

# ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LA NEGOCIACIÓN CONTRACTUAL EN UNA EMPRESA DEL ESTADO DE QUERÉTARO

**Marco Antonio Carrillo Pacheco**

*Profesor-investigador de la Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Querétaro*

## Introducción

Un elemento siempre presente y que, en opinión de las gerencias, es obstáculo al crecimiento de la empresa, es contar con un contrato colectivo de trabajo (CCT) rígido, con una participación excesiva del sindicato. Desde los años ochenta, con los procesos de reconversión industrial, se ha llevado a cabo un constante movimiento hacia la flexibilización de los contratos colectivos, es decir, se busca ampliar el margen de decisión de la empresa en la organización y acciones derivadas del proceso de trabajo. Las gerencias buscan reducir la participación del sindicato y de los trabajadores en aspectos que refieren a la innovación tecnológica, a la capacidad para adaptar el número de trabajadores a las necesidades del proceso productivo (flexibilidad numérica), la movilidad de

puestos y categorías (flexibilidad funcional) y en el régimen de salarios y prestaciones (flexibilidad salarial).

Las estrategias que han desarrollado las empresas para adelgazar los contratos colectivos se mueven por los terrenos de la información dura (indicadores de producción: metas alcanzadas, índices de productividad, volumen de ventas), pero también por el resbaloso terreno de las interacciones subjetivas, relacionadas con los procesos de dar sentido y significado a las decisiones de las gerencias, así como las acciones y comportamientos de los actores que intervienen en el acto productivo. Las gerencias introducen las modas de impulso al cambio y a la competencia (Tarziján y Paredes, 2001), los códigos internos se explicitan a través de los indicadores de calidad, productividad, competitividad, con la idea del cliente satisfecho y del trabajador

que entiende su misión de involucramiento en la planta.

Un rasgo distintivo en la dinámica de la revisión contractual de la empresa es el discurso empresarial que implica el manejo de los campos subjetivos (emociones y cognición) para inducir un tipo de pensamiento más ideológico respecto al “bien común de la empresa”; el argumento va dirigido a los trabajadores, quienes deben asumir que el esfuerzo y el sacrificio son necesarios para sostener las fuentes de empleo. Se manejan diversos tipos de arengas con la intención de mover afectos e intereses para alcanzar las metas de producción establecidas día a día.

Bajo estos argumentos, el objetivo de la investigación se centró en conocer la toma de decisiones que la gerencia instrumenta respecto al contrato colectivo de trabajo, el conflicto que ello suscitó y los efectos en las relaciones laborales (objetivas y subjetivas) que un contrato colectivo flexible provoca.

El ensayo se divide en siete apartados referidos a los aspectos teóricos, los rasgos tecnológicos y organizacionales de la empresa, relaciones laborales, la dinámica de la negociación, la perspectiva de los trabajadores de planta, las configuraciones producidas y reflexiones finales.

### **Algunos aspectos teóricos**

La empresa en cuestión tiene su plataforma de acción en los planes derivados de las decisiones establecidas a nivel corporativo, razonados en estudios diseñados en su departamento de planeación estratégica y conducentes a la predicción y control de las actividades de la empresa (Hernández, 2007; Urbiola, 2008). Las decisiones corporativas son tamizadas por la dirección general, quien se encarga de adaptarlas a la lógica interna de la planta. Estos planes de acción se articulan secuencial y lógicamente para la consecución de un objetivo específico. Los campos a los cuales se aplican son variados, involucran desde la implementación de nueva tecnología, nuevos métodos y procedimientos de trabajo, hasta políticas de contratación de personal y factores

socioeconómicos de los lugares donde se instalan las empresas.

La visión de los actores, en cuanto a razonamiento y valoración de las medidas adoptadas (De la Garza, 2006; Hernández, 2003), en principio no muestra grandes diferencias. Tanto los niveles gerenciales como los supervisores y trabajadores, aunque por motivaciones diferentes, comparten la idea de trabajar en beneficio de la empresa porque de ahí se deriva la ganancia para todos. Una frase recurrente es: “si le va bien a la empresa me va bien a mí”, es subjetivamente validada por todos los actores, por supuesto que los orígenes no son los mismos, no es igual ver a la fuente de empleo como espacio de supervivencia que como área de desarrollo y mejoramiento sustancial de sus ingresos.

En el fondo, lo que se discute es la manera en que se da la integración del individuo en la organización (Argyris, [1963] 1979). La tesis que se viene desarrollando rompe con la visión administrativista y psicologizante de ver a los sujetos solamente como un reflejo de la estructura, o como actores racionales reducidos a actuar en función de la relación costo-beneficio (Carrillo, 2009). Nuestra visión le asigna a la subjetividad un papel de articulador entre las estructuras que presionan y las acciones racionales, para adentrarse en el conocimiento del trabajador y la empresa, donde una articulación integral, armónica, y trayectorias en línea recta entre ellos, se ve cada día más difícil y no porque sean entidades incompatibles, sino porque la dinámica que los concentra dentro del proceso de trabajo, el ideal sustentado en las teorías conductistas basadas en el contrato psicológico implícito del “yo ordeno, tu ejecutas”, no permite su conjunción en el accionar total de la organización; así pues, el sujeto y la forma en cómo se estructuran las actividades productivas dentro de la empresa caminarán cada uno por su propio sendero, generando que la estrategia adoptada para la mejora sufra alteraciones, modificaciones e incluso retrocesos.

Nos interesa destacar una diferencia importante entre estos marcos psicológicos, de fuerte

raigambre conductual, que aplican las estrategias gerenciales y el concepto de subjetividad como articuladora de la relación entre estructura y comportamiento. Si bien estas nociones pueden llegar a confundirse puesto que ambas forman parte de un proceso de construcción de sentido, la diferencia radica en el proceso mismo de constitución de la subjetividad, su función articuladora que contribuye a la configuración de la vida social y laboral del sujeto no se vislumbra como un proyecto acabado, al contrario su función se comprende mejor en el largo plazo, debe entenderse como un proceso de construcción de sentido que deja de existir cuando el sujeto desaparece. En cambio, los marcos psicológicos que las teorías organizacionales promueven, desde el referente gerencial, son inamovibles, los roles siguen siendo establecidos por la empresa, desconociendo el aprendizaje de lo que ocurre en la realidad material y subjetiva de la fábrica.

