

CAPITULO VI:

JMRomo

1. Contexto

JMRomo es una empresa de capital local y es una de las fabricas de mayor antigüedad en el estado. Inicia como taller de niquelado con tres trabajadores y un capital de \$3,000.00, actualmente cuenta con 1300 trabajadores y con tres grandes divisiones en producción que son: muebles y equipos para autoservicios (gondolería, vitrinas, carros de supermercado, checaos con bandas transportadoras); la segunda división muebles y equipos para industria (estanterías de carga pesada, bancos de taller, muebles para almacenamiento); la tercera división que son muebles para el hogar (sillas y desayunadores), en total la empresa fabrica más de 5000 productos diferentes, lo que indica una gran flexibilidad en la producción. En lo que se refiere a las Relaciones Laborales, se basan en relaciones personales, hasta la fecha la empresa no cuenta con sindicato y, por lo tanto con contrato colectivo.

La empresa se compone de una matriz y nueve comercializadoras distribuidas en todo el país, y una en Colombia. El área de ventas es uno de los departamentos más importantes, lo componen 120 agentes. La distribución de sus productos la hacen a través de su propio transporte, por lo que no depende de terceros para el proceso de distribución y comercialización. Las ventas que realizan solo se hacen por pedido y estas no se efectúan en grandes volúmenes, sino por lotes de diferentes productos.

El mercado al cual dirige la producción, es tanto para consumo nacional como de exportación, éste se dirige a Colombia, Guatemala, Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Venezuela, República Dominicana y Cuba.

La tecnología es de punta, hay partes del proceso productivo totalmente automatizadas y otras computadorizadas asistidas por CAD-CAM, su utilización depende de la parte del proceso productivo que se esta realizando, así como de la cantidad y volumen de los pedidos. Hasta 1990 aproximadamente la empresa desarrollaba su propia tecnología. Además, creo sus propios talleres para fabricar sus troqueles, dados, moldes, refacciones y pintura. Las materias primas en su mayoría son nacionales y muy poco de Norteamérica. Lo que viene hacer una ventaja competitiva para la empresa.

En cuanto a la organización del trabajo, ésta se basa en el modelo tradicional; el trabajo se realiza de manera individual, un trabajador un puesto, aunque este hecho no excluye que el trabajador pueda realizar otras actividades del proceso productivo. En el momento de la transformación del producto, el trabajador no cuenta con manuales de procedimientos, ni manuales de puestos, por lo que se deja a la memoria y habilidades del trabajador el proceso productivo. Como lo menciona el propio Gerente de producción “ahorita se utiliza mucho el conocimiento de la gente que tiene muchos años aquí, además es imposible generar tanto manuales de procedimientos para tantos productos que cambian continuamente” (1). En este sentido, el ritmo de trabajo es impuesto por el número de pedidos y no por algún tiempo estándar. Por otro lado, la empresa no ha establecido algún elemento de las NFOT como parte de su estrategia. En la empresa no se utilizan los círculos de control de calidad, ni el justo a tiempo o los equipos de trabajo. Sin embargo, la calidad sí es un elemento integrado a la vida cotidiana del trabajo. Es más forma parte fundamental de los principios de la empresa desde su fundación.

CUADRO No. VLI DATOS GENERALES DE LA EMPRESA JMRomo

Razón Social:	JMRomo S. A. de C. V.
Rama:	Metal Mecánica Giro: producción de muebles y equipo para hogar, industria y autoservicio.
Origen del capital:	Local
Mercado:	Nacional y extranjero
Financiamiento:	Ventas
Núm. de trabajadores:	1300
Producción:	Muy variable
Tecnología:	De punta
Organización del trabajo:	Tradicional
Relaciones Laborales:	Relaciones personales, no Cuenta con Sindicato
Proyecto de modernización reciente:	Expandir el mercado
Estrategias	Cambio tecnológico Reestructuración Gerencial Nuevos productos
Director:	Dueño de la empresa: la hereda En tercera generación (no hay segunda generación)
Antigüedad y experiencia en la empresa:	Once años como Director de la Empresa.
Profesión:	Lic. En Administración
Empresa:	Familiar

Datos obtenidos de entrevistas realizadas a Directores y Gerentes de la empresa (2000)

2. Estructura organizativa de J.M.Romo

La empresa se conforma por un organigrama chato, es decir cuenta con muy pocos niveles de autoridad. Los dueños son los Directores Generales de la empresa, uno dirige al área de producción y otro el área de ventas, comercialización y distribución, este se puede decir que en general dirige la administración de la empresa. Le siguen en jerarquía la Gerencia Administrativa o también llamada General, las funciones que realiza son: “control de impuestos, el control de vigilancia, control de resultados de todo lo administrativo incluyendo las sucursales. La Gerencia de Recursos Humanos realiza las funciones de: “proveer lo necesario en Recursos Humanos”, el área de salud ocupacional, seguridad e higiene industrial, relaciones públicas políticas internas de la empresa, comunicación organizacional, sueldos y salarios, evaluación de recursos humanos, archivo general, capacitación. La Gerencia de Producción abarca producción, mantenimiento de la planta, logística de entrega a almacenes, costos y sistemas. Esta Gerencia cuenta con tres coordinadores de área, de ellos dependen los supervisores, y a cada supervisor le corresponde controlar de seis a diez jefes de departamento. Este a su vez tiene bajo sus órdenes al jefe de grupo, que es el que supervisa el trabajo directo a los trabajadores. La empresa no cuenta con un staff Directivo, en otras palabras, los Gerentes de la empresa no conforman un staff. La forma de operar es la siguiente: los Directores de la empresa deciden las estrategias o proyectos que se implementarán en el año, estos son notificados a los Gerentes, la comunicación se hace de manera individual, es decir, no se realiza una junta Directiva para informar.

La organización mantuvo su estructura básica hasta 1990. Con la llegada de un nuevo Director y la implementación de nuevas estrategias se crearon la Gerencia de Producción y el Área de Seguridad Industrial. Por otro lado, existen departamentos llamados descentralizados, que quiere decir que no pertenecen a ninguna Gerencia y por lo tanto quién controle sus actividades. Esto funciona así desde con el fundador, y se ha seguido respetando la tradición de depender directamente de la Dirección.

La forma en que opera la estructura organizativa responde al sistema JMRomo lo que significa una doctrina basada en la lealtad y tradición. Lo importante no son las reglas o manuales escritos que indiquen cómo trabajar o que se puede o no hacer, sino que el personal se embeba de la doctrina (tradición y cultura) JMRomo para actuar de acuerdo con esos principios.

Al respecto un Gerente comenta: “ Tenemos el sistema Romo, cada quién sabe lo que tiene que hacer, sabemos la función de cada uno” (2).

Los Gerentes están socializados con ésta forma de operar de la empresa, pues a excepción del Gerente de Producción que solo cuenta con diez años de antigüedad, el resto tiene un promedio de treinta años de laborar en la empresa, lo que también da o etra peculiaridad a su back ground. Todos ellos iniciaron en puestos operativos y han ido escalando hasta ocupar posiciones importantes. Su antigüedad, desempeño y lealtad es lo que les permitió llegar hasta la Gerencia. En otras palabras, tanto los mandos medios como dos Gerentes (Recursos Humanos y Administrativo) no cuentan con estudios profesionales, al igual que el fundador, que en educación formal solo llegó a obtener la educación básica (primaria). El desarrollo personal logrado por los que laboran en puestos importantes dentro de la organización se debe a la experiencia acumulada. Su forma de actuar, de decidir, se ha embebido de la cultura Romo de como trabajar, y de sus vivencias con el fundador.

3. Jerarquías y tomas de decisiones: la informalidad simbólica

Como ya se dijo, la empresa muestra una organización a primera vista bastante sencilla, es decir no burocratizada. Pero conforme se va uno introduciendo en ésta, se ve bastante complicado su funcionamiento. No existen reglamentos o documentos que indiquen la manera de operar organizativamente, ni nada que describa cuales son las funciones, limites o facultades de las autoridades, y por lo tanto, la forma de tomar decisiones. Por lo que rige un sistema de usos y costumbres institucionalizados con recompensas simbólicas. Simbólicas, porque sus manifestaciones se relacionan con el orgullo, reconocimiento y satisfacción de tomar las mejores decisiones para la empresa.

La autoridad máxima son los dueños y Directores de la empresa, como dice un Gerente “ésta es un empresa familiar y así hay que entenderla”.(3) Quizás, sea por esto que no se delimitan de manera clara las funciones. Basta con saber que finalmente el dueño es el que manda y decide. Así tenemos por ejemplo, que las grandes decisiones cómo son en que invertir, planear a largo y corto plazo, compra de maquinaria, cambios en la organización, etc., así como las pequeñas importantes decisiones (autorización de horas extras, o salida extra para ir al medico etc.) pueden pasar también por la aprobación de la Dirección. La política de puertas abiertas permite que los trabajadores pasen directamente

con el Director o Gerentes para la aprobación de cualquier tipo de problemas personales o de trabajo. Y en este sentido, la autoridad se centra en la Dirección. Sin embargo, ésta autoridad encuentra sus propios límites al interno de la organización, es decir en el piso de la fábrica. La concentración de poder se diluye en el momento del proceso productivo. Es como si existieran dos mundos; el de las grandes decisiones y el de la producción. Esta dilución de la autoridad permite dos cosas: a) que los mandos medios (Gerentes) y los coordinadores en producción encuentren espacios vacíos de poder de los cuales se apropian y deciden sobre la mejor manera de producir y, b) deciden también en ciertos casos como resolver sobre la marcha un buen número de problemas, sin que estos lleguen a la Dirección. Lo que también nos muestra, que los coordinadores y algunos mandos medios cuentan con un saber hacer que les permite tomar este tipo de decisiones. Pero además, esto nos indica que se generan dos grandes niveles de autoridad, por un lado la autoridad de la Dirección, que recae en el dueño y la Gerencia Administrativa, y por otro, la operativa (producción) que cuenta con sus propias instancias jerárquicas. Así, lo sencillo del organigrama en lo vertical (dos jerarquías de mando) se complica por la disputa por el poder y el control ante espacios vacíos de autoridad. Esto se complejiza al tener un uso simbólico la disputa por el poder. La experiencia y el conocimiento para los trabajadores y coordinadores representan una superioridad cualitativa, es la superioridad que da el *saber hacer y que reclama su valor* social de ser reconocido por la nueva administración, a través del status que le confiere su conocimiento (Hobsbawn, 1999) De ahí que los coordinadores se disputen la autoridad y las decisiones. ¿Quién más para conocer la empresa que ellos que la vieron nacer? Con Don Jesús se trabajaba con y por amor a la empresa, todos eran una gran familia. El jefe era él, ahí no había disputas por el poder, al decir de los Coordinadores.

Como se puede apreciar la estructura organizativa no está burocratizada. En cambio existe una estructura subterránea que rige la vida organizativa y que tiene que ver con la posesión del saber hacer, usos y costumbres. Este doble nivel de autoridad (Director y mandos medios, coordinadores) en la jerarquía de decisiones implica que se da la lucha por el poder y control de los procesos productivos, y esto también significa toma de decisiones que afectan o no el rumbo de la empresa, como lo veremos más adelante.

La organización y la forma de operar de la empresa quedó establecida desde su fundación y no ha sido transformada, lo que nos indica una tradición arraigada social y culturalmente por los trabajadores y las gerencias, y lo más importante, aceptada por la nueva Dirección.

Sin embargo, no todo es caos o disputa, el uso y costumbre adquiere su sentido, dentro precisamente de una normatividad no escrita. Así las decisiones más trascendentales cómo estados financieros, resultados de la empresa, estrategias o proyectos específicos, se tienen que hacer con la Dirección, y los problemas de rutina: comunicación con los clientes, descuentos, problemas con clientes, etc, se deciden con base a los usos y costumbres. Las decisiones se toman en las Gerencias, coordinaciones y en algunos casos por los trabajadores. Situación que contrasta con las estructuras organizacionales comunes, en las cuales las Gerencias y Direcciones constituyen niveles intermedios de autoridad claramente diferenciados de los coordinadores y los trabajadores. Aunque, hay decisiones que implican inversión que incumben a Gerencias específicas, las decisiones se tratan en lo particular con esas Gerencias, pero finalmente la decisión es de la Dirección.

Sin embargo, en producción son los coordinadores o jefes de grupo quienes lideran las decisiones cotidianas. Esto viene a ser el resultado de una segmentación de poder que es re- apropiado por los líderes en producción. El vacío se dio con la muerte del fundador y la instauración de la nueva Dirección. Se estableció así una nueva forma de operar en la empresa, en el sentido de que los dueños ya no hacen presencia física en el piso de la fábrica, ni tienen el conocimiento y experiencia que tenía el fundador, no sólo en la administración de la empresa, sino del proceso mismo de producción. Y algo muy importante que fomentó con esmero el fundador, un liderazgo basado en la fuerte imagen de un padre benefactor.

4. Dos momentos - dos direcciones

Para su análisis la empresa se puede dividir en dos grandes períodos, uno que va desde su inicio como empresa en 1965 hasta 1990 que ocurre la muerte del fundador, y el otro, que va desde esta fecha a la actualidad, donde la dirección pasa a manos de los nietos.

En el primer período la empresa crece y se consolida como la número uno a nivel nacional; en la segunda parte del período, son los nietos quienes llevan a la empresa a

incursionar en el mercado externo, siguiendo la doctrina y políticas creadas e inculcadas por el abuelo.

A. Mito y realidad de J. M. Romo, el fundador: primer momento

Hablar de la empresa JMRomo significa hablar de Chito Romo, es decir, es hablar de un Mito que nace de los propios trabajadores, gente común de Aguascalientes, de los empresarios, y el gobierno. El mérito de este empresario es el haber creado una empresa de la nada (tres trabajadores y tres mil pesos y casas en ruinas) e instituir una doctrina y cultura propia en la forma de trabajar y dirigir a la empresa.

Como parte de su doctrina podemos citar las siguientes: a) no invertir, nunca más del 50% del capital; b) no vender más del 10% a un sólo cliente, por lo que su mercado lo conforman dos nichos, el pequeño – mediano (menudeo) y el cliente potencial que lo conforman las cadenas fuertes; c) nunca comprar ni vender a crédito; d) no contar con sindicato; e) contar con buenos vendedores y para ello el *video* sería el elemento que lo permitiría independientemente de las cualidades del agente de ventas. Es así, que otros de los aspectos más importantes e innovadores que se inicia en 1980 y que forma parte de la ideología impuesta por el fundador, es el sistema televisivo como una forma de capacitar al trabajador, vender sus productos y controlar el proceso productivo. El sistema panóptico consta de un estudio de televisión, veintisiete cámaras de televisión repartidas en las diferentes áreas de producción y pasillos de la empresa y cinco salas audiovisuales. Además, cuenta con sus propios técnicos en producción televisiva. Este departamento se encarga de realizar los programas de capacitación y motivacionales, así como los comerciales que sirven para la venta de los productos. Se puede decir, que el vídeo es el alma de la empresa, en el sentido, que es a partir de el que la empresa sustenta sus ventas, controla al trabajador y se da la capacitación motivacional a los trabajadores, eje central de las políticas Gerenciales para el éxito de la empresa. A este punto volveremos después con más detenimiento.

Para el fundador, la empresa era como una gran familia donde todos tenían un mismo objetivo, tener clientes satisfechos. De ahí que su eslogan para con los clientes fuera

“Yo tengo todos los elementos, yo tengo el abecedario, te puedo formar cualquier palabra que tu quieras, eso era decirle al cliente, lo que quieras te lo puedo hacer, aunque realmente no era cierto, entonces no éramos tan flexibles” (4).

De esta manera la filosofía de la empresa es representada por un triángulo, la base representa a la empresa, los lados al trabajador y el cliente. Por lo que, sí el trabajador realiza el producto bajo el requerimiento y necesidades del cliente, éste queda satisfecho y así la empresa tiene recursos para pagar a sus trabajadores, generando un círculo económico virtuoso. Para lograr esto lo fundamental era la calidad y responsabilidad, por lo que cada trabajador debería ser su propio supervisor.

Las relaciones laborales de la empresa giraban en torno del fundador, al no contar con sindicato, este se volvía el *padre* que solucionaba cualquier problema, ya fuera de tipo personal o laboral, como lo comenta un coordinador:

“ahorita los que estamos de encargados o jefes también hemos sabido tener esa abalancha en contra del sindicalismo, a nosotros nos toco absorber esa filosofía de Don Jesús, que decía ¿qué necesitan del sindicato que no les pueda dar yo?, entonces eso nos dió a entender muchas cosas y que no son de un sindicato” (5).

