

**Mexico 29 Juillet - 5 Août 1993**

**13th ICAES**

**International Congress of Anthropological and Ethnological Sciences**

**Symposium Anthropologie Industrielle**

**Proposé par le Laboratoire d'anthropologie urbaine (UPR34 CNRS), France**

**Direction : Eliane DAPHY & Oscar GONZALEZ**

**Modelos de Administración y control obrero en un mercado competitivo. El caso de Polaroid de México**

***Patricia Torres Mejía, Universidad Iberoamericana (Mexico)***  
***Julio 1993***

El objetivo es analizar el caso de la empresa Polaroid de México, en un afán de comprender cómo se estructura el poder interno dentro de una corporación transnacional que está en la bolsa de valores, que cuenta con un Consejo Directivo donde están representados los intereses de los accionistas mayoritarios y en donde sólo los trabajadores de las plantas norteamericanas tienen acciones a cuenta de salario, pero al igual que los mexicanos, holandeses y escoceses que laboran en las otras plantas, no participan en las decisiones sobre los proyectos de la corporación. Estos tres últimos administran y trabajan capital, tecnología y materia prima extranjera en instalaciones propiedad de la transnacional.

Hoy presentaré cómo se desarrolla el conflicto en una empresa trasnacional ubicada en Querétaro, México, que arranca operaciones con un modelo de administración y producción participativa que --a finales de los ochenta-- era la última propuesta para una administración eficaz desde la perspectiva de la psicología industrial de Harvard. E.U.A.\*

El objetivo es analizar el caso de la empresa Polaroid de México, en un afán de comprender cómo se estructura el poder interno dentro de una corporación trasnacional que está en la bolsa de valores, que cuenta con un Consejo Directivo donde están representados los intereses de los accionistas mayoritarios y en donde sólo los trabajadores de las plantas norteamericanas tienen acciones a cuenta de salario, pero al igual que los mexicanos, holandeses y escoceses que laboran en las otras plantas, no participan en las decisiones sobre los proyectos de la corporación. Estos tres últimos administran y trabajan capital, tecnología y materia prima extranjera en instalaciones propiedad de la trasnacional.

Me interesa saber el por qué formas participativas de producción existentes en la producción agrícola y en algunos talleres artesanales no fructifican del todo como modelo de administración en la fábrica. Dos tendencias teóricas guían la pregunta. La que propone que es el contexto más amplio el que determina el tipo de respuesta a cambios en los procesos de producción (Gallie 1978, Harris 1987 y hasta cierto punto Burawoy 1979) y otra que presume que el proceso de producción afecta sustancialmente a la sociedad mayor (Smith 1937 '1776', Lewin en Marrow 1969 y Thompson 1963).

Gallie argumenta que la forma en que los modelos tecnológicos afectan las relaciones entre obreros y administradores está determinada, en gran medida, por la cultura de la sociedad en la que se ubica la empresa. Estudió cuidadosamente el impacto de nuevas tecnologías en refinerías en Francia e Inglaterra concluyendo que el cambio tiene muy poco efecto en la integración social de la fuerza de trabajo dentro de la empresa capitalista, en la estructura del poder administrativo y en la naturaleza del sindicalismo. Impactan más los patrones culturales y sociales de sociedades específicas. Gallie ve en las diferencias expuestas por diferentes autores respecto al impacto de la

---

\*Quiero aclarar que seguí cuidadosamente el proceso de preparación y arranque de la planta en Querétaro, aquí presento la información pertinente para el seguimiento del conflicto entre formas de control tradicionales y novedosas.

automatización, no a puntos encontrados sino a que los análisis provienen de datos de diferentes culturas.

Burawoy encuentra una relación entre las características del régimen político con las formas de administración del trabajo, así cuando el gobierno estadounidense tuvo una política de bienestar social, la administración de moda fue de orientación humanitaria y se desarrollan propuestas como la de E. Mayo.

En la otra tendencia encontramos la preocupación del economista A. Smith referente al tipo de cultura política que desarrollarán los obreros que participen de procesos de trabajo atomizados, en donde repitan continuamente la misma tarea y desconozcan la totalidad del proceso. El psicólogo K. Lewin insistía en que para democratizar a la sociedad era necesario empezar por democratizar las fábricas, espacio de socialización tan importante como la escuela. Thompson argumenta que al perder los tejedores de gremios el derecho al control de medios de producción y del conocimiento del proceso para ser sustituido por asalariados y dueños de capital, se da principio a un nuevo tipo de cultura y sociedad.

### **El Contexto**

Durante la presidencia de Miguel de la Madrid en México, se usaron varias estrategias para atraer divisas al país. Entre las que recibieron mayor publicidad tenemos la de capitalización de pasivos y sustitución de deuda pública por inversión (debt-equity swaps) y la de promoción a la inversión extranjera. Ambas fueron utilizadas por el corporativo de Polaroid cuando en 1983 se da autorización a capital foráneo para ser mayoritario en el caso de algunas empresas pequeñas y medianas sin necesidad del visto bueno de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras (Torres 1991:23-25). Las gestiones para reglamentar el inicio de operaciones en la zona industrial de Querétaro duran tres años.