Para el marco psicológico de corte conductual, el comportamiento del trabajador no es una decisión que se desprenda de un amplio abanico de opciones, en realidad responde a lo que Herstein, —discípulo de Skinner— (Homans, 2001) llama “ley del efecto relativo”. Esta ley establece que la conducta del individuo está en

función de la relación existente entre expectativas de éxito y valor estimativo de la decisión adoptada; es decir, un trabajador se verá más estimulado a realizar una determinada acción si sus posibilidades de éxito son mayores y, si esta acción es reforzada, seguramente el comportamiento se repetirá, creando una frecuencia de comportamientos estables y predecibles.

### Rasgos tecnológicos y organizacionales de la empresa

La empresa en estudio fue fundada en los Estados Unidos en 1949; en Querétaro, México, la empresa inició operaciones en abril de 2001. Su principal actividad es la fabricación de moldes para piezas que requieren altos niveles de precisión, utilizando materiales que van desde el plástico común, hasta resinas y polímeros que conforman piezas de elevadas exigencias funcionales en los productos que conforman, y que requieren rigurosas especificaciones de calidad y tolerancia en cuanto al moldeo. Los principales clientes de la empresa provienen de la industria automotriz, médica y electrónica.

La empresa utiliza la tecnología que mejor responde a sus requerimientos de producción,

**Cuadro 1**  
**Mercado de la empresa**

<i>Sector</i>	<i>Aplicaciones</i>
Automotriz	<i>Electrónica</i> : sensores, porta cepillos, motor <i>gear boxes</i> , cajas de engranajes, bobinas/carretes. <i>Sistemas de combustible</i> : recipientes, cuerpos reguladores, componentes para unidades para control de vapores, componentes de bombas, bobinas de inyección. <i>Frenos</i> : pistones, sensores de velocidad, módulos de frenos con sistemas <i>Anti-Lock</i> .
Médico	<i>Diagnóstico</i> : Componentes para contador de glucosa, analizador de gas en la sangre, estuches de sondas, charolas con cavidades múltiples, charolas para probetas, espátulas de células. <i>Artículos quirúrgicos</i> : engrapadora quirúrgica, distribuidores de angioplastía, empaque de válvula coronaria, aparatos de calibrado de válvula coronaria. <i>Sistemas de infusión</i> : componentes de bombas, intercambiadores de calor, sistema de filtros, conectores distales.
Electrónica	<i>Aplicaciones eléctricas/electrónicas</i> : bobinas/carretes, porta cepillos, componentes solenoides, componentes de sensores, dispositivos interconectados moldeados, componentes de interruptores, biseles, componentes de transformadores.

Fuente: elaboración propia con base en la información de la empresa.

principalmente máquinas-herramientas de alta tecnología, de control numérico computarizado (MHCNC) y robots y, en porcentajes muy pequeños, herramientas manuales y tecnologías intermedias como la maquinaria o equipo automatizado no computarizado. Aprovechando que la planta matriz es la encargada de la innovación y el desarrollo tecnológico, la planta queretana cuenta con tecnología de vanguardia.

En su funcionamiento organizativo se distinguen tres niveles de puestos: mandos superiores, mandos medios y personal operativo. En el primer plano se encuentra el director general del corporativo y el gerente general de la planta, los cuales integran la cúpula formal que encabeza el funcionamiento jerárquico; el segundo nivel está ocupado por el gerente de recursos humanos, el gerente de ventas y el contralor corporativo. El siguiente nivel de la división jerárquica formal se constituye por el espacio en el que recae el funcionamiento técnico de la empresa, tanto administrativo como de diseño y producción de moldes; se integra con el gerente de ingeniería encargado del diseño y administración de la producción de moldes, la gerente de materiales dedicada a la compra y planeación de las necesidades de insumos para la manufactura de moldes, el gerente de operaciones encargado del proceso de elaboración de los filtros para Procter and Gamble. El gerente de calidad y su posición dentro del organigrama dan a entender que es una unidad autónoma, en el sentido de que su funcionamiento no está interrelacionado con algún otro departamento, logrando desempeñar su función de regulación de las actividades productivas para que se cumpla con los estándares de calidad que se especificaron al inicio de la manufactura de la pieza. En esta parte del proceso de estructuración del funcionamiento de la empresa no existen los llamados gerentes de producción, tienen tres unidades: supervisor de mantenimiento, el *Bussines Team Manager* (BTM) Ensamble y BTM Moldeo, que cumplen funciones de liderazgo dentro de la planta. Finalmente, en la parte baja del organigrama están los trabajadores, los cuales reciben las instrucciones de su inmediato superior.

Para el área de producción, la organización responde a lo que la empresa denomina “unidades de negocios”, en cada unidad se produce y se vende, tiene un grupo de gente, un conjunto de máquinas, cada una de las unidades de negocios sabe cuánto tiene que alcanzar en su producción para satisfacer las necesidades de su cliente, establecen sus propios ritmos de producción y estándares de calidad. Cada unidad de negocios tiene un liderazgo, que, generalmente, recae en el supervisor. Se manifiesta también la fuerza empresarial para romper con los puestos y funciones tradicionales que el trabajador especializado venía cumpliendo y ahora, como parte de los mecanismos de control, se impone la flexibilidad funcional, pues está presente la figura del trabajador multihabilidades, a través de su programa de certificación de competencias y recibe el nombre de “*utility worker*”.