Su posición de padre/jefe le autorizaba indagar e inmiscuirse en cuestiones familiares o personales como eran las condiciones y forma de vida, la manera de divertirse o religión que profesaban los trabajadores. De ahí la creación de un centro educativo y diversión donde la familia de los trabajadores pudieran convivir de manera integrada, las actividades de esparcimiento no debían de desintegraban a la familia, sino que las debería de unir más. La creación de una tienda de descuento con productos para el hogar, la gestión y facilidades ante INFONAVIT para obtener vía la empresa ciento cincuenta casas para sus trabajadores. Son algunas de las acciones que piadosamente realizaba el fundador como parte de su idiosincracia. De lo que creía, que debería ser la función un empresario. El significado de estas acciones ya las analizamos en otro apartado, sin embargo, cabe resaltar de nuevo cómo para este tipo de empresario, el trabajo, la religión, la diversión y la familia eran cosas inseparables, todo debía de caber en un sólo principio, una gran familia para el trabajo. Y en ese sentido el significado de padre benefactor se hacía funcional para los

interese de la empresa. Así, el padre benefactor era él, la familia la empresa, el sentido, cuidar a la empresa igual que a su propia familia.

Esta forma de concebir a la empresa y su visión del mundo quedo reflejada en un mural que se encuentra en la entrada del centro educativo y recreativo creado por el fundador para los trabajadores en la parte de arriba del mural esta el hombre que representa la fuerza, los rayos reflejan la gracia divina, la señora muestra la bondad y el niño la esperanza. En la parte inferior del mural esta toda la familia reunida volteando respectivamente hacia sus labores, al lado derecho tenemos el área de producción de la planta, más abajo el médico que esta pendiente por sí ocurre algún accidente en la empresa, más abajo hacia la derecha se esta representado el área recreativa junto con el árbol de la vida, en la parte inferior hacía la esquina derecha se encuentra unas casas en ruinas que aduce a lo que era antes de ser la fábrica.

Como primera observación, se puede ver a la autoridad económica, social, religiosa, familiar y cultural, identificados y unidos por la imagen del fundador, quién representa el poder terrenal, todo se desarrolla en torno de él. Es decir, el ejemplo a seguir es su propia vida, tanto para los futuros herederos, como para aquéllos que tienen que ver con la empresa. La fábrica representa el punto desde el cual se negocia la vida colectiva en el trabajo; el centro recreativo es el eje que rige (o debiera regir) la vida social de los trabajadores y la familia (como ejemplo, las actividades deportivas deben de integrar a la familia, pero al mismo tiempo el esparcimiento debe complementarse con la enseñanza a la mujer de un oficio que permita el desarrollo económico familiar). Las ruinas y la nueva arquitectura de la fábrica, perpetúan el *mito* del fundador que se manifiesta en el esfuerzo y dedicación de un hombre con visión bajo una moralidad. Por una parte, el mural exalta la responsabilidad mutua, por otro lado, a la responsabilidad del fundador, quien da trabajo, se preocupa por su salud (el médico) y por la familia. Pero por otro lado, la responsabilidad de ellos (los trabajadores) para con el patrón, de vivir para el trabajo, con los valores y principios que emanan de la conveniencia del fundador (una moralidad, cumplimiento de los preceptos de la obediencia, sumisión, responsabilidad, trabajo y agradecimiento por recibir las bondades de Dios y de su patrón). Así, la relación se torna en norma, que se construye a partir de una relación *mutuamente admitida* (Thompson, s/f) y que en este sentido la consideramos de tipo *patrimonialista*. La racionalidad que opera en ésta relación

no es dada por el status, sino por el poder del dinero manifiesto en la posesión de los medios de producción que establece una estructura de poder y por lo tanto de influencia, que a su vez conlleva una manera de establecer un control paternalista (Thompson, s/f), donde la racionalidad del fundador se encuentra embebida de su propia subjetividad.

Se puede decir, que en la empresa JM Romo está presente este modelo paternalista, donde, como dice Thompson (s/f), conlleva un cierto sentido de confort emocional, definido supuestamente en cuanto a que toda la vida se desarrollaba en familia, en un círculo de rostros amados y familiares, de objetos conocidos y mimados, todos de proporciones humanas (Laslett, citado por Thompson s/f).

B. Control paternalista: un sistema panóptico de pedagogía

Para este empresario, el sentido de la vida en el trabajo no sólo era “generar un bien común”, sino hacerlo bajo la perspectiva que su propia visión del mundo y de lo empresarial. Una de sus principales aportaciones (innovación) para la empresa fue el establecer un sistema panóptico, para capacitar y controlar a los trabajadores. Así, el control paternalista se vuelve una figura abstracta que monitorea la conducta a través de una estructura física como la cámara.

Sin embargo, no quiere decir el alejamiento del padre benefactor, sino por el contrario, esto formaba parte del reforzamiento de una forma de control patrimonialista que cumplía dos funciones. Una pedagógica – motivacional (SPPM) y la otra, de control (SPCP). La función del SPPM, era sensibilizar al trabajador a través de un vídeo. Se intentaba por medio de éste sistema introyectar aquellos elementos que darían sentido a la cultura del trabajo. La videoteca estaba conformada en 1990 por más de 10000 cassetes, que iban desde películas, vídeos científicos, los realizados por la propia empresa, hasta grabaciones de caricaturas que hacían referencia a algún tema que consideraba el fundador reforzarían la cultura JM Romo. Los temas de los vídeos hechos en casa se dividían en aquellos que se dirigían a los trabajadores y los que se presentaban a los mandos medios; los primeros informaban de la productividad de la empresa, cómo solucionar problemas en producción, capacitar en el proceso de trabajo, cuidado de la herramienta, reglamento interno, reporte de seguridad. Notiromo, noticiero que informaba sobre el avance de la empresa o eventos especiales. Vídeos educativos, por ejemplo enseñar a cómo usar los

baños y cuadro de honor entre otros. Todos ellos conllevaban un sentido y una significación. Así por ejemplo, el estar en el cuadro de honor significaba el reconocer por un lado, los valores positivos que embebió el trabajador de la cultura de la empresas. Estos valores reconocidos son: la honradez, constancia para cumplir en el trabajo, por otro lado, también significaba el motivar a los demás trabajadores a ser iguales al homenajeado. El sentido por parte de la empresa era sólo uno, “el estar en el cuadro de honor tenía sentido solo sí el compromiso era de trabajar más y mejor”, es decir, no es un descanso, sino un compromiso más, para trabajar más. Habría que preguntarnos cuál era la significación para los trabajadores al estar en el cuadro de honor, cuando implicaba más responsabilidad. Para los jefes que tenían alguna responsabilidad, los vídeos eran de capacitación: cómo contratar a un trabajador, de qué manera solucionar conflictos, la forma de tratar a los trabajadores, cómo operar una máquina nueva, todo visto bajo la doctrina JMRomo.

Hay un vídeo que requiere un análisis más minucioso por manifestar más claramente la subjetividad del Director en lo estético. La obsesión del fundador por la limpieza, la pulcritud y uso de los baños lo lleva a establecer un reglamento específico sobre cómo usar los baños, e incluso el mal uso de los sanitarios significaba el despido. Esto lo analizaremos más adelante.

El SCPM estaba conformada por el tema de los pioneros de paradigmas. El vídeo es representado por pilotos que arriesgan y triunfan imponiendo nuevos records. La imagen inicial es de un escuadrón de pilotes que limpian su avión con sumo cuidado y esmero, para luego emprender el viaje que los llevará a explorar el espacio, enfrentando nuevos retos. La similitud se hace con la fábrica, así el limpiar y dejar en orden la herramienta o máquina, debe ser una actitud (valor) aprehendido por el trabajador que les permitirá llegar lejos en su trabajo. El avión necesita gasolina, como el hombre capacitación, el piloto necesita concentración, como el trabajador también la necesita para hacer bien su trabajo. Un piloto necesita guía, al igual que ellos necesitan al supervisor. La frustración, miedo y alegría son pruebas de nuestros límites humanos. La motivación consiste en ir siempre hacía adelante y ser trabajadores de riesgo, no se necesita tener un libro para hacer cosas e innovar, sólo hay que ser perseverantes, dar tiempo y esfuerzo.

El sentido es claro, aún los que andan por las nubes necesitan de quién los guíe (controle), lo que permite ser una persona de éxito es la dedicación, esfuerzo y perseverancia.

Otro tema (SCPM) es el que se relaciona con los problemas del desempleo y subempleo. La alusión se hace con relación al desempleo en el campo y las malas condiciones de trabajo que se dan en este sector. Así, la miseria, el hambre y las condiciones inhóspitas de trabajo se hacen presentes en aquéllos que no tienen un trabajo seguro, como el que tienen en JM Romo.

¿Qué pasó con los campesinos? Son explotados por sus patrones, les pagan a destajo, les interesa contratar mano de obra barata, no hay prestaciones laborales, se quieren organizar pero terminan siendo víctimas de malos hombres. El resultado es que los hombres sufren de depresión y se resignan a la mala vida. Por eso, hay que conservar el empleo en JM Romo que nos eleva, ennoblece y halaga. El trabajo debe ser productivo, lo importante es echar raíces, crecer. Aquí el trabajo es estable ¡valora! Hay que ganarnos el pan con el sudor de la frente. Y cierra el vídeo diciendo “estar en JM Romo es un privilegio, es un ambiente agradable”.

Las imágenes que se ven en el vídeo, son de grandes extensiones de tierras sin producir y campesinos pobres que andan en busca de trabajo. Se mezclan imágenes de campesinos empobrecidos y desolados que quieren atravesar la frontera para obtener mejores condiciones de trabajo. La explotación de imágenes y coerción psicológica de situaciones y condiciones de vida a los que se recurren en estos vídeos, es de una agresividad simbólica enorme. Es operar bajo la consigna de que en ningún lado (empresa) o persona (Sr. Romo) podrá dar y reconocer su trabajo y tratarlo mejor que ésta familia. Simbólicamente significa anular la estima de los trabajadores que se enajena a JM Romo. La inseguridad psicológica y mental que opera en la estima de los trabajadores los sujeta, y se apodera de ellos el miedo a explorar otras posibilidades de trabajo. El resultado, continuar y agradecer al padre benefactor su benevolencia para con ellos. Como lo dijo un entrevistado “somos unos burros, no sé cómo nos aguantaba el Sr. Romo” (6). Hay que aclarar, que esto no siempre era algo conciente en los trabajadores. Además, sí les proporcionaba un confort emocional, dado por la seguridad que significaba tener un padre protector que garantizaba su sustento. De ahí la lealtad, obediencia, amor a la camiseta. El enganche con este SPCM

esta dado también por la propia historia de los trabajadores. Recordemos que eran campesinos que llegaban del campo a la ciudad, no sólo con necesidades, hambre y en busca de mejores condiciones de vida y trabajo, con una cultura patrimonialista del trabajo. Lo que significa reproducir y por lo tanto trasladar un sistema de relaciones patrón-trabajador del campo a la fábrica. Así, lo que dijera el patrón se convertía en la verdad absoluta. La asunción de la obediencia, sumisión y lealtad no eran valores nuevos para los trabajadores, sino sólo cambiaron de referente, es decir, de patrón de campo a patrón de fábrica. Pero además, esta pureza (en el sentido de no maleados) de los trabajadores le permitió al fundador refuncionalizar su cultura de acuerdo a su propia idiosincrasia e intereses.

Otros vídeos hacen alusión a temas de reflexión, el sentido era que los trabajadores reflexionarían sobre hechos y situaciones cotidianas que tenían que ver con la vida familiar, personal y del trabajo, tomando como ejemplo la vida de JM Romo. El significado, no ser mediocres en nuestro trabajo y ser como JM ROMO exitosos. Los valores que debían de privar: el valor del tiempo (no desperdiciarlo), la concentración, la no complacencia (no aceptar nada que no sea perfecto), no flojear (todos ir al ritmo del guía). La rutina se convierte en algo bueno si logramos hacer de ella algo nuevo. Esto se logra sólo en equipo. En lo familiar y personal: no comprar a crédito, no malgastar el dinero en vino y mujeres, no acudir a agiotistas. El vídeo más representativo de este tema y más famoso en la empresa es *la vida fácil de un obrero difícil*. Se representa a un trabajador (actuado por la misma persona que le sucedió el hecho, supuestamente) que se queja de todo, no le alcanza el dinero para nada, por andar de parranda y con mujeres malas. No cuenta con casa propia, vive en una vecindad, no se alimenta bien (tampoco su familia), le debe a todo el mundo, no cumple con el trabajo y finalmente es contagiado de una enfermedad venérea. Posteriormente viene la regeneración de “Juan”, la reflexión se da en el sentido de que Juan es un mal obrero y, por lo tanto, mal marido que no puede dar casa propia a la familia. Así, ante la situación mala por la que pasa el obrero, finalmente acude al supervisor, quién le dice “JM Romo nunca deja sola a su gente”, lo apoya, le da consejos, “trabaja bien y verás como te va bien en JM Romo”. De ahí en adelante “Juan” no llega tarde al trabajo, da sugerencias, participa en las juntas de departamento, acude a ver vídeos para capacitarse, obtiene el reporte más alto. “Juan por ser buen obrero” puede pagar la renta, la luz, obtiene

un vale para surtir mandado (como parte de los incentivos), compra una lavadora, una cama y vive en una casa mejor con la ayuda de JMRomo. Pero lo principal es que aparece en el cuadro de honor. De ahí la motivación a ser como Juan, un buen trabajador.

Analizar estos vídeos, como se puede apreciar es descubrir la idiosincracia de Don Jesús, su visión del mundo, pero además, es descubrir las diferentes manifestaciones (códigos) de una cultura densa que pretendía ser inculcada a los trabajadores. Esta la encontramos en el mural, en su “filosofía” de la empresa, en los vídeos. Todo refuerza su concepción de lo que debía y debe de ser el hombre en la vida y el trabajo.

Hay otra serie de vídeos del sistema panóptico de control del proceso (SPCP) en los cuales se monitorea al obrero en el lugar de su trabajo. La finalidad es documentar las faltas cometidas por los trabajadores (desperdicio, pérdida de tiempo en plática con los compañeros, accidentes de trabajo). Las diferentes cámaras de producción (que estaban encendidas las veinticuatro horas del día) gravaban los distintos departamentos de producción y se seleccionaban aquéllos que más representaban la falta cometida. Estos se pasaban a los trabajadores cómo parte de su capacitación cotidiana, mencionando el nombre del trabajador e incitándolos a no volver a cometer el mismo error, por el bien de la compañía, quien era la que les daba trabajo. Es importante hacer notar que el reclamo fuerte no era para el mismo trabajador, sino para el supervisor; “donde andaba el supervisor que permitió que el trabajador se distrajera”. Esto nos manifiesta dos valores principales de la cultura JMRomo: una, que lo importante es que los supervisores o coordinador fueran los que se embebieran de la cultura del control JMRomo, pues son ellos los que tienen que controlar finalmente a los trabajadores para que cumplan bajo estos preceptos y, dos, que el trabajador no sienta lo coercitivo de la cámara sino que le produzca vergüenza ante sus compañeros y patrón. Pero no cumple el SCPC la función de intimidarlos por castigos a no volver a cometer el error. Pues en el total de vídeos que se revisaron (promedio de 30 vídeos) de 1980 a 1990 el problema seguía latente. Lo que cambia es la agresividad de los mismos. Para los noventa el vídeo no da nombres, sino es una cámara muda que monitorea sólo las faltas. Quién realmente cumplía la función del *control*, era el propio Sr. Romo. Su imagen de padre benefactor (paternalismo), cumplía una doble significación, era un padre piadoso y por lo tanto benefactor, pero por el otro lado, también cumplía con la función simbólica del control/castigo.

Lo panóptico tenía la función de inculcar cultura, es decir, era una *pedagogía de la cultura del trabajo*, que controlaba no sólo las faltas y errores cometidos por el trabajador, sino el actuar de los trabajadores, no sólo en ser más productivos, sino en vivir el trabajo bajo la *ética* del Sr. Romo. Y en este sentido el patrimonialismo se convertía en ese *confort emocional*, que invade la vida privada de los trabajadores, al sentirse integrados e identificados con la cultura de la gran familia. La responsabilidad admitida (responsabilidad mutua del patrón y trabajador) permite que él padre mande, regañe y exija; por su parte el hijo, obedece, cumple y sacrifica. Por otro lado, el devolverles las imágenes de ellos mismos vía el vídeo era como una manera de disciplinarlos y de enseñarlos a trabajar. La función del sistema panóptico era más bien una pedagogía que fungía también como motivación. El trabajador era sensibilizado a no cometer los mismos errores y dedicarse más al trabajo bajo la cultura de la empresa. Aquí es importante resaltar lo que significaba en ese momento el exhibir a través del vídeo a un trabajador ante el fundador, cometiendo un error. Lo importante para el trabajador era el reconocimiento de su trabajo, era una especie de orgullo parecido al de los artesanos en el siglo XVIII en Inglaterra. Su conocimiento era similar al de un oficio. Sólo ellos conocen y deciden a quién enseñar los vericuetos de su trabajo. La correspondencia entre hacer bien tu trabajo y ser reconocido (no necesariamente mediante un reconocimiento económico) era el principal valor para el trabajador. Esto se explica porque los trabajadores que operaban en ese tiempo en la empresa, la habían visto nacer, se habían forjado en ella, además de que ésta era una oportunidad de trabajo.

