

EFECTOS SUBJETIVO-SOCIALES DENTRO DE LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (NFOT)

SOCIAL-SUBJECTIVE EFFECTS ON THE LABOR ORGANIZATION NEW FORMS (LONF)

MARCO ANTONIO

CARRILLO PACHECO
Facultad de Psicología, UAQ
marco@uaq.mx

ROLANDO JAVIER

SALINAS GARCÍA
Facultad de Psicología, UAQ
javier.salinas@uaq.mx

JOSÉ JUAN

MARTÍNEZ JUÁREZ
Facultad de Psicología, UAQ
mjuan@uaq.mx

Prolegómeno al respecto de las NFOT

Las Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT), surgen a partir de la experiencia del modelo Toyota y se posicionan firmemente con los postulados de las teorías postfordistas que veían el fin de la producción estándar en masa (De la Garza, 2006), aspecto que implicó flexibilizar el proceso de trabajo, es decir, adaptar la capacidad de trabajo de la empresa a los requerimientos del mercado (Carrillo, Martínez y Lara, 2004). El catálogo de las NFOT es bastante amplio como para poder hacer una clasificación de ellas, sin embargo, la característica central que sirve para identificar una NFOT radica en el hecho de que rompe con el tipo de funcionamiento taylorista-fordista de trabajador pasivo, dentro de las NFOT se necesita de un trabajador comprometido con la empresa, participativo, orientado a la innovación constante del centro de trabajo, etc.; se trata de darle al trabajador todo lo que la administración científica del trabajo y el fordismo le habían negado, pero manteniendo el control del proceso de trabajo mediante el involucramiento acotado, reduciendo la parte activa del trabajador a nivel de piso, sin posibilidades de intervenir en otras decisiones de la empresa y controlando su parte subjetiva bajo el argumento de la racionalidad que debe prevalecer en los procesos productivos.

Resumen

El presente artículo analiza el proceso de trabajo en una empresa productora de cartón corrugado, centrando la atención en las nuevas formas de organización del trabajo que vienen instrumentando. El ángulo de observación lo constituyen las interrelaciones subjetivas que se producen al interior del proceso de trabajo. Se presenta la discusión actual acerca de las resistencias y límites de las nuevas formas de organización del trabajo, así como la forma en que los modelos productivos teóricamente antagónicos (toyotismo y taylorismo-fordismo), en la realidad se articulan en los procesos de trabajo para limitar la potencialidad del trabajador.

Palabras clave: proceso de trabajo, subjetividad, organización

Abstract

This study shows the work process in a corrugated cardboard company, focused on the new implemented forms of work organization. The approach examines the subjective interrelationships taking place within the work process and the effects that have in the perception of the work.

Key words: labor process, subjectivity, organization

Todas estas cuestiones que se discuten alrededor de las NFOT han formado un campo de estudio multidisciplinario y esa variedad de visiones y posturas teóricas en lugar de volver nebulosa la cuestión a su alrededor ha servido para mantener un abanico de posibilidades de comprensión del fenómeno que difícilmente pudieran ser tratadas desde una posición teórica específica.

El debate teórico en torno al surgimiento de las NFOT involucra a la disciplina social, administrativa, económica, psicológica, a la ciencia política y en el caso de la flexibilización a la economía ortodoxa y al derecho. Sin embargo, dentro de esta investigación el campo disciplinario que se encarga de estudiar a las NFOT es la psicología. El estudio psicológico que se hace parte de la idea de que las NFOT, al reconfigurar el espacio de trabajo de las empresas, han transformado también los requerimientos y capacidades psicológico-sociales que los individuos deben tener para llevar a cabo sus tareas productivas.

La dinámica de funcionamiento de las NFOT requiere un trabajador activo y es así porque la empresa ahora está en constante cambio y renovación y además porque dentro de ella su correcta gestión requiere de la utilización de técnicas de diversos tipos como el justo a tiempo, la mejora continua, el control estadístico del proceso, los círculos de calidad, entre otros, exigiendo un mayor compromiso e involucramiento de los miembros de la empresa. El trabajador entra en una dinámica de funcionamiento que requiere de él la mayor atención y compromiso posible. A pesar de que el sistema de trabajo implementado por las NFOT redimensionan los requerimientos psicológicos y sociales del proceso de trabajo, el mejoramiento continuo es superficial y no central; esto se debe al control que la empresa mantiene y a la presión desmedida sobre los trabajadores para que participen.

La orientación continua hacia el mejoramiento de los procesos y métodos de trabajo, que en el plano teórico debería surgir a partir de la iniciativa del trabajador, se ha impuesto como una carga laboral extra; por lo tanto, la cooperación espontánea de la que hablaba Elton Mayo (1977) se ve reducida a mejoras instrumentales, o, mejor dicho, a propuestas de mejora inútiles; bagatelas que obtienen las NFOT y que los directivos usan para justificar un funcionamiento deficiente.

Los resultados de la empresa estudiada corroboran lo anterior, de 1,500 propuestas anuales de mejora o innovación que se generan en los distintos departamentos de la empresa, en promedio 4 tienen una base posible de aplicación y generan beneficios reales; las restantes 1,496 sólo sirven para cumplir con el protocolo de participación impuesto por la organización.