El sistema de inventarios está centralizado a través de un departamento de materiales que es el encargado de recibir esa producción que sale de las líneas en las diferentes unidades de negocios, concentra y envía. La materia prima también la controla este departamento, ellos mismos surten a las líneas a cada centro, se trabaja con el Sistema de Administración de Producción (SAP), que ayuda a cuestiones de inventarios, ventas, contables y otros aspectos.

Los horarios de trabajo en el área de producción tienen dos características, a) son fijos, de lunes a sábado las 24 horas: el primer turno es de siete de la mañana a tres de la tarde, el segundo, de tres de la tarde a 10:30 de la noche y el tercero de 10:30 de la noche a siete de la mañana; b) son turnos rotativos. En las oficinas es de ocho de la mañana a cinco de la tarde.

Esta descripción del proceso de trabajo permite anticipar que el modelo principal de la configuración productiva es el taylorista-fordista (De la Garza, 2005), con algunos rasgos de las nuevas formas de organización del trabajo. La planta cuenta con máquinas automatizadas para la inyección de plástico y con robots para la misma función; en su contraparte, utiliza fuerza de trabajo poco calificada. Cada trabajador se dedica a la realización de funciones de carácter manual,

no requiere de un nivel escolar alto ni determinada edad para empezar a trabajar al interior de la fábrica; sus actividades se circunscriben a quitar la rebaba de las piezas que salen directamente de la máquina de inyección, supervisión visual para que las piezas no tengan excedente de material o algún tipo de defecto, ensamble de piezas para el terminado del producto, acarreo de materiales y alimentación del material para las máquinas de inyección. Solamente existe un pequeño grupo dentro de los mismos trabajadores, que por lo general son los más hábiles y tienen posibilidades de crecer en la fábrica para realizar funciones de supervisión.

Es en estos aspectos donde se pueden observar rasgos provenientes de las nuevas formas de organización del trabajo: la búsqueda de la participación del obrero en algunas partes de la actividad, definidas y controladas por la empresa, sin que esto signifique una modificación estructural de las conductas pasivas de los trabajadores. Resulta, en apariencia, contradictorio, que en un proceso de trabajo se mezclen características de modelos de organización antagónicos, sin embargo, la configuración productiva generada admite esta aparente incongruencia y constituye, además, una manera más rica de mostrar la realidad, ya que los procesos de trabajo son un espacio amplio donde confluyen un sinnúmero de subjetividades e interacciones subjetivas que van estableciendo figuras de organización particulares, propias e irrepetibles.

### Relaciones laborales

La empresa regula sus relaciones laborales mediante la negociación con el sindicato. La planta tiene un sindicato afiliado a la Confederación de Trabajadores de México (CTM), es el Sindicato de Trabajadores de la Industria Metálica, Fundiciones, Maquinados, Manufactureros, Maquiladoras y de Servicio, Anexos y Conexos del Estado de Querétaro. Existen tres instrumentos reguladores fundamentales de las relaciones establecidas entre la empresa y los trabajadores: el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT), el Reglamento Interno de Trabajo (RIT) y el Manual de Se-

guridad e Higiene (MSH). Como se planteará más adelante, la disminución del clausulado del CCT y la pérdida de poder sindical, constituyeron la estrategia básica de la empresa para crecer. De hecho, fue un aspecto prioritario para la empresa el modificar la relación que se tenía establecida con el sindicato.

### La dinámica de la negociación

En México, los esquemas paternalistas y corporativos le dieron un gran poder a las estructuras sindicales y crearon contratos colectivos rígidos que han obstaculizado el crecimiento de la competitividad. Sin embargo, la oleada de la reconversión industrial de los años ochenta y la fuerza de la flexibilización a lo largo de los noventa, fueron minando poco a poco el papel sindical (Carrillo y otros, 2008). La ofensiva empresarial, tendente a mejorar su posición en los mercados locales e internacionales, buscó no solamente alcanzar altos índices de competitividad y calidad a partir de la tecnología y la organización, también incursionó en la consecución de la flexibilidad laboral, es decir, buscó el control total sobre el proceso de trabajo.

La entrada de la flexibilidad en México representó un cambio en las formas de negociación colectiva. En general las negociaciones se centraban en el ámbito salarial, dejaban a un lado la participación sindical en el proceso de trabajo, se protegía empleo y salario, lo demás les resultaba irrelevante. Los sindicatos se opusieron a ella sin saber cómo combatirla, cómo generar alternativas al nuevo fenómeno modernizador de las plantas productivas. Flexibilizar se asumió como análogo a la renuncia de las costumbres de los trabajadores y la adaptación a las nuevas exigencias de la reconversión industrial. El anquilosado mecanismo de control sindical implantado en los años cuarenta no tuvo capacidad de percibir los cambios que se le venían encima y negociarlos adecuadamente.

Bajo tales condiciones la propuesta de flexibilidad encontró condiciones propicias para crecer y desarrollarse. Paso a paso, la empresa, contando con la confusión y disposición sindi-

cal, fue convirtiendo a la negociación colectiva en un ente moldeable que permitió —al margen de la ley—, cambios sustanciales en la base tecnológico-organizativa.

### **La flexibilidad laboral en la empresa**

De acuerdo a lo expresado por el gerente de recursos humanos de la empresa en cuestión, desde el momento de la instalación de la planta se encontraron con un contrato colectivo de trabajo que les dificultaba el logro de sus objetivos y con un sindicato del que no querían saber nada. En dos años de operación, el número de trabajadores había crecido de 50 a 350, poniendo en riesgo la operación de la empresa por lo elevado de los costos salariales. De aquí se desprende la decisión que interesa analizar: la disminución del CCT y la minimización del poder sindical. En entrevista con el gerente de recursos humanos se manifiesta la idea de un sindicato exigente que hacía que los costos de producción estuvieran en constante alza.

