIM-UNAM. México.

Documentos de la empresa

Manual de calidad (2008)

ISO 9001:2000 (2009)

CCT (2009)