Persiste el problema de que durante la gestión de un modelo de trabajo con base en las NFOT, se siga privilegiando el perfeccionamiento de los aspectos tecnológicos y mecánicos (tecnomecánicos) del proceso de trabajo; esta inclinación va en detrimento de los subjetivo-sociales. Pareciera ser una reminiscencia inconsciente de la administración científica y el fordismo. Las empresas aún no han entendido que:

“En el incremento de la productividad se ponen en juego no sólo factores de costo sino culturas, subjetividades e interacciones en los lugares de trabajo, que pueden ir a favor o en contra de la productividad más allá de la contabilidad de la empresa” De la Garza (2002: p 12).

El punto básico de las NFOT es específicamente la relación entre cultura, subjetividad y trabajo, cualquier acción que se pretenda implantar y no logre conjuntar esa triada está destinada a generar cambios o resultados muy por debajo de los que potencialmente se pueden obtener. Esto último toma fuerza porque la aplicación de las NFOT no implica un desembolso muy grande de capital por parte de la empresa.

Las vicisitudes en la organización del proceso de trabajo

Los modelos racionales de organización no especulan, su funcionamiento es resultado de la información recabada meticulosamente, basada en los datos duros, producto de la cuantificación del proceso de trabajo. Esto ha generado una amplia tendencia a la conversión de los rasgos cualitativos en números cuantitativos, donde la tecnología cumple el papel esencial y se constituye en el eje de las interacciones humanas. Los juicios valorativos, a través de la percepción, que se encuentran fuertemente cargados emotivamente

generan escozor, ya que desde esa perspectiva llevan implícita la tendencia a ser irreales, ambiguas, irracionales y poco confiables, de ahí que la aceptación de una realidad fuera de los números sea inconcebible e inaccesible.

A pesar de lo objetivo del proceso de trabajo y su utilidad en la planeación del trabajo, lo subjetivo sigue siendo un elemento vital porque es el resultado del acontecer interno del trabajador, es decir, es producto de sus emociones, percepciones, sentimientos, etc., que se materializan en una forma de conocimiento y comportamiento dentro del espacio de trabajo que se ubica fuera del plano formal del comportamiento proyectado racionalmente. Las estructuras no pueden controlar a la subjetividad, sin embargo lo rígido de un modelo racional de funcionamiento llega a imponer estrategias de sujeción y control que llevan consigo la importancia de contar con trabajadores asépticos tanto en lo sentimental como en lo social, y eso francamente es imposible porque se tendría que desconocer a la subjetividad como:

“El proceso de construir significado y sentido a las situaciones partiendo de la relación del sujeto con su mundo externo, con otros sujetos y con la naturaleza. Es el elemento síntesis de la interacción del funcionamiento psíquico-contexto social y cumple una función cognitiva que articula espacio y tiempo, historia y cultura.” (Carrillo, 2007)

Conceptualmente, la subjetividad en el trabajo implicará entender la forma en cómo los sujetos interactúan al interior de la empresa y no sólo eso, en un nivel más profundo, traerá consigo la necesidad de entender la influencia que tienen los sistemas de organización racional del trabajo en el psiquismo del trabajador. No basta con preguntar hasta qué punto la influencia de la racionalidad en el trabajo va forjando nuevas realidades o cómo se mantiene el sentido común dentro de esta tendencia cientificista y operacional del pensamiento.

En el estudio realizado, la mayoría de las actividades mecánicas del proceso de producción de las empresas tiene como base una organización taylorista-fordista. Durante el proceso de tratamiento de la materia prima desde la entrada hasta la salida de la misma se observan individuos

pasivos anclados a un espacio de trabajo llevando a cabo actividades repetitivas (estibar, jalar, empujar y alimentar máquinas en la línea de producción). Pero ese ritmo de trabajo se rompe cuando al final del tratamiento de la materia prima esta es llevada hacia las máquinas que moldearán el producto que el cliente necesita. En ese espacio las actividades adquieren otra configuración, salvo quien se encarga de alimentar a las máquinas, los demás miembros de los equipos de trabajo realizan actividades que requieren de ellos más actividad y destreza.

Para una mayor comprensión de las NFOT, podemos establecer cuatro formas de organización del trabajo.

Tipo de organización industrial

| (I) Organización del equipo tecnológico y mecánico de producción. | (II) Organización de los equipos de trabajo |
|---|---|
| 1.1. Taylorismo – Fordismo | 2.1. Equipos activos |
| 1.2. Justo a Tiempo | 2.2. Kaizen (Mejora Continua) |

Como se podrá observar la categoría (I) relacionada con la organización del equipo tecnológico (sistema informático de programación de la producción) y mecánico de producción (máquinas), no incide solamente sobre el conjunto de actividades tecnomecánicas del proceso de producción, afecta de igual forma el aspecto humano del trabajo. A pesar de ser formulados como sistemas de trabajo autónomos, en el sentido de que sus supuestos y técnicas organizan una realidad exacta dentro de las empresas, estos sistemas expresan necesidades; la más clara está referida a las que se generan a partir de las particularidades del modelo racional de organización del trabajo y que se ligan con los trabajadores.

En lo que respecta a la categoría (II), tampoco organiza exclusivamente el recurso humano, sin embargo la diferencia con la categoría (I), radica en que son los trabajadores quienes adquieren un mayor peso al momento de ponerla a funcionar. La posible simulación que se haga de estos sistemas de trabajo tendrán como una de las variables principales el papel del trabajador dentro del esquema o plan de trabajo diseñado, por lo tanto, su incidencia en la configuración operacional del

aparato tecnomecánico también es profunda porque es en el trabajador y su habilidad para manejar las máquinas a partir de lo cual se determinan los niveles mínimos y máximos de producción.

En los casos que agrupa la categoría (II), se habla de una íntima relación entre los lineamientos de trabajo racionales que dicta un sistema científico y su mezcla con lo subjetivo del proceso de trabajo, esto es, formas de conocimiento y comportamiento derivadas del sentido común y de la experiencia directa en el trabajo que no necesariamente son producto de herramientas o técnicas de análisis estadístico o cuantitativo realizados bajo la base de datos históricos de la empresa. Lo interesante de este sistema informal de construcción de conocimiento resalta cuando a pesar de que se le quiera eliminar de los modelos racionalistas, en algunas ocasiones, es lo que le permite a los sistemas racionales de organización del trabajo sortear los problemas que se escapan de sus lineamientos de acción.

Tipo de organización industrial y sus características

Taylorismo–Fordismo

Observar aplicaciones parciales y precarias de NFOT no es indicativo de un gran desarrollo organizacional o reflejo de una nueva cultura laboral. El concepto de configuración productiva permite que las NFOT y demás corrientes gerenciales puedan subsistir en el espacio del sistema de organización del trabajo taylorista-fordista; aún cuando en el caso de este último, al incorporar elementos tecnológicos de alto nivel, la mayoría de las actividades del trabajador se reduzcan a la vigilancia y el aprovisionamiento de los materiales durante toda la corrida de la producción.

De hecho, en el caso de los ayudantes generales dedicados a alimentar a las máquinas, pareciera que literalmente se encuentran enraizados a ellas puesto que en toda la jornada de trabajo no se mueven de un espacio mayor a 2 metros cuadrados. Este tipo de actividades pasivas muestra sus deficiencias cuando en las reuniones diarias de mejora continua al inicio de la jornada de trabajo se les pregunta a los ayudantes generales

qué pueden aportar para aumentar el ritmo de producción de la máquina y disminuir el desperdicio. No hay respuesta a dicha interrogante y es así porque como lo comenta un ayudante general de nuevo ingreso:

“Que puedo proponer si casi ni me muevo de la máquina, es más ni alcanzo a ver que hacen mis compañeros de adelante, sólo medio se que hacen cuando paramos la máquina para preparar una corrida nueva. No me puedo detener a ver que puedo mejorar porque si me distraigo me gana la máquina, tengo que estar mete y mete material.”

Bajo la luz de este tipo de acciones se puede observar que en las tareas de los ayudantes generales del área de producción, la especialización que se necesitan para sacar adelante su trabajo son mínimos, al grado de que cualquier persona puede llegar a la empresa y trabajar satisfactoriamente al cabo de una ligera instrucción sobre las medidas de seguridad de la empresa y de contacto con la actividad que se le asigne. Incluso se llegó a dar el caso de un trabajador que prácticamente no sabía leer ni escribir, a pesar de ello su condición no le impedía llevar a cabo las actividades de un ayudante general.

Por lo tanto, en el caso del sistema taylorista-fordista, cuando este aparato productivo es proyectado como un sistema autónomo, la simulación que de él se hace corre el riesgo de convertirse en una falsificación del comportamiento de las líneas de producción. Las variables que incorporan incertidumbre como la de los aspectos humanos, por más que se proyecten a niveles de catástrofe, difícilmente podrán predecir un comportamiento estándar. En la investigación se observó que el flujo de trabajo de las máquinas no obedece únicamente a estándares previstos y establecidos, surgen contingencias inexplicables para los sistemas racionales de planeación de la producción que generalmente se solucionan mediante estrategias poco racionales. Pareciera que los operadores de máquinas y sus equipos de trabajo operan mediante el método de ensayo y error, puesto que los planes científicos realizados bajo la metodología de estudio de tiempos y movimientos tienen poca validez para ellos, por lo que la preparación de las máquinas y determinación del máximo de producción finalmente queda a discrecionalidad de los operadores de máqui-

nas y sus equipos de trabajos. Como comenta un operador de máquina:

Para mí el ritmo de producción de la máquina no depende de los estudios de tiempo, porque si quiero puedo hacerla trabajar (máquina) lentamente, lo único que necesito es, por ejemplo, darle un mal ajuste a las bandas de salida del producto o hacer un mal ajuste en la inyección de tinta para detener la producción.

Es difícil dar una respuesta concreta a los problemas que se han ejemplificado y aunque pareciera que la razón principal es una falta de compromiso por parte de los operadores de máquinas y sus equipos de trabajo, tampoco se puede negar la incidencia que tiene en el proceso de trabajo que los trabajadores se mantengan al margen de las acciones que se ponen en marcha para solucionar este tipo de problemáticas, aún cuando se observa que se les incluye. Se presenta una incapacidad de integración de todos los actores del proceso productivo y este tipo de cuestiones se liga directamente con el modelo taylorista-fordista de organización del trabajo, donde el experto es quien posee la solución de los problemas que se presentan, a lo cual se le suma que las acciones llevadas a cabo para incrementar la eficiencia se hacen en función del rendimiento de la maquinaria y no de los individuos.

Desde el aprovisionamiento hasta el embarque del producto lo pragmático es lo que rige la instalación y la normalización de los criterios de eficiencia adjudicados a la maquinaria por día, jornada, hora o minuto de trabajo. Dentro de este modelo taylorista-fordista, el crédito de la producción se lo lleva la maquinaria porque es ella quien produce, los equipos de trabajo sólo la vigilan, en el espacio de las máquinas la máxima es:

“correr la máquina a la mayor velocidad posible con los más altos niveles de calidad.” (Manual de procedimientos de la empresa corrugadora de cartón)

Por lo tanto, la maquinaria puede dar más, en cambio el trabajador no. Este excesivo enfoque en el aparato tecnomecánico, ha llevado a que la autonomía de la línea de producción deje de ser un deseo y se convierta en una realidad mediante

el uso de maquinaria que se rige bajo programas de computo, bandas transportadoras que funcionan en base a sensores de movimiento, brazos automatizados, estibadores mecánicos, etc.

Visto desde un plano racional este modelo de organización del trabajo basado en la automatización y la ejecución de actividades simples deja ver una realidad perfecta. La parte que más atención necesita por parte de quien está a cargo del funcionamiento de la empresa es donde se concentran las máquinas, sobre todo porque en ese espacio los equipos de trabajo realizan la mayoría de las actividades y donde el riesgo de cometer un error es más probable, lo cual hace que el centro neurálgico del proceso productivo de la empresa sea específicamente el espacio de la máquina, porque dicho espacio acapara el 75% del personal de producción.

Desafortunadamente para este modelo de organización taylorista-fordista, la aglomeración de trabajadores impide un óptimo desarrollo de la eficiencia de la máquina y aún cuando se realizan estudios de tiempos y movimientos periódicamente no se ha llegado a una estandarización de actividades, lo cual hace que los trabajadores, independientemente de su conocimiento, puedan moverse libremente por este espacio, realizando las más variadas actividades, aún cuando estas sean simples, y eso no lo puede controlar todavía ningún modelo racional que se haya implantado.

Justo a tiempo (JAT).

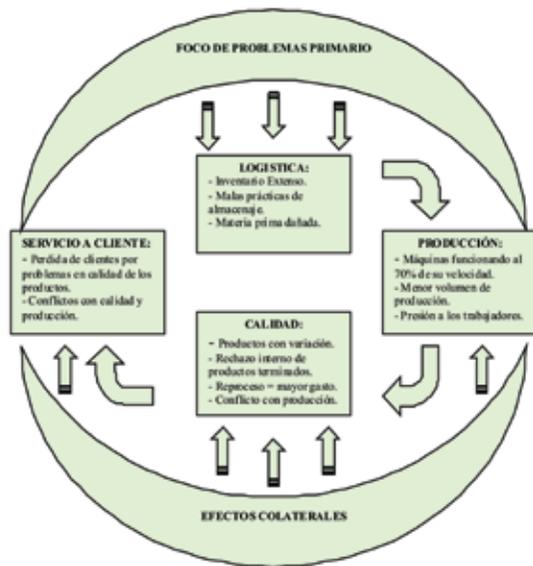
Según Dear (1990) el JAT es más que un paquete de programas y procedimientos, es una filosofía que aún sin contar con una definición específica se propone ser una estrategia que permita el cambio y desarrollo de las empresas mediante la implementación de acciones específicas como:

“El habito de ir mejorando y la eliminación de prácticas desperdiciadoras.” (p 3); *“Los materiales y productos llegan Justo-a-Tiempo, para ser utilizados en la fabricación o para ser enviados por el cliente.”* (p 1).

En lo que se refiere al espacio de la empresa que se estudió, el JAT no tiene un enfoque de 360 grados, no está implementado como un sistema total de trabajo, esto es, no se aplica desde la entrada de la materia prima hasta la salida del producto terminado. El sistema JAT dentro del proceso de trabajo de la empresa lleva consigo asegurarle al cliente su materia prima cuando su proceso la necesita. Se almacena materia prima haciendo estimaciones de acuerdo al registro del comportamiento de producción de meses anteriores, por lo tanto, no llega la materia prima cuando el proceso de la planta lo requiere. Al no encontrarse reducidos los inventarios existen prácticas desperdiciadoras que no están erradicadas. Es así como los problemas logísticos con el inventario se convierte en un foco de gastos y conflictos que dan forma al inicio de un círculo vicioso que repercute en otras áreas de la empresa.

tas no lo hacen con los niveles probados de velocidad lo cual disminuye considerablemente el volumen de producción, pues de 158 piezas por minuto se llega a bajar la cuota de producción hasta un promedio de 110–115 por minuto, las máquinas trabajan al 70% de su capacidad probada de velocidad, si a eso se le suma la presión que ejercen los supervisores y jefes de producción sobre los trabajadores para que aumenten el ritmo de producción en el transcurso de la jornada reina un clima bastante hostil donde cada uno de los actores de la empresa busca proteger su posición, y lo que es más interesante, los trabajadores explican los conflictos o problemáticas de la empresa más desde el orden subjetivo que del objetivo o racional. Se dan casos donde el argumento que sirve para justificar los errores y problemas en los departamentos depende de un juicio subjetivo-emotivo que valida la existencia de un plan interno para desacreditar el trabajo. Estas situaciones no están sujetas a referentes objetivos concretos:

Dinámica de los conflictos en las NFOT



“No le caigo bien a mi jefe y por eso me quiere correr, le pone peros a todo lo que hago.”

“Tienen que correr a alguien para echarle la culpa y justificar por qué perdimos un cliente.”

“Si corren a un compañero es para que nos de miedo y nos conformemos con el aumento que nos van a dar.”

Y así se inicia una sinfonía de excusas, pretextos y explicaciones cuando el departamento de logística entona las primeras notas que dicen que el material está en buenas condiciones que los de producción lo dañan, a lo cual estos responden que es mentira que está dañado porque no lo almacenan bien o porque lo entregan en malas condiciones, mientras tanto, el área de calidad sigue reteniendo material o mandándolo a reproceso, lo cual es una grave ofensa para producción pues pone en entredicho su capacidad de trabajo y sobre todo porque se les aumenta la carga de trabajo ya que tienen que cumplir el doble de la cuota de trabajo. Un operador de máquina explica:

“Nosotros no tenemos chance de echarle la culpa a nadie, porque somos los que hacemos todo el trabajo. Si una orden sale mal fue porque no la hicimos bien. Si se daña el material fue porque no tuvimos cuidado.”

De acuerdo a la figura, se inicia un proceso de desmejora continua ya que al dañarse la materia prima por las malas prácticas de almacenaje y por el nulo control del inventario mediante un sistema de Primeras Entradas–Primeras Salidas (PEPS) se afecta el área de producción, pues al momento de poner a funcionar las máquinas, es-

La respuesta que se produce a través de las interrelaciones subjetivas de los trabajadores es engañar a quien no permite que el trabajo fluya correctamente como lo establece el JAT y como la producción no fluye porque calidad la detiene, entonces hay que engañar a calidad, los trabajadores se olvidan de las repercusiones que tiene este tipo de prácticas de ficción de la calidad de los productos, logrando su cometido y liberando productos que posteriormente el área de atención a clientes informará que han sido rechazados por el cliente.

De lo anterior se generará que se pongan en funcionamiento las más sofisticadas herramientas racionales de análisis de problemas y conflictos, se hacen diagramas de Ishikawa, de causa-efecto, se toman decisiones cuantitativas o retomaran fuerza las reuniones de mejora continua; pero al final del día cada uno de los actores de la empresa seguirá viviendo en la ficción de un Kaizen virtual, protegiendo su posición al interior de ella y eso ningún sistema racional de trabajo lo podrá cambiar porque como lo expresa De la Garza:

“El círculo virtuoso de las nuevas formas de organización del trabajo no se cierra sin impactar las empresas en la conciencia de los trabajadores, sin lograr su identidad con el trabajo y la empresa, su involucramiento y participación.” (2005: p 54).

Este sistema de trabajo posicionado fuera del plano formal del proceso de producción trae consigo una excesiva rigidez en cuanto a la forma en cómo el individuo actúa y toma decisiones respecto a sus actividades. A eso se le suma la presión de satisfacer al cliente cuando él lo requiera y es este último rol que la empresa juega lo que la convierte en esclava de las demandas de los clientes. No se respeta la producción programada inicialmente, ya que hay clientes importantes y clientes que sirven para evitar que los trabajadores se duerman, esto es, no es lo mismo venderle mil toneladas a un cliente que treinta a otro.

Estos cambios afectan principalmente a los encargados directos de la producción, los gerentes, superintendentes y supervisores, son ellos los que absorben esta presión pues la empresa les exige directamente a ellos los resultados de eficiencia productiva, lo cual provoca un efecto dominó pues la presión se descarga como fuente de

arriba hacia abajo, y finalmente quien la absorbe es el trabajador de base, el operador de máquina y su equipo de trabajo. Por lo tanto el enfoque al cliente implica reconfigurar el espacio de trabajo de la empresa y aunque pareciera sencilla esa afirmación lo que trae detrás la orientación al cliente es un sistema de programación de la producción muy estricto pero a la vez poco respetado y es ahí donde se observa una veta de análisis importante respecto al conflicto entre lo racional y lo subjetivo, es decir, entre la exigencia de un sistema de trabajo que no permite variables que le impidan seguir un curso establecido y la forma en como el sujeto valida o refuta de acuerdo a sus conocimientos, sentimientos y razonamientos los cambios que se dan en el curso de la producción.

Los requerimientos técnicos de funcionamiento de un sistema JAT son estresantes para los trabajadores ya que les da la sensación de pertenecer todo el tiempo a la empresa. El encargado de transporte de la empresa corrugadora de cartón comentaba que le costaba trabajo dejar de pensar, en su tiempo libre, como se encontraba funcionando su departamento:

“Cuando duermo siento que no descanso. Me siento inquieto si durante las noches no recibo al menos una llamada informándome de algún problema.”

Por lo tanto, las exigencias racionales del JAT no se enfocan exclusivamente al ámbito técnico, existen otros factores que inciden dentro del comportamiento de los trabajadores. La previsión de problemas dentro del JAT escapa de las previsiones racionales porque solamente se toman en consideración las variables externas. No se puede controlar la influencia que tiene en los trabajadores la falta de certeza en el comportamiento de la producción de la empresa y ese hecho genera inestabilidad en ellos: se percibe la empresa como un espacio frustrante.

Organización de los equipos de trabajo

En las empresas ya es del dominio público que para poder ser competitivo, productivo, efectivo, etc., se necesita entrar en un proceso de mejora constante; esta idea se deriva del vocablo japonés Kaizen que, un enfoque más amplio, lleva consigo la noción de un mejoramiento progresivo que debe de incluir a todos los departamentos de la empresa (Masaaki, 1990).

Dentro de la perspectiva teórica pura del Kaizen, o mejora continua el enfoque no está dado sólo en los aspectos que se relacionan directamente con la productividad o la forma de organización del trabajo de igual forma se preocupa por abarcar la dinámica de los grupos encargados de poner en marcha las actividades operativas de la empresa. El enfoque integral que se desprende de la noción de mejora continua es claro y trae consigo la necesidad de impactar en toda la estructura organizacional, es decir, en toda la empresa, en lo objetivo y subjetivo de la misma, además de que se propone incidir en otras esferas de la vida del trabajador, esto es, en su vida social.

En el terreno de las ideas la cuestión anterior está bien clara, en la práctica es donde surgen los problemas, porque lo que se puede ver en el fondo de la mejora continua es una tarea titánica, al menos dentro de la industria mexicana, ya que la necesidad de darle un nuevo sentido y significado al trabajo implica modificar actitudes contradictorias y antagónicas con la idea del Kaizen y que están profundamente arraigadas dentro de la cultura laboral obrera y gerencial.

Los resultados obtenidos a lo largo de la investigación permiten llegar a una conclusión, que aunque parcial, es bastante crítica y se puede formular de la manera siguiente:

A pesar de que la orientación del trabajo desde la perspectiva de la mejora continua va enfocada a mejorar las acciones que permiten la cooperación y comunicación en todos los niveles de la empresa, los empleados tienen una tendencia muy marcada hacia la autoprotección tanto de sus actividades como de su rol. La mayor parte de las actividades que realizan dentro de las empresas van dirigidas a la formación de una barrera de protección hacia los requerimientos desmedidos de los jefes y compañeros de trabajo, donde los memorandums y correos electrónicos operan como los escudos protectores que les permiten a los trabajadores sobrevivir dentro de un ambiente laboral demasiado enrarecido por aplicaciones precarias de enfoques racionales mal entendidos y aplicados.

De lo anterior se desprende un fenómeno que se puede denominar trabajo defensivo, el cual genera una evidente inclinación hacia el individua-

lismo en el trabajo, propiciando niveles de eficiencia muchísimo menores a los que se obtienen cuando cooperan todos los miembros de la organización, es decir, cuando se trabaja en equipo. Independientemente de los efectos que genera el trabajo defensivo, lo que deviene como problema más serio es la falta de conciencia y sensibilización acerca de la actividad del otro y las repercusiones en el trabajo y resultados propios.

Si se diera una orientación hacia el trabajo proactivo, esto permitiría incrementar la eficiencia laboral porque se proyecta hacia adelante, hacia el futuro; en suma, se trabaja en función de la prevención y no de la solución de los problemas, pues se parte de la idea de que prevenir es menos costoso que solucionar y eso no sólo va a niveles económicos, el gasto es mayor hasta de la energía aplicada en la solución de los problemas y a fuerza de ser objetivos, se puede decir que en el estudio se ha observado que si existen empresas cansadas y esto se da porque sus empleados trabajan mucho, pero solos.

Por otro lado, el excesivo enfoque hacia el mejoramiento de los estándares de productividad da pie a un conflicto interesante y las raíces de este conflicto se observan cuando en la mentalidad de los obreros, jefes de máquinas, supervisores, gerentes y directivos se da una inclinación hacia el encubrimiento de los aspectos negativos de la empresa, de tal forma que el concepto de subjetividad como proceso de dar sentido a situaciones diversas cobra importancia porque entonces nos estamos enfrentando a conflictos que se generan a partir de una imposición racional de un funcionamiento organizacional ideal que debe ser mantenido a toda costa y, cuando surgen los problemas, la posibilidad de retroalimentar y prevenir en un futuro desaparece, porque la preocupación de los sujetos es proteger cada uno su posición en la fábrica por lo tanto el sujeto va creando un ambiente virtual o irreal del estado en que se encuentra la empresa.

Es así que antes de aceptar la idea de mejoramiento continuo como un modelo de desarrollo integral habría de hacer algunas observaciones igualmente importantes, porque si bien son correctos los apuntes de algunos investigadores como Carrillo, Martínez y Lara (2005: 6) en el sentido de que:

“El proceso de mejora continua es una concepción que abarca aspectos tanto objetivos como subjetivos del proceso de trabajo, por una parte se remite a la resolución de problemas en el ámbito técnico concernientes a la lógica de la producción para que ésta pueda llevarse a cabo de la mejor manera posible; por otra parte, como resultado de la discusión a partir de los círculos de trabajadores los cuales deben planear la producción antes de empezar a trabajar y, terminada su jornada –o bien la cuota de producción dependiendo del caso–, tienen la obligación de revisar y analizar las causas de los problemas que se presentan en el transcurso del día laboral y dar una propuesta tendiente a resolverlos satisfactoriamente.”

Los elementos subjetivos del proceso de trabajo y su papel dentro de la mejora continua, no siempre adquieren las características positivas que se mencionan, y no es por desconocer que la subjetividad se encuentra presente cuando los trabajadores se reúnen para discutir, obviamente en estas reuniones cada uno de los sujetos deja algo de su conocimiento y experiencia para la retroalimentación de los demás. A pesar de ello, dentro de un plano de análisis crítico, una orientación hacia el enfoque de mejora continua tiene otras consecuencias dentro del elemento subjetivo del proceso de trabajo.

La evidencia que deja el trabajo de discusión con los equipos de trabajadores que se formaron en el desarrollo de la investigación dieron cuenta de que el compromiso con el mejoramiento de la empresa desaparece porque los lineamientos de mejora continua a la calidad de los procesos y productos se aplica desde perspectivas bastante radicales que en vez de elevar los niveles de involucramiento de los trabajadores funcionan como órganos de vigilancia de la empresa.

Lo interesante de todo esto es que el elemento objetivo del proceso de trabajo se ve seriamente dañado por las malas prácticas o las orientaciones radicales del enfoque de mejoramiento continuo, pues los departamentos encargados de funcionar como los soportes del proceso de cambio tanto cualitativo como cuantitativo llegan a ser órganos de control rígidos, en los cuales los demás departamentos ven sólo trabas para el desarrollo de su trabajo en lugar de socios importantes para el crecimiento de la empresa, el resultado negativo es que la mejora continua como una

función sustantiva de la empresa en su totalidad se vuelve práctica exclusiva de un grupo y un departamento, no de toda la empresa en su totalidad, generando conflictos tanto en las áreas de producción, como en la administración y en el sentimiento de la gente.

Equipos activos de trabajo

Cuando se hace la separación entre el equipo mecánico y tecnológico de la organización y los trabajadores, esto no significa que se consideren elementos diferentes del proceso de producción. Lo que se quiere señalar al hacer esta diferenciación es que el funcionamiento de los equipos de trabajo es en base a una lógica de funcionamiento no tan lineal como la establecida por el sistema de trabajo tecnológico y mecánico, ya sea desde el taylorismo-fordismo o desde el JAT.

Dentro de las NFOT el trabajo en equipo adquiere otra lógica:

“Cuando el furor acerca de la innovación tecnológica disminuyó, apareció el tema de las nuevas formas de organización del trabajo. El discurso empresarial acerca de la necesidad del trabajo en equipo, con mayor participación de los trabajadores, poniendo al servicio de la empresa su saber hacer explícito e implícito, y de una nueva cultura laboral con identidad del trabajador con su trabajo y con la empresa, es decir, la ideología de que el enemigo ya no está en la gerencia sino en el mercado, en las otras empresas competidoras, se extendió más que las nuevas tecnologías” De la Garza (2002: p 10)

Es de llamar la atención que dentro de la organización de los equipos de trabajo en algunas ocasiones los ordenamientos de trabajo formales o los estándares de productividad no se llevan a cabo, aún cuando estos sean el producto de laboriosos procesos de estudio de eficiencia y que además los mismos trabajadores los hayan aprobado e incluso formen parte del equipo encargado de participar en su elaboración.

Y es que el efecto que tienen estos tipos de conductas no forma parte de un plan de desobediencia de los trabajadores en perjuicio de la empresa, la razón es más profunda, el equipo de trabajo va adquiriendo características más com-

plejas se va volviendo crítico y activo en cuanto a la adecuación o rechazo de lo que dicta la empresa como los tipos ideales de funcionamiento:

“Un problema más fino fue la preocupación acerca del control sobre el trabajo y las NFOT, es decir si con estas estrategias organizativas empresariales los trabajadores ganaban en control sobre su trabajo, específicamente sobre las decisiones de cómo y cuándo trabajar, así como en decisiones estratégicas de la empresa [...] El debate interno implicó nuevamente la división entre optimistas y pesimistas, los primeros que veían a las NFOT como instituciones de nuevo tipo liberadoras del trabajo enajenado del taylorismo fordismo, los segundos considerando que ahora el control gerencial iba hacia la propia conciencia de los trabajadores.” De la Garza (2002: p 11)

Un ejemplo claro se presentó en la empresa manufacturera de cartón cuando se determinaron los tiempos de preparación y mantenimiento de las máquinas. En el plan de mejora de la empresa se estableció que para reducir los tiempos, el operador debería enfocarse sólo a los aspectos más sofisticados y que requerían mayor conocimiento. En la reunión de puesta en marcha de la propuesta asistió el gerente general, el gerente de producción, el superintendente de producción, los supervisores y todos los operadores de máquina. Durante la reunión el gerente de producción expuso la finalidad del proyecto (reducir tiempo de preparación y mantenimiento) y no hubo ninguna objeción por parte de los presentes. Los problemas se dieron durante la realización de las acciones, uno de los operadores de máquina comenzó a no llevarla a cabo, el argumento para actuar de esa forma se basaba en que así sus compañeros nunca se capacitarían en las actividades que requerían mayor especialización y que por lo tanto:

“Mi equipo va a estar mocho, porque no me van a poder ayudar y yo me voy a cansar más porque tengo que preparar la máquina solo.”

Esto no significa que todos los trabajadores sean o lleguen a ser unos operadores de máquina calificados; aunque el conocimiento de las operaciones no está estandarizado, la rutina y las necesidades del trabajo han hecho que la mayoría de los operadores de máquinas lleguen a la conclusión de que la gente a su cargo necesita elevar los

niveles de conocimiento para la preparación de las órdenes de producción, es así como el conocimiento que ellos tienen de su tarea no se vuelve un bien sagrado, lo comparten en beneficio de ellos mismos y sus compañeros. Lo interesante es analizar como un elemento enfocado directamente a la dinámica social del grupo de trabajo que debe ser rescatado por la empresa se vuelve un factor oculto desaprovechado, en parte por el excesivo enfoque a los modelos de desarrollo científicistas derivados de modelos de trabajo racionales que, nuevamente, sólo ven la confiabilidad del dato cuantitativo.

Lo que se tiene detrás es una gran conciencia de las necesidades del proceso de trabajo, y sobre todo de las ventajas que tendría el contar con un equipo de trabajo bien capacitado en el total de operaciones que componen el funcionamiento de una máquina. Lo lamentable es que el conocimiento de los trabajadores sobre el proceso de trabajo no se rescata totalmente porque no se llega a un acuerdo, lo que se da es una simple comunicación de los pasos a mejorar dentro de la empresa, cuyos efectos son mínimos.

Al parecer la imposición de una forma de organización guiada por criterios racionales genera que las reuniones para discutir los aspectos técnicos de mejora, sean soliloquios de quienes las han planeado. De ahí que con frecuencia las reuniones sean convertidas en una actividad cotidiana más del trabajo porque los resultados esperados no se presentan, se agregan y quitan variables y los trabajadores siguen siendo espectadores de una función de ciencia ficción organizacional. Las primeras observaciones e información recogida directamente de los trabajadores de la empresa corrugadota de cartón señalan un sendero bastante interesante porque para un operador de máquina calificado:

“Las mejoras se aprueban porque el jefe quiere que así se hagan, porque se supone que él es el que conoce.”

Si las iniciativas de mejora se llevan a la práctica o funcionan, son cuestiones que escapan de un control racional, lo que se juega es una valoración en base a juicios de interés colectivo por parte de los trabajadores. Cuando se niega el cambio y se retoman las viejas formas de trabajo

se puede afirmar que la pertinencia social de determinada decisión no necesariamente se tiene que llevar al campo de una lucha descarada por el poder y el control dentro de la empresa, además de que los aspectos sociales del proceso de trabajo difícilmente pueden ser predichos por lo racional del modelo de producción. Lo mejor o lo ideal dentro del trabajo no necesariamente es lo más factible socialmente.

Por otro lado, las características de los productos maquilados hacen que este modelo de producción que configura principios sistémicos del JAT, Kaizen y del taylorismo-fordismo muestre su rigidez y aunque es salvado por el conocimiento adquirido cotidianamente por los trabajadores esto no llega a reflejarse en los manuales de operación por la incapacidad de pensar que ellos no son únicamente ejecutores de actividades, sino que también son productores de conocimiento. Por lo tanto las características activas y de auto-dirección de los equipos de trabajo son las que salvan un modelo racional de organización del trabajo no tan apto para las características de flexibilidad en la producción que requiere este tipo de empresas. La perspectiva de fondo que surge con esta orientación hacia la autorregulación de los equipos de trabajo hace que la mano de obra se convierta ahora en mente de obra.

Es necesario aclarar que si bien el equipo de trabajo se vuelve activo, no alcanza a adquirir características de autosuficiencia y autonomía en la toma de decisiones en lo concerniente a los cambios en el proceso de trabajo. Los cambios que permiten o impiden implementar los modelos racionales se dan bajo formas poco visibles de discusión, su participación en la validación de las acciones de mejora, aunque es bastante activa no se vuelve evidente porque se generan en el submundo del rumor y de la charla informal, y ahí es donde se van forjando los frentes de aprobación o rechazo a las políticas de mejora de la empresa. Y el submundo de donde surgen dichos frentes nada tiene que ver con las reuniones formales del sindicato, ese submundo se va construyendo en la charla diaria a la hora de la comida, al término del partido de fútbol del viernes en la tarde o cuando la máquina da unos minutos al momento del mantenimiento preventivo, pero sobre todo el submundo se forma cuando los trabajadores se van identificando como miembros de un mismo equipo.

Desde la organización jerárquica formal se sigue pensando unilateralmente, dándole mayor peso en el cambio a actores individuales como en el caso de los gerentes, poniendo de lado o hasta haciendo nula la importancia de los equipos de trabajo y su dinámica de funcionamiento. Los elementos subjetivos del proceso de trabajo se mantienen al margen porque los modelos racionales de organización del trabajo no cuentan con una estrategia de control que permita utilizarlos en función de la mejora y el desarrollo organizacional. Por lo tanto, si una variable no se puede controlar lo que la lógica racional indica es que no se tome en cuenta; eso sucede con las partes subjetivas del trabajo se niega su existencia.

Bibliografía

- Carrillo, M., Martínez, J. y Lara, J. 2005 Entrenamiento, involucramiento y motivación: Arvin Meritor en Querétaro. Centro de Investigaciones Psicológicas y Educativas. UAQ. México.
- Carrillo, M., Martínez, J. y Lara, J. 2004 Flexibilidad en la contratación colectiva en el estado de Querétaro. Revista Mexicana del Trabajo y la Previsión Social, n° 5, diciembre. STPS. México.
- Carrillo, M. 2007 Decisiones gerenciales y efectos en las relaciones laborales en la maquila del Estado de Querétaro. Tesis del Doctorado en Psicología y Educación.
- Dear, A. 1990 Hacia el justo a tiempo. Ventura ediciones. México.
- De la Garza, E. 2002 Los dilemas de los nuevos estudios laborales en América Latina. Ponencia presentada en la Primera Reunión Subregional de la ALAST. Cochabamba, Bolivia.
- De la Garza, E. 2005 Modelos de Producción en la Maquila de Exportación: La Crisis del Toyotismo Precario. UAM - Plaza y Valdez Editores. México.
- De la Garza, E. 2006 Los convenios y bonos de productividad en empresas mexicanas.
- Masaaki, I. 1990 Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa. Editorial CECSA. México.
- Mayo, E. 1977 Problemas sociales de una civilización industrial. Ediciones Nueva Visión. México.