Dentro de la estrategia de cambio, la empresa decidió hacer a un lado al sindicato y centrarse en los trabajadores, para ello aprovechó las juntas mensuales de empleados con el gerente general y sin injerencia del sindicato como tal, pues en estas reuniones participan solamente como trabajadores de la empresa y no como líderes sindicales. En las reuniones se les explicaba la situación financiera, técnica, los problemas de operación que debían superar; con esto preparaban las condiciones para modificar el CCT. A través de estas juntas y las negociaciones de contrato, se inculcó en los trabajadores la idea de que los incrementos en la productividad no solamente son benéficos para la empresa, sino que también tienen un efecto positivo en la situación laboral y económica de los trabajadores, efectos que se expresan en la estabilidad en el empleo y en la posibilidad, y sólo como posibilidad, de mejoras en el escalafón.

El CCT vigente al inicio de operaciones de la planta en Querétaro constaba de 35 cláusulas, divididas en 11 capítulos y un tabulador con seis

categorías, de las cuales quedaron dos: el operador de reciente contratación y el operador que se certifica en la función. Para el gerente de recursos humanos “Eso es bueno para la empresa y también para la gente porque los metemos en la línea de la capacitación, la dedicación y el esfuerzo para superarse y que puedan ganar un poco más”. Es decir, la idea que se difunde y se inculca es la del máximo esfuerzo, el ser mejores, el luchar para vencer, certificarse y seguir creciendo.

Un paso significativo dentro de su estrategia de adecuaciones del CCT es que logran concretar la flexibilidad numérica dentro de la empresa. En la cláusula cuarta el sindicato reconoce que por la naturaleza de la actividad industrial, que puede provocar cambios y afectar el proceso productivo, la empresa tiene la capacidad y facultad de “contratar personal de tiempo completo o de jornada reducida, por temporada o evento, teniendo igualmente la Empresa el derecho de contratar con toda libertad servicios con terceras personas físicas o morales ajenas al Sindicato, servicios que no estarán sujetos al presente contrato” (CCT, 2006:4). Más adelante, en su cláusula séptima se lee: “El Sindicato reconoce y acuerda que ninguno de los contextos de este contrato limitarán, entre otras cosas, el poder y derecho de la Empresa para administrar la contratación de los empleados, así como de efectuar los cambios necesarios en la operación de la empresa, ni le otorgará a éste el derecho de intervenir en la supervisión, dirección y administración de los trabajadores o de las operaciones” (ibídem: 5).

En el ámbito salarial se reconoce el salario diario y el salario por jornada reducida, en este último caso, el salario mensual se cubre de acuerdo con el número de horas y días trabajados; se tiene constituido un fondo de ahorro que se entrega anualmente y vales de despensa cuatrimestrales.

Como podrá observarse en el cuadro 2, el salario promedio por trabajador se incrementa, con lo que se genera una inercia de los obreros a tratar de rendir al máximo para obtener un ingreso superior. Para la empresa, el costo salarial

**Cuadro 2**  
**Salarios nivel operario (pesos corrientes)**

<i>Antes de las modificaciones al CCT</i>		<i>Después de las modificaciones al CCT</i>			
2004*		2006*		2008*	
Salario mínimo vigente zona C: \$42.11		Salario mínimo vigente zona C: \$45.81		Salario mínimo vigente zona C: \$49.50	
Categoría 1	\$63.16 (1.5 salarios mínimos)	Categoría 1	\$107.0 (2.3 salarios mínimos)	Categoría 1	\$113.85 (2.3 salarios mínimos)
Categoría 2	\$71.58 (1.7 salarios mínimos)				
Categoría 3	\$75.79 (1.8 salarios mínimos)				
Categoría 4	\$80.00 (1.9 salarios mínimos)	Categoría 2	\$120.0 (2.6 salarios mínimos)	Categoría 2	\$128.70 (2.6 salarios mínimos)
Categoría 5	\$84.22 (2.0 salarios mínimos)				
Categoría 6	\$96.85 (2.3 salarios mínimos)				

\* En ninguno de los niveles salariales se incluyen las prestaciones que otorga la empresa.  
Fuente: elaboración propia con base en el CCT e información proporcionada por la empresa.

se reduce, pues se incrementa la productividad, el número de trabajadores que pueden acceder a la categoría 2 necesitan de largos periodos de capacitación para ser certificados y se logra contener el crecimiento de la plantilla laboral.

La empresa tiene absoluta flexibilidad para establecer horarios, turnos de trabajo y días de descanso semanal. El trabajador debe ser polivalente, de acuerdo a la cláusula 24 "los trabajadores quedan obligados a desempeñar sus servicios en cualquier puesto cuando así lo indique la Empresa y de acuerdo a sus requerimientos y necesidades, no obstante que dicho requerimiento represente para el trabajador desempeñar un trabajo en el nivel más bajo" (ibídem: 10).

El proceso de reestructuración del CCT no fue terso; sin embargo, no llegó a niveles que rebasaran la capacidad de manejo de la empresa, las resistencias iniciales provinieron de la dirigencia sindical, quienes, más que preocuparse por lo que estaba en juego (el control sobre el proceso productivo) sintieron amenazada su fuerza ante los trabajadores.

Fue evidente que la dirigencia sindical no tuvo capacidad de contraponer ni de movilizar a los trabajadores, en gran parte porque constituyen un sindicato alejado de los trabajadores, sus oficinas no están en la fábrica, prácticamente

no participan de la gestión ante la empresa, los trabajadores se encargan personalmente de negociar permisos y otros aspectos personales. La mayor resistencia a nivel sindical que enfrentó la negociación del CCT fue la de los privilegios tácitamente establecidos. El estudio realizado no logró establecer el tipo de beneficios que obtiene el sindicato porque la empresa se negó a hablar de ellos, los trabajadores desconocen el tema y los líderes sindicales brillaron por su ausencia, pues no aceptaron ser entrevistados.