Querétaro es seleccionada por su infraestructura, cercanía a la ciudad de México y por la excelente recepción y apoyos ofrecidos por el gobernador del Estado. El gobierno de Querétaro, al igual que los de otros estados con industria, está ávido de inversión ante la poca recuperación económica desde la crisis del ochenta y dos.

Polaroid Corporation encuentra un serio problema de competencia al haber perdido el monopolio en producción de películas fotográficas de revelado instantáneo con la entrada al mercado de un producto similar de Fuji. Con la planta en México se busca abaratar productos, mejorar la calidad de los mismos y entrar con precios más

competitivos al mercado Latinoamericano a través de los convenios arancelarios existentes. (ALADI).

La fábrica se instala entre 1986 y 1987, cuando están en boga entre psicólogos industriales y otros expertos en administración y organización industrial propuestas de modelos organizativos cuyo objetivo es la búsqueda de la calidad total, a través de control estadístico, administración participativa, círculos de calidad, en fin, propuestas que sugieren que parte de la crisis y de la incapacidad de incrementar la productividad se debe al uso de una administración tipo taylorista. El nuevo modelo suele ser ejemplificado con el éxito de la empresa japonesa, basado en una filosofía de empresa-familia que garantiza el empleo por vida y en la que se involucran todos los trabajadores en la búsqueda de la excelencia del producto. Consideran la cultura de fábrica en Japón, símil de una cultura nacional, y la utilización del concepto de familia como claves ideológicas en la aceptación de los nuevos modelos organizativos. Esta ideología es parte de los paquetes de reconversión industrial que apoya el gobierno para lograr competitividad a nivel internacional.

El modelo que sugieren los asesores de Polaroid responde a intereses propios del corporativo para mejorar la eficiencia humana y las relaciones de trabajo, así como para continuar a la cabeza en innovaciones administrativas. Situación similar a la que encuentra Butera en las grandes empresas italianas durante los años sesenta y setenta (Butera 1987). Para el corporativo esta es una empresa tipo, de un sólo producto que debe tener una calidad incuestionable, de allí que se consideran las propuestas más avanzadas en cuanto a tecnología y organización.

No es un modelo basado en la propuesta japonesa, es una experiencia o tradición paralela que se ha desarrollado para Polaroid desde los años sesenta, orientada a una mayor integración del equipo humano en el proceso de trabajo y en la innovación del mismo. Se acepta utilizarla en la planta de México ante la competencia japonesa pero no es "Pensar al revés" como sugirió Ohno, o sea, "producir pequeñas cantidades de muchos modelos de productos...sistema ...fundamentalmente competitivo en la diversificación." (Ohno citado por Coriat 1992:20). Polaroid continúa con un modelo productivo de economía de escala, como dije, la planta de México está orientada en sus inicios a la especialización en un sólo producto con dos variantes: ensamble de película instantánea blanco y negro y de color.

No intentan crear una cultura corporativa pues esta lleva décadas funcionando y hasta los años ochenta tenía un dueño que hablaba de la gran familia y festejaba los aniversarios al estilo Hollywood. No pretendía ofrecer un empleo de por vida pero de hecho hasta los años ochenta en estados Unidos no habían despedido a nadie. Las prestaciones eran realmente atractivas y según dos obreros con 35 años de antigüedad, de las mejores en Estados Unidos. Una empresa sana con una orientación de integración y superación de sus trabajadores y con problemas de mercado para uno de sus productos más redituables.

### **El modelo**

Denominado "SOCIO-TECNICO" fue desarrollado para la nueva planta de Polaroid por W. H. de la oficina de William O. Lyttle & Associates.

El modelo proponía sustituir las formas tradicionales de organización de la empresa. El cambio consistía en un modelo en donde la satisfacción en el trabajo es más importante que la seguridad económica y las condiciones de trabajo, en donde el control del proceso productivo supera al concepto de productividad, en donde se pretende que no haya especialización que fraccione el trabajo, en donde el control de errores en la producción se corrija en el lugar de trabajo a través de equipos y no por supervisores o grupos externos especializados, autocontrol del comportamiento por los trabajadores en lugar de controles puestos por la organización, compensar al trabajador por su conocimiento amplio del proceso, por la versatilidad de sus habilidades y no por el tiempo trabajado o por su contribución a tareas inmediatas,

El rol del administrador es el de la planeación de largo plazo, conseguir recursos y coordinar. Los trabajadores toman la planeación, coordinación desarrollo y control de las operaciones, ya no deben trabajar bajo rutinas programadas por otros.