Analicemos un párrafo de uno de los entrevistados:

Yo creo que la filosofía de Don Jesús era que todo debía de hacerse con amor a la camiseta, esa camiseta en sí, es estar orgulloso de estar en donde trabajas, el me decía mira NENE, a tu gente tu les vas a exigir un 200% para que te den un 100%[...]cuando queda terminada una obra y viene uno con el patrón y le dice Sr. esta terminado el trabajo y ese Sr. me dijera esta bien me gusta, la satisfacción que sentía, era un diez para nosotros, era su espíritu lo que sentíamos. Entonces todo lo que hicimos y hacemos, aunque este muerto, aquí anda todavía su espíritu y esto es parte de él (7).

La gran idea del sistema panóptico también tiene sus raíces en la situación en la cual se encontraba la planta laboral. La empresa y el Estado en general no contaban con una fuerza de trabajo capacitada que pudiera responder a las necesidades de la empresa. Un trabajador de origen campesino, con poca experiencia requería de mucha capacitación y vigilancia. Pero además, no existía el personal que lo pudiera hacer. La forma de lograrlo era presentando una sólo imagen de alguien haciendo bien las cosas. Por otro lado, en esa época las oportunidades de trabajo eran pocas en el Estado, por lo que el trabajador también se veía obligado a conservar su trabajo.

La racionalidad que imperaba no era sólo la de un empresario que busca la máxima eficiencia y ganancia, sino conlleva la noción valorativa de cómo lograr hacer bien las cosas desde su propia subjetividad, y generar una cultura que fuera más allá de la existencia física del fundador, en otras palabras la trascendencia de un MITO llamado JMRomo.

Así, tenemos que los trabajadores fueron también los fundadores de una forma de trabajar. Ellos se acostumbraron a tener un patrón que trabajaba a su lado. Que se preocupaba personalmente por proporcionarles todo lo que requerían para su trabajo. Cuando había un modelo nuevo se trabajaba sobre prototipos, lo que les daba la oportunidad de crear, innovar y por lo tanto de poner en juego sus conocimientos. De ahí su superioridad cualitativa, ellos eran unos artesanos en la creación de muebles. El orgullo de ser los mejores, los unificaba ante un fin, dejar satisfecho al patrón. Pero por otra parte, los hacía conocedores de su saber hacer, y por lo tanto, les confería autoridad para decidir sobre la mejor manera de hacerlo.

De ésta manera se genera una cultura y configura una subjetividad en el trabajador, creando sus propios significados, sentidos y valores propios. No sólo representan el cable conector de los intereses de la Dirección, sino son portadores de nuevos elementos que los identifica como clase trabajadora. El orgullo, el reconocimiento, la lealtad pasan a ser valores que permiten al trabajador sentirse parte de la empresa. Pero su saber hacer los identifica y da sentido a sus acciones. Las luchas que enfrenten estos trabajadores no son por el salario, sino por el reconocimiento de un saber hacer.

La concepción que tenía el fundador de los trabajadores, es contradictoria, por un lado valora su saber hacer y reconoce sus capacidades, pero por otro lado, los muestra

como burros a los que hay que enseñar vía panfleto (se anexa) como trabajar mejor. Representar al trabajador como burro, muestra una concepción de superioridad, sobre el trabajador, al cual hay que enseñarle todo, desde como usar un baño.

C. Segundo momento. Una nueva dirección

El año de 1990 se vuelve un momento decisivo para la empresa, muere el fundador. La incertidumbre se centra en dos sujetos claves los trabajadores y los herederos. Ambos tienen que ver con el rumbo que tomará la empresa. Así lo expresa uno de los Gerentes “ La filosofía de Don Jesús la traemos ya muy penetrada, esa enseñanza después de tanto tiempo se vuelve rutina, ya le parece a uno la cosa más normal, natural. Eso ayudó mucho para cuando muere Don Jesús, a echarle la mano a los nuevos Directores, porque les dejaron un paquete bastante fuerte, es una realidad lo que les dejó, físicamente ve lo que les dejó, entonces de ellos dependía si se lo acababan o lo hacían crecer” (8).

El párrafo anterior nos sitúa e introduce en una nueva perspectiva del análisis, a saber: la herencia no sólo de una empresa (bien económico y social), sino de una cultura específica (campo cultural), y por otra parte, el reto de como vivir y crecer con un Mito.

El análisis fundamental de esta empresa versa sobre la etapa actual de su desarrollo, sin embargo, por las implicaciones que tiene el que una empresa sea *herencia* no podíamos dejar de lado la influencia del fundador en la estructura organizativa, la doctrina de la empresa y la cultura creada. Pero sobretodo, resulta importante para entender la mentalidad de los *heredados*. Y con ello no sólo me refiero a los actuales dueños y Directores de la empresa, sino al propio personal que labora desde la fundación de la empresa y que se convierten en sujetos claves para el entendimiento del éxito de la empresa y de las decisiones que se toman.

Para Bourdieu (1997) la *herencia* está revestida de poder que hay que conquistar o conservar. De ahí la predisposición de posibles escenarios respecto a la herencia ¿qué impulsa a limitarse a conservar la herencia o incrementarla?. Por otro lado, la relación con la herencia está enraizada con lo familiar. Aunque la influencia más clara viene a ser la del abuelo (fundador) y la abuela. El padre muere a la edad de 33 años. Los componentes, tanto psicológicos que se entrelazan con componentes sociales adquieren relevancia en la toma de decisiones de los nuevos Directores. Psicológicos por la fuerza que conlleva la propia

imagen del abuelo, penetran de manera casi imperceptible en la conducta de los individuos; y sociales, por la propia presión social que significa haber establecido un liderazgo, bajo un estilo de mando socializado por los demás de cómo se dirige una empresa y heredarlo.

De esta manera surgen las primeras preguntas ¿ Se puede heredar el poder entre las generaciones? ¿ Se puede dar una apropiación entre el patrimonio material, cultural, social y simbólico? ¿Qué de ese patrimonio se pone en juego a la hora de ser el nuevo heredero y tomar decisiones?

Los nuevos Directores se enfrentaban ante un reto ¿Cómo dirigir la empresa? la pregunta que flotaba con mayor intensidad en el ambiente era si habría la capacidad de unos jóvenes de 24 años para mantener a la empresa en su ritmo de crecimiento. Para los trabajadores se presentaba otra incognita, ¿qué iba a suceder con ellos en particular, dado el tipo de relación laboral que existía ?

El inicio del Director fue reconocer la empresa, empaparse de qué y cómo lo hacía el anterior Director. Entre 1990 –1994 la Dirección inició un proceso de modernización en las líneas de productos, cambio de procesos, cambio de equipo y maquinaria. La idea era ser más competitivos, con mejor tecnología, mejor producto, diseño y mejor calidad. Para 1994 al igual que a la mayoría de las empresas mexicanas, la empresa pasó por momentos de crisis, mostrándose con mayor severidad en el 1995, este sería el primer reto que enfrentaría la nueva Dirección. La estrategia iniciada en los noventa permitió que la crisis no los golpeará tan fuerte. Tres fueron los aspectos que ayudaron a sortear la crisis: a) el mercado compuesto por los pequeños y medianos clientes a los que venden desde una pieza, hasta pedidos de mayoreo, b) seguir con la doctrina del fundador, cero crédito, no endeudamiento. Cuando estalla la crisis la empresa se encontraba con finanzas sanas y; c) haber iniciado la reestructuración desde 1990.

Su plan mediano fue compactar la empresa, despido de personal, disminuir la producción, fuerte y excesivo control de los gastos. Pero por otro lado, continuó un proceso de reestructuración que implicó una estrategia que contempló: a) una nueva tecnología, b) una nueva organización del trabajo, sobretodo en lo que respecta a las Gerencias, se crea la Gerencia de producción, donde se les delega más funciones y libertad para decidir sobre cuestiones que tienen que ver con su área, c) Flexibilidad en el producto, es decir, satisfacer

al cliente en todo. El objetivo principal de la estrategia iba encaminado a expandir su mercado al exterior.

Actualmente la empresa está por iniciar una nueva estrategia, que tiene que ver con un proyecto propuesto desde la Dirección y que consiste en crear líneas de producción por producto terminado.

a) Factores estructurales

Para 1995, la empresa sufrió una contracción de mercado. La situación del país hizo que los clientes potenciales de la empresa pararan sus proyectos de crecimiento, hecho que se vino a reflejar en la reducción de sus ventas. Esta disminución llegó a representar la mitad de las ventas totales.

El atraso en el diseño de productos era evidente. Como dice el propio Director “todos sabíamos y veíamos que era el momento del cambio, de innovar”(9). La presión del mercado también se hace presente y la innovación comprende nuevos diseños para poder penetrar a un mercado más amplio. La competencia se presentaba más a nivel de empresas extranjeras que nacionales, lo que se convertía en una competencia internacional. Esto significaba principalmente desventajas en nivel tecnológico. Tanto en el nivel de producción, en volumen, como en versatilidad del producto. Por lo que, la falta de tecnología flexible se volvía una presión más para la empresa, si quería entrar al libre mercado.

La capacitación de la mano de obra, era otro de los elementos que presionaban y limitaban la estrategia. En esto, la empresa siguió los mecanismos implantados por el abuelo de capacitar a un trabajador con el instructor extranjero, grabarlo y luego vía el vídeo capacitar a los demás trabajadores.

Frente a estos factores estructurales que presionaban y planteaban retos a la nueva dirección sobre su viabilidad, existieron otros que presionaron y permitieron ver un espectro de posibles y que definitivamente marcaron el nuevo rumbo de la empresa.

Por ejemplo, tenemos la muerte del fundador que permitió un re-planteamiento de por donde seguir el rumbo de la empresa. A partir de 1990 la empresa buscó definir un nuevo esquema de proyecto. Pero, el heredar una empresa se vuelve también un factor que presiona y circunscribe en el terreno de la subjetividad. La pregunta de nuevo es ¿ Influyen

los campos subjetivos de los sentimientos, del conocimiento, del razonamiento cotidiano, de la estética y los valores en la forma de dirigir la empresa? ¿Estamos hablando de nuevos sujetos y por lo tanto de nuevas subjetividades? Qué significa heredar una empresa, mantenerla o hacerla crecer? ¿Que relaciones de poder se trastocan y cuáles permanecen?

b) El director Ejecutivo: un heredero sin historia

El actual Director de la empresa es una persona joven, cuenta con 33 años de edad y al momento de tomar posesión contaba tan sólo con 24 años. Lo que nos indica una vida laboral con poca o podría decirse nula experiencia en lo empresarial. Su formación formal se dio en la Administración de Empresas, la cual cursó en su propia ciudad natal (Aguascalientes). Nunca desarrolló trabajo alguno. Nunca ostentó cargo alguno en la empresa familiar, hasta el fallecimiento de su abuelo. Estas características de su vida nos obligan a rastrear en su pasado (familiar, escuela, amigos, etc.) códigos subjetivos, culturales, sociales que se manifiestan en el presente, para poder explicar la forma de sus decisiones.

El Director nos comenta: “Yo he tenido tres etapas aquí en la empresa, una con mi abuelito, el marcaba la pauta, entender un poquito la “filosofía”, entender un poquito de cómo hacer las cosas, entonces es una etapa muy sencilla, porque la Dirección estaba muy clara, uno sólo opinaba, la responsabilidad era de otra persona; la segunda etapa, en la que falta mi abuelito, sí pero se sigue la inercia de la empresa en la cuál dices ¿NO? es que mi abuelito lo haría así por esto, ¿No?, mi abuelito pensaría así, es que siempre lo hemos hecho así, y viene el supuesto de cómo lo habría hecho mi abuelito, o cuál hubiera sido su criterio, entonces era la misma línea, y viene la tercera etapa, en la que decimos es que mi abuelito ya tiene diez años que no esta en la empresa, ya los resultados buenos o malos ya no son atribuibles a él, [...] sino que ya es la impresión que cada administración le da a su empresa” (10).

Esta cita nos permite introducirnos de lleno a la realidad actual y analizar la subjetividad del sujeto principal ante hechos concretos.

Los retos que enfrenta el Director se pueden definir en dos líneas, aquéllos que tienen que ver con la estrategia misma y que de por sí implican una valorización de los aspectos estructurales, y que tienen que ver con la decisión personal del individuo de que

acciones tomar, que como ya se ha mencionado también implican una subjetividad. Pero existe otra presión, la de autodeterminación en las decisiones, que contempla un proceso subjetivo de cómo enfrentar una situación nueva, ante la falta del líder. Es decir, qué me identifica como líder (empresario) que me lleve a tomar determinadas decisiones. Y esto tiene que ver directamente en cómo se percibe así mismo, a la organización.

Cuando el empresario dice:

“ [...] Después de diez años que no esta mi abuelito con nosotros los resultados buenos o malos ya no son atribuibles a “ El”.

El sujeto hace referencia a dos aspectos: a) está hablando de una ruptura (psicológica, ideológica, sentimental, etc.) de distanciamiento con el pasado, es decir ,con el fundador y, b) nos habla de una construcción de identidad a través de diferentes procesos que pueden ser sincrónicos y antagónicas a la vez. Así, el proceso de acoplamiento, conocimiento de la empresa y nuevas decisiones pueden generar una resistencia y oposición mental en el sujeto principal y con los demás sujetos que conforman el entorno laboral en el que se desempeña. En otras palabras, en el nuevo Director se da una re- apropiación de arreglos subjetivos que pueden generar resistencia, oposición, aceptación. Así, la propia concepción del sujeto principal, de lo que debe ser la empresa, puede entrar en contraposición con lo que pensaba el abuelo, con lo que los demás esperan que el sujeto piense de la empresa y con lo que él realmente piense de cómo debe ser una empresa. Está re-apropiación de arreglos subjetivos conlleva un proceso que se da en diferentes etapas. La primera etapa, es la de asumir la herencia como tal. Este momento implicaba sólo eso, es decir, limitarse a conservar su posición de heredado, ante el desconocimiento de lo que es ser empresario. Y en este momento nos encontramos ante lo que llamaría Bourdieu (1997) el *heredero sin historia*, que se limita a heredar, pues no tiene otra opción. Se puede heredar el ser capitalista (bienes materiales, capital, una forma de operar el capital). Pero el ser un empresario no se hereda, se construye con decisiones y voluntad de ser sujeto de acción. Es decir, es reconocerse como ser social (sujeto) de lo que para él es, y lo que se espera de él como empresario. Se plantea un espacio de posibilidades (proyecto del futuro) donde se puede generar un ámbito con cierta libertad para pensar y hacer lo que hay que hacer, en el momento que se debe de hacer. Es definir, concebir límites estructurales y subjetivos, es construir cada una de las elecciones que legitiman. Construirse como sujeto

empresario implica como dice Ravagnan (s/f) parafraseando a Heidegger, constituirse a sí mismo como mismidad.

Este momento sólo es posible tomando distancia, cuando la iniciativa de cambiar, significa afirmar una identidad. Pero además, significa asumir posiciones conflictivas entre lo viejo y lo nuevo. Es configurar esquemas de percepción y valoración para las decisiones dentro de las propias contradicciones frente a las distintas posiciones: lo viejo / lo nuevo, el mito/ el extraño cercano; lo legitimo/ lo impuesto, que se generan en el espacio de posibles.

c) El inicio de un tiempo: itinerario de un Director (empresario)

El primer momento en que el sujeto tiene que enfrentar una disyuntiva, es decir tomar una decisión, y el acierto que tuvo en eso, se debe precisamente a esa falta de historia y el deseo de un tiempo personal. En otras palabras, es la aspiración en crear proyectos (originales en el sentido de propios) que configuren una biografía de decisiones, una personalidad.

En el momento de decisión se vió presionado por la propuesta de un cliente de enrolarse en un nuevo proyecto. El proyecto consistía en amueblar y diseñar una tienda bajo un nuevo concepto, el Mega Mercado. El proyecto debería de realizarse lo más pronto posible, pues se trataba de competir contra otro Mega Mercado.

Las presiones estructurales a las que se veía sujeto el Director eran: 1. Falta de tecnología adecuada para desarrollar el nuevo producto, 2. Crear las condiciones tecnológicas y humanas para el diseño del producto y, 3. El tiempo, entregar todo terminado en dos meses.