De negociar el CCT año con año, se pasó a un sistema de evaluación del desempeño, se evalúan los resultados, se tienen descripciones precisas que marcan los alcances del puesto de trabajo; cuando una persona entra a trabajar, no importa el nivel que sea, recibe un programa de inducción que dura un día completo para familiarizarse con su puesto y con su área; el sistema no está relacionado directamente con el sueldo, pero en la mayoría de las veces sí significa una mejora, va directamente al salario. El mecanismo de instrumentación está basado en no otorgar incrementos anuales, no se tiene una fecha determinada, esos incrementos se pueden manejar, por ejemplo, en la fecha de aniversario del trabajador, cuando un trabajador llega a su primer año se evalúa y de acuerdo a los re-

sultados obtenidos, la empresa tiene una tabla donde los resultados se cuantifican y entonces dice qué porcentaje de mejora puede tener, el referente mínimo está determinado por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CNSM), el máximo a otorgar lo establece el mercado. Con ello, el interés del trabajador se fue centrando en el desempeño más que en la negociación anual del sindicato. La vieja máxima del “divide y vencerás” cristalizó la estrategia iniciada por los gerentes en la empresa de disminuir el poder sindical y, en consecuencia, el de los trabajadores. Quedó en evidencia la fuerza de la empresa para imponer sus decisiones y debieron plegarse a las nuevas condiciones, buscando el mejor sitio posible dentro de esos reacomodos.

La empresa se encuentra satisfecha con lo obtenido, si bien los resultados en materia de productividad no pueden ser medidos solamente por las modificaciones al CCT, ya que en esta empresa la productividad está muy vinculada a la tecnología, los ciclos de producción dependen mucho de las máquinas y poco de la gente. En este rubro, no se tienen formas directas de medición del éxito de la estrategia a través de indicadores que relacionen cambios en el CCT con resultados.

El éxito alcanzado está emparentado con las modificaciones realizadas al CCT sin violentar la situación de funcionamiento normal de la planta. Aunque la empresa no tiene los instrumentos específicos que les permitan afirmarlo, lo hace en virtud de la experiencia y en función de las percepciones particulares de los supervisores que “sienten” que los trabajadores ahora están más comprometidos con la empresa y lo muestran cumpliendo al pie de la letra las indicaciones que se les hacen, poniendo mayor empeño y dedicación a la hora de la producción, sin necesidad de recurrir a métodos más duros para lograr el cumplimiento de las metas.

Dos factores que, desde la mirada empresarial, tienen peso en los resultados positivos, son la capacidad de liderazgo que ejercen los supervisores y la comunicación abierta que ofrece la dirección general. El director general menciona lo siguiente:

Bueno, tiene mucho que ver el liderazgo, los líderes de cada área es responsabilidad de ellos, no es una responsabilidad que esté concentrada aquí o en la gerencia, sin embargo, la comunicación abierta, directa, ayuda a esa motivación, no tenemos estímulos económicos, no tenemos algo que diga te damos tanto por puntualidad y asistencia, no, lo único que tenemos es el programa de certificación que puede significar una mejora económica, si hablamos de este aspecto, el resto es solamente liderazgo, nada más, porque no tenemos planeado a corto plazo, ni en el futuro, implementar algún bono relacionado con productividad o nada de esto.

Así, la decisión de modificar el CCT para flexibilizarlo y quitarle poder al sindicato, se ha convertido en una importante herramienta de control de los trabajadores.

La lógica de la empresa se centra en eliminar el poder de decisión del trabajador en el acto de producción, en inducir la valoración que pueda tener respecto a las medidas instrumentadas y generar un mecanismo que estimule la conducta proactiva del personal mediante la capacitación y, con ello, la posibilidad de mejorar sus ingresos y alcanzar la satisfacción laboral, reduciendo la capacidad de darle sentido y significado a las decisiones dictadas por la gerencia, salvo aquel que a la gerencia le interese.

### **Un resultado esencial: la certificación de competencias**

El elemento que más fuerza cobró fue el programa de certificación de competencias para dar lugar a la figura del trabajador polivalente, el “*utility worker*”. Si el trabajador quiere ganar un poco más, ya no puede estar esperanzado a los aumentos anuales, el personal sindicalizado, de acuerdo al CCT, si quiere ganar más deberá certificarse mediante un programa de capacitación voluntario e individual. La empresa ofrece un sistema de autoaprendizaje, uso de CDs, relacionado con máquina, molde, brazos mecánicos. También pueden optar por un curso abierto que se ofrece cada dos meses y tiene una duración



de tres meses. El trabajador hace cinco exámenes que debe acreditar con un promedio mínimo de 8 y aprobar de 8 a 10 auditorías en el piso y en el trabajo; si lo logran, pasan a la categoría de operador certificado, con mayores habilidades y conocimientos, se le entrega un diploma y mejora su sueldo, aproximadamente en un 12%. Es evidente que la proporción entre aumento de la productividad y las ganancias están muy por encima de ese 10% de aumento salarial; sin embargo, cumple el objetivo funcional de promover la satisfacción del trabajador y de incentivarlo a seguirse preparando y dar lo mejor de sí.

Esta modificación, contenida en el CCT, ha sido fundamental para la disminución de categorías, la reducción de costos y el incremento en la productividad; la flexibilización del trabajo permitió a la empresa entrar en la dinámica de la mejora continua, sin haber enfrentado grandes dificultades. La empresa entiende que la estrategia seguida fue útil porque maneja un sistema de evaluación del desempeño, se evalúan los resultados materiales del trabajo, se tienen descripciones de puestos que marcan los alcances de cada uno de ellos.

La configuración productiva basada en la combinación de los modelos taylorista/fordista y nuevas formas organizativas ha llevado a los trabajadores a fases de aprendizaje rápido para lograr altos índices de productividad. Evidentemente, la productividad es el eje articulador que ha hecho cambiar, en alguna medida, las formas de pensar de las gerencias para reestructurar el trabajo obrero y utilizarlo en todas sus dimensiones. Aquí, el aspecto subjetivo del trabajo no incide en el flujo productivo. Por eso se busca un tipo de trabajador adaptable y respetuoso de la autoridad, que tenga conductas estables y predecibles, que realicen el trabajo manual de acuerdo a las indicaciones de los supervisores.

### ***La perspectiva de los trabajadores de planta***

La resistencia que encontró la empresa durante la instauración de las nuevas condiciones de trabajo fue blanda, producto del desconocimiento de los trabajadores; no existió una oposición ra-

zonada y basada en argumentos. Un trabajador del área de filtros señaló: "Para nosotros, acostumbrados a que nos dieran lo que pedíamos, siempre veíamos a los del sindicato como los que peleaban por nosotros y la empresa tenía que aceptar lo que les pedíamos; pero cuando la empresa nos dijo que iba a haber muchos cambios y volteamos a ver al sindicato para saber de qué se trataba, nos dijeron que no había de otra, nos enojamos muchísimo con ellos y de vendidos no los bajamos".

En general se observa que los comportamientos y formas de pensar de los trabajadores no van hacia el conflicto, más bien tratan de mediar y reflejan una situación de estabilidad.

Las preguntas dirigidas hacia la percepción de los vínculos con los mandos superiores muestran conformidad con las relaciones que se establecen dentro de la fábrica, solamente muestran inconformidad en la convivencia y en la comprensión de los problemas personales. Las dirigidas a la condición de lo que la empresa ofrece son positivas, se percibe que las instalaciones son buenas, con bajo índice de accidentabilidad y buen ambiente de trabajo. Hay coincidencia absoluta sobre el objetivo principal de la empresa, todos consideran que a la empresa lo único que le interesa es ganar dinero, respuesta que muestra claramente la forma en que los trabajadores entienden el cambio organizacional y todas las mejoras que introducen. La relación entre salario y trabajo se muestra dividida, para algunos (45%) el salario es poco, 25% solamente trabaja porque le pagan y 57.5% piensa que la capacitación es insuficiente.

La mayoría de los trabajadores no llevó a cabo acciones abiertas de rechazo, solamente reclamamos en las reuniones sindicales, que escasamente fueron dos o tres, según el comentario de un trabajador que estuvo desde el principio de las medidas que la empresa planteó. El tema de mayor preocupación fue la reducción de categorías porque para ellos representaba una disminución real en sus salarios. Su perfil conductual indica que se trata de personas tranquilas, respetuosas y disciplinadas en el trabajo, para ellos el valor que le dan a tener trabajo es fundamental y bus-

**Cuadro 3**  
**Percepción de los trabajadores sobre la empresa**

	<i>Acuerdo</i>		<i>Desacuerdo</i>	
	Abs.	%	Abs.	%
Los gerentes desprecian a los obreros	7	17.5	33	82.5
Los gerentes no nos tienen confianza	7	17.5	33	82.5
Los gerentes son autoritarios y arbitrarios	10	25.0	30	75.0
Los gerentes deberían convivir con los trabajadores	35	87.5	5	12.5
Los gerentes no comprenden nuestros problemas personales y familiares	38	95.0	2	5.0
La empresa sólo quiere ganar dinero	40	100.0	0	0.0
La empresa no nos ofrece suficiente capacitación	23	57.5	17	42.5
No me interesa la empresa ni el trabajo	12	30.0	28	70.0
Sólo trabajo porque me pagan	25	62.5	15	37.5
Mi familia es más importante que mi trabajo	30	75.0	10	25.0
Hay muchos rencores y odios en la empresa	7	17.5	33	82.5
En cuanto pueda me consigo otro trabajo	15	37.5	25	62.5
No quiero que mis hijos trabajen en esta empresa	32	80.0	8	20.0
En esta empresa pagan poco y exigen mucho	18	45.0	22	55.0
Mi trabajo en esta empresa es aburrido	25	62.5	15	37.5
Me canso mucho en mi trabajo	12	30.0	28	70.0
En mi lugar de trabajo hay mucho ruido, polvo y poca iluminación	5	12.5	35	87.5
En mi lugar de trabajo hay muchos accidentes	5	12.5	35	87.5
Mi área de trabajo es un lugar feo	8	20.0	32	80.0
En esta empresa no nos dejan opinar	10	25.0	30	75.0
Los gerentes nos insultan y castigan	11	27.5	29	72.5

Fuente: encuesta aplicada a 40 trabajadores de la empresa.

can conservarlo al máximo. En este sentido, las medidas que la empresa establece no son cuestionadas, las asumen como parte de la actividad que se tiene que hacer, “para eso nos pagan”, si se sienten afectados buscan explicarlo bajo la lógica de “ellos son los que mandan y tenemos que apechugar”, la organización sindical no es vista como una instancia de defensa de sus derechos, al contrario, persiste la imagen de los vividores que los utilizan para obtener privilegios. Por otra parte, la idea de la organización de los propios trabajadores no alcanza a conformarse en una

opción para ellos, ya que los compañeros de trabajo están ahí para dar respuesta a las decisiones de la empresa, a colaborar para que las cosas salgan bien. Persiste el desconocimiento del contenido del CCT y, por tanto, no se dimensiona el alcance de las modificaciones realizadas.

Un pequeño sector de trabajadores se opuso a las modificaciones al CCT. No se tiene la versión directa de ellos porque fueron despedidos y sus compañeros desconocen su nuevo destino. El argumento de la gerencia es que se trataba de personas perniciosas que no querían desempeñar

con responsabilidad su trabajo. Los trabajadores que los conocieron no sabían si los despidieron o ellos renunciaron. En los hechos, los ajustes realizados por la empresa para evitar mayores brotes de descontento dieron resultado porque se logró la firma del nuevo contrato sin huelga ni movilizaciones.

No obstante, durante una primera etapa, previa a la firma del convenio, los trabajadores estaban desconcertados, el rumor generalizado apuntaba a los despidos masivos, a la disminución de salarios, a mayores exigencias de producción. Situación que obligó a la empresa a frenar un poco la velocidad de los cambios, orientó una política de acercamiento con los trabajadores invitándolos a participar en las decisiones y a no dejarse llevar por los rumores. Poco a poco y después de un proceso de seis o siete meses, los trabajadores, sin tener claridad al respecto, terminaron aceptando las nuevas condiciones de trabajo. De 2006 y 2008 se revisó el CCT sin mayores problemas ni modificaciones; el sindicato sigue ausente y los trabajadores aceptan pasivamente las decisiones de la gerencia.

### **Las configuraciones producidas**

Se constata que en esta empresa no existen “modelos de organización puros”, pues se configura a partir de una serie de decisiones basadas en la experiencia que a través de los años se adquirió tanto en la planta como la de la casa matriz. En la configuración de la empresa predomina el modelo taylorista/fordista (Coriat, 1982); presenta algunos rasgos provenientes del toyotismo, e implementan la flexibilidad laboral.

Según Humphrey (1993:28-29) existen tres formas de lograr la participación de los trabajadores en los modelos posfordistas:

1. La denominada implicación impuesta y controlada “que consiste en el endurecimiento de los viejos métodos y en su refuerzo mediante la tecnología... La flexibilidad se impone a través del control externo y el trabajo se rutiniza y compartimentaliza. Con objeto de mejorar la calidad y la productividad,

puede recurrirse al uso de círculos de calidad, lo que no obsta para que Coriat califique este sistema de «taylorismo asistido por la informática»”.

2. La implicación incentivada: “con objeto de conseguir la implicación de los empleados en la productividad y la calidad, se ofrecen verdaderas contrapartidas. Pero éstas dependen del desempeño del puesto de trabajo y no se negocian explícitamente... la implicación no está vinculada con un convenio colectivo adecuadamente negociado”.
3. La implicación negociada: “El modelo de organización laboral es el mismo que en el caso de la implicación incentivada, con la diferencia de que las contrapartidas se negocian explícitamente y forman parte de convenios colectivos”.

En nuestro caso, la empresa recurre a la *implicación impuesta y controlada*, fortaleciendo la instrumentación de la flexibilidad laboral en todas sus manifestaciones (Doner, 1997). En general, la gerencia trata de convencer a los trabajadores para mostrarles las bondades de la flexibilidad laboral, en términos de que ésta puede ofrecer mejores perspectivas para su desarrollo, y han tratado en lo posible, de convencer o separar al sindicato de este tipo de acuerdos.

En la empresa se lleva a cabo un proceso de trabajo intensivo en la utilización de máquinas automáticas y de control numérico, no obstante, dadas las características técnicas de la producción, no se requiere de un personal altamente capacitado para su operación, por el contrario, se utiliza una fuerza de trabajo manual y de baja calificación para cumplir con actividades de aprovisionamiento de material y de observación en cuanto a la operación de las máquinas. Las labores de mantenimiento, programación y puesta en marcha, son realizadas por técnicos e ingenieros. Se pudo constatar la tesis taylorista de la separación entre trabajo de ejecución y de planeación.

En materia de relaciones laborales, la empresa logró establecer un contrato colectivo flexible que le permite tomar las decisiones asociadas a

su óptimo desempeño. Para la gerencia, la presencia del sindicato es un “mal poco necesario” más que una ayuda, incluso, están pensado dar un paso más: eliminar al sindicato y, por consiguiente, el contrato colectivo, proponiendo, en su lugar, la negociación directa entre la dirección y los trabajadores, en pocas palabras, se busca la máxima flexibilidad en las relaciones laborales al interior de la empresa y sin ninguna participación sindical.

Las relaciones laborales son resultado de una estrategia pensada y estructurada en la búsqueda de la máxima flexibilidad teniendo como objetivo la eliminación de cláusulas del contrato colectivo que anteriormente se debían negociar bilateralmente.

Un resultado relevante que le está dando buenos dividendos a la empresa es el proceso de certificación por competencias, esquema de capacitación a la que el trabajador debe insertarse para pasar a la segunda categoría del tabulador, obtener un incremento salarial y mejorar su posición dentro de la empresa. Mediante este proceso de certificación, el obrero se convierte en un trabajador polivalente o multihabilidades; de este modo, la empresa puede encarar cambios que el mercado le impone, sin tener que incrementar los costos salariales.

Por otra parte, la forma en como se lleva a cabo la negociación del CCT, aunado a la poca movilidad del trabajador en el escalafón de la empresa, provoca que la motivación, como herramienta para incrementar la productividad, sea difícil. Si a ello le agregamos que se valen solamente de las estrategias provenientes de la psicología del trabajo de corte gerencial, ancladas a una percepción de imposición más que de estímulo, el resultado es un tipo de trabajador poco participativo y poco creativo en el quehacer de la empresa, un trabajador que cumple con los mínimos indispensables para no ser sancionado por los gerentes y supervisores.

### **Reflexiones finales**

El estudio realizado permitió observar las diferentes configuraciones sociotécnicas que se pro-

ducen en la empresa maquiladora estudiada; estas configuraciones responden al por qué y al cómo las gerencias construyen sus estrategias y deciden su aplicación de acuerdo a las circunstancias. Por ejemplo, frente a un mismo tipo de tecnología existen diferentes decisiones de instrumentación de la organización del trabajo, relacionado con el modelo que les brinda una mayor rentabilidad. Por consiguiente, las decisiones se toman en función de la productividad y del mayor beneficio económico, ajustando lo planeado a su situación concreta.

En las visiones empresariales centradas en modelos tayloristas/fordistas se observa el predominio de quienes conciben al sujeto como adaptable a las estructuras existentes y cuyo papel debe ser el que le impone la racionalidad instrumental; la subjetividad es borrada por las estructuras y la acción se ajusta al “deben ser de la empresa”. Mientras que en las concepciones provenientes de las nuevas formas de organización se observa una mezcla de perspectivas psicológicas que tratan de recuperar el aspecto subjetivo pero con muchos límites. Con las tradicionales apuestas a un obrero dócil, en algunas partes del proceso se pide que pongan en juego su conocimiento, que tomen decisiones, incluso se apela a sus formas de sentir para generar ideas, pero en otras, se les exige disciplina y que se sujeten estrictamente a los procedimientos formales. La experiencia enseña que más allá de los lineamientos establecidos por las empresas, el trabajador busca configurar su propio proceso subjetivo que constantemente incide para modificar las conductas “prefijadas” y mueve las estructuras organizativas; aquí la subjetividad establece una relación de tensión, negociación y reordenación de las condiciones productivas. Las formas de intervención en el proceso de trabajo están reguladas por la demanda, la unidad de negocio o la célula de trabajo están “amarradas” a las peticiones formuladas por el cliente, “el cliente pone el número”, el papel de los trabajadores es acomodarse a estas circunstancias, en ocasiones por encima de la empresa cuando las disposiciones se confrontan con la “satisfacción del cliente”.

La toma de decisiones (en nuestro caso, la flexibilización del contrato colectivo de trabajo) está determinada por la conjunción de, por lo menos, dos elementos que tienden a conformar un todo unitario y que se manifiesta en la forma de dirigir y exponer esas decisiones. Por un lado, está el liderazgo, el conocimiento, la experiencia, la percepción, la confianza, el sentido ético, que propician la personalidad del encargado de tomar las decisiones, expresan la forma en cómo son transmitidas las acciones hacia los demás actores y cómo ellos las entienden y asimilan; el éxito o fracaso de las decisiones es en gran parte resultado de esta forma particular de transmitir la información. Por otro lado, se observa que las decisiones se toman considerando las características particulares del proceso de producción y del modelo organizativo del trabajo. Ambos niveles conforman el aspecto subjetivo y objetivo del trabajo y representan sólo un ámbito de la realidad de la empresa estudiada en el estado de Querétaro, México. De esta manera el control sobre el proceso de trabajo y sus condiciones laborales se constituyen en prerrogativa casi absoluta de la empresa. En adelante, dependerá de las estrategias diseñadas y la "sensibilidad" de las gerencias para introducir las modificaciones que se consideren pertinentes para que sus procesos productivos sigan en el ámbito de la competencia.

Es evidente que no se trata de desconocer el funcionamiento de las empresas en pro de sus objetivos económicos, tampoco se está apuntando a un funcionamiento puramente subjetivo donde las presiones estructurales o las acciones desarrolladas carezcan de utilidad y no tengan espacio de intervención. No obstante, es importante encontrar puntos de equilibrio que permitan que todos los actores salgan ganando y, para ello, es necesario mostrar las deficiencias de los modelos gerenciales y aprovechar los aportes que el enfoque teórico centrado en la subjetividad ha establecido, para entender que las prácticas técnicas y sociales de la fábrica no responden solamente a criterios eficientistas. Se trata de reconocer que los procesos subjetivos que van configurando formas de participación en los trabajadores, que

dejan de lado los paradigmas científicistas del funcionamiento empresarial, forman parte de la realidad organizacional, independientemente de los intentos de desconocerlos tácita o implícitamente.

### Fuentes bibliográficas

- Argyris, Ch. ([1963] 1979), *El individuo dentro de la organización*. Barcelona, Herder.
- Carrillo, M. (2009), "El enfoque de actores en la relación estructura-subjetividad-acción-comportamiento". En M. Carrillo (coord.), *Estudios sobre la organización: teoría y práctica*, México, UAQ-UMSNH-CONCYTEQ.
- Carrillo, M.; J. Martínez y J. Lara (2008), *Los retos de la contratación colectiva*. México, Plaza y Valdés-UAQ.
- Coriat, B. (1982), *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, fordismo y la producción en masa*, México, Siglo XXI.
- De la Garza, E. (coord.) (2005), *Modelos de producción en la maquila de exportación. La crisis del toyotismo precario*. México, UAM-I-Plaza y Valdés.
- (2006) "¿Hacia dónde va la teoría social?". En De la Garza, E. (coord.), *Tratado latinoamericano de sociología*, España, Anthropos-UAM.
- Doner, R., et al. (1997), *Flexible production and political decentralization in developing World*. Social Science Research Council, Mimeo.
- Hernández, M. (2003), *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales. Tres estudios de caso en Aguascalientes*. México, UAA-Plaza y Valdés.
- (2007), "Estrategias de las macroempresas y la maquila grande de exportación en el sexenio de Fox". *Revista Trabajo*, año 3, enero-junio, UAM-I, México, OIT-Plaza y Valdés.
- Homans, G. (2001), *El conductismo y después del conductismo*. En Giddens, A. y J. Turner, *La teoría social hoy*, España, Alianza Universidad.
- Humphrey, J. (1993), "Los nuevos métodos de producción y la flexibilidad laboral", *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 18, primavera.

- Tarziján, J. y R. Paredes (2001), *Organización industrial para la estrategia empresarial*, Argentina, Prentice Hall.
- Urbiola, A. (2008), *El análisis de la cultura de la empresa*. En Carrillo, M. (coord.) *Estudios sobre la organización: teoría y práctica*, México, UAQ-UMSNH-CONCYTEQ.

### Otras fuentes

- Documentos de la empresa*
- (2003), Hermetic seal insert molding.
- (2005), Moldeo de dos ciclos.
- (2005), Thermosets – The forgotten engineering plastic.
- (2007), Manual de calidad del proveedor. Rev. C.
- (2006), Contrato colectivo de trabajo.
- (2008), Nuestros empleados.
- (2006), Manual de seguridad e higiene.
- (2007), Reglamento interior de trabajo.