En cuanto a la información se planea que sea de acceso abierto para aquellos que la requieran y romper con la idea de acceso limitado y jerárquico.

Por último, la tecnología debe ser diseñada o rediseñada junto con los objetivos sociales de la planta y con la participación de todos los usuarios y no sólo de los administradores e ingenieros.

Para que el modelo opere, argumenta W H, es fundamental que los gerentes de la planta constituyan un equipo de trabajo sólido, que estén convencidos de las ventajas que esta forma de toma de decisiones tiene sobre formas tradicionales y que estén totalmente inmersos en él haciendo de las reuniones de discusión sobre planificación y

producción verdaderas reuniones de trabajo en equipo. Una vez que ellos lo operacionalicen, lo enseñarán y transmitirán al resto de los integrantes de la fábrica. W H discutió la importancia de que el modelo debería ser adaptado a la sociedad mexicana en donde operaría.

### **Los actores**

El corporativo puso a la cabeza del proyecto a los directores de la compañía distribuidora en México: un holandés fundador de la empresa en su país, y un norteamericano radicado en México antes de trabajar para Polaroid. Designan como director de la nueva planta a un norteamericano, gerente de una de las líneas de producción de película instantánea en Waltham, Massachusetts.

Los principios para seleccionar al equipo de gerentes radicarón en su disponibilidad a recibir entrenamiento por un año en las plantas de la empresa en Massachusetts así como para trabajar en equipo, además de su capacidad profesional para el área a desarrollar. La planta contaría con las tecnologías más avanzadas desarrolladas por ingenieros de Polaroid, así como un modelo organizacional lo más moderno existente. Los futuros gerentes requerían de una capacitación intensa y costosa.

Para la preselección se apoyaron en una subsidiaria de una firma internacional de "Head Hunters" con sede en Querétaro. En las entrevistas, además de las tres personas radicadas en México, se solicitó de la presencia de algún experto de Polaroid en el área a desarrollar, así, no todos fueron entrevistados por la misma gente.

Los primero contratados fueron los gerentes de mantenimiento (30, UIA), electrónica (28 Tec. Salamanca) y producción (30 Tec. de Morelia) por requerir un entrenamiento más profundo en cuanto a la tecnología, a los tres meses se agregaron al equipo los gerentes de calidad (35 I.P.N.) y de materiales (33, norteamericano mormón, U. de Guanajuato). Todos radicaban en Querétaro y contaban con experiencia de trabajo en más de tres empresas transnacionales o con tecnología extranjera ubicadas en la región (Gerber, Kimberly Clark, Dresser, Condumex, Spicer, ICA y Celanese). Valga la pena señalar que ninguno estaba buscando trabajo.

Casi un año después fue contratado el gerente de contabilidad (30, U de Qro) quién venía del grupo Spicer. Recibió entrenamiento en las oficinas de México con el director de Finanzas para México, para entrenamiento en el sistema financiero de Polaroid visitó por una semana las oficinas de EUA y las de Escocia en donde se unió al grupo de mexicanos. Reconoce haber tenido algunas dificultades por no hablar

fluidamente inglés, pero finalmente el manejo de cuentas lo hacía a la maravilla y por ello permaneció.

Por último, y cuando el equipo ya estaba en México, se contrató al gerente de relaciones industriales. Fue uno de las decisiones más controversiales. Finalmente contrataron a la persona de mayor edad, un administrador de empresas (39, U. Qro) por su larga experiencia en el manejo de las relaciones industriales en trasnacionales ubicadas en Qro., por sus contactos en la CTM local y por su participación en los conflictos laborales a la vuelta de la década.

La empresa había decidido que a pesar del corto número de obreros a contratar (18) los sindicalizarían con la CTM siguiendo consejos de colegas en México. El nuevo gerente no hablaba ni entendía inglés, no fue a EUA por no considerarse necesario y aceptó recibir el reto de participar en un sistema de trabajo de equipo con una administración horizontal, dinámica, propuestas que conocía a través de pláticas y seminarios sobre círculos de calida.

### **Entrenamiento**

Durante su entrenamiento en Estados Unidos, los primeros cinco contratados, recuerdan haber tenido un trato excelente, tanto en lo material como en lo humano. Así recibieron apoyo para trasladar a sus familias, renta de casa y hasta de escuela cuando fue necesario. Cuatro días a la semana eran dedicados a entrenamiento dentro de su área de trabajo y un día a la semana a trabajar en conjunto con el equipo de psicólogos a cargo de W H de la oficina de William O. Lyttle & Associates. El objetivo era el "team building" o construcción del equipo y la apropiación del modelo.

Mantenimiento y electrónica fueron los más entusiastas con la idea de no usar esquemas tradicionales de administración; una administración de tipo horizontal, participativa y extensiva al grupo de trabajadores de la planta traería un mejor ambiente de trabajo y seguramente un producto sin defectos. Colaboraron con el equipo de W H para adaptarla a México y para ir la compartiendo y perfeccionadno con el resto de sus colegas. Producción fue el más crítico y un tanto excético a las propuestas de sus compañeros, ayudó al desarrollo de la misma buscando aterrizar la filosofía a la práctica.

Materiales y calidad, quienes se integraron más tarde, asistieron a las juntas más para tratar de entender que se esperaba de ellos y adaptarse a la demanda de la trasnacional que para desarrollar el concepto. Los cinco habían recibido pláticas sobre el concepto de calidad total, de control estadístico y de círculos de calidad. Electrónica lo

había desarrollado en cierta forma ante la falta de colaboración por parte de sus subalternos en otra empresa. Producción había aplicado algunos principios al verse envuelto en negociaciones sindicales, además era un gran lector de los libros escritos para administradores. En las últimas reuniones del equipo se incorporaron dos obreros de producción que tenían experiencia en este tipo de organización puesta en práctica en una de las líneas de producción de Waltham. Ellos estarían en México para apoyar al director de la planta en el arranque de la misma y en asesoría sobre trabajo en equipo.

### **Arranque del modelo**

Ya en México, el reto era consolidar el equipo con los nuevos miembros y llevar a cabo las decisiones centrales del proyecto en equipo. Las reuniones eran dos veces por semana, se escogía el tema y el facilitador, se procuraba levantar minutas de los acuerdos y debido a que ninguno de los tres norteamericanos participantes hablaba español, las reuniones se realizaban en inglés. W H los visitó tres veces durante en seis primeros meses para observar los avances, discutir conceptos y auxiliar en el estilo de toma de decisiones colectivas.

Había dos tipos de reuniones. Unas en donde se discutía sobre planificación y avances del proyecto, otras sobre la eficacia y maduración del equipo de trabajo.

Las del primer tipo eran atendidas con mayor cuidado que las segundas, aunque los no involucrados directamente en el tema solían quejarse del detalle innecesario y de lo largo de la reunión, este tipo de quejas solía traer como consecuencia una reunión del segundo tipo, esto es, de reflexión sobre lo que es el trabajo en equipo. Por ejemplo cuando se hablaba de fechas para trasladarse a planta se involucraban más mantenimiento y materiales, cuando se discutía sobre contratación de obreros para iniciar entrenamiento, se involucraban más electrónica, calidad, mantenimiento y producción, pero cuando se habló de planeación presupuestal, se involucraron todos y se consideró una de las mejores juntas. Las otras dos fueron muy criticadas y ameritaron juntas sobre "team building".

En las del segundo tipo solían tomar la palabra con más frecuencia electrónica, mantenimiento y calidad, aunque este último era mal visto por desviarse del tema central o entrar en repeticiones. Hacían referencia a lo aprendido en Massachusetts. Definición de conceptos, procesos, diagramas sobre toma de decisiones, ideología sobre equipos, etc. Un apoyo central lo encontraban en el obrero norteamericano con mayor



experiencia en el modelo y en el director de la planta quien procuraba recordar el porqué de las reuniones.

Relaciones Industriales y contabilidad solían atender sólo el principio de la junta, se desesperaban, en especial relaciones industriales por comprender poco el idioma y por no poder participar sin traductor. Contabilidad argumentaba que él no pertenecía a producción por ello podía estar fuera del equipo, pero sabía que era parte del proyecto del corporativo que se trabajara así. Relaciones industriales, por otra parte sentía que debía ser el líder en ese tipo de discusiones, pero su ignorancia sobre el mismo y su falta de control del inglés lo mantenían inquieto y un tanto frustrado. La secretaria y el técnico de mantenimiento recientemente contratados hacían todo lo posible por no asistir.

El director, aunque no era fanático del modelo, reconocía que era la única forma en que el podía coordinar planes y desarrollo, lograr fluidez en la información, lograr compromisos y saber en donde había atrasos y que implicaban para el resto de las gerencias.

Vino el proceso de contratar al personal (treinta y cinco gentes en total) y relaciones industriales quedó un tanto perplejo al darse cuenta que él no participaría en la selección final de los candidatos, el acuerdo fue que cada gerente hablaría con él para dar el perfil de los empleados requeridos y así hacer la convocatoria por periódico. Realizaría una preselección en cuanto a requerimientos formales y los solicitantes que las cumplieran serían entrevistados por dos de los ingenieros.

Se acordó contratar hombres y mujeres con nivel secundaria, con poca o nula experiencia laboral pero que mostraran inteligencia creativa, actitud de respeto y colaboración con compañeros y con ideales claros de superación. Estos dos últimos aspectos fueron muy importantes para electrónica y producción. Así se seleccionaron a 17 trabajadores designados en la vida cotidiana como los "team members". Un promedio de edad de 18 años, 8 hombres y 9 mujeres cuatro de los cuáles no tenían experiencia de trabajo en fábrica, el resto habían sido eventuales en las plantas de la región.

Dos personas no fueron contratadas por este proceso: el representante de la CTM en la planta, un señor de treinta años con experiencia en otras fábricas, concesionario de la CONASUPO en un barrio obrero y una de las gentes del Secretario General de la CTM en Querétaro. Lo llamaban el señor. El otro fue un tapicero de 25 años, con problemas de lenguaje, que entró como solicitud especial de relaciones industriales pues de hecho salió muy mal en las entrevistas. El director y algunos gerentes notaban como relaciones

industriales había prometiendo empleo a una serie de conocidos en empresas anteriores, eso no era el acuerdo.

Relaciones industriales contrató secretarias e intendentes, la mayoría venían de la planta que cerraba en Dresser, gente a la que él había contratado y liquidado, con quien él ya había hecho equipo y sabía de sus habilidades profesionales.

Vino el proceso de entrenamiento técnico, un mes y medio de cursos en los que cada gerente estuvo a cargo de dar un concomimiento lo más profundo posible del área de su coordinación. Pláticas, material impreso, exámenes sobre lo aprendido, conocimiento de las máquinas, fue enseñado a los 45 nuevos integrantes de la planta (esto es de secretarias a intendentes)

Relaciones industriales se sentía desfasado, prácticamente no tenía personal (una ayudante temporal, la enfermera y compartía la secretaria) casi no podía contribuir en la toma de decisiones, se le indicaba que hacer y generalmente no se aceptaban sus propuestas por ser tradicionales, de hecho lo empezó a comentar al final de las reuniones y en pasillos como problemas de falta de experiencia en relaciones de trabajo. Calidad veía con desacuerdo no tener control directo sobre los obreros que, entre sus funciones realizaban control de calidad, algo similar le pasaba a materiales con bitácoras y control de materiales. Electrónica, producción y mantenimiento aceptaban que era problemático saber quién mandaba a quién, sobre todo en el piso de trabajo en donde interactuaban con obreros que usaban la computadora (electrónica) discutían sobre las condiciones del equipo (mantenimiento), sugerían el porque de los problemas en calidad final (calidad), hacían directamente las requisiciones de material a almacenes (materiales) y realizaban la producción (producción), pero ese era el reto, romper con la forma tradicional de atomizar el trabajo y hacerlo en la manera mas integral posible.

Los 18 trabajadores de planta, así como los nueve técnico de mantenimiento, se entusiasmaron grandemente con la idea de trabajo en equipo, con ser ellos los responsables de su comportamiento y de cumplir con las rutas diarias, de hecho los obreros realizaban la bitácora, llevaban el control de la calidad y controlaban errores en el laboratorio a cargo de calidad. El inicio de la producción mostraba un gran dinamismo. Todos los viernes se reunían los 54 integrantes de la planta a discutir sobre los avances.

El equipo de gerentes continuaba reuniéndose diariamente por diez minutos y cada semana por media tarde. Peor no todos fueron fieles al sistema de equipo y de manejo de información abierta.

(Conflictos que conlleva este tipo de proyectos de modernización y automatización que apunta Gallie como poco reconocidos por teóricos que sólo ven en ellos un control mayor de la mano de obra, o por otros que asumen una relación directa de dominación y que critica Harris al observar relaciones e poder fábricas de fertilizantes en Inglaterra)

Relaciones industriales por su parte se dedicó a hacer lo que él consideraba su obligación, esto es, no satisfecho con las entrevistas de sus colegas a los obreros, realizó estudios socio-económicos de los mismos (condiciones de vivienda, amigos, vecinos, creencias, participación política, etc.) Impuso el sistema de checar entradas de los trabajadores pidiéndole al policía de la entrada que apuntara a falta de un reloj checador. Insistió en que no se diera acceso a los trabajadores a comer en forma gratuita en el comedor de empleados hasta que se estipulara en la revisión contractual. Se negó a que el salario de los obreros fuera superior al mínimo de la zona pues así serían temas de negociación en la revisión contractual anual, de lo contrario "la gente va a empezar a abusar y una empresa que paga mucho a sus obreros se hunde". Insistió en la importancia de que se les diera uniforme aunque aceptó que los *team members* escogieran el color en *team-group*. No logró que el resto de los gerentes reconocieran la importancia de su uso. "Mientras usen zapatos y lentes de seguridad, y su identificación en un lugar visible, es suficiente".

Se apoyó en el representante de la CTM (quien desde el principio dejó claro que su función era el de apoyar a la fábrica para que esta los apoyara) para mostrar que los obreros cometían acciones contra la empresa i.e. insultos pintados en los baños, desperdiciar papel de las bitácoras, llevarse plumas o lápices a casa, y logró escuchar comentarios precisos contra la empresa.

Los gerentes lo escuchaban aduciendo que esto era normal, que ellos mismos hacían ese tipo de acciones menores, pero lo importante es que estaban respondiendo bien al espíritu de equipo y que eran muchachos inteligentes dispuestos a colaborar. De hecho en las reuniones de trabajo era interesante observar como los trabajadores (ocho mujeres y nueve hombres) iniciaron con muchas dudas sobre este tipo de trabajo en equipo, sobre ser obreros con muchas especialidades, sobre la rotación en máquinas, sobre realizar control de calidad y de producción, pero pronto fueron asumiendo sus responsabilidades laborales y ejercían la actitud crítica a la que se le invitó.

Así denunciaban en voz alta y en las reuniones del equipo de la planta, actitudes de los gerentes que les parecían contradictorias. En especial, una que causó mucho

revuelo fue el que Relaciones industriales: le negara el uso del baño a un amigo de un obrero que visitó la planta a la hora de salida para participar en el juego de basquetbol.

"Somos o no somos gente de confiar, somos o no parte de las decisiones de la planta". Quejas de la falta de respeto de parte de uno de los técnicos de mantenimiento. De ser siempre considerados por los de arriba como los culpables de algún desperfecto o robo y por dirigirse sólo a ellos y no a técnicos o secretarías cuando pensaban que algo andaba mal.

Por otra parte los obreros se quejaban continuamente entre sí, en sus reuniones de equipo con producción, con el representante de la CTM y conmigo, del bajo salario que ellos percibían contrastado con el de los gerentes y técnicos. Se les invitaba a ser iguales, a participar de tiempo completo en la filosofía de la planta pero todos los hombres casado y con hijos (cuatro) tenían que trabajar durante sus horas libres para completar el ingreso.

Producción pidió en varias juntas del equipo de gerentes reconsiderar los salarios, después de todo, en el presupuesto de arranque estaba considerada una partida mucho mayor para salarios de la que se estaba ocupando. Perdió la guerra ante la insistencia de relaciones industriales de que era contraproducente a largo plazo y de que la CTM no lo aceptaría pues le crearía presión frente a otros agremiados.

Así continuaron las tensiones entre Relaciones industriales y los jóvenes ingenieros. Relaciones industriales aprovechando su experiencia, detectando cualquier punto de tensión y buscando como satisfacer al afectado. Poco a poco fue encontrando la forma de mostrar su existencia en la fábrica, la importancia de hacer trabajo de espionaje, y apoderándose del control de recursos humanos corriendo primero a un obrero al demostrar que había falsificado su acta de secundaria, obligando a otro a renunciar pues sabía de fuente directa que había hablado con lenguaje zoez en la planta y frente a sus compañera y seguramente escrito las palabrotas en el baño.

Habló en privado con los muchachos que cuestionaban más los salarios y que cuestionaban a su representante de la CTM. En una de estas pláticas renunció uno de los obreros reconocido por ingenieros y compañeros como brillante y de grandes capacidades en lo aprendido, como el me dijo "no es posible que nos presionen tanto, nos traten con tanta hipocrecía y además nos amenacen con perder un salario que triplico en mis cuatro horas de taxista."

Relaciones industriales usó de todas sus habilidades como administrador tradicional para seguir subiendo sus bonos. Así, consiguió, en base a un estudio que no

fue discutido o propuesto en reuniones de equipo, nuevas prestaciones para los gerentes (carro, viáticos, seguro de vida, comparables con los de las plantas mejor pagadas de la región). Les hizo ver que de otra manera en otras plantas estarían mejor remunerados y aprovechó el momento en que le hacían una oferta a producción para presentar una nueva propuesta del equipo de gerentes sobre mejores prestaciones, en esta sí lo apoyaron todos y el director tuvo que negociar la solicitud con los altos directivos, pues sí rebasaba lo marcado en el presupuesto.

### **Las Contradicciones**

La planta arrancó operaciones cuando va estructurando un modelo de administración horizontal, participativo y democrático en lo que se refiere al proceso de producción y planificación. Con empleados que manejan toda la información respecto al corporativo, sus productos y respecto a la forma de operación técnica de la planta en México. En cierta forma, desde gerentes a obreros, incluyendo secretarías e intendentes, todos tienen una preparación flexible.

Simultáneamente se va desarrollando un modelo centralizado y autoritario respecto a control de recursos humanos.

Se va abriendo más la brecha salarial y de privilegios entre gerentes, staff y obreros de producción, misma que se agudiza cada vez que se da el aumento a salarios de emergencia en forma general a todos. No era lo mismo recibir un 7% sobre 3 millones de pesos que sobre 120 mil pesos. Para las reuniones semanales del grupo se empiezan a pasar películas norteamericanas que resaltan al hombre trabajador que logra llegar a la cima, todas de un carácter individualista contradictorio con el espíritu del documento de trabajo. Y las pláticas que dan los representantes por áreas van mostrando que en un ambiente de ayuda mutua, hay confusión respecto hasta dónde pueden llegar en su crítica y se termina usando un lenguaje cada vez más blando y superficial.

Queda clara la tensión que está provocando sobre el ambiente relaciones de trabajo el no haber hecho participar a relaciones industriales en la etapa de construcción del equipo. Queda claro que los entusiastas quieren respuestas de trabajo de la mejor calidad, pero no cumplen con todas las de la propuesta. Sólo producción procuró ser consistente y cuando habló por los obreros fue reprimido y hasta logró que estuvieran a punto de despedirlo.

Los obreros fueron saliendo uno a uno, los gerentes técnicos se quedan pues tienen salarios muy altos en relación con otras empresas, sólo salió mantenimiento. Relaciones industriales logró que el estaf de cada gerencia creciera y que entrara más gente de Dresser. Las nuevas contrataciones obreras las hizo él y como eran esporádicas, no hubo entrenamiento ni técnico ni de filosofía. Logró hacerse aliado y asesor del primer director de planta mexicano de Polaroid, pero tal vez también logró que su actitud pronto chocara con las del corporativo y fué despedido.

Se dieron una serie de pasos para impedir que estas estructuras participativas predominaran y poco a poco se transformaran en estructuras patrón-cliente o en estructuras verticales y relativamente autónomas.

Proceso en el que queda claro que un grupo de los gerentes acepta la propuesta de la empresa que los contrata la pero no implica que crean en el modelo, sino como la forma en que ahora hay que trabajar, así lo quieren así lo haremos. Ya en la práctica, resulta ser realmente un modelo revolucionario, que quita mucho de poder a los gerentes, ¿soy gerente de que, de quién, a quién mando, a quién controlo? Finalmente se da más control a los obreros en el procesos de producción y el producto terminal mejora en costos y calidad.

El equipo de psicólogos consideraron posible que al elaborar con los gerentes de producción el modelo participativo, al hacer el seguimiento y entrenamiento del equipo total en México, los gerentes trabajarían para mejorarlo, pero nunca para abolirlo.

Un sistema moderno, que responde a las demandas de calidad total, pierde espacio en mi opinión por cuestionar los sistemas tradicionales de control y poder que en México se suele extenderse fuera de la fábrica.

Propongo que la falta de aceptación de modelos participativos con tecnologías automatizadas y de control electrónico, no funciona en Querétaro por problemas de poder, entendido este como control de recursos para asegurar dominio a nivel de las decisiones cotidianas. En un país como México, en una zona industrial como la de Querétaro en donde el desarrollo industrial contemporáneo está decidido por tendencias tecnológicas de otras partes del mundo y por capital nacional que invierte con fines de ganancias a corto plazo y con poca innovación tecnológica propia, lo que controla el administrador son básicamente las relaciones con los trabajadores. ¿Qué tecnología, conocimiento o recursos puede controlar?

Lo interesante es ver la penetración de un modelo de trabajo participativo y considerado democrático por sus gestores en Harvard. Gallie ha argumentado que la

forma en que los modelos tecnológicos afectan las relaciones entre obreros y administradores está determinada, en gran medida, por la cultura de la sociedad en la que se ubica la empresa.(1978)

Después de cinco años de operaciones, Relaciones Industriales prepara una propuesta de organigrama que defina claramente las áreas de control de cada gerencia, el lugar que ocupan en la jerarquía y la adscripción de cada trabajador en las gerencias. le parece que muchos de los conflictos en planta se deben a que la estructura con que se han manejado es horizontal.

La planta ha incrementado sus actividades, de ser una planta de artículo único ahora produce las tarjetas para la fotocredencial de elector. De los diecinueve obreros contratados al inicio, han sustituido a quince, ( sólo quedan tres mujeres y el representante de la CTM, quién ahora cuenta con licencia de trabajo para realizar actividades sindicales), del personal secretarial a dos, de calidad a tres, de la gerencia a uno y la dirección de planta no ha sido reemplazada desde el despido del mexicano que ocupó el puesto unos meses y se han abierto nuevas plazas de mandos medios.

El encargado en planta para fotocredenciales es el anterior gerente de producción. Para este proyecto se han contratado sesenta y tres obreros y cuatro empleados en tres turnos, se ha acordonado la parte central del área de producción en donde han colocado mesas de trabajo, máquinas cortadoras, ensambladoras y la red de computadoras (diez) para organizar paquetes de fotocredenciales por casillas. El área de películas instantáneas contrasta con la nueva por la dispersión física de los operarios, por las caras aburridas con que laboran, por la forma en que arrastran los pies.

Este no era el ambiente de trabajo que conocí cuatro años atrás, aunque debo mencionar que el entusiasmo e interés en el trabajo se siente en el área nueva. En opinión del antiguo director de planta norteamericano, esto se debe a que él único que interiorizó el proyecto de producción en equipo fue el gerente de producción, su actitud de respeto y defensa al obrero casi le cuesta el empleo. Ahora se encuentra fortalecido por haber sido elegido desde la corporación para el proyecto de IFE, pero sus relaciones con el resto de los gerentes, en especial con relaciones industriales ha empeorado.

Por qué las dificultades en operacionalizar un sistema de trabajo menos jerarquizado, más dinámico y participativo a pesar de la inversión tan grande en entrenamiento y seguimiento por expertos del modelo socio-técnico. La respuesta más fácil es que es, una vez más, un modelo traído desde fuera, desde otra cultura. Pero esto cae al considerar que fueron cuatro ingenieros del equipo quiénes recibieron las bases

de la idea y fueron elaborando los pormenores para su adaptación a la "cultura" mexicana, modelo con el que crearon el organigrama y establecieron las demandas de trabajo para cada área.

Relaciones Industriales nunca aceptó el espacio tan amplio que se les daba a los trabajadores en la orientación de las actividades, con ese desorden laboral, con los retardos y permisos abundantes, con el permitir que los trabajadores tomaran café de las oficinas, que entraran a las áreas de la gerencia con libertad para discutir problemas de producción.

De hecho logró que salieran casi la totalidad de los obreros entrenados en este esquema y que renunciara el gerente de mantenimiento. creador y abogado dinámico del modelo.

Pero porqué la mayoría no logra su continuidad, su refinamiento. Al salir los tres asesores norteamericanos para el proyecto (el director de planta y los dos obreros contratados para asesorar producción).

El problema está más allá de la planta, requiere de un cambio de cultura que rebasa a la fábrica. Las instituciones de socialización (habiendo excepciones notables) son esencialmente de corte jerárquico y autoritario: familia, escuela, iglesia, estado, seguridad social, salud y la administración pública en general.

Es cierto que cuando la planta inicia operaciones en México se da por primera vez en décadas, la posibilidad de un cambio de partido gobernante a través del voto. Los apoyos a las campañas del PAN (conservador) y al candidato de alianza de partidos democráticos y de izquierda, muestran una euforia por cambiar el sistema político mexicano basado en la corrupción, el engaño y la falta de participación de la sociedad civil en la toma de decisiones, falta de democracia. Pero también es cierto tomó la presidencia el candidato del PRI en base a un fraude electoral a pesar de la protesta de la sociedad civil.

Volviendo al inicio Gallie (1978) observaría que el modelo y la tecnología pueden ser iguales, pero la explicación al desarrollo diferente se debe, mas que nada, a la cultura de la sociedad en donde se ubica la empresa.

Lewin nos sugiere que para cambiar la cultura hay que dar inicio en las instituciones en donde la gente pasa el mayor tiempo de su vida: la escuela y el lugar de trabajo, para él si estos sitios se democratizan, su influencia se dejará sentir en el resto de las actividades, desde la fabrica se puede transformar a la sociedad.



Para probar cualquiera de los dos supuestos, a corto plazo parece ganar la propuesta de Gallie, puesto que en este caso se iba imponiendo la tradición la cultura nacional: un sistema de controles basado en el monopolio de la información, en el control de la distribución de los recursos y la imposición de decisiones por jerarquía. Los que aceptan al modelo, son castigados y hasta obligados a salir o a trabajarlo en forma más discreta.

La hipótesis de Lewin es más difícil de probar en estudios de carácter sincrónico y funcionalistas. Para ello habría que ir más allá del primer fracaso. deberá hacer un seguimiento de la gente que salió de la planta o continúa en ella creyendo en procesos participativos y ver la forma en que lo aplican fuera de la misma y son congruentes con ello.

Analizar el éxito o no del modelo ahora sólo vigente en el área de fotocredencialización de la empresa.

Por lo pronto parece ganar Gallie.

## BIBLIOGRAFIA

- Braverman, Harry  
1974 *Labor and Monopoly Capital*. Monthly Review Press. Nueva York.
- Burawoy, Michael  
1979 « The Anthropology of Industrial Work », en *Annual review of Anthropology* 8:  
231-266.
- Butera, Federico  
1987 *El cambio organizativo en la gran empresa italiana. Cultura Industrial, conflicto, adaptación y nuevas tecnologías*. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. España.
- Coriat, Benjamín  
1992 *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Siglo Veintiuno Editorees. México.
- Harris, Rosemary  
1987 *Power and Powerless in Industry. An analysis of the social relations of production*. Tavistock Publications. Londres.
- Marrow, Alfred J.  
1969 *The Practical Tehorist. The Life and Work of Kurt Lewin*. Basic BooksInc. Nueva York.
- Smith, Adam  
1937 (1776) *The Wealth of Nations*. The Modern Library. Nueva York.
- Thompson, E.P.  
1963 *The making of the English Working Class*. Vintage Books. Nueva York.
- Torres Mejía, Patricia  
1991 « Nuevo Capital Trasnacional en México: El caso de Polaroid de México ». En *Nueva Antropología* 40: 21-35.