La disyuntiva “tomar o no tomar ese compromiso” el Director expuso al respecto:

“[...] en ese momento hubo mucha discusión de que sí deberíamos nosotros tomar ese compromiso o no, porque no teníamos en nuestras instalaciones toda la maquinaria y el equipo que se requería para sacar este compromiso. Después de estar discutiendo se llegó al acuerdo de incluir y traer lo más pronto estas líneas de fabricación para este producto. El riesgo era de no cumplir con el cliente y haberle tener que decir fíjate que no tuvimos nuestro equipo a tiempo y no pudimos fabricarte el equipo para abrir la tienda, con tu concepto nuevo para

competirle a equis. Afortunadamente lo logramos hacer y esto nos permitió posesionarnos muy bien con este cliente” (11).

En este párrafo, se pueden observar varios aspectos. Primero el posicionamiento del sujeto sobre la responsabilidad de la decisión es de alejamiento, hace referencia a un nosotros, lo que lo excluye de una culpabilidad total en la decisión, e incluye a los demás en la responsabilidad. Aspecto que denotaría inseguridad en una empresa familiar, no así en una Corporación como Xerox, que hablaría de participación, y por lo tanto de inclusión en las decisiones importantes. Sin embargo, precisamente porque es familiar sabemos que la decisión final es de los dueños- Directores, en este caso. Lo que se está discutiendo no es la aprobación de la decisión, sino el compromiso de los demás involucrados en hacer operativo el proyecto. Y esto queda muy claro cuando en otro momento comenta el Director:

“[...] yo creo que también tienes que tener seguridad en tu gente, seguridad en lo que haces, y saber tener confianza en tu gente, en la gente que te rodea y en ti mismo”(12).

El proceso de decisión dependía del convencimiento del propio Director de que los trabajadores le respondieran ante un proyecto nuevo, y que por primera vez dependía de él su realización. Su “certeza” en la decisión afirmativa de entrarle al proyecto, por lo tanto se centraba, por un lado, en la confianza que le daban los trabajadores por su saber hacer, y por el otro, en el amor a la camiseta que tenían los trabajadores. No se olvide que los coordinadores siguen siendo los mismos desde el fundador, lo que garantiza un saber hacer y una lealtad a prueba de todo, no al extraño cercano (el nuevo Director) pero sí a la empresa, que representa simbólicamente a Don Jesús. Por otro lado, era el deseo de reafirmarse ante él mismo la posibilidad de un destino propio, donde a pesar de las condiciones vitales (origen familiar, educación, ser heredero con todo lo que implica) se de un crecimiento del YO, es decir una individuación (Fromm, 1985). Así, el sentido de pertenencia (ser parte importante de la empresas) y seguridad (el compromiso de los trabajadores para con él) lo obtiene por esas condiciones vitales. Esto es, seguridad y sentido de pertenencia, lo que le permite arriesgarse a aceptar el proyecto.

Para lograr la individuación, se requiere de decidir, ya no por mecanismos hereditarios. Y es este, precisamente, el primer intento del sujeto de tratar de romper con los vínculos primarios y empezar a decidir por él.

Otro aspecto importante a resaltar es el propio discurso del Director al referirse al proyecto como compromiso. Para el sujeto el significado que tiene el reto de aceptar el proyecto es de responsabilidad de cumplir con un compromiso. Es decir, reproduce una tradición cultural heredada de su abuelo, donde el sentido de responsabilidad vale más, (en un primer momento) que la propia rentabilidad del negocio mismo. Es más, es la puerta, para cómo dice el propio sujeto, posicionarnos bien con ese cliente. De ahí la decisión de invertir en nueva tecnología, e iniciar nuevos productos. Además, el riesgo como lo dice el Director, no está ya en vender el producto, éste ya está asegurado (es por pedido), sino la responsabilidad de hacer (el producto) que realmente tiene en mente el cliente. Una de las ventajas para aceptar el riesgo, lo da la confianza en el saber hacer de los coordinadores.

En una primera aproximación, podemos decir que los elementos subjetivos que configuran el momento de decisión tienen que ver más con la propia construcción de una identidad personal y social, que lo que representa la propia empresa como negocio (rentabilidad).

En la configuración del momento de decisión entraron en juego varios códigos subjetivos. Por ejemplo, vemos que el YO (individuo, metas, planes) da sentido en la decisión de aceptar el proyecto. Esto se observa en su deseo personal de crear sus propios planes. De construir un destino propio que lo lleve a distanciarse de la figura-mito del abuelo, de ahí la decisión de aceptar el reto. Pero además, al mismo tiempo el sentido de pertenencia a la empresa viene dado por la herencia, elemento que le da seguridad y confianza para decidir, seguir adelante con el proyecto. La lealtad de los trabajadores, elemento que sin duda valoriza el sujeto como un aspecto sin el cuál no podría garantizar la mayor probabilidad de éxito al proyecto. El compromiso, responsabilidad, valores sin duda socializados en la familia, le da un sentimiento de orgullo y honor que se busca traducir en éxito personal y de la empresa.

En este primer momento, como se puede ver, las decisiones están permeadas por una subjetividad y personalidad en construcción.

d) El factor social y las decisiones

La estrategia principal consistió en expandir su mercado vía nueva tecnología (volumen y versatilidad en el producto), reorganización del área de producción (crear la gerencia de producción) y diseño (computarizar y crear su departamento), pero en el momento en la decisión de su aplicación la idea que permeó fue la de no quedar fuera del mercado, es decir la sobrevivencia. El llevar a cabo la estrategia implicó una fuerte inversión en “dinero”. El objetivo: crecer y diversificar su mercado y alejarse de sus competidores, sobre todo de los nacionales,

Los elementos que les permitieron realizar la estrategia fueron, según uno de los entrevistados:

“[...]quiero recalcar, que este muy claro, obviamente que esto fue posible por la gente que nos apoya[...] y que ahí si quiero ser muy enfático que tratamos de seguir con la misma política que implemento mi “abuelito” con el contacto con la gente, de escuchar a la gente y respetar a la gente” (13).

Este segmento nos lleva a hacernos las siguientes preguntas ¿Qué pasa con la experiencia y el conocimiento científico? ¿Qué acaso no son elementos que ayudan a tomar decisiones de una manera más certera? ¿Cuál es la función de un Director de empresa?

De acuerdo con las consideraciones hechas por el Director de la empresa, pareciera que fuera suficiente tener a los trabajadores de su lado y concebir desde la Dirección un cambio para obtener el éxito.

A la pregunta expresa de cómo se llegó a la decisión de invertir para expandir su mercado, la respuesta fue:

“Sabíamos que lo teníamos que hacer nosotros, tenemos la competencia, si no lo hacemos nosotros lo hace la competencia, el que lo haga y sí lo hace bien va tener un gran potencial, y el que se quede fuera se va a quedar como espectador” (14).

Como se puede observar existe una presión estructural que obliga a crecer, hay una necesidad que empuja a modernizarse. Sin embargo, existe otra presión, que se puede

llamar *presión social de reconocimiento*. El que dirán influye en el Director para emprender una estrategia, como lo manifiesta el propio Director:

“Cuando en la familia ha habido dos personas que fueron exitosas, cómo se ve,[...] bueno sería muy triste no seguir con esta línea familiar[...] o peor desagradable, pues el que digan oye pues los nietos no pudieron, o los nietos se dedicaron a (0,3) otra cosa y no trabajaron” (15).

Con esta anotación podemos decir que las acciones emprendidas por el sujeto principal en cuanto al porqué del crecimiento de la empresa, se explican por tres consideraciones principales. Una, el que no le quedaba otra opción, heredar significaba decidir sobre su propio papel en la empresa. Otra, es el deseo de ir más allá de la posesión de una herencia y conformar su propia biografía como empresario; y, finalmente la presión social que exige y demanda una responsabilidad de los heredados.

Ahora pasaremos a analizar los otros elementos que se configuraron para la toma de decisiones en las estrategias implementadas.

5. Las Decisiones y la organización: Los pasillos del palacio, una guerra de guerrillas

Para el Director el tipo de empresa que representa (familiar), no es de las que se tiene un Director especialista en cada área y en lo que se delegan las decisiones. Además, considera que ningún especialista o asesor en el ramo les puede decir cómo fabricar un mueble mejor que ellos. Esto nos hace pensar que la concepción que se tiene de la empresa en cuanto a Gerencia, es la de un taller y no el de una empresa moderna. La mentalidad de la Dirección, es que lo importante no es la organización, ni el contar con especialistas, sino el lograr mantener el área operativa bajo control. Es decir, la empresa es producción y ventas. El resto son elementos que permiten que se cumplan los objetivos.

En este sentido, la organización cumple un papel secundario. Es como regresar a la organización del siglo XIX, donde las decisiones tanto en lo laboral, como de trabajo son tomadas de manera personal (por la familia), no está burocratizada, no existen los mandos medios, la diferencia sería sólo en el sentido que los coordinadores son quienes deciden sobre el proceso de producción y no el dueño. De ahí, que no existan estructuras formales que centralicen el poder. La organización se vuelve como dice De la Garza (1998), en una guerra de guerrillas, entre el Gerente y los coordinadores quienes son los que detentan el

poder del saber hacer, sólo que los Gerentes detentan el poder de mandar, poder impuesto por la jerarquía del puesto.

Para entender ésta peculiar organización es importante resaltar el papel de los coordinadores de producción. Ellos no pueden ser llamados mandos medios, pues sus funciones se restringen sólo a coordinar los aspectos que intervienen en la producción. Por lo general los coordinadores no negocian los problemas de producción con el Director de la empresa, sino con el Gerente de producción. Quién realmente es el que funciona como mando medio. Como los definió el propio Director “ tienen que ser operativos y checar todas las estructuras que conforman a la empresa”. En otras palabras, son los encargados de vigilar que las diferentes áreas funcionen bien. No cumplen la función estratégica de un Gerente en la organización de una empresa moderna. Esto hace que aún cuando ellos tengan el poder del control impuesto, se de la guerra con los que detentan el poder del saber hacer, una *guerra de guerrillas*. Así, existe en la organización un poder externo y uno interno. El externo le corresponde al Dueño-Director que se ocupa de las grandes decisiones y no interviene en lo interno de la organización. En lo interno (guerra de guerrillas) la responsabilidad recae en los Gerentes, pero se negocia con los coordinadores. Analicemos una junta de Producción para entender más esta estructura subterránea en la organización.

1. Información: junta del Director de Producción con coordinadores y supervisores
2. Tema: producción.
3. Problema: entrega a tiempo a clientes
4. Periodo del análisis: actual
5. Fecha de la junta: 29 de agosto de 1999
6. Lugar: sala de juntas de producción
7. Presiones estructurales: ser más competitivos.
8. Objetivo: cómo cumplir los compromisos contraídos sin pérdida para la empresa

Objetivo principal de la junta: revisión de los pedidos pendientes de surtir.

Descripción de la reunión: la junta inicia con puntualidad. Están presentes el Director de producción y tres coordinadores y seis supervisores. La reunión se desarrolla en un clima de informalidad en la forma de desarrollarse, no hay protocolo en las intervenciones, la gente participa sin previa solicitud de la palabra. El orden del día es dado por el registro de los pedidos que cada uno de los participantes tiene en hojas de computadora, y es el Director quien determina el orden de los asuntos a tratar.

El problema principal que se detecta es la entrega a tiempo a clientes, debido a dos cuestiones: a) La falta de coordinación entre producción y ventas, b) falta de coordinación entre producción y diseño. En el primer caso, el problema se da en el departamento de ventas que no tiene información de la situación que guarda el área de producción en cuanto a la saturación en el número de pedidos que tienen por cumplir, se comprometen con los clientes sin saber si producción puede cumplir con el compromiso en el tiempo comprometido; en el segundo caso, el departamento de diseño saca a la venta modelos que no están cotejados con producción, y no saben si es posible que este los pueda realizar. En éste sentido la junta gira en torno a las fechas de entrega de los pedidos. Se coteja lo que falta por elaborar de cada departamento que interviene en el producto final.

Análisis de la reunión:

Posicionamiento del sujeto principal: el personaje central de la junta es el Gerente de Producción.

El sujeto muestra un posicionamiento activo, es decir cambiante de acuerdo al asunto que se esta tratando, por ejemplo cuando se trata de presionar para que salga un pedido el cuál depende de varios departamentos asume un posicionamiento de neutralidad, evitando toda responsabilidad de la presión ejercida a los supervisores para que terminen a tiempo con el pedido. De eta manera la responsabilidad es trasladada a otros departamentos que no dependen de él, cómo es el departamento de ventas o de diseño. Esto le permite al sujeto principal evitar ser el capataz y pasar dicha responsabilidad a la propia empresa. El sólo cumple con su trabajo de informar cuando deben de entregar el pedido, el no hizo el pedido, ni fijo la fecha, por lo que no es su responsabilidad tal situación.

Sin embargo, cuándo se trata de hacer valer su posición de autoridad asume la responsabilidad sobre la decisión, sobre todo en el momento de comprometer a los

coordinadores y supervisores a cumplir en el tiempo previsto para entregar a tiempo al cliente. Se puede apreciar el juego que se da entre el Gerente y los coordinadores. El otro aspecto importante a resaltar es el desconocimiento del Gerente en lo referente al proceso productivo. Analicemos los argumentos que intervienen en la solución al problema.

Argumentos

Cognitivos: La información que se maneja es de tipo estadístico, sólo contiene información sobre el tipo de producto que solicita el cliente, fecha de entrega y costo de la venta. Para llegar al acuerdo de si es posible cumplirle al cliente, entra en juego: el tipo de producto (características del producto), si es de nuevo diseño, el tiempo que requieren para su elaboración y si tienen la maquinaria o el personal disponible. En este punto adquiere importancia la experiencia y conocimiento que se tiene sobre el manejo del producto, pues son los coordinadores más antiguos quienes opinan de la posibilidad de cumplir o no. La información es desigual, no todos tienen la misma información, no todos tienen registrados los mismos pedidos, o si ya se terminó su elaboración. No se da ningún argumento de tipo científico. Lo que se discute en todo caso son las características del producto (grosor del tubo, el tamaño etc.), pero finalmente todo se resuelve con base en la experiencia.

Valorativo: La discusión en este punto se da en razón de la doctrina y cultura de la empresa. Aquí se puede apreciar el choque entre dos culturas, y por lo tanto de perspectivas diferentes. Los supervisores que representan a la nueva administración y los coordinadores que representan la vieja tradición de la empresa y doctrina del fundador. La forma de trabajar de estos últimos, era por modelos prototipos de los productos, lo cual les permitía contemplar todas las posibilidades y problemas que enfrentarían ante un nuevo producto. Los trabajadores eran consultados sobre su viabilidad, el dueño estaba presente y al pendiente de la elaboración. De esta manera la evaluación positiva o negativa que hacen los coordinadores de entregar a tiempo o no un producto, no depende del tiempo mismo, sino de la posibilidad de realizar el trabajo con base a lo aprehendido durante su larga experiencia en la empresa. De ahí, que la evaluación que hacen del Gerente no sea positiva, dado que representa el “conocimiento científico”, él es un profesionalista, sin embargo,

cuenta con poca antigüedad en el puesto, y por lo tanto con poca experiencia. A diferencia de ellos que se hicieron en el trabajo, al lado del fundador.

Por otro lado, es importante resaltar la forma como se distribuyen y sientan en la sala de juntas los coordinadores. Del lado izquierdo se puede ver a los coordinadores con mayor antigüedad (todos juntos y listos para el ataque), y del lado derecho, a los nuevos supervisores. De esta manera la mesa se vuelve el instrumento simbólico que limita los espacios de enfrentamiento entre un grupo y otro, o mejor dicho, entre un poder y otro. La función de los nuevos supervisores es el de apoyar al Director de producción en lo más simple, hasta lo más problemático, mientras que los más antiguos cumplen la función de defender una forma de trabajar basada en la experiencia y la doctrina del fundador, convirtiéndose, así en el valor fundamental de su trabajo.

Razonamiento cotidiano: los Coordinadores deciden sobre la posibilidad de entregar un producto a tiempo con base a la experiencia, es decir, a la vida cotidiana del trabajo, una forma de hacer y decidir en el trabajo basada en treinta años de experiencia, la lucha se da contra una nueva forma de concebir el trabajo de la nueva gerencia (racionalidad costo-beneficio). Un gerente que no tiene el suficiente conocimientos del trabajo desarrollado (solo tiene tres años como Gerente de producción) sus decisiones son impuestas con criterios de autoridad. En este punto es visible el enfrentamiento del poder, con base al conocimiento, la experiencia y una forma de vivir el trabajo, contra una autoridad dada por el puesto, pero sin una legitimidad frente al trabajador calificado. Además, queda claro que la solución a los problemas es dada por el trabajador y no por el Gerente, la solución implica en ciertos casos innovar, y esto es llevado a cabo por los supervisores y coordinadores más antiguos. Lo cual nos indica la capacidad innovadora de los supervisores y coordinadores, además que se aprecia un gusto al ejercerla.

Sentimientos: La actitud de los trabajadores es de recelo, frustración ante una actitud de autoridad sin legitimidad, constantemente salen a relucir tiempos pasados y la forma de cómo deben de hacerse las cosas. Sin embargo, ese mismo sentimiento de pertenencia a la empresa, que viene de su trayectoria y relación con el fundador los motiva a seguir en la empresa y realizar el trabajo no de acuerdo a la autoridad actual, sino a la

pasada. En otras palabras, ellos controlan el saber hacer. Existe un orgullo de pertenecer a la empresa y un deseo de permanecer en ella.

Estético: es un aspecto importante en la empresa en general y que se manifiesta desde en la forma de vestir de los supervisores (limpios, bien combinados y con un estilo muy similar de vestir), es como si hubieran llegado a un acuerdo de antemano de la forma vestir y presentarse al trabajo. Pero lo más interesante es ver como lo estético, es llevado a una forma de trabajar. Para ellos, es importante que las cosas se hagan bien, no sólo por la calidad que requiere el producto para ser aceptado por el cliente, sino por lo estético “que resulta también ver todo parejito, liso, sin bordes”. Este gusto por lo estético lo apprehendieron del fundador, y se convirtió en una forma de concebir el trabajo.

El objetivo del análisis era el de poder establecer las relaciones de poder que se dan entre los diferentes sujetos, los argumentos a los que recurren para la toma de decisiones de un problema a resolver en la vida cotidiana de la empresa.

Lo que se puede entrever es que la relación que se da entre los sujetos (coordinadores), y la estructura de autoridad (representada por el Director) es de disputa por la legitimidad o representatividad en las decisiones que se refieren a producción. La disputa se da en diversos espacios subjetivos, donde el argumento es dado con base al merecimiento que da la antigüedad, la experiencia y el conocimiento, además, del sentimiento de orgullo que da el ser uno de los iniciadores de la empresa, junto con el fundador. Frente a una nueva Gerencia que es designada por el dueño de la empresa y que por la tanto, no tiene una trayectoria en esta. Además habría que agregar que no obtuvo su nombramiento por la vía tradicional de la empresa, que es la del desempeño, sin importar la escolaridad. Por otro lado, el actual Gerente nunca trabajó con el fundador, que provoca que el sentido de pertenencia a la empresa no tenga el mismo significado, y que el entendimiento de como funcionaba la empresa no sea sensibilizado por el Director.

La negociación inicia con un tono en el discurso del sujeto principal de alejamiento de su responsabilidad en la exigencia del trabajo, pasando la responsabilidad a la empresa misma (dueños) sobre los tiempos de entrega, mostrando así su poder dado por la cercanía con el dueño la empresa.

Es importante señalar pues que los argumentos del sujeto principal para la decisión no son el del discurso de la calidad total, o participación de los trabajadores para resolver

un problema, sino el discurso racional del costo-beneficio (cuanto le cuesta a la empresa la pérdida de un cliente por no cumplir). En este sentido, podemos decir que se convierte en el interlocutor de los intereses de la empresa, no sólo por el puesto, sino adoptando una condición de clase. Por otra parte, la negociación de los coordinadores se da con base a su experiencia y conocimiento de los productos, al manejo de los trabajadores de saber las cualidades que se requieren para realizar el trabajo, y su conocimiento sobre el propio proceso en la elaboración del producto. Así, el discurso del Gerente esta disfrazado de un discurso racional (costo- beneficio), al no tener el control del proceso de trabajo, y la falta de claridad de como llevar a cabo una modernización que implique una nueva forma de organizar el trabajo, que incorpore al menos algunos de los aspectos que conforman las nuevas formas de organizar el trabajo.

La estructura organizativa subterránea esculpe su rostro en este proceso de construcciones de legitimidades. Todos saben cuales son las debilidades del Gerente y el Gerente también lo sabe, pero ambos también reconocen la fuerza de cada uno. Las de unos por la autoridad que le confiere el puesto, y el otro, por el poder del saber hacer. De esta manera se da una constante negociación, donde cada uno lucha por su legitimidad. Las decisiones conllevan una negociación, cada negociación permite que simbólicamente funcione la estructura organizativa y de esta manera el área de producción cumpla con sus objetivos. La autoridad interna es compartida y negociada.

A. El director y la negociación en la toma de decisiones

Volvamos ahora a analizar como esta organización subterránea se manifiesta en la toma de decisiones en la Dirección. Es decir, ya mostramos que se da una guerra de guerrillas, entre mandos medios y coordinadores en el momento de ciertas decisiones, y cómo estas pueden alterar el desarrollo de la empresa. Ahora se trata de adentrarnos en la estructura subterránea de la Dirección. Se trata de reconstruir los códigos subjetivos y objetivos que se configuraron en las decisiones del dueño de la empresa.

Cuando se da la sucesión en la Dirección, como consecuencia de la muerte del fundador. La situación la evalúa el nuevo Director como dramática:

“[...]cuando faltó mi abuelito fue la parte más dramática y difícil, porque además (su muerte) coincide con la poca experiencia que teníamos, con una apertura comercial inminente, nosotros veíamos (imaginan) llegar a México a empresas de varias partes del mundo.[...] ejemplos básicos de esta situación de como nos encontrábamos, es como decir, bueno si nosotros antes teníamos dinero para ir a cenar de vez en cuando una hamburguesa y ahora tenemos que tomar decisiones de comprar este tipo de equipo, pues entonces uno no sabe si es mucho o es poco, aun cuando yo tenía cierta formación académica, esto ya es distinto” (16).

De nuevo en este texto nos enfrentamos ante situaciones encontradas que se dan entre un hecho real, cómo es el heredar, la falta de experiencia y conocimiento sobre la empresa y las presiones estructurales. El recibir una herencia, sin duda que es una realidad objetiva, pero también subjetivamente presiona en la forma de actuar del nuevo Director. Por otro lado, también están las presiones estructurales que limitan las decisiones a un tiempo empresarial y que no necesariamente coincide con el tiempo personal (conocimiento, experiencia, confianza, seguridad etc.) Así, por ejemplo, la apertura comercial, competitividad, globalización se presentan como elementos y retos nuevos dentro del mundo de los negocios, donde la experiencia del Director es nula. La decisión de tomar el boleto y meterse a la voragine de la competitividad no puede esperar a empatar tiempos (cronológico y personal) es cuestión de sobrevivencia, de ahí lo importante de explicar que elementos suplieron y complementaron a la falta de experiencia y al conocimiento científico (no hay especialistas en la empresa) en la configuración de la toma de decisiones.

En empresas estructuradas donde pareciera que el razonamiento científico es lo más común, la consulta de libros científicos, la utilización de información estadística, el conocimientos de otras empresas, la contratación de especialistas y la existencia manuales forman parte de la toma de decisiones. Donde las sucesiones supuestamente no perturban el buen desarrollo y crecimiento de la empresa y la planeación estratégica garantiza un seguimiento fiel a sus objetivos independientemente de las contingencias. Además, de contar con la presencia de Directivos con experiencia. Sin embargo, la subjetividad está también presente con su contenido de flexibilidad, aspecto que lleva a evaluar también los

aspectos estructurales (cómo y cuales presiones podían ser superadas). Es decir, toda acción humana pasa por el proceso de dar sentido. Así, por ejemplo en Xerox, las decisiones acerca de las estrategias que se implementaron implicaron este proceso subjetivo. Tanto para evaluar las presiones estructurales, como las humanas. El deseo personal del Director de llevar a la planta a ser una de las mejores, un nacionalismo de Directores y Gerentes, una cultura creada etc.

Pero qué sucede ante una situación como la de JMRomo, donde la experiencia del Director se limita tan solo a la experiencia cotidiana de una vida personal, por ejemplo, se sabe si se está pagando mucho o poco por el costo de una hamburguesa, pero no sabe si es mucho o poco una inversión para un nuevo producto. La pregunta es ¿Qué entra en juego en estas condiciones para decidir? ¿Qué suple a la experiencia y el conocimiento acerca de la empresa?

Cuatro son los elementos que a juicio del Director fueron importantes para tomar decisiones: a) consultar; b) comentar; c) preguntar y; d) pensar. Ahora la pregunta es ¿a quién pregunta?

Y en este punto, la clave la tiene la abuela, el hermano y los colaboradores más cercanos del abuelo, que ahora se vuelven colaboradores cercanos de él:

“ [...] las decisiones a fondo tienen que estar concensadas con mi hermano primeramente y autorizadas por mi abuelita y obviamente consultadas, comentadas y platicadas con la gente que nos apoya y nos asesora, pero bueno tenemos un gran respeto a la estructura familiar”
(17).

En el párrafo anterior, el sujeto principal denota sin opacidad los filtros por los que tiene que pasar el ejercicio de su autoridad. Las decisiones pasan por dos momentos, el primero el convencer al hermano de los beneficios de ese proyecto para la empresa. Y el segundo, por la autorización de la abuela. La aprobación de la abuela viene dada según palabras del propio sujeto por la confianza que les tiene su abuela al tratar de ser conservadores. La abuela representa la presencia física y espiritual del abuelo, ella hizo la empresa junto con él. Sacrificó tiempo, escuchó y apoyó las ideas de él, nadie estaba tan enterada de los negocios como ella. Viajó al lado del fundador, la consultó para decidir

sobre diferentes aspectos, cómo problemas laborales, inversiones en tecnología etc. Conocía cómo deberían tomarse las decisiones bajo la doctrina JMRomo, de ahí la importancia de la abuela en las actuales decisiones. Representa la conciencia sobre la cual puede descansar una buena decisión. La experiencia no es propia, pero sí puede ser expropiada sin recelo a la abuela. Así, la abuela cumple dos funciones: se convierte en muro de contención de las ideas del nuevo Director, pero al mismo tiempo en el apoyo moral para la toma de decisiones, siempre y cuando este convencida de que estas no se aparten de la enseñanzas del abuelo.

La doctrina creada por el fundador, es embebida por la abuela, quién viene a asumir el papel de la experiencia, del saber por donde ir. Esta guía moral y de conocimiento que es la abuela les da confianza en sus decisiones, les permite invertir sin miedo, tener un crecimiento sostenido, pero conservador. El Director lo define así:

“Conservador no quiere decir inmóvil, sino más bien cuidadosos, a nosotros no nos interesa crecer a un ritmo del 100%, no llevamos prisa, no pasa nada si no crecemos a ese ritmo, pero sí creemos que debemos crecer cada año al ritmo del 20% en términos reales, dependiendo de la situación económica del país. Entonces somos muy cuidadosos en invertir de manera constante, pero nunca sí de irnos a un nivel a otro que pudiera exceder nuestra capacidad financiera o nuestra capacidad administrativa” (18).

El discurso que utiliza el sujeto está lleno de justificaciones que le permiten socavar su dependencia a la doctrina del abuelo y/o inseguridades en las decisiones. La responsabilidad de invertir o no invertir la traslada a la estabilidad que le da la aprobación de la abuela para decidir.

Existen otros elementos que influyen en tomar en cuenta la opinión de la abuela. Ella representa por un lado, el apoyo moral en su vida sentimental, se hizo cargo de los hermanos desde muy pequeños, ella los educó, los vio crecer y les inculcó sus valores. De ahí que representa el poder tras el trono. No solo decide y opina, porque es la Directora honorífica o, porque represente la experiencia acumulada por haber vivido el trabajo del fundador, sino porque representa el valor moral de la familia que los educó y les dio su

amor. Forma parte de esos códigos vitales de los cuales es difícil desprenderse o transformar.

Esta manera de concebir a la empresa, no implica el que no se innove, la empresa ha innovado en el sentido utilizado aquí, de romper paradigmas, el abuelo lo hizo, la actual administración transforma e introduce nuevos procesos, introduce nueva tecnología. El Director mantiene un espacio de decisión de él, para él. El negocia y convence con sus propios elementos a los otros poderes (abuela, hermano, coordinadores).

Uno de los ejes que ha permitido a la empresa mantenerse a la vanguardia ha sido precisamente la innovación constante de sus productos y tecnología. Sin embargo, ésta innovación también debe tomarse con precaución. La prudencia estriba en no dar giros extremos a lo ya realizado, “Simplemente se deben saber hacer los cambios” (19).

Para el Director en la empresa siempre se está arriesgando. “[...] todas las decisiones implican diferentes niveles de riesgos, aunque más que asumir un riesgo, es asumir una responsabilidad” (20).

Es interesante ver como asocia el sujeto principal, el riesgo a la responsabilidad, lo que nos habla de un peso enorme que tiene para él cada decisión que toma. Aún cuando habla con seguridad de la doctrina seguida bajo los principios del abuelo, se aprecia que entre el decidir y los resultados, la incertidumbre se apodera del espacio de la certeza. No importa que tantas veces o cuanto esté comprobado que el “invertir de manera conservadora 20%” de resultado, el problema ahora es de que la decisión depende de él, la responsabilidad no puede ser transferida a nadie, porque finalmente el decidir seguir un principio probado no garantiza para nadie que vuelva a funcionar de manera efectiva en otro momento o situación. De ahí que el riesgo sea para él un elemento constante. El no puede abrigarse bajo la protección que da una corporación, él es el responsable de cualquier decisión. Los beneficios de una organización de tipo familiar (“ser la autoridad máxima en la toma de decisiones”) incluye también su costo de responsabilidad. No sólo es el poder decidir lo que yo quiera, sino bajo que costo. Y el precio psicológico y social pueden ser mas opresivos que el propio riesgo económico. Es por eso que se incorpora otro código subjetivo, la prudencia vista como un valor que conduce al éxito. Esto se refleja en la responsabilidad de guardar un patrimonio para la familia extensa, pero también en cuidar una imagen social personal.

Desde el principio hemos señalado la idea de que el Director necesita afianzar una identidad que le permita actuar como empresario dada la falta de una historia personal empresarial. Para ello tenía que luchar contra la presión social y la influencia psicológica familiar. El arreglo subjetivo de re-apropiación de lo que es ser un buen empresario (tarea de vida que no había sido enfrentada por el sujeto) por parte del Director, indudablemente que lo influyó a tomar decisiones personales con relación a la empresa. Sus referentes en las decisiones se limitan a la Doctrina establecida por el abuelo, a las experiencias de los trabajadores (que solo cuentan también con la experiencia vivida en la propia empresa), y la abuela. Se puede decir que su socialización empresarial fue circunscrita a la vida familiar, por lo que las decisiones van a estar permeadas por cómo se toman las decisiones en la familia.

En este sentido es importante señalar el papel contrario que jugó la falta de experiencia en el sujeto. Para los empresarios con historia, la experiencia es una de las piezas claves que les permite tomar decisiones importantes. La experiencia significa tener más claro los riesgos, conocimiento del comportamiento de ciertas variables del mercado, económicas, laborales etc. Para este Director la inexperiencia fue lo que lo llevó a tomar la decisión de expandir el mercado, el mismo declara lo siguiente:

“La experiencia es super importante, pero yo no se si aveces uno hace cosas por tanta experiencia o por falta de experiencia. [...]cuando nos abrimos al mercado exterior, si fue difícil, muchas noches sin dormir, preocupaciones, problemas, o sea la experiencia me diría no lo vuelvas a hacer o hazlo con más cuidado, entonces muchas veces el no tener experiencia te hace que te metas en muchas cosas , que cuando ya estas adentro dices bueno ahora tengo que salir” (21).

Esta reflexión del Director nos lleva a plantearnos varias cuestiones, por un lado, su referente personal (biografía de vida), en esta no se encuentra claro sí alguna vez él se visualizó como dueño - Director de la empresa, cómo para poder establecer mentalmente una conexión entre un presente y un futuro (horizonte) un proyecto de vida personal:

“mi abuelito tenía una mentalidad muy práctica, él (0,4), él fue muy práctico, una persona muy sensible, él no quería que mi hermano y yo estudiáramos, entonces cuando teníamos 16 años , nos invitó y nos insistió en que nos viniéramos a trabajar con él, he (0,4) su idea era que conociéramos la fabrica, los departamentos su “filosofía”, o sea, el porque de las cosas, él como las hacía, entonces nos vinimos a vivir con él, duramos cuatro años de tiempo completo a donde quiera lo acompañábamos” (22).

Es claro en el discurso que estamos analizando, la imposición por parte del abuelo de una visión del mundo que no concordaba con la realidad de los nietos. Para el abuelo lo normal era el trabajo, así se forjó y se hizo, el estudio formal no era importante para ser exitoso, la prueba lo era el mismo. A los 16 años, para estos jóvenes la novia, el estudio y las fiestas, era la vida, aún más cuando su situación económica y de clase así los guiaba. Lo normal para su situación no estaba en trabajar, sino en vivir de una manera más cómoda, de acuerdo a su clase. Es así que existe una contradicción, donde la tarea de vida para la cual fue escogido choca con una percepción del presente de lo que quiere ser , él no se percibía en ese momento, cómo empresario:

“yo creo que realmente no asimilábamos lo que era el trabajo, yo creo que veníamos porque mi abuelito insistía o nos comentaba o nos decía que teníamos que venir [...]si llego el momento que yo sentí la necesidad de estudiar no únicamente por el concepto del conocimiento, sino porque hay una etapa de estudiante que se vive una vez y que es interesante[...] al principio mi abuelito no quería, (0,3) él decía quién va a conocer más de mi negocio que yo mismo, aquí no había profesionistas (se refiere a la empresa)” (23).

Entonces podemos decir que para el Director la interiorización de estas vivencias lo llevó a una especie de resistencia a no asumir su realidad (desde entonces estaba marcada no había más herederos) futura, el ser empresario. No es hasta con la muerte del fundador

que se enfrenta a una nueva situación donde no hay escapatoria. El ser un heredado y por lo tanto dueño y Director de la empresa.

Las primeras conclusiones que podemos ir esbozando sobre lo hasta aquí dicho son: que el actual Director no estaba preparado para asumir el liderazgo de la empresa, es más se puede decir que había una especie de resistencia a asumir tal responsabilidad. Que el mito del fundador no se acaba, que es este mito en parte lo que permite la estabilidad de la empresa. El discurso científico o de modernización que es manejado actualmente por las empresas exitosas no ha llegado de igual manera. La verosímilidad de la información, la importancia del dato, o la planeación estratégica, no son aspectos tan importantes para la toma de decisiones. Aquí las necesidades son las que marcan la pauta para los cambios. Lo importante es viajar, conocer que se está haciendo en el extranjero, cuáles son las demandas del mercado internacional, la nueva tecnología, lo demás funciona de “manera natural”.

B. Estrategia de reestructuración del área de producción. El “líder” y la organización.

A partir de 1990 como ya se dijo, la empresa inició un proceso de modernización basado inicialmente en la compra de nueva tecnología y maquinaria. Esto permitió incrementar el volumen de la producción y ser más versátiles y flexibles en la producción (variedad de productos y mayor volumen). Para 1995 y como resultado de la crisis la empresa busca ampliar su mercado al exterior, para 1996 la empresa exporta y crece de 500 trabajadores a 1500. Sin embargo, este crecimiento no se vio aparejado al desarrollo de una estructura organizativa que diera cuenta de este crecimiento. La empresa siguió funcionando con la vieja estructura, los jefes y coordinadores recibían los pedidos y estos no eran controlados por una persona específica, no había un control de inventarios, ni en que momento del proceso se encontraban los pedidos, lo que ocasionaba que no hubiera un conocimiento de como se desarrollaba la producción, ni que pedido estaba realizando los trabajadores, en pocas palabras no había un control del proceso de producción y el que había era detentado por los propios trabajadores. Las decisiones estaban dispersas y los problemas o incidentes eran tratados con el propio Director General. En palabras del Gerente de Producción, no había un control del piso de trabajo por la empresa. La empresa se vio presionada, por un lado, por los clientes quienes no recibían a tiempo sus productos y por otro lado, la propia estructura no respondía a su crecimiento. Esto llevó a la Dirección

a plantearse una reestructuración Gerencial en el área de producción. El objetivo principal, descentralizar producción de la Dirección General y crear la Gerencia de Producción. Esto implicó el nombramiento de un Gerente que controlaría el área de procesos, mantenimiento, diseño de herramientas, almacenes, costos y sistemas.

El primer paso dado por la Gerencia fue el tratar de implementar el sistema RPM, este consiste en contar con listados de las partes que se están trabajando en producción, contiene el pedido (cantidad y producto), nombre del cliente y fecha en que se debe de tener el producto terminado. La estrategia suponía que los problemas de entrega a tiempo se resolverían y habría un control sobre la mejor manera de producir. La forma de llegar a la solución del problema, tampoco respondió a una estrategia planeada o visionaria, sino a la propia necesidad que obligó a la Dirección a tomar medidas al respecto. Habla el Gerente Administrativo:

“[...] anteriormente había una persona encargada de diferentes áreas, y hacían el trabajo, ahora dada la gran cantidad de pedidos y volumen de ventas que se han logrado realizar pues sí hemos visto la necesidad de qué alguien coordine a esas gentes, así se creo la Gerencia de Producción” (24).

Se puede decir que las decisiones son el resultado de una necesidad y no de una decisión que implique un razonamiento de un cambio planeado. Son decisiones a soluciones limitadas por las circunstancias o contingencias (entrega a tiempo a clientes) que modifican el transcurso normal de lo establecido. El costo-beneficio de la decisión se presenta también cómo una disyuntiva de un problema y no de una forma de razonamiento que conlleve la búsqueda de información, o la experiencia de otras empresas, así cómo la consulta científica. La decisión tomada por el Director es evaluada con base a problemas concretos que saltan a la vista de todos. La actitud que muestra es de tipo reactiva, donde las soluciones son tomadas por los problemas en turno.

En otras palabras, la creación de la Gerencia no responde a la idea de modernizarse, sino de hacer más operativa un área. Aspecto que muestra la idiosincrasia del Director General, manifiesta en una concepción tradicional de dirigir una empresa. La empresa se sigue rigiendo por la tradición familiar. De nuevo la cultura y tradición embebida es más fuerte que la racionalidad del calculo y las proyecciones a futuro. Las decisiones en gran parte se presentan como síntesis de cultura y subjetividad.

Sin embargo, la decisión si implicó una lucha de poder, no sólo del saber hacer entre Gerente y coordinadores, sino entre Gerentes. Esto pone en discusión de nuevo las dos fuerzas que operan en la organización y que permiten su funcionamiento. En este sentido las decisiones que vienen de arriba sí afectan a la estructura subterránea, y obligan a establecer nuevos pactos de como trabajar.

El contar con una Gerencia de producción se podría pensar que operaría una estrategia de cambio en organización del trabajo. De la implementación de alguna de las técnicas de las NFOT, como el justo a tiempo, los equipos de trabajo, círculos de calidad etc. Además esto permitiría tener más control sobre el proceso mismo de trabajo, y así el Gerente se pudiera convertir en líder del piso de la fabrica. Sin embargo, el papel asignado por la propia Dirección (y aceptado por esta) lo define como sólo un operativo más. Aquí se nos presentan de nuevo preguntas importantes ¿Realmente se da una descentralización de las decisiones? ¿Quién toma realmente las decisiones en producción, basta con nombrar a un Gerente para retomar el control del proceso por parte de la empresa? ¿ Quién o quienes son los líderes en el piso del trabajo? En nuestra perspectiva teórico-metodológica habíamos señalado que las decisiones se iban entretejiendo y configurando en relación a la subjetividad de los sujetos, los espacios de poder, la organización y las presiones estructurales. La acción resultante de esta configuración nos hablaría del arreglo subjetivo y objetivo que se da en toma de decisiones por los empresarios, de una organización, y de las relaciones de poder que se establecen. Analicemos como se manifiesta esto dentro de un problema que implica el involucramiento de varios sujetos para su solución.

La empresa tiene un problema serió de entrega a tiempo a clientes. Están involucrados las áreas de producción, (coordinadores, supervisors, jefes de grupo, trabajadores), recursos humanos, ventas y diseño. El círculo vicioso funciona de la siguiente manera: el área de diseño, diseña el producto y lo envía a ventas; ventas a su vez lo muestra a sus clientes y estos hacen el pedido con base a lo indicado por el muestrario, ventas pasa al área de producción (Gerente) el pedido, y este se encarga de pasar la orden a los coordinadores etc.

El problema es qué venta ofrece un diseño que producción no conoce. Este departamento se declara incompetente para llevarlo a cabo, no cuenta con las herramientas necesarias que requiere el diseño, además, ventas se compromete con una fecha de entrega, sin saber sí el área de producción puede cumplir. Entonces se vuelve un problema serio

para la administración, cómo resolver el problema. Lo que queda claro de entrada, es que el problema es el resultado de la propia estructura (des) organizativa de como funciona la empresa. La información de lo que sucede en una área no llega a las otras áreas y cada una opera sin ningún engarce en la comunicación. De esta manera las decisiones de unos afectan las decisiones de los demás y esto obliga a una negociación entre las diferentes áreas. Las luchas por defender cada parte sus decisiones se dan en diferentes espacios, la de producción poseedores del saber hacer, se da con ventas por la falta de consulta sobre lo que se produce y se puede producir y en el tiempo que se puede entregar el pedido, ellos son los que saben. Ventas con diseño, los diseños que muestra ventas a los clientes no existen. Finalmente los coordinadores con el Gerente, porque acepta el pedido. Analicemos partes de un acta de una junta de los involucrados en este tipo de problemas y reconstruyamos la configuración subjetiva que se da para la decisión de como resolverlos.

Documento: Discurso escrito (acta)

Fecha: 13 de enero de 1999

Hora: 16:00

Lugar: sala número 5

Dirigida : por el Director y dueño de la empresa

Objetivo: tomar decisiones sobre como resolver la entrega a tiempo de un pedido

Antecedentes

“En la ciudad de México, D.F se logró captar como cliente a la CARRE-FOUR, *mismo que realizo una excelente compra* a J.M. Romo, S.A. Aunque por diversos factores, entre los que predominan la *relativa inexperiencia* del vendedor que lo atendió, así como algunos *aspectos inherentes* al mismo cliente, resultó algo difícil poder llegar al término de la fabricación y entrega del producto, ya que suscitaron diversas situaciones *anómalas* que originaron un *sin número* de inconvenientes en la atención adecuada al cliente” (las cursivas son puestas por mí)

De entrada esta descripción nos muestra una gama de expectativas de interpretación sobre el potencial del relato mismo. Todo está redactado para suavizar y contrarrestar la

culpabilidad de alguien (o algunos) y acentuar la de otros. Por ejemplo, habla de una excelente compra, pero ésta se achaca al mismo cliente y no al vendedor. Aquí la acción no tiene referente humano, es cómo sí el cliente por sí sólo se vendiera < *mismo que realizó una excelente compra* > cuando se dice que se logró captar como cliente, se obvia al vendedor, este no existe, se volvió abstracto. Minimiza al sujeto que logró capturar al cliente, la declaración de interés es clara, socavar el hecho de que este vendedor logró (acción) una buena venta. Por otro lado, resalta la < *relativa inexperiencia* > del vendedor, estableciendo así un sentido de responsabilidad sobre algo que no termina de decir el sujeto principal de que se trata la falta, pero qué si involucran al vendedor y al cliente por el momento. Estos aspectos (inherentes al mismo cliente) se pueden intuir como negativos pero continúan en lo abstracto, sin la mención concreta de la acción negativa que realizaron. Finalmente se dice que no se realizó el producto y por lo tanto el término a tiempo para su entrega. La falta cometida (acción) por el vendedor y el cliente mismo no queda clara al menos en este párrafo. De nuevo se arremete contra situaciones *anómalas* que originan un *sin número* de situaciones que no permiten satisfacer al cliente. Así, lo argumentado en este párrafo es para *minimizar* una culpa ¿de quién, o quienes? “no se sabe” y *maximizar* una responsabilidad. El sujeto principal trata de socavar en su discurso (al omitir y la falta precisión de las acciones de los que supuestamente ocasionaron el problema) la verdadera culpabilidad o razón del no poder cumplir con el pedido. Pero además, se trata de argumentar a través de contrastes (estructura de contrastes, Smith, 1999) cómo si lo sucedido fuera una situación de *anormalidad*, cuándo ya hemos visto se trata de lo más *normal* en la empresa.. Por lo pronto en el acta, en cuanto al aspecto de antecedentes, queda claro que sólo son dos los involucrados en las situaciones anómalas. Veamos el siguiente párrafo de la misma acta:

Objetivos

“Establecer las normas a seguir para todos los involucrados, fundamentalmente en pedidos de esta magnitud, a fin de eliminar definitivamente o en su efecto de manera paulatina los errores que posteriormente pudiesen llegar a surgir en situaciones similares”

Hay un claro socavamiento del problema real, que implica una relación de intereses entre las diferentes áreas que intervienen en el proceso de producción, ventas, diseño y producción que no han logrado establecer una comunicación expedita en sus relaciones de trabajo y, yo diría en sus luchas por el poder (guerra de guerrillas). El discurso sigue siendo una manifestación clara de argumentos categorizados como <errores> y no como un problema cotidiano y rutinario, así evita que queden asentadas en el acta las irregularidades como algo normal. Pero además, queda a la deriva la corrección o solución al problema. El o los sujetos que conocen y firman el acta, relativizan su compromiso con el problema < o en su efecto de manera paulatina> El problema nos indica que no sólo es el error que involucra a un tipo de organización administrativa y del trabajo, que entran en juego la lucha por los espacios (hoyos) de poder y la dispersión en las decisiones, y finalmente ¿quién manda?

El acta continúa enumerando las acciones por realizar y las responsabilidades y compromisos de cada uno de los involucrados (que de acuerdo por los firmantes resultaron ser 18). Lo interesante a resaltar de este texto es el hecho de que se haya tenido que firmar una acta como símbolo del compromiso, que cada uno de ellos debe cumplir. Lo que sugiere es que no existe un control por parte de nadie sobre situaciones que involucren a varias áreas, en otras palabras, no hay un líder único de la empresa. Lo que parece que hay es un extraño cercano que está al frente de la empresa y que tiene una autoridad y presencia hacia el exterior (clientes, relaciones con otros empresarios, ante la sociedad etc.). La autoridad la tiene en cuestiones de dar líneas generales a seguir en la empresa, en incentivar y crear innovaciones, pero su autoridad no llega a controlar la guerra de guerrillas. Ese espacio de poder (Gerentes, coordinadores, jefes de departamento) continúa en disputa.

La función de la Gerencia de Producción también aquí se ve limitada, y de nuevo no sólo por la falta de un plan que rija a la empresa sobre el crecimiento cualitativo, sino por la propia inexperiencia y falta de conocimiento del propio Gerente. El llega con la muerte de del fundador, se desarrolla primero en el área de proyectos y luego pasa a la Gerencia de producción. Pero además, no conoce nada, o muy poco de las nuevas doctrinas Gerenciales o de las NFOT aspecto que lo limita al tratar de innovar. A esto hay que agregarle que es una empresa tradicional, con una fuerte cultura arraigada (por todos los

que de alguna manera toman decisiones) que solo reproduce una manera de trabajar. De hecho al propio Director le ha costado caro ser diferente. Al nuevo Director lo aceptan y obedecen por dos cuestiones: por ser el nieto de Don Jesús, y porque finalmente les permitió el juego del poder (guerra de guerrillas). Al Director le conviene, porque le permite dirigir su atención a otros aspectos (la bolsa, nuevos planes), sin necesidad de preocuparse demasiado por el piso de la fábrica, pues finalmente esa estructura subterránea que alberga a una (des) organización es lo que permite que todo siga funcionando. Los Coordinadores siguen luchando por su superioridad cualitativa y por lo tanto por su reconocimiento, lo que hace que saquen la producción con los estándares de calidad necesarios, haciendo uso de su ingenio y por supuesto de su experiencia y conocimiento del saber hacer. Los Gerentes siguen entre ellos luchando por controlar ese saber hacer y tratando de demostrar al Director también su conocimiento de la empresa. El Director aprovechando ese conocimiento y experiencia de todos los trabajadores de la planta para seguir adelante. De nuevo la confianza y la lealtad de ellos (trabajadores, Gerentes, administrativos, coordinadores), se vuelve el centro sobre el cual gira su propia confianza en el buen desarrollo de empresa. Para ellos, sigue siendo la empresa que vieron nacer, como dijo uno de los coordinadores queda el espíritu y la añoranza de Don Jesús, mito que se perpetúa.

Podemos decir que la empresa opera bajo una racionalidad–sentimental–tradicional (familiar). Donde las decisiones están permeadas por un lado, de la idiosincrasia del fundador y por otro lado, en la construcción de una autonomía del sucesor. Porqué finalmente no se puede decir que el actual Director no esté luchando por crear su propio estilo de dirigir, basta con señalar que los trabajadores no aceptan una parte de la nueva forma de relacionarse con ellos, vía los Gerentes. Pero su distanciamiento del piso de la fábrica y ese estilo de dejar hacer forma parte ya de una manera de dirigir a la empresa, es una especie de liderazgo no asumido. Pero no quiere decir tampoco que el caos paralice, sino que ese caos (permitir dejar hacer) es lo que permite que la empresa avance. Y para ello, aunque parezca contradictorio también debe de haber un dirigente que lo permita. Es así, que el actual Director impone un nuevo estilo de dirigir a la empresa, un nuevo liderazgo dejar-hacer / para poder hacer. Entonces, el sentido de liderazgo cambia, ya no es el del padre benefactor, aparece una nueva forma de concebir el mundo del trabajo, aparece

nuevo líder con una nueva visión del mundo empresarial mediada por su propia subjetividad de como dirigir la empresa. Porque finalmente el compromiso de salir adelante y cumplir, lo tiene el nuevo líder.

En este punto es importante insistir, sí estamos ante una nueva forma de liderar a la empresa y a los trabajadores. El fundador manifestaba una actitud contradictoria hacía el trato dado a los obreros, por un lado, los consideraba como parte fundamental de la empresa, pero por otro lado, los veía sólo como instrumentos para lograr sus objetivos productivos.

Un aspecto que nos puede indicar sí se da un cambio en la forma de concebir a los trabajadores puede verse en la forma como se dan en la actualidad las relaciones directas entre gerentes y trabajador, más concretamente en los aspectos de Gestión de la mano de obra.

C. Recursos Humanos y la Gestión de la Mano de Obra, los límites de la guerra de guerrillas

La Gerencia de Recursos Humanos es una de las Gerencias con mayor antigüedad de la empresa, así como su Gerente (33 años en la empresa y 13 en la Gerencia). Este junto con el gerente Administrativo son dos de los bastiones sobre los cuales descansa la administración de la empresa. Al igual que la mayoría de los que trabajan en puestos claves fue ascendiendo de puestos (de obrero a supervisor, coordinador y Gerente) por lo que solo cuenta con la capacitación y experiencia obtenida en la empresa (no tiene formación profesional).

Sus funciones abarcan todo lo que tiene que ver con los trabajadores: contratación, despidos, capacitación, ascensos, sueldos, salarios, evaluación de recursos humanos, políticas internas y organizacionales, salud ocupacional, seguridad industrial, así como lo que tiene que ver con relaciones públicas y archivo general. Esto hace que esté en continúa relación con muchos de los asuntos que conciernen a diferentes áreas, pero sobre todo con el área de producción. Pero además su propia antigüedad hace referencia a su cercanía con la doctrina del fundador, lo cual nos habla de una historia vivida significativamente en relación a esos principios y que se manifiesta en su actuar diario. Como lo veremos más adelante.

Otra de las características peculiares de la empresa y que ya se mencionó, es que esta no cuenta con sindicato, lo cual hace que se establezca una relación directa entre Gerente – trabajador, por lo que las decisiones de este Gerente repercuten de forma directa en los trabajadores. El decide sobre la suerte del trabajador, una vez pasadas las mediaciones del supervisor y del coordinador. En este punto es interesante preguntarnos ¿a quién guarda lealtad el trabajador al coordinador o al Gerente? Se puede decir que el trabajador se encuentra a la deriva en cuanto no existe una figura formal que defienda sus intereses o ¿quién cumple ese papel? Esta Gerencia se vuelve importante en dos sentidos: primero por las funciones que desempeña que lo llevan a intervenir en todas las cuestiones de producción y; segundo porque de él dependen los trabajadores al cumplir también la función de representante de los obreros, al defender, castigar, promover de puesto o de mejora de salarios a los trabajadores. Analicemos la racionalidad de este gerente y tratemos de encontrar los arreglos subjetivos y de poder que configuran sus decisiones.

a) Gestión de la mano de obra: reclutamiento

El cumplir con algunos de los requisitos que marca la Ley Federal del trabajo se vuelve principio importante para el ingreso a la empresa. Así, el que el aspirante cumpla con la edad exigida por dicha institución (18 años cumplidos) se vuelve indispensable para su ingreso. Otros requisitos de tipo interno son: que esté apto física e intelectualmente y que apruebe un examen técnico y médico; que presente cartas de recomendación y en caso de tener alguna especialidad que muestre el documento que lo acredite. Sin embargo, estos son los requisitos formales, pero realmente para la decisión de la contratación y permanencia operan otros requisitos mas informales, y que tienen que ver con tres aspectos importantes: a) la mentalidad del Gerente (sobre todo en la permanencia) b), las contingencias en la producción y, c) la rotación tan fuerte que se da en la empresa.

Dice el Gerente:

“[...] para nuestro reclutamiento, bueno si lo vemos fríamente, primero vemos la documentación y todo, pero así ya en un imprevisto, sí se requiere que la persona tenga *carisma*, sea *optimista*, que sea una persona con *dinamismo*, que se vea en su trato pues *amable*, sí vamos a reclutamiento en tibio queremos puros papeles, hay gente que se contrata

ordenando la documentación y, otra por sus características personales y a su forma de ser ” (25).

Aquí el actor principal no socava sus intereses y declara su intención de una manera sencilla. El no hace alusión a que sí el aspirante tiene conocimiento o experiencia sobre las futuras tareas a realizar. Aspectos que sin duda en una empresa moderna y que haya implementado NFOT y buscará la eficiencia, se tomarían en cuenta. El Gerente hace referencia a aspectos que evalúa como positivos y que apunta a las cualidades que debiera tener una relación personal (amistad) y no de trabajo <que se vea en su trato *amable* >. Lo principal que se refleja en estas aseveraciones es la convivencia personal, no dice que sepa y luego lo demás, sino que el trato sea amable.

El carisma, dinamismo y optimismo son vistos como cualidades que debe de poseer una persona para ser amigo y para trabajar. La acción que busca el actor no es el trabajo sino la lealtad. Las disyuntivas se mueven en dos sentidos: las necesidades;, requiero mano de obra para trabajar independientemente de las características personales< selección en tibia> y; lo que quiero (cualidades, amable, optimista, dinámico) tener como trabajadores bajo mi mando. El primer punto que queda claro es que no es la búsqueda del conocimiento y/ o experiencia, ni el costo – beneficio, buenos trabajadores para obtener la máxima ganancia lo principal. Lo que define la política de reclutamiento del Gerente es la buena relación personal que pueda establecer con el trabajador.

Pero además resulta interesante ver como el Gerente define a la persona dinámica y optimista:

“[...]una persona que es dinámica, amable de carisma, pues obviamente se ve alegre, ¿verdad? Lo refleja en su semblante optimista, es la que (0,3) dice: sabes que a mí no me importa que me digas cuanto me vas a pagar, sino lo que quiero es que me des la oportunidad, demostrarte lo que yo puedo hacer aquí, en la empresa y ya después son los honorarios, y extrañamente hoy día es difícil que haya ese tipo de gentes, pero las hay ,(0,2)¿NO?” (26).

Este párrafo resulta de por sí interesante y complejo, esto se aprecia en la manera en que el sujeto mezcla una historia significativa propia, una forma de ser y comportarse en su

trayectoria interna, para definir al trabajador ideal. El busca que los interesados en ingresar tengan esa entrega que caracterizó a su generación. Entusiasmo por trabajar sin importar el salario, que lo que rija las relaciones obrero – patronales sea la amistad y lealtad y no las relaciones de trabajo. Cuando el Gerente dice < lo importante es que me des la oportunidad de demostrar lo que yo puedo hacer aquí, en la empresa > lo que realmente está destacando con su discurso es el que el trabajador debe de estar agradecido de por vida por el favor de darle la oportunidad de trabajar. El Gerente se quedó con la idea de un pasado que ya no existe. Cuando él ingresó a la empresa, Aguascalientes era un Estado que intentaba iniciar un proceso de industrialización, no había mucha oferta de trabajo y JMRomo presentaba como una oportunidad de obtener un trabajo seguro. Además, como ya se dijo en otro apartado, el trabajador venía del campo y reproducía las relaciones de trabajo imperantes ahí, donde el trabajador obedecía, agradecía y era leal.

Por otra parte, el optimismo, amabilidad y dinamismo también deben estar de acuerdo con esta idiosincrasia. La amabilidad debe de ser para con el patrón, o su jefe, el optimismo debe ser a largo plazo.

Para el Gerente esta forma de comportamiento debería ser lo más común, dado que él y su generación así lo vivieron, así fueron socializados. Estamos hablando de que en la empresa se formó una *unidad generacional* (cohorte) en el sentido dado por Manheim, de que las generaciones viven y comparten situaciones sociales que los identifican como únicas (Conway 1998), independientemente de la fecha de nacimiento de los que la integran, en este caso la vivencia social y cultural de haber trabajado con el fundador socializó a toda una generación en un *destino común*, (metas, planes comunes y formas de concebir las relaciones laborales) (Manheim en Conway, 1998), en una visión del mundo común de cómo vivir el trabajo y que buscan ser repetidas o encontradas en las nuevas generaciones. Pero se les olvida que en las nuevas generaciones no hay necesariamente un pasado común que los identifique. En Aguascalientes la oferta de trabajo es mayor que la demanda, las oportunidades de trabajo existen en la capital. El trato que exigen ahora los trabajadores no es con base en la lealtad, sino en el trabajo, cuánto me pagas – cuánto te trabajo y que tiempo.

Sin embargo, en JMRomo en las decisiones influye el sentimiento, lo cotidiano, la estética y el conocimiento basado en la experiencia. Los actores no dudan en mostrarnos en

su discurso las prácticas que llevan a cabo bajo estos “principios” socializados en la vida del trabajo con el fundador. Por ejemplo analicemos los siguientes párrafos:

b) Capacitación

“yo no veo caras, yo veo disponibilidad, a veces al verle la cara a alguien la tiene muy fea, pero a lo mejor esta es la persona más simpática que pueda existir[...] la simpatía debe de influir, la simpatía yo siento que es un carisma de todo ser humano que lo lleva a muchas cosas positivas, el tener una apariencia, o ser mal encarados, influye también negativamente, si la persona es simpática, tiene muchas puertas abiertas que no se desaprovechan” (27).

El sujeto privilegia la simpatía en aspectos importantes de los trabajadores como es la capacitación. La simpatía la relaciona con disponibilidad para el trabajo y/o para con él mismo. Se destaca la ausencia significativa de elementos que hagan referencia al conocimiento o experiencia, a tomarse en cuenta para decidir a quién se capacita. El aspecto más valorado por él es la experiencia:

“el conocimiento se adquiere con la experiencia, y no necesariamente se tiene que ser ingenieros, aquí no hay ingenieros, aquí la capacitación es técnica, porque saben su producto y lo saben en la práctica, a veces nos apegamos tanto a una formulita, que hay que ver dentro de los mismos hechos, sí de verdad es el resultado optimo lo que dice la formulita” (28).

Hay que destacar varias cosas en este apartado, primero que su discurso trata de minimizar una debilidad propia como es su falta de estudios profesionales. Dos, esto lo *normaliza* siguiendo fiel a una tradición implantada por el fundador de no ocupar profesionistas o especialistas ya que nadie puede enseñarles a ellos lo que deben de hacer, pues ellos son los mejores. Y en este punto agregaría un aspecto más, el sentimiento negativo de los celos y la envidia, el que alguien se presente con mayores conocimientos formales implica una desventaja para él y para su cohorte. Así, el discurso del Gerente

muestra opacidad de una debilidad que trata de justificar al maximizar el valor de la experiencia y la simpatía.

c) *Ascensos*:

“[...] el primer criterio es que debe de reunir dos cualidades muy importantes, que sea una persona,(0,4) primero que conozca *todo* el puesto, segundo, que esta persona *realmente* su personalidad pueda cubrir el perfil, y yo le diría que sea responsable, a prueba de que sea una persona con ética y también a prueba de que sea una persona con un criterio muy amplio, con iniciativa, si no tiene iniciativa y criterio y no es responsable pierde, todo gira sobre esas cualidades [...]porque si es una persona que no tiene iniciativa o que su criterio es muy pobre (0,4) y además de eso es un ogro, pues para que lo queremos” (29).

Este texto se antoja complicado pues el sujeto interrelaciona varios elementos de índole diferentes. Su descripción utiliza términos (modales) que modifican el sentido, así cuando dice <que conozca todo el puesto>, no solo debe de conocer el puesto sino< *todo*>, la persona no solo debe de tener un perfil sino que< *realmente*> lo tenga. Así el interés de este discurso se centra en contrarrestar las posibilidades de encontrar buenos trabajadores que puedan ascender. Aquí solo elude a la experiencia y conocimiento para luego agregar aspectos de la personalidad que van complicando la selección. La ética, responsabilidad, criterio amplio, iniciativa son cualidades positivas, pero que dependen de la subjetividad del Gerente para ser evaluadas. El discurso de la eficiencia medidos en términos de conocimiento y trabajo no están presentes. Lo cuál no quiere decir que solo sea la subjetividad la que defina los ascensos, pues también hay evaluaciones para medir la productividad de los trabajadores, sino que entre la objetividad y la subjetividad hay momentos en que el código de frontera (momento de decisión) queda definido por las mediaciones o arreglos subjetivos, como en este caso los celos, la envidia de que puedan invadir espacios que hasta el momento solo le corresponden a él. El sabe más que los demás, tiene 33 años en la empresa, él define las cualidades para ascender con base en lo que el supone que es su personalidad (optimista, amable, responsable etc.), es más, se puede suponer que en el pasado estos debieron de ser algunos de los criterios utilizados por Don Jesús para ascenderlo y a los demás de su cohorte generacional.

Sin embargo, como ya lo habíamos mencionado, aunque se da una guerra de guerrillas al interno de las Gerencias entre coordinadores, supervisores, trabajadores y Gerentes donde la impera arbitrariedad en ciertas decisiones, esto tiene sus límites en función del problema y cuales actores de la empresa están involucrados, por ejemplo en la promoción de ascensos:

“[...]para mi existen dos tipos de liderazgo, el formal y el informal ¿cual pesa más?, el informal, la verdad de las cosas yo siento que juega un papel muy importante, la estadía de un trabajador no es tanto por políticas, tabuladores, por los representantes patronales, se da por los liderazgos, aquí los hemos tenido que adoptar, dice por allí una regla en el aspecto jurídico laboral {las costumbres se hacen leyes} y si es verdad, en JMROMO tenemos líderes que hemos tenido que formalizar [...] hay algunos jefes que el grupo de trabajo lo ha llevado a jefe y que nosotros ante tal decisión no nos queda más que (0,4) tu te vas a quedar con el puesto” (30)

Interesante el discurso del Gerente con relación al reconocimiento del poder que tienen los trabajadores en ciertas decisiones. Por una lado, muestra que la autoridad busca imponer sus criterios para los ascensos y estos son rechazados por los trabajadores. Se puede deducir que esos criterios son el favoritismo cómo pago a ciertas lealtades ganadas por la antigüedad, como comenta el propio Gerente, “el más antiguo es el más fiel o a quién más rápidamente se promociona”. El posicionamiento del sujeto principal es de no asumir su responsabilidad ante el hecho de querer imponer la decisión de quién ocupa tal puesto. La opacidad del discurso viene dado en que apela a JMROMO, nombre nebuloso e indefinido, que lo mismo hace referencia a la empresa como a los directivos en general. Por otro lado, resulta interesante constatar la fuerza de los trabajadores para defender a sus líderes de trabajo, bajo criterios de eficiencia, responsabilidad y trabajo. Así, la arbitrariedad encuentra su freno en los propios trabajadores. Los trabajadores están acostumbrados a ser consultados, a participar en ciertas decisiones de manera informal por lo que se ha vuelto un uso y costumbre su influencia en cierto tipo de decisiones.

d) *Despidos:*

“deben ser con todas las normas de urbanidad, con toda ética, si alguien no nos interesa, simple y sencillamente[...] iniciar agradeciendo su estadía en JMRomo en seguida le expongo cual es el motivo de su cese y en tercer lugar decirle cuál es (0,4) que se ha ganado JMRomo por el trabajador que se despide” (31):

“en JMROMO hay muy pocos despidos, rescisiones de contrato, pero si hay que hacerlo ha de ser por una falta obligatoria, por causantes que hayan impactado mucho, como el robo, las indisciplinas, los actos inmorales, el agredir a un compañero, la falta de respeto a un supervisor, son causantes muy graves, que sí, definitivamente lo mas sano es despedir a esa persona” (32):

De nuevo el discurso apela a criterios de moralidad valorados en términos del sentimiento (ofendió, falta de respeto, robo, inmoral), pero nunca hace mención al despido por no cumplir con el trabajo. La eficiencia se ve relegada ante hechos que impliquen una moralidad establecida por la empresa, y por lo general esta tiene que ver más con cómo me caes, que a criterios de como me trabajas:

“[...]teníamos un trabajador muy bueno, pero era muy antipático, de hecho tuvimos que decirle que *agradecemos* su estancia en JMRomo, que *sabíamos* y *reconocíamos* que era una persona *muy capaz*, pero también tuvimos que decirle que definitivamente que su grupo de gente no lo aceptó por lo *antipático* que era, por lo *autoritario* y por la forma tan déspota que los manejo, y si aceptan hasta un consejo les damos {el ser humilde a nadie nos hace daño, engrandece a la persona}” (33).

Gran parte del discurso se centra en manipular el terreno para demostrar los errores del trabajador en un ámbito que le de la razón, para justificar su acción, despedir al trabajador muy bueno. Para ello aprovecha las expectativas generadas (rechazo) en las personas ante actitudes déspotas y autoritarias. Así, dentro de un discurso de contrastes *minimiza* una cualidad positiva, como es el *ser buen trabajador* y *maximiza* una actitud

negativa antipático y autoritario. La justificación radica en poner por delante el bienestar de los trabajadores. La humildad, sentimiento positivo, parece ser también otra de las características valoradas positivamente por la autoridad.

e) Salarios

El salario es tema tabú en la empresa, hablar de eso conduce a ignorar la pregunta o sí se insiste probablemente se cierren las puertas. Sin embargo, se puede decir que existen ciertos parámetros para fijarlo, como son: el puesto, el departamento y la actividad que desempeña el trabajador, aunque hay un tabulador su modificación está sujeto a la decisión del Gerente de recursos humanos y del dueño de la empresa:

“el desempeño es muy importante, la ley federal tiene un apartado reservado para aquel trabajador que tenga una antigüedad en la empresa son derechos que se van adquiriendo, pero la verdad que es el desempeño el importante, aunque el más antiguo es el más fiel” (34).

Aunque finalmente entren otros elementos para la distribución del salario como lo reconoce el propio Gerente:

“[...]dicen por allí una frase que es muy bonita { aquel que dice que el niño mama para comer y en el ámbito laboral *aquel que no chilla no mama* } [...]entonces si hay gente que logra sus objetivos a través de otras, que no son (0,5), son legales porque todo se vale, verdad, pero no son muy éticas en su momento” (35).

Como lo dice el sujeto, todo se vale para ganar más, su declaración de aceptación lo hace de tal manera que pareciera que no existe nada negativo o que se pudiera reclamar. Un hecho condenable lo hace cualidad. La cualidad no parece distinguir entre ser amable, latoso, dinámico, barbero y ser trabajador, cumplido, responsable, etc. La manipulación que hace de la situación da opacidad a ciertos elementos del discurso como < hay gente que logra sus cosas a través de otras> no aclara cuales otras, por lo que suponemos que es *chillar* y *que* significa hacerse notar con el Gerente de manera amable, dinámica, barbera

simpática, etc. Finalmente se puede decir que el Gerente aprueba estas prácticas, no solo las tolera, sino que forman parte de su idiosincracia de como deben de llevarse las relaciones laborales. El conocimiento, experiencia, desempeño etc., vistos como medida para asignar puestos, salarios, ascensos parece que no entra dentro de sus esquemas de decisiones. Más bien están mediadas por la idiosincracia de la Gerencia de Recursos Humanos, aunque parece que para los trabajadores la medida para reconocer líderes, sí es el trabajo. Y, aquí de nuevo es importante rescatar el papel activo de los trabajadores en la demanda de reconocimiento y de ciertas inconformidades en el trabajo. Estas encuentran su cause (al no contar con sindicato) en la estructura jerárquica. Analicemos como se da este proceso:

“el departamento de recursos humanos juega un papel muy importante en las inconformidades, nuestra “filosofía” hay personal gente que hace entrevistas a la gente, y le pregunta oye como estas, estas a gusto o no estas a gusto, tu jefe como te trata bien o mal. Siempre se maneja la “filosofía” de decir mira si tu jefe inmediato no te hace caso, sube a verme a mí, si tu jefe de departamento no te hace caso ve al coordinador, si el coordinador no te hace caso ve con el recursos humanos y si no te hace caso, llega a mí.[...] entonces eso se logra, yo siento que nada más por una razón, el no tener sindicato, esta empresa no se hubiera creado como esta, si hubiera sindicato” (36).

La concepción que tiene la empresa acerca del sindicato claramente es negativa, sin embargo, como ya se vio, si hay una preocupación por seguir de cerca los conflictos que puedan darse al interno del trabajo. Esto por dos cuestiones: una por la importancia que tienen los trabajadores para el desarrollo de la empresa, ellos mandan en el proceso de producción, son los concedores. Esto significa que la salida de un obrero de algún puesto importante por problemas con supervisores o jefes afectaría la producción en general dada su experiencia y conocimiento, no solo en el proceso de producción, sino también en el manejo de materias primas. Por otro lado, al no contar con sindicato estas inconformidades pueden tomar causas que llevarían a conflictos no controlables por la propia empresa ante la falta de una estructura formal que cautive las demandas. De ahí que la doctrina de la

empresa haga incapié en estar al tanto de como se manejan los jefes ante sus subordinados. Esta forma de operar hace que el trabajador tenga confianza en demandar y ser escuchado, además que se vuelve una arma con dos sentidos. Por una parte, el trabajador no siente la ausencia ni la necesidad de contar con líder sindical que lo ayude ante sus inconformidades, y, por otra, se vuelve una arma de control para la Dirección que le permite evaluar y controlar a las mandos medios. Es así, que el eslogan de no es necesario un sindicato, se convierte en una leyenda viva que permite a la empresa seguir operando bajo esta consigna de no sindicato. Discurso del fundador al líder sindical de la CTM, cuando este lo quería convencer de tener sindicato:

“mira que yo te acepto sindicato, pero nada más dime que es lo que van a dar, van a dar algo más de lo que doy, entonces me convences de tener sindicato”(37).

En palabras del Gerente Administrativo, esta negativa de tener sindicato, “ayudo a que no hubiera mucho protocolo, a que no hubiera burocracia. A que si hay un problema, tenga el trabajador la confianza de platicarlo a sus jefes sin la intervención del sindicato” (38).

Dos cosas importantes se rescatan de los párrafos anteriores. La convicción del fundador de que él era mejor que el sindicato, en el sentido de que daba más que lo otorgado por la ley, en su capacidad para resolverles los problemas tanto personales como de trabajo (padre benefactor) a los trabajadores. Y, segundo, el ver al sindicato como un obstáculo para los intereses de la empresa. El tener como intermediario al sindicato no los dejaría moverse con la libertad que lo hacen. Por lo pronto, lo único cierto es que la empresa sigue sin sindicato, y no existe un reglamento que regule cada cuando se da el aumento salarial o quién abogue por ellos ante la recisión de un contrato, sanciones, prestaciones etc. Pues el reglamento interno solo hace alusión al comportamiento de los jefes con los trabajadores ante alguna falta de estos.

f) Reglamento interno

Los temas que considera el Reglamento Interno de Trabajo son: 1. Como atender la queja de un trabajador, 2. el trabajador dormido, 3. El trabajador con aliento alcohólico, 4.

Trabajador en estado de embriaguez, 5. Riña entre trabajadores, 6. El trabajador faltista, 7. El trabajador con bajo rendimiento, 8. Violación al reglamento interno o de seguridad, 9. El trabajador que sufre un accidente, 10. El trabajador que no utiliza su E.P.P, 11. El trabajador agitador o líder nocivo, 12. El trabajador de nuevo ingreso.

Este reglamento es más bien un breviario de modales de buena conducta que deben de seguir los jefes cuándo tengan cierto tipo de problemas con los trabajadores. Cómo su propio nombre lo indica solo hace recomendaciones a los supervisores para el manejo de conflictos en las relaciones laborales. El listado habla de una serie de “cualidades” que son posibles de encontrar en los trabajadores. Nótese el tono despectivo con que se etiqueta a algunas de estas indisciplinas: trabajador faltista, dormido, agitador o líder nocivo. Las contradicciones sobre la concepción que se tiene del trabajador también aparecen, por un lado, son considerados cómo parte importante de la empresa, sin los cuales no pueden crecer y sostenerse y, por otro, la idea despectiva de ellos al considerarlos potencialmente flojos, faltistas, de bajo rendimiento, alcohólicos, peleoneros, etc. El reglamento no habla de cuando un trabajador es cumplido o empeñoso y de la forma de lograr ascender en cada categoría. Se puede decir que todo queda bajo la subjetividad de los responsables de como actuar sobre estas decisiones.

6. Las decisiones, el líder y una historia de vida: ¿Una nueva estrategia? ¿ Qué queda del abuelo, qué se va?

En la actualidad, el Director esta por iniciar una nueva estrategia que implica el desarrollar una nueva línea de producción que permita la manufactura de un producto completo. Según el empresario los elementos tomaron en cuenta para la estrategia fueron: la factibilidad en cuanto al costo - beneficio y el riesgo. Las etapas por las que paso el proyecto fueron: a) se re-valoró el mercado (se hizo un sondeo del mercado), se definió el tamaño del mercado que querían abarcar; b) se definió el monto de la inversión necesaria para llegar a ese mercado (evaluación de costo capital, costo oportunidad, inversión total y tasa de retorno que se esperaba) ; c) tiempo en que se esperaba recuperar la inversión; d) el equipo que se necesitó; e) las características del personal en cuanto a la capacitación que se necesitaba impartir. La finalidad era saber cuanto se iba a producir y a que precio se iba a vender.

Como se puede apreciar lo importante para la toma de decisiones pareciera ser el aspecto financiero, cuanto invierto cuanto me retorna. El discurso se asemeja al de un razonamiento científico, donde todos los aspectos son evaluados con base al costo-beneficio, y la contingencia fuera controlada por el discurso científico.

El sujeto principal inició una etapa de capacitación personal asistiendo al diplomado de alta gerencia impartido por IPADE, lo cual se ve reflejado en la forma en que se está planteando la nueva estrategia. A la pregunta expresa de que información utilizó responde:

- sondeo de mercado
- la experiencia
- la situación económica
- la evaluación de procesos
- la consulta a especialistas

En algún momento hacíamos referencia del antagonismo que tenía que resolver el actual Director entre lo establecido y lo nuevo por establecer, entre el mito y el extraño cercano. La actual estrategia se sitúa en este punto. Significa no solo innovar y romper con un paradigma de producción establecido por el fundador, sino romper con un pasado, con una visión de como concebir el piso de la fábrica, es desafiar la “doctrina del abuelo” en lo interno. Es como lo señala el propio Director “estamos en la etapa de construir, de tomar bien las riendas, de ver donde podemos proyectar bien a la empresa, es el momento de “reinventar” El Director ahora tiene ya una biografía de decisiones, una experiencia acumulada y un conocimiento nuevo. Si bien es cierto que queda la socialización de una “doctrina” y muchas de las decisiones tienen que ver con esta; también es cierto que hay una nueva visión de como concebir un cambio, al menos en la planeación de una estrategia y de una nueva forma de liderar a la empresa.

Pero finalmente la pregunta es ¿qué tanto de la decisión final va a estar influida por el razonamiento hecho a través de una planeación y cual es el peso de lo cultural y lo subjetivo del empresario?

Hay un deseo de innovar y crecer bajo un nuevo concepto de producir (proceso de flujo continuo de un producto), lo que significa cambiar el proceso de producción. Esto implica romper con dos formas de concebir la producción, con la tradicional impuesta por

el fundador y asimilada por los trabajadores y, por otro lado, significa que el Director también se atreva a romper con algo ya probado de como hacer las cosas. Hay riesgos y por lo tanto incertidumbre. De nuevo el antagonismo se presenta entre lo nuevo y lo viejo, entre una cultura asimilada por todos y un deseo de reafirmar una identidad (y obtener también una rentabilidad) que lo identifique ante él y ante los demás como empresario (sujeto de voluntad con acciones propias), su subjetividad se ve enfrentada con el peso social y cultural de algo ya hecho. Se encuentra en el momento de decisión, es decir, ante un YO individuo con planes, metas y objetivos y, su contrapartida el ALTER, entre el deseo de innovar, lograr el éxito personal y de la empresa, y las limitaciones impuestas por su propia subjetividad de como percibe y siente las presiones no solo estructurales (el fracaso económico), sino al fracaso social. En este momento (código de frontera) configuración y reconfiguración de lo subjetivo y objetivo es en el que se encuentra el actual Director. La evaluación que haga de estos aspectos será la decisión final, abrá que esperar que para saber que pesa más, una cultura arraigada que llega al sometimiento de ciertas decisiones o el YO de un nuevo ser, con todos sus riesgos e incertidumbres, porque finalmente también de los errores se aprehende y se construyen sujetos de acción. Como lo dice el propio Director, “ he tomado muchas decisiones buenas, he tomado muchas decisiones malas, pero la mejor yo creo que todavía no la tomo”.

En este sentido para este empresario la empresa es un reto donde las decisiones tienen que ser tomadas con base en evaluaciones de costo-beneficio, aunque en ocasiones las decisiones tienen costo y no beneficio.

Por que como dice el Gerente Administrativo:

“ [...]aquí no tenemos reglamentos que regulen la toma de decisiones, y por dos cuestiones: no tenemos sindicato, y el otro que es una empresa familiar, que es lo que quiero decir con esto, que tu estas directamente con el dueño y dices, oye sabes que mira necesitamos esta maquina ve aquí esta la información, si o no y tan, tan, si se equivoco es el dueño , o sea ya no tienes que rendirle cuentas al del otro lado, al otro gerente, al superior, entonces ya la decisión viene desde arriba” (39).

Este párrafo finalmente nos dice el costo de una responsabilidad que recae solo en el dueño de la empresa, la soledad de una responsabilidad donde lo objetivo, lo subjetivo adquieren sentido en torno a la construcción de una identidad y la consolidación de una herencia que ya no solo es la posesión de un bien heredado, sino la propia construcción de su identidad y de una nueva empresa. El beneficio económico, las presiones estructurales encuentran también su referente en lo cotidiano de una subjetividad.

Conclusiones

Las preguntas iniciales que nos hacíamos buscaban orientarnos a descubrir cuales eran los arreglos subjetivos y culturales que daban el significado y sentido a las decisiones de la empresa. Y en ese sentido era importante identificar la estructura organizativa que acondiciona las decisiones, es decir, la relación que se establece entre jerarquías de mando y decisiones. Las peculiaridades de la empresa estudiada: ser de tipo familiar, el proceso de sucesión que se da al inició los noventa con la muerte del fundador, el no contar con sindicato, nos planteaba diferentes cuestiones: 1) la posición de los heredados en la estructura(empresa) ante la herencia misma, qué se mantiene y qué cambia, 2) el tipo de lazos que se establecieron entre trabajadores y la nueva dirección, 3) la influencia de las relaciones de poder en las decisiones ante un nuevo dueño. Es decir, la pregunta central era sí los individuos que heredaron la empresa solo se ajustarían a lo ya establecido (decisiones tomadas por la costumbre y tradición), o los intereses o propósitos individuales del nuevo dueño sería lo que regiría a las decisiones etc. Lo anterior nos habla de una posición de los sujetos en una estructura ya preestablecida donde pareciera que las acciones estaban predefinidas con la sola adaptación de los individuos(nuevos Directores) a lo ya establecido (doctrina del fundador). Sin embargo, resulta que la vida humana es más compleja y por lo tanto mas complicada que la idea de una simple adaptación a las estructuras.

La empresa surge bajo la concepción paternalista del fundador y todo lo que ello conlleva. La incorporación a temprana edad del Director actual lo lleva a enfrentarse a situaciones desconocida no visualizadas (no cuenta con una biografía de decisiones) que tornan sus decisiones en una lucha por definir una historia no vivida y con ello reafirmar una identidad .La cuestión radica en un primer momento en definir su posición como

heredado: ¿Sólo se conserva lo heredado o se rompe y se crea y se construye como un sujeto con voluntad de decidir? Es precisamente en este momento de frontera que el Director inicia el proceso de afirmar una identidad, lo que lo lleva a generar y transformar sus propios espacios de acción. En otras palabras, a modificar su ambiente material (empresa) y social (sistema de mando, decisiones, normas, poder) en el cual se encuentra inserto.

Dos fueron los momentos importantes que permitieron construir esa identidad: el primero que lo lleva a plantearse la posibilidad por primera vez de decidir por el mismo, si crecería la empresa bajo la incertidumbre de un nuevo proyecto. Esto implicaba una transformación material de la empresa, nueva tecnología, procesos, diseño e inversión en poco tiempo. Sin embargo, no se puede decir que la decisión dependería solamente de esta evaluación de inversión que implica cálculo de la ganancia, este punto tenía que ver además con otros aspectos importantes para la decisión y que son de tipo subjetivo; el sentimiento del honor y el orgullo de hacer bien las cosas en JMRomo. Aspectos que tienen una doble significación, por un lado, la presión social de demostrar que hace bien las cosas a los demás (sociedad en general) y, por el otro lado, la de demostrarse así mismo (autoestima) que es capaz de tomar buenas decisiones. Así la presión estructural (crecer su mercado) se transforma también en presión subjetiva, donde la evaluación de su decisión tiene que ver con el honor, orgullo y la conformación de una identidad. El riesgo, el miedo al fracaso, no solo respondían a cuestiones económicas, la empresa es solvente y sobreviviría a esta mala inversión, sino más bien, el miedo al ridículo social.

El poder de decisión de las estrategias implementadas en la empresa recae sobre el sujeto principal, el Director. La configuración (estructuración y reestