



Entreciencias: diálogos en la Sociedad  
del Conocimiento  
E-ISSN: 2007-8064  
[entreciencias@enes.unam.mx](mailto:entreciencias@enes.unam.mx)  
Universidad Nacional Autónoma de  
México  
México

Carrillo Pacheco, Marco Antonio; Salinas García, Rolando Javier; Real Cabello, Gaspar;  
Belmont Cortés, Edgar; González Juárez, Marja Teresita  
Organización e involucramiento en el trabajo. Un estudio de caso.  
Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento, vol. 1, núm. 1, junio, 2013, pp.  
61-75  
Universidad Nacional Autónoma de México  
León, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457645123006>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

## Organización e involucramiento en el trabajo. Un estudio de caso.

### Organization and implication at the work site. A Case Study

Recibido: 26 de marzo de 2013; aceptado: 21 de mayo de 2013

**Marco Antonio Carrillo Pacheco<sup>1</sup>, Rolando Javier Salinas García<sup>2</sup>, Gaspar Real Cabello<sup>3</sup>,  
Edgar Belmont Cortés<sup>4</sup>, Marja Teresita González Juárez<sup>5</sup>**

Universidad Autónoma de Querétaro

#### Resumen

Este artículo analiza la estrategia denominada “El camino hacia la calidad” implementada por una empresa ubicada en el estado de Querétaro, México, a partir de las innovaciones tecnológicas y organizacionales realizadas por ésta en 2010. Se compara a la empresa antes y después de los cambios tecnológicos y organizacionales y se presenta información sobre las tareas realizadas en los puestos de trabajo, incorporación de nuevas tareas, integración de equipos de trabajo y decisiones de los propios trabajadores en el proceso de producción. Los resultados indican que la estrategia adoptada fue exitosa, mejorando su posición en el mercado nacional, configurando un modelo que, de acuerdo con Humprey (1993), se le puede llamar “implicación incentivada”, basada en acuerdos con los trabajadores y el sindicato, sin que lleguen a plasmarse en el contrato colectivo de trabajo.

**Palabras clave:** estrategias, involucramiento en el trabajo, innovación tecnológica, innovación organizacional, implicación incentivada.

#### Abstract

This article analyzes the strategy implemented by a firm located in the state of Queretaro, which is denominated “The road to quality”. They started in 2010 with technological and organizational innovations: information about the work process, new productive activities, teamwork and decisions taken by workers were collected in order to do the research. A comparison was made in the firm before and after technological and organizational innovations. The results obtained indicate that the strategy was successful and as a result the firm improved its position in the domestic market. According to Humprey (1993) this model is called “encouraged involvement” and it is based on agreements with workers and Unions but without legal consequences in the collective agreement.

**Keywords:** strategies, job involvement, technological innovation, organizational innovation, encouraged involvement.

## INTRODUCCIÓN

Las contradicciones inherentes a la sociedad contemporánea del siglo XXI, configuran un panorama complejo y de amplias repercusiones en el mundo del trabajo. Uno de los focos de preocupación para las políticas pú-

blicas es el desarrollo sustentable de una sociedad, no obstante, persisten numerosas interrogantes en materia de bienestar social y equilibrio emocional en las actividades laborales, aspectos que los estudios del trabajo

<sup>1</sup> Coordinador de la Maestría en Estudios Multidisciplinarios sobre el Trabajo. Integrante de la Unidad Multidisciplinaria de Estudios Sobre el Trabajo (UMEST). Líneas de investigación: Trabajo, cultura y región; Procesos de trabajo y organizaciones. Correo electrónico: carrillo.pacheco81@gmail.com

<sup>2</sup> Profesor de tiempo libre de la Facultad de Psicología, UAQ. Integrante de la UMEST. Líneas de investigación: procesos de trabajo y organizaciones, reestructuración productiva, sectores industriales emergentes. Correo electrónico: javier.salinas.uaq@gmail.com

<sup>3</sup> Profesor de tiempo completo de la Facultad de Filosofía, UAQ. Integrante de la UMEST. Líneas de investigación: Trabajo, Territorio y Región; Procesos agroindustriales. Correo electrónico: gaspar.real@yahoo.com.mx.

<sup>4</sup> Profesor por honorarios de la Facultad de Filosofía, UAQ. Integrante de la UMEST. Líneas de investigación: Estado y sindicatos, Trabajo, Territorio y Región. Correo electrónico: ebelmontc@yahoo.com.mx

<sup>5</sup> Profesora de tiempo completo de la Facultad de Filosofía, UAQ. Integrante de la UMEST; líneas de investigación: Trabajo, Territorio y Región. Correo electrónico: marjaglez@gmail.com.

no pueden soslayar.

En este contexto, cobran relevancia los estudios de caso<sup>6</sup> que persiguen el objetivo de indagar acerca de los cambios instrumentados en el proceso de trabajo y los efectos en la subjetividad de los actores que intervienen en el proceso productivo. Los procesos de trabajo se diversifican y especializan, innovan, reducen costos y crean novedosos estilos organizacionales para asegurar bajos costos al adquirir materias primas en gran escala, utilizar favorablemente las condiciones de trabajo (edificios, máquinas, herramientas) y, especialmente, para indagar sobre métodos que certifiquen la disciplina del trabajador y lo integren eficientemente al proceso productivo.

En este sentido los objetivos que persigue este artículo son:

- 1) Realizar un estudio de caso para analizar los resultados de la estrategia de una empresa manufacturera y de capital extranjero ubicada en el estado de Querétaro a partir de sus innovaciones tecnológicas y organizacionales introducidas en 2010.
- 2) Conocer el impacto de las decisiones de cambio en la organización del trabajo y gestión de la fuerza de trabajo.
- 3) Tener un acercamiento al conocimiento de la configuración subjetiva que se generó en los procesos de cambio tecnológico y organizacional realizados en la empresa.

En el artículo se muestran parte de los resultados de una investigación sobre estrategias empresariales en empresas del sector manufacturero de Querétaro.<sup>7</sup> Se describen y explican las diferencias entre la organización del trabajo y la gestión de la mano de obra antes de la instrumentación de las decisiones de cambio y la que existe actualmente en la empresa a la que denomina-

remos “Alfa”.<sup>8</sup>

## 1. Querétaro: industria y trabajo

Considerando la dinámica económica de Querétaro en los últimos 40 años, principalmente el desarrollo industrial, es importante conocer los impactos socio-laborales y psicosociales de las decisiones estratégicas que se toman en las empresas, dada la proporción relativamente grande de trabajadores sobre la que estas decisiones inciden. En este sentido, Querétaro se configura en el contexto donde los diversos grupos empresariales llevan a cabo estrategias de posicionamiento en el mercado para tratar de incrementar su rentabilidad.

Querétaro cuenta con 1.8 millones de habitantes, 60% de ellos menores de 25 años. Para quienes realizamos investigación en los estudios del trabajo, estamos convencidos de que Querétaro es una entidad que finca sus esperanzas en la potencialidad de trabajo y fuerza emocional para crecer bajo un modelo humanista. El Estado comenzó su proceso de industrialización en la década de los 60 y, en todo este tiempo, acumuló infraestructura y servicios, intensificándose en los últimos años, logrando una gran capacidad de atracción de capitales, donde sobresalen las inversiones de los llamados sectores emergentes de la industria (aeroespacial y software).

La modernización de carreteras y circuitos urbanos, la infraestructura de telecomunicaciones, así como la consolidación del sector servicios y el crecimiento de centros nacionales de investigación forman, en conjunto, la oferta para el asentamiento de industrias. Actualmente ocupa un lugar privilegiado en lo referente a accesos viales y ferroviarios a las zonas industriales, transporte urbano y comunicaciones satelitales adecuadas, así como en la calidad de vida (seguridad, empleo, educación).

En la estructura del Producto Interno Bruto (PIB), predomina el sector servicios con una participación de 32%, seguido de la industria manufacturera con 25% y el comercio con 18% (Gobierno del Estado de Querétaro, 2012). Considerando solamente a la industria, los sectores de maquinaria y equipo e industria alimentaria, contribuyen con más de 60% de la producción. Se cuenta con una Población Económicamente Activa (PEA) de 774,079 personas (STPS, 2012), la tasa de desoccupa-

6 En el amplio debate teórico acerca de los procesos de reestructuración laboral generados a finales de la década de los 70 y continuados en las siguientes décadas (Carrillo, 2010; De León, 2008; De la Garza, 2003; Doner y Hershberg, 1999; Covarrubias, 1992), los estudios de caso se convierten en una herramienta de trabajo que si bien no puede llevarnos al equívoco de tratar de generalizar los resultados, permiten profundizar en aspectos específicos de las dinámicas regionales.

7 La investigación formó parte de un proyecto más amplio que bajo el título de “Desarrollo industrial y sectores industriales emergentes en Querétaro” se llevó a cabo durante el periodo julio 2011 a julio de 2012. Éste fue financiado por la Facultad de Psicología de la UAQ.

8 Por fines de confidencialidad este es el nombre con el que identificaremos a la empresa a lo largo del artículo.

ción asciende a 5.3%; 48% de los trabajadores perciben ingresos mensuales que fluctúan entre uno y 3 salarios mínimos (equivalentes a 350 dólares aproximadamente) y 7% no percibe ningún ingreso (Gobierno del estado de Querétaro, 2012).

En los hechos, Querétaro es un estado síntesis de la región centro del país, aquí confluyen personas, formas de pensar, actividades industriales, culturas; es una entidad de importancia para el movimiento de las mercancías que van de la ciudad de México al norte y viceversa. La manufactura ha dejado su impronta, tanto en cuestiones económicas como en la identidad de quienes aquí trabajamos. En la industria queretana conviven los procesos que utilizan herramientas simples, construidas por los propios trabajadores, con procesos que exigen fuerza de trabajo calificada para el manejo de maquinarias automáticas controladas por los propios operadores; llegamos a encontrar, incluso, empresas que producen con sistemas de automatización microelectrónica con funciones en las que prácticamente no interviene la mano del hombre. Esta heterogeneidad de procesos supone, a su vez, una mezcla de fuerza de trabajo con distintos niveles de calificación, de escolaridad y de habilidades técnicas para enfrentarse al desafío de controlar una máquina.

Las favorables condiciones económicas, políticas y sociales, aunque no exento de potenciales conflictos sociales, han convertido al estado de Querétaro en un territorio atractivo para la inversión, el creciente número de empresas que se instalan en los diversos parques industriales es síntoma inequívoco de la dinámica industrial.

## 2. Estrategia empresarial, subjetividad e involucramiento: conceptos básicos para el estudio

La dinámica social está inmersa en un medio cambiante; la industria, el comercio, la economía, la tecnología y las personas tienden a evolucionar, innovar, y buscan alternativas de mejora; por esta razón, se fomenta el diseño de estrategias que respondan a las agresivas transformaciones del mercado, arriesgando esquemas innovadores de crecimiento para sobrevivir a las previsibles crisis, ajustándose a las nuevas condiciones y no caer en la obsolescencia. Cada empresa, según sus necesidades y condiciones, utilizará y aplicará diferentes estrategias para prever a corto y largo plazo su mejora continua.

Una de las principales consideraciones y preocupacio-

nes empresariales es la consecución de organizaciones flexibles donde las innovaciones tecnológicas no encuentren obstáculos con los trabajadores y sus organizaciones sindicales para poder ser instrumentadas; donde la reorganización departamental sea convenientemente ajustada y los contratos colectivos dejen sus aspectos rígidos en el olvido. El empresario debe fomentar el desarrollo de las ventajas competitivas que lo diferencien de otras empresas para proporcionar al cliente un mejor producto o servicio (Durand, 2011). Pero también los trabajadores están obligados a aprender de esta realidad y pugnar por establecer formas menos primitivas de flexibilizar las relaciones laborales y obtener beneficios económicos y en sus condiciones de trabajo para crecer como personas y sentirse verdaderamente involucrados en las decisiones en las que pueden participar.

Los cambios tecnológicos y organizacionales deberían constituirse en fuente de satisfacción laboral, el personal tiende a preferir trabajos que les den la opción de usar sus habilidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que el puesto de trabajo sea un reto para ellos, aprender y desarrollarse constantemente en su área de trabajo. Las acciones simples y monótonas, sin reto alguno, provocan cansancio y disgusto, en el otro extremo, en el caso de los cargos altamente desafiantes, si no se cuenta con las herramientas necesarias para afrontarlo, provocan frustración. Por tanto, es indispensable que la empresa conozca las capacidades de sus empleados y diseñe estrategias que maximicen el potencial del trabajador mediante –entre otras acciones– programas de capacitación apropiados para la realización puntual de sus labores. A continuación exponemos los tres conceptos estructurantes de esta investigación: estrategia empresarial, subjetividad e involucramiento.

Entendemos por estrategia empresarial al conjunto de decisiones que adoptan las empresas y que conforman sus herramientas de mejora y crecimiento; las cuales tienen como rasgo distintivo la búsqueda de la máxima flexibilidad posible, tomando en cuenta el mercado, el ambiente competitivo en que se desenvuelven y la información para dar respuesta rápida y adecuada a los momentos de incertidumbre o de oportunidad para obtener ventajas competitivas frente a sus competidores.

Pensar en estrategia, no sólo implica hacer que se crea que se está haciendo lo correcto, lo que debe fun-

cionar, poner el empeño; se requiere, además, reconocer la problemática del entorno económico y de los acontecimientos en los procesos de integración mundial, porque al interior de la empresa se debe generar un proceso de integración de todos los actores que participan tanto dentro como fuera de la organización, del impacto tecnológico y organizativo que está presente en la empresa, el tipo de relaciones laborales que se llevan a cabo, y en algo esencial: incorporar a los trabajadores en procesos de involucramiento y compromiso organizacional con la empresa, hacer que sean partícipes de las estrategias generadas por la empresa, hacerlo sentir un miembro activo de la organización y no un sujeto aislado con funciones mecánicas para cumplir solamente con su trabajo a riesgo que de no hacerlo será excluido de su empleo.

En general los trabajadores no se sienten parte de la empresa, pues no están involucrados en la toma de decisiones; ven venir los cambios tecnológicos y organizativos como simples espectadores sin darles la oportunidad de demostrar su valía, sintiendo que su permanencia en la empresa está en riesgo y nada pueden hacer para impedirlo. Así, por muy bien diseñada la estrategia, si no toma en cuenta este tipo de sentimientos de los trabajadores, será una estrategia inconclusa, y puede ser una apuesta al fracaso.

En las empresas, la percepción de las problemáticas o circunstancias por las que atraviesan es vista desde diferentes puntos de vista. Cada uno de los actores tiene un estilo particular de observar y decidir cómo desafiar los problemas que se les presentan, la visión del gerente general no necesariamente tiene que ser compartida por el gerente de producción o el de recursos humanos; ponerse de acuerdo depende de las circunstancias, de los derroteros que tomen las discusiones de los actores involucrados donde la comunicación tanto horizontal como vertical obstaculizará o permitirá el buen funcionamiento de la organización. Lo mismo sucede en el plano de los trabajadores, su visión del mundo, su idea del trabajo y el compromiso subjetivo difieren unos de otros y le imprimen sellos personales, complejizando la dinámica laboral.

Por otra parte, entendemos a la subjetividad como un proceso personal y/o social que da sentido y significado y, por tanto, orientan las acciones, interrelaciones y comportamientos de los sujetos. La subjetividad es un concepto relevante porque los actores proceden de acuer-

do a patrones de conducta en correspondencia con sus vivencias personales acumuladas a lo largo de su vida e incidirán en las acciones elegidas (Hernández, 2007). De este modo, la personalidad, la familia, los valores, la ética, la cultura, la religión, los hábitos, la motivación, las interrelaciones personales, se integran a la vida laboral e intervienen, en un sentido o en otro, en la productividad y competitividad empresarial.

Al reflexionar sobre los procesos sociales, encontramos como elemento distintivo las formas en que los sujetos actúan ante determinado fenómeno (Ovejero, 2011). Generalmente los grupos sociales y los individuos tienden a comportarse de maneras características, según se trate de un proceso político, bélico, o bien, por cuestiones estéticas y los gustos hacia ciertos aspectos de la vida cotidiana. Los procesos laborales no escapan a esta lógica, tanto la sociología como la psicología del trabajo, ubican rasgos distintivos que dan identidad a un grupo o individuo inscrito en una sociedad y época histórica.

La dinámica laboral, en consecuencia, no es en línea recta y ascendente, presenta altas y bajas, avances, estancamientos y retrocesos que obligan a la revisión cotidiana de la estrategia y conduce a valorar e instrumentar ajustes a lo inicialmente programado; en todo ello, la subjetividad de quien toma decisiones cumple una función relevante.

Los hombres encargados de la gestión empresarial están inmersos en una serie de situaciones que les permiten llevar a cabo la elección de las acciones que serán impulsadas; cabe decir que la elección es en sí una decisión con intervención tanto de factores materiales, como de la subjetividad de los actores que llevan lo proyectado al plano de los hechos.

El tercer concepto que nos interesa poner de relieve es el de involucramiento. Por involucramiento en el trabajo nos referimos al proceso libre y participativo del trabajador en aquellas decisiones que inciden directamente en su actividad productiva, donde se usa la capacidad total de los empleados y está diseñado para alentar el compromiso y los buenos resultados de la organización. Se puede afirmar que se trata de un tipo de involucramiento en el trabajo acotado a ciertos aspectos de la vida laboral.

La evolución del proceso de trabajo implica la conformación de distintas configuraciones productivas, que las empresas tienen que adecuar a las condicionantes del

sistema económico en curso; el acomodo a esta circunstancia conlleva serias transformaciones sobre el uso de los recursos productivos; así, una estrategia empresarial está ligada directamente a la reestructuración productiva, la cual depende de innumerables factores; entre ellos se encuentran dos elementos relevantes donde recae el mayor peso del aparato productivo: el tecnológico y la organización del trabajo.

Las estrategias empresariales se constituyen en los ejes del comportamiento empresarial para mantener el vertiginoso ritmo de crecimiento y la alta competitividad. Sin embargo, es una realidad que cualquier decisión adoptada por la empresa debe pasar por las etapas de conocimiento, asimilación y aceptación de los trabajadores para que la puesta en marcha no encuentre obstáculos subjetivos. En otros estudios (Carrillo, Martínez y Lara, 2008; Bouzas, 2010; Carrillo, 2010), se establece que los trabajadores no participan en la decisión de incorporar nueva tecnología dentro del proceso de trabajo; tampoco intervienen en los cambios en los métodos e intensidad del trabajo. Dicha falta de participación provoca que las modificaciones introducidas no tengan el efecto deseado en el incremento de la productividad y, por ende, en la competitividad de la empresa (Savall y Zardet, 2009; Muchinsky, 2002).

La comprensión de la sociedad, los grupos sociales y los individuos está atravesada por múltiples determinaciones. A la relación individuo-sociedad y sus conformaciones psíquicas, cognitivas e ideológicas, se le unen los fenómenos sociales característicos de las etapas históricas y que definen a una sociedad. La combinación de estos factores produce comportamientos colectivos tan disímbolos como el horror, la diversión, el amotinamiento, la indolencia o la aceptación pasiva de lo que ocurre a nuestro alrededor. Las formas de comportamiento, estudiadas desde los ángulos del rescate de lo cotidiano, la interrelación de los procesos económicos, laborales, políticos y culturales, y el análisis de las costumbres y formas de vida en el trabajo; nos permite acercarnos a la explicación de las conductas colectivas a partir del sistema de valores y las normas específicas para la acción social. Su expresión en el proceso de trabajo tiene grandes repercusiones; conflictos, largas etapas de pacificación obrera, introducción de la flexibilidad sin que los trabajadores alcancen a percibir las consecuencias, modelos organizativos que pretenden actualizar las bases de la

productividad y elevar los márgenes de ganancia a partir del involucramiento de los trabajadores; en fin, una dinámica constante que obliga a mantener una atención diaria sobre lo que ocurre en el mundo del trabajo.

En el caso que nos ocupa, la estrategia debió enfrentar los factores subjetivos de los actores participantes. Aspecto no observado, o bien, no considerado en su real magnitud por los encargados del diseño de la estrategia empresarial y cuyas acciones afectaban el óptimo desarrollo de la propuesta.

De acuerdo con estudios anteriores sobre empresas asentadas en el estado de Querétaro (Carrillo, Martínez y Lara, 2008; Carrillo, 2010; Carrillo Martínez y Lara, 2007), encontramos que las estrategias de cambio industrial han sido heterogéneas y localizadas principalmente en las grandes empresas. Por tanto, el impacto esperado en el conjunto de la industria queretana es indefinible. La situación de las micro y pequeñas empresas es difícil, su característica es la volatilidad (aparecen y quiebran con relativa facilidad), los recursos frescos que obtienen los destinan al pago de salarios e insumos para mantener la producción; la inversión en la modernización de la planta y en el desarrollo de modelos de reestructuración son irrealizables. Por su parte, la mediana industria es muy reducida en número, manejan una situación estable, mercados fijos para sus productos, por lo que tienen poca motivación para emprender procesos de reestructuración tecnológica y organizacional.

Los conceptos señalados (estrategia empresarial, subjetividad e involucramiento), nos permiten establecer una línea de trabajo que articula las acciones de los actores laborales; por un lado, los empresarios y sus estrategias de crecimiento y mejora en la organización para posicionarse en el mercado de productos y competir con ventajas adicionales y, por otro lado, los trabajadores, quienes son los encargados directos de instrumentar las decisiones provenientes de los niveles gerenciales.

### 3. Aspectos metodológicos

El criterio de selección consistió en localizar empresas manufactureras (nacionales o extranjeras) que hubieran llevado a cabo innovaciones tecnológicas que implicaran modificaciones en las actividades de los trabajadores y cuyo periodo de implementación no fuera mayor a tres

años a partir de la fecha de inicio del estudio. Durante la exploración de empresas con estas características, ubicamos ocho, de las cuales solamente tres nos permitieron realizar la investigación y, en esta contribución se presenta el estudio de caso de una de ellas a la que denominamos “Alfa”.

Alfa es de capital extranjero y pertenece a la rama manufacturera, su principal producto son accesorios eléctricos de uso residencial que vende, mayoritariamente en el mercado nacional. Tomando en cuenta su número de trabajadores es considerada de tamaño grande. En el año 2010 llevó a cabo estrategias de flexibilización del proceso de trabajo, mediante innovaciones tecnológicas y la estructuración de nuevas formas de organización laboral para incluir a los trabajadores en las decisiones vinculadas al proceso de trabajo.

La estrategia que hemos denominado “El camino hacia la calidad” fue concebida desde el corporativo y aplicada a la planta de Querétaro. El cambio de fondo radica en la incorporación de nuevas tecnologías a los procesos productivos; de ahí la empresa entiende que debe realizar modificaciones en la organización del trabajo, algunas de ellas de orden administrativo y otras, vinculadas al papel que juegan los trabajadores en el cumplimiento de las decisiones adoptadas; se considera importante que los trabajadores se conviertan en una parte activa del proceso, con capacidad de sugerir modificaciones técnicas para incrementar la productividad de la empresa. En esta dirección, la idea de “cambio” se refiere a la forma concreta en que los trabajadores asumen su rol dentro de la planta, bajo un esquema de búsqueda de consensos para impulsar el involucramiento y el compromiso organizacional.

La estrategia incluyó:

- 1) Modificaciones en las actividades de producción de los trabajadores (ensamblado, mantenimiento, entre otras). Para esto se generaron diversas acciones de capacitación y sensibilización de los trabajadores respecto a la importancia de la inversión realizada, los beneficios para la empresa y sus trabajadores; así como la detección de trabajadores que podrían convertirse en actores propositivos del cambio.
- 2) Se definió que los principales aspectos que debe-

rían modificarse radicaban en el trabajo en equipo, el aprendizaje y la incorporación de nuevas tareas, en las cuales se debería insistir en el rol preponderante que tiene un comportamiento proactivo para la mejora de los procesos y las posibilidades de una mejor posición dentro de la empresa.

- 3) Búsqueda en la disminución de tiempos de enseñanza de un trabajador a otro, con la finalidad de incentivar el sentido cooperativo de todos los trabajadores.

Para los directivos de la empresa fue importante dejar bien establecidas las formas de participación del trabajador en este proceso, las cuales se reducían a los espacios técnicos y al proceso de trabajo directo. La concepción de nuevos proyectos y las formas de organización de la empresa siguen siendo v absoluta del corporativo.

Para ello, se diseñó la “Encuesta sobre Nuevas Formas de Organización del Trabajo, 2010” (ENFOT, 2010), la cual se integra por siete grandes constructos teóricos; para fines de este artículo se consideraron solamente las preguntas correspondientes a: a) datos generales, b) organización del trabajo, c) involucramiento, y d) compromiso organizacional. Se indaga sobre las actividades que se realizan antes y después de las modificaciones establecidas por la empresa (decisiones personales, incorporación de tareas, trabajo en grupo, aprendizaje, entre otros). Se obtuvo información sobre las tareas realizadas en los puestos de trabajo y el tipo de decisiones tomadas por los trabajadores, se analizó la estructura del trabajo desde el cambio tecnológico y organizacional y se comparó el antes y el después del cambio.

Se aplicó la ENFOT 2010 a un grupo de 25 trabajadores (19 hombres y seis mujeres), con un promedio de edad de 29 años tres meses que, al momento de la investigación, cumplían el requisito de haber experimentado los efectos de las modificaciones; cabe señalar que cinco de ellos fueron contratados a raíz de las modificaciones. También se realizaron entrevistas semi-estructuradas dirigidas a los principales directivos de la empresa y a trabajadores que consideramos en calidad de “informantes calificados”, detectados por la propia empresa como actores importantes para llevar su estrategia a todos los demás debido al tiempo que tenían laborando en la empresa,

**Cuadro 1. Síntesis metodológica del estudio**

Estrategia: “El camino hacia la calidad”			
Dimensión	Indicadores	Datos	Resultado esperado
Modificaciones en la organización debido a las innovaciones tecnológicas	Nuevas formas de organización del trabajo	<p>a) Tipo de actividades que se realizan (antes y después de la innovación)</p> <p>b) Esquemas de trabajo</p>	<p>a.1) Disminución del trabajo manual.</p> <p>a.2) Trabajador polivalente.</p> <p>b.1) Trabajo en equipo.</p> <p>b.2) Incorporación y aprendizaje de nuevas tareas.</p> <p>b.3) Disminución de los tiempos de enseñanza.</p> <p>b.4) Trabajo estandarizado con el uso de manuales de procedimientos.</p>
	Involucramiento	a) Decisiones de los trabajadores	<p>a.1) Mayor capacidad de decisión en los métodos de trabajo; en el uso y selección de herramientas; en los procedimientos a seguir y en la secuencia de operaciones.</p> <p>a.2) Mayor sentido de involucramiento en las decisiones de la empresa.</p>
	Compromiso organizacional	a) Sentido de pertenencia a la empresa y disposición para contribuir a su crecimiento	<p>a.1) Sentimientos de orgullo hacia la empresa.</p> <p>a.2) Espíritu de sacrificio para ayudar al mejoramiento de la empresa.</p> <p>a.3) Disposición a realizar actividades distintas a las que se venían desempeñando.</p>

Fuente: elaboración propia.

su conocimiento, experiencia y buena relación con sus compañeros de trabajo.

En un esfuerzo de síntesis, en el cuadro 1 presentamos el camino metodológico que hemos seguido para el presente estudio.

#### 4. El estudio de caso: resultados

En cuanto a la organización del trabajo, “El camino hacia la calidad”, se orientó a concretar algunos aspectos de los modelos posfordistas (Coriat, 1992), especialmente aquellos que inciden directamente en los comportamientos y acciones del trabajador en el proceso productivo. En esta estrategia se consideró al trabajador como fuerza física e intelectual, estimulando su creatividad en las cuestiones técnicas de la producción de la mercancía y se les capacitó para constituirse en obreros polivalentes.

##### 4.1 Nuevas formas de organización

En la empresa predominaba el trabajo manual de producción; según la encuesta la mayor parte de las actividades

realizadas en el proceso de producción, previo a los cambios, se clasificaban en: revisar, atornillado de interruptores sencillos, moler material, operar máquinas manuales, ensamblar diferentes insumos, embolsar placas, revisar piezas, ensamblado, atornillado, remachado. Sólo un mínimo de trabajadores eran operadores de máquinas soldadoras automáticas.

**Cuadro 2. Actividades principales desempeñadas en la empresa por los trabajadores antes y después del cambio (porcentajes)**

Actividad	Antes	Después
Ensamblado	19.05	25.00
Mantenimiento	4.76	4.17
Producción	61.90	37.50
Supervisión	14.29	33.33
Total	100.00	100.00

Fuente: ENFOT, 2010.

En la exploración sobre las formas organizativas, después del cambio tecnológico, encontramos las principales tareas desempeñadas por los trabajadores en su puesto de trabajo. Disminuyen las tareas manuales de producción (de 61.90% a 37.50%), incrementándose los trabajos especializados de ensamblado y supervisión, los cuales pasan de 19.05% a 25% y de 14.29% se incrementa a 33.33% respectivamente.

En las entrevistas, los directivos expresaron su interés en que sus trabajadores alcanzaran mayores niveles de escolarización pues consideraron que va unida a un mejor rendimiento en el proceso de trabajo. Es interesante observar que, para ellos, la capacitación juega un papel relevante ya que cuenta con sistemas educativos de primaria y secundaria abierta, también asignan becas a quienes desean estudiar carreras técnicas o estudios de enseñanza media superior. De ahí que decidimos cruzar esta información con los datos sobre escolaridad observamos que el nivel de escolaridad de los trabajadores no es muy alto (dos con primaria, 19 con secundaria y cuatro técnicos) y la inducción al trabajo es relativamente sencilla; por tanto, mantenerlos capacitados es una labor económica y rápida.

Este factor, el educativo, debería ser considerado por las empresas mexicanas como algo trascendente que implica una relación directa entre preparación y productividad. Un trabajador no debe ser solamente capacitado en términos técnicos, sino que hay que considerar a la persona en un sentido integral, donde la escolaridad, sus formas culturales de divertirse y convivir, tendrían que estar siempre en el pensamiento de las estrategias empresariales. El relativo incremento en las actividades más especializadas no va a la par de la mejora en las condiciones de trabajo, lo cual constituye un factor que incide negativamente en la voluntad de los trabajadores.

En la búsqueda del trabajador polivalente, los obreros tienen un conjunto de actividades secundarias y terciarias. El control de calidad, el empaquetado y otras actividades de supervisión del producto corresponden a las actividades secundarias. Para ello, los obreros implementan tareas que van desde los reportes de gráficas para el control de materiales hasta actividades de carácter manual: empacar, timbrado legible y correcto, etc. Podemos ver que el trabajo es muy sencillo y los trabajadores no requieren mayor capacitación para poder realizarlo bajo los parámetros de calidad establecidos.

Entre las actividades terciarias, destacan las labores de supervisión del material y ajuste de máquina, así como los reportes de producción y la cantidad de piezas que se producen por turno de trabajo. Se puede observar que estas actividades requieren una mayor especialización y preparación e implican concentración, disciplina y, sobretodo, coordinación entre los trabajadores que intervienen en esta parte del proceso. Aquí empieza a destacarse la necesidad del trabajo en equipo.

En la empresa, el cambio tecnológico se fortaleció a partir del incremento en las actividades relacionadas con la puesta en marcha y operación de máquinas automáticas, sin embargo, un buen porcentaje de las actividades siguieron siendo las mismas que antes de las transformaciones aplicadas al proceso de trabajo.

Del conjunto de variables analizadas, destacamos que la edad es una variable importante ante la adaptación a las nuevas tecnologías, los directivos de la empresa afirman que los jóvenes muestran actitudes más favorables hacia la aceptación de los cambios respecto de las personas mayores. La empresa utiliza gente joven, con un promedio de edad de 29 años tres meses, lo cual implica una buena oportunidad para la innovación tecnológica, pues se esperan respuestas positivas de ellos.

#### 4.2 Esquemas de trabajo

La tecnología tiene un impacto significativo en las formas de organización y en la productividad del trabajo; en este rubro específicamente se revisa cómo operan los cambios tecnológicos en algunas actividades de los trabajadores.

**Cuadro 3. Características de las actividades a raíz del cambio tecnológico (porcentajes)**

Con el cambio tecnológico	Sí	No
El trabajador realiza trabajo en equipo	100.00	0.00
Hubo incorporación de nuevas tareas	73.91	26.09
Las actividades permiten el aprendizaje de nuevos conocimientos	100.00	0.00

Fuente: ENFOT, 2010

No contamos con la información respecto al porcentaje de trabajo en equipo antes de la innovación tecnológica;

por comentarios tanto de directivos como de los trabajadores, podemos señalar que sí había partes del proceso que debían realizarse individualmente. Actualmente en la empresa, derivado del cambio tecnológico, el trabajo en equipo es indispensable, por lo que es necesaria una buena disposición y actitud frente al trabajo, así como contar con mecanismos eficientes de comunicación para evitar conflictos y optimizar los resultados que las actividades en grupo puedan crear.

Después del cambio en la organización del trabajo, 73.91% incorporaron tareas que realizaban otros compañeros antes de introducir los cambios, y 26.09% respondió que en sus actividades no hubo cambio alguno.

“El camino hacia la calidad” permitió incrementar la producción en una proporción mayor al costo de las cinco contrataciones adicionales; pues, en opinión de los directivos, alcanzar las metas que se trazaron con las innovaciones tecnológicas, habría implicado la contratación de un número mayor de personal. Las nuevas tareas se orientaron hacia una mayor participación de los trabajadores y a tratar de que sientan el compromiso con la organización. El resultado llevó a la aceptación de actividades adicionales a las que tenían anteriormente para evitar las actividades redundantes y eliminar los puestos sobrantes. La empresa ahora es más flexible en su forma y cuenta con una estructura interna simplificada.

Los trabajadores, al opinar sobre su nuevo rol en la empresa, manifestaron que con la incorporación de nuevas tareas el trabajo es menos monótono y los mantiene “más despiertos y alertas”; aprenden distintas actividades y se involucran en el aprendizaje de técnicas y procedimientos que antes del cambio no necesitaban. Esto implica capacitación constante, potencialmente a largo plazo significa mayor satisfacción en el trabajo.

Tanto los trabajadores que manifestaron haber incorporado nuevas tareas a su actividad, como aquellos que afirman no haberlas incorporado, reconocen que con los cambios implantados por la empresa se adquiere nuevo conocimiento; la introducción de nuevas máquinas y nuevos procedimientos generó en ellos la necesidad de aprender.

Cualquier cambio generado en el ámbito laboral es desafiante para el trabajador, lo puede llevar a una condición estresante o, por el contrario, conducirlo por el camino de la satisfacción laboral. El cambio requiere ajustes, nuevas demandas cognitivas, diferentes responsabilidades, ma-

yores conocimientos y habilidades, etcétera (Muchinsky, 2002). No obstante, si el cambio es incorporado en la empresa sin imposiciones, es decir, paulatina y organizadamente, informando al trabajador en qué consisten las nuevas condiciones laborales para promover el consenso, emocionalmente se disminuyen los riesgos y se pueden afrontar los problemas que se les presenten.

**Cuadro 4. Tiempo de enseñanza de un trabajador a otro de las nuevas tareas (porcentajes)**

	Antes	Después
Hasta 8 horas	38.89	56.00
Hasta 5 días	22.22	28.00
Hasta 4 semanas	33.33	12.00
Hasta 6 meses	5.56	0.00
Más de 6 meses	0.00	4.00
Total	100.00	100.00

Fuente: ENFOT 2010

Se puede apreciar una notable reducción del tiempo en la enseñanza de las tareas de un trabajador a otro. De acuerdo con la información obtenida, las nuevas tareas implican ocho horas de tiempo de enseñanza y un máximo de cuatro semanas cuando implica cambio de máquina, de procedimientos o que el trabajador cambie de tarea totalmente (por ejemplo pasar de atornillado de interruptores sencillos a cuestiones de mantenimiento). La capacitación superior a los seis meses es para trabajadores que, por su calificación, se les asignó el manejo de la tecnología de los sistemas inteligentes inalámbricos para edificios y hogares, lo cual requiere, incluso, que el trabajador se desplace al Corporativo para la capacitación. La explicación a esta reducción de tiempos, en opinión de los directivos, se asocia directamente a:

- a) La tecnología introducida es más “amable” en su manejo y reduce “per se” tiempos de producción.
- b) Los trabajadores muestran una clara actitud de cooperación.
- c) La capacitación previa a quienes se encargarían de transmitir el nuevo conocimiento resultó altamente eficaz.

El cuadro 5 presenta la frecuencia con la cual los trabajadores recurren a los manuales de procedimiento en el desempeño de su trabajo.

**Cuadro 5. Frecuencia en el uso del manual de procedimientos (porcentajes)**

Manual de procedimientos		
	Antes	Después
Siempre	33.33	48.00
A veces	66.67	52.00
Total	100.00	100.00

Fuente: ENFOT, 2010

La mayor diferencia se presenta en el valor “*Frecuentemente*”, ya que en la actualidad 48% contestó que recurría frecuentemente a los manuales de procedimientos, a diferencia del “*Antes*” cuando sólo 33% recurrió a este procedimiento. En el valor “*A veces*” se manifiesta una ligera reducción entre el “*Antes*” (66.67%) y el “*Después*”, (52%).

En paralelo al desarrollo de programas de capacitación para actualizar a sus trabajadores, la empresa produce manuales de procedimiento para el desempeño de tareas no rutinarias y solución de problemas. El uso de manuales ha aumentado de manera discreta, no obstante, es interés de los directivos de la empresa el hacer crecer su uso para seguir mejorando en el proceso productivo.

#### 4.3 Involucramiento

Con respecto al involucramiento de los trabajadores se preguntó sobre la libertad de decisión de los trabajadores. Interesaba conocer si éstos toman decisiones sin consultar a los supervisores o jefes inmediatos en la resolución de imprevistos o dificultades en diferentes tipos de actividades o tareas de su puesto de trabajo (cuadro 6).

**Cuadro 6. Frecuencia en la libertad de decisión de los trabajadores en la elección de métodos de trabajo (porcentajes)**

Métodos de trabajo		
	Antes	Después
Siempre	35.29	80.00
A veces	64.71	12.00
Total	100.00	100.00

Fuente: ENFOT, 2010

Se puede observar un incremento en la libertad relativa y acotada que se les da a los empleados para seleccionar el método de trabajo a seguir en el desarrollo de sus actividades. 80% de los trabajadores tiene esa libertad, a diferencia de “*Antes*” donde predominaba el valor “*a veces*” con 64.71% de respuestas en cuanto al método a seguir. En la actualidad, las empresas buscan la participación activa y el involucramiento de los trabajadores en el proceso de trabajo, como forma de incrementar la productividad de la empresa. Por involucramiento nos referimos al proceso libre y participativo del trabajador, donde se usa la capacidad total de los empleados y está diseñado para alentar un compromiso cada vez mayor para el éxito de la organización.

Para lograrlo se generan estrategias de involucramiento y se favorece la libertad y autonomía en aquellas decisiones que los afectan en su vida laboral, de tal manera que se sientan cada vez más motivados y comprometidos con su trabajo y la organización, y así llegar a ser más productivos y lograr que los trabajadores estén satisfechos con su trabajo.

Indagando en torno a las decisiones vinculadas al uso y/o selección de herramientas, se observa que predomina el ítem “*a veces*” donde las decisiones adoptadas se relacionan con el uso y/o selección de herramientas, en el “*Después*” 68% contestó afirmativamente, y en “*Antes*” sólo 46%.

**Cuadro 7. Frecuencia con la que los trabajadores pueden decidir en el uso y selección de herramientas y en los procedimientos a seguir (porcentajes)**

	Uso y selección de herramientas		Procedimientos a seguir	
	Antes	Después	Antes	Después
Siempre	20.00	8.00	55.00	68.00
A veces	46.67	68.00	35.00	24.00
Nunca	33.33	24.00	10.00	8.00
Total	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: ENFOT, 2010

Analizando los datos notamos una dualidad, se llega a la conclusión que los trabajadores pierden y ganan, ya que al mismo tiempo en que se incrementa la proporción de los que a veces tienen la capacidad de decidir sobre el uso de herramientas, disminuye el porcentaje de quienes lo hacían siempre. Lo que puede significar que en este

valor no hubo mayores modificaciones.

Respecto a las decisiones que abarcan los procedimientos a seguir, tenemos que el “Antes” representa 55%, mientras que en el “Después” 68% contestó “Siempre”. En el valor “A veces” en “Después” representó 24% y en el “Antes” 35%, indica que los trabajadores están tomando más decisiones por su cuenta a partir de la instrumentación de las nuevas estrategias.

En el cuadro 8 las preguntas inquieren sobre las decisiones tomadas en el momento de llevar a cabo las actividades y las decisiones respecto a la secuencia de operaciones. Existe una pequeña diferencia en el valor “Siempre” respecto del “Después” y de “Antes”, pues 76% de las decisiones que toman se vinculan con el momento de hacer las actividades contra 65% de “Antes”. En el valor “A veces”, existe también una diferencia entre el “Antes” y el “Después”, 25% y 16% respectivamente.

Los trabajadores toman decisiones en diferentes actividades, resolviendo entre dos o más alternativas. Esto ocurre como una reacción a un problema, es decir, cuando existe discrepancia entre algún estado actual y algún estado deseado que requiere de la consideración del trabajador para tomar cursos alternativos de acción.

**Cuadro 8. Frecuencia con que se toman decisiones al momento de realizar la actividad y en la secuencia de operaciones (porcentajes)**

Siempre	Decisión para realizar la actividad		Decisión en la secuencia de operaciones	
	Antes	Después	Antes	Después
	65.00	76.00	55.00	79.17
A veces	25.00	16.00	35.00	20.83
Nunca	10.00	8.00	10.00	0.00
Total	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: ENFOT, 2010

En Alfa predomina el valor “Siempre” con 79.17% de las respuestas en lo que respecta a las decisiones que toman y se vinculan a la secuencia de las operaciones. Puede observarse que existió un incremento en este valor de más de 20 puntos, el “Antes” representaba 55%.

Se destaca que, a raíz del cambio tecnológico y organizacional, los obreros reconocen haber ampliado su margen de libertad en la toma de decisiones sin consultar a su jefe o supervisor en los aspectos analizados,

excepción hecha del resultado dual respecto al uso de herramientas. No obstante, creemos que no es suficiente, es necesario fomentar el potencial de creatividad para la toma de decisiones en cada trabajador, de tal forma que sean capaces de detectar problemas en su puesto de trabajo y resolverlos adecuadamente, y que aprendan a pensar en diferentes soluciones para un mismo problema.

**Cuadro 9. Involucramiento en la toma de decisiones (porcentajes)**

	Antes	Después
1. Selección de personal	0	0
2. Promoción de personal	0	0
3. Definición de cargas de trabajo	23.52	20.00
4. Sanciones a los trabajadores	5.88	4.00
5. Asignación de premios y bonos	0	0
6. Contenidos de programas de capacitación	0	0
7. Selección de maquinaria, equipo o herramienta	23.52	24.00
8. Selección de materias primas	5.88	12.00
9. Mejoramiento del método de trabajo	23.52	20.00
10. Diseño de programas de mejoramiento de la productividad	11.80	16.00
11. Otros aspectos	5.88	4.00

Fuente: ENFOT, 2010

Para este apartado se considera una pregunta amplia que averigua sobre el espacio laboral en el que los trabajadores participan en la toma de decisiones. Se mantiene la idea de saber qué ocurría en el “Antes” del cambio y qué ocurre en el “Después”. En esta tabla se observa un comportamiento similar entre el “Antes” y el “Después”.

Los principales valores en “Antes” son selección de maquinaria, equipo o herramienta, definición de carga de trabajo y mejoramiento del método de trabajo, con idéntico porcentaje, 23.52%. En “Después” son los mismos rubros los que obtienen los porcentajes más elevados, con 20%, 24% y 20%. Lo cual indica que no se presentaron diferencias significativas una vez instrumentadas las modificaciones; es decir, más allá de la estrategia empresarial, los trabajadores no están ni se sienten plenamente involucrados en las decisiones de la empresa.

#### 4.4 Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es un comportamiento que cada trabajador adquiere de acuerdo a la aceptación e incentivos de diversa índole que lo motiven para laborar y participar dentro de la organización. Anteriormente los ejecutivos consideraban que el dinero y el castigo eran los incentivos básicos para trabajar. Los tiempos cambian, aparte de lo monetario y la presión, los directivos instrumentan otras categorías de incentivos, como puede ser la aprobación, participación, reconocimiento, compañerismo y buena interacción laboral, factores que también contribuyen a la realización de cada labor con mayor compromiso. Evidentemente lo económico no puede pasar al plano secundario ya que, en el sistema en el que nos encontramos, lo económico es fundamental para que se pueda vivir dignamente, pero también es necesario que se refuerce con los apoyos ya mencionados para un desarrollo más integral que genere mejores resultados.

Es indispensable que se asignen responsabilidades y labores a cada persona dentro de la organización para que se le incite a usar todo su saber, destreza, ingenio y motivación para cumplir con las funciones asignadas; el apoyo y el compañerismo crearán un ambiente favorable para la realización de determinadas labores que tendrán una meta en cada trabajador para suscitar el esfuerzo de alcanzar propósitos definidos que serán para el beneficio individual y colectivo.

Dentro de la organización se aplicó un grupo de preguntas para conocer el nivel de compromiso organizacional que existe dentro de la misma por medio de la respuesta “*de acuerdo*” que se presenta en el cuadro 10 95.65% de los encuestados respondió estar orgulloso de trabajar para la empresa; 69.57% afirmó estar dispuesto a trabajar aún más duro para ayudar. Los valores 2: “Aceptaría cualquier puesto a fin de continuar trabajando para esta empresa” y 3: “Aceptaría cambiarme a cualquier departamento con tal de seguir trabajando para esta empresa”, tuvieron un porcentaje de 60.87%.

Por otra parte, las respuestas también reflejan el grado de desacuerdo de los trabajadores con la empresa. Para este rubro sobresale el valor 6 “Rechazaría otro empleo con mayor pago a fin de permanecer en esta empresa”, solamente el 4.35% rechazaría un mejor salario, situación que expresa la fuerza del ingreso económico como

motivante del trabajo. En segundo término aparece el valor 4 “La empresa para mí vale tanto como mi familia” donde se obtuvo un porcentaje de 39.13%, evidentemente aquí se juega un valor fundamental para los mexicanos, quienes difícilmente niegan el arraigo familiar.

**Cuadro 10. Acuerdo de los trabajadores con relación a las distintas afirmaciones de la empresa (porcentajes)**

	De acuerdo
1. Estoy dispuesto a trabajar aún más duro para ayudar a que esta empresa salga adelante	69.57
2. Aceptaría cualquier puesto a fin de continuar trabajando para esta empresa	60.87
3. Aceptaría cambiarme a cualquier departamento con tal de seguir trabajando para esta empresa	60.87
4. La empresa para mí vale tanto como mi familia	39.13
5. Estoy orgulloso de trabajar para esta empresa	95.65
6. Rechazaría otro empleo con mayor pago a fin de permanecer en esta empresa	4.35

Fuente: ENFOT, 2010

Son respuestas ambivalentes que requieren ser profundizadas para alcanzar un conocimiento pleno de cómo la subjetividad (sentimientos, razonamiento cotidiano, valoración de los hechos) está incidiendo en el proceso productivo.

#### 5. Discusión y conclusiones

En Alfa se instrumentaron nuevas estrategias de trabajo cuyas modificaciones, en la mayoría de las veces, se reflejaron en un mejor desempeño, generando relaciones de trabajo que facilitan las tareas de cada trabajador. Sucintamente podemos mencionar que las transformaciones gestadas fueron:

- a) Cambio profundo en la tecnología de la empresa para adecuarse a los niveles tecnológicos que a nivel mundial se producen en la rama industrial en la que compiten.
- b) Modificaciones parciales en la organización del trabajo, particularmente en lo que refiere al papel de los trabajadores para aceptar los cambios y po-

nerlos en marcha.

- i- Establecimiento de nuevas actividades.
- ii- Nuevos esquemas de trabajo (trabajo en equipo, nuevo conocimiento, tiempos de enseñanza, uso de manuales de procedimiento).
- iii- Capacidad de decisión en métodos de trabajo, uso de herramientas procedimientos, secuencia de operaciones).
- iv- La participación acotada a aspectos técnicos y nivel de satisfacción de pertenecer a la empresa.

En general, las modificaciones se movieron dentro de los paradigmas posfordistas de búsqueda de consensos en todos los niveles del trabajo, el capital y la flexibilidad toyotista de la nueva cultura laboral, centrada en la calidad total, el justo a tiempo, el involucramiento, compromiso organizacional y la movilidad interna (Coriat, 1992; Humphrey, 1993; De la Garza, 2003).

Toda empresa organiza su proceso de trabajo para ser productivos y competitivos en poco tiempo, a bajo costo y siendo siempre una opción de calidad, el interés está centrado en operar con amplios márgenes de ganancia, objetivo principal de la organización capitalista del trabajo. Para ello se han desarrollado diversas teorías a lo largo de los años que ayudan a reconstruir el conocimiento sobre la organización del trabajo. La perspectiva socio psicológica de la industria abre la posibilidad de explorar acerca de las conductas y actitudes individuales en el ámbito organizacional, las empresas existen como vehículo para alcanzar metas y objetivos, son colectividades que no pueden crecer si operan por separado.

El cambio tecnológico y la introducción de formas innovadoras de organización conllevan modificaciones en los requerimientos del puesto, generando desajustes de destrezas y conocimientos en la persona que lo desempeña. La disyuntiva estriba en determinar si el desarrollo tecnológico conduce a puestos más simples, descalificados y menos autónomos que producen el empobrecimiento psíquico e intelectual o, por el contrario, impulsan la creación de cargos superiores que permiten renovar sus destrezas y a mantener el control sobre el

proceso de trabajo, mejorando las capacidades mentales y psíquicas de los obreros en producción.

Bajo este supuesto analítico, la subjetividad de los trabajadores tendrá movimientos en las formas de concebir la realidad laboral. Si el trabajo se manifiesta sin sentido, como algo ajeno, cosificado, la subjetividad se empobrece y los comportamientos reflejan poco compromiso con la actividad a realizar. El interés en esta área temática se debe al ajuste de la relación establecida entre simplificación-rutinización-descalificación, la falta de oportunidad para utilizar las propias habilidades y destrezas de la persona y su salud mental, la cual se deteriora cuando tales oportunidades son escasas.

La progresiva implantación de nuevas tecnologías en el puesto de trabajo da lugar a respuestas disímiles de los trabajadores hacia el contexto laboral. Dichas respuestas pueden ser actitudes emocionales: atracción, miedo, ansiedad, etc., o respuestas psicosomáticas: tensión, dolor de cabeza, dolores musculares. Todo esto producido por el trabajo en contextos laborales automatizados.

En la empresa estudiada no existe un modelo único de organización, más bien responde a una configuración adquirida a partir de una serie de decisiones basadas en la experiencia que, a través de los años, tanto en la planta como en el corporativo han ido instrumentando. En la configuración de la empresa predomina el modelo taylorista-fordista (Coriat, 1982) y, como resultado de la estrategia de cambio tecnológico y organizativo llevada a cabo, se incorporan algunos rasgos provenientes de los modelos posfordistas, particularmente la idea del involucramiento del trabajador, lo cual redunda en aumentos en la flexibilidad laboral en los rubros de la movilidad interna y el trabajador polivalente.

Siguiendo a Humphrey (1993), una de las formas de lograr la intervención activa de los trabajadores en los modelos posfordistas es la denominada *implicación incentivada*, que tiene por objeto lograr que los trabajadores se involucren con los programas de calidad y competitividad, ofreciendo estímulos dependiendo del desempeño laboral. En el caso que nos ocupa, los acuerdos con los trabajadores no se concretaron en parte del clausulado del contrato colectivo, son acuerdos tácitos que se transmiten mediante información del supervisor o mediante escuetos comunicados que se pegan en los espacios de información de la fábrica o se entregan directamente a cada uno de las áreas de producción.

En la medida en que los resultados obtenidos no reflejan con claridad el nivel de involucramiento del trabajador, no podemos llegar a una conclusión categórica y mucho menos generalizable al conjunto de la industria en Querétaro; sin embargo, podemos arriesgar, a manera de hipótesis de próximas investigaciones, que sí encontramos elementos que apuntan en dirección del planteamiento de Humprey respecto a la *implicación incentivada*, fortaleciendo las estrategias empresariales de corte posfordista (Doner y Hershberg, 1999; De la Garza, 2003). En general, la gerencia trata de obtener consensos en las decisiones adoptadas. Será necesario profundizar en los resultados para confirmar o rechazar la categorización que estamos proponiendo.

Los trabajadores muestran una relativa disposición a participar en el mejoramiento del proceso de trabajo; intuyen que aceptar las decisiones de la empresa puede traerles beneficios escalafonarios y el reconocimiento social. La predisposición al trabajo está condicionada por la necesidad de mantener el empleo. Saben que las posibilidades de un nuevo empleo son lejanas y sumamente competidas, de allí que sus respuestas muestren aceptación a los compromisos tácitos de “*trabajar más y mejor en beneficio de todos los que integramos la empresa*”. No obstante, la estrategia de involucramiento y compromiso organizacional no se realiza plenamente, pues el trabajador solamente es considerado en aspectos parciales y su capacidad de decisión está totalmente acotada a ciertas partes del proceso de trabajo.

No se puede dejar de lado que las estrategias empresariales siguen privilegiando la maximización de la ganancia y asumen la participación del trabajador como indispensable en las nuevas formas de organización del trabajo en la medida en que dicha participación se refleja en índices de productividad crecientes. De acuerdo con los comentarios de los directivos y de los informantes calificados, la decisión del cambio se tomó como una atribución del empresario a la que no se le puede oponer el trabajador, pero que en ningún momento se puso en peligro la fuente de trabajo. En opinión de la empresa, ampliar las opciones de decisión al trabajador en diversos momentos del proceso productivo, si bien es un riesgo que la empresa corre y “*no tiene la certeza de que el trabajador responda a la confianza que se le deposita*”, reconoce que el hecho de la estabilidad laboral es un mensaje de confianza que los trabajadores han percibido

positivamente.

Para la empresa, la instrumentación de la estrategia “El camino hacia la calidad” fue exitosa, en la medida en que se produjeron incrementos en la productividad del trabajo, se ampliaron en el mercado de productos, incursionaron en nuevas áreas de desarrollo y se posicionaron como vanguardia tecnológica en el sector industrial. En términos de los impactos en trabajadores, también se puede hablar de una estrategia exitosa en la medida en que logran establecer una nueva forma de organización del trabajo sin grandes conflictos (no hubo huelgas, ni manifestaciones evidentes de inconformidad).

Desde la perspectiva de los trabajadores los resultados no son tan claros, avances y retrocesos, un papel más activo pero reducido a su ámbito concreto del trabajo; más libertad de decisión, pero más actividades a realizar. Los aspectos subjetivos, que permiten dar sentido y significado a los sentimientos hacia las modificaciones, las actitudes, el involucramiento o el compromiso organizacional, fueron parcialmente detectados y se expresaron en conductas cooperativas y buena disposición hacia la comprensión de las modificaciones.

Estamos convencidos que se debe tomar en cuenta que todos los seres humanos tenemos diversas necesidades: fisiológicas, psicológicas, emocionales, económicas, sociales, entre otras, que se persiguen para satisfacer y mantener el equilibrio personal; contemplando esto, las organizaciones deben considerar conocer dichas necesidades para estar en condiciones de que cada trabajador se desempeñe de la mejor manera apoyándolo e influenciándolo por medio de la satisfacción de sus necesidades para que se encuentre realmente satisfecho y, a su vez, comprometido con el trabajo realizado.

Son reflexiones que, en futuras investigaciones, tendremos que considerar y afinar nuestras ideas y metodologías para contar con evidencia empírica de primera mano y seguir conociendo de manera más profunda al mundo del trabajo.

## REFERENCIAS

- Bouzas, A. (2010). “De la flexibilidad laboral a la flexiseguridad laboral”. En Bouzas, A. (Coord.), *Perspectivas del trabajo en México*. México: UNAM.
- Carrillo, M. (2010). *Decisiones empresariales. Dos estudios de caso en empresas del estado de Querétaro*. Mé-

- xico: Miguel Ángel Porrua- UAQ.
- Carrillo, M., Martínez, J. J. & Lara, J. (2007). *Presencia de la industria maquiladora de exportación en Querétaro*. México: Fundap- UAQ.
- \_\_\_\_\_ (2008). *(2008). Los nuevos 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.
- \_\_\_\_\_ (1992). *El taller y el robot*. México: Siglo xxi.
- Covarrubias, A. (1992). *La flexibilidad laboral en Sonora*. México: Fundación Friederich Ebert.
- De la Garza, E. (2003). *La formación socioeconómica neoliberal. Debates teóricos acerca de la reestructuración de la producción y evidencia empírica para América Latina*. México: Plaza y Valdés- UAM.
- De León, A. (2008). “Cambio regional del empleo y productividad manufacturera en México. El caso de la frontera norte y las grandes ciudades: 1970-2004”. *Revista Frontera Norte*. 20(40), 79-103.
- Doner, R. & Hershberg, E. (1999). “Flexible production and political decentralization in developing world. Elective affinities in the pursuit of competitiveness?”. *Studies in Comparative International Development*. 34(1), 45-82.
- Durand, J. P. (2011). *La cadena invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria*. México: FCE- UAM.
- Gobierno del estado de Querétaro (2012). *Agenda económica de Querétaro. Gobierno del estado de Querétaro*. México: Secretaría de Desarrollo Sustentable del estado de Querétaro.
- Hernández, M. (2007). “Balance de los estudios de cultura empresarial en México”. En Basave, J. & Hernández, M. (Coords.), *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*. México: UNAM – UAM-I -Plaza y Valdés.
- Humphrey, J.(1993). “Los nuevos métodos de producción y la flexibilidad laboral”. *Sociología del Trabajo, Nueva Época*. 18, 23-45.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thompson.
- Ovejero, A. (2011). “La construcción social de las emociones”. En Ovejero, A. & Ramos, J. (Coords.), *Psicología Social Crítica*. España: Biblioteca Nueva- UAQ-UMNSH.
- Savall, H. & y Zardet, V. (2009). *La gestión estratégica. Un enfoque socioeconómico*. México: UAM-I.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) (2012). *Querétaro. Información laboral*. México: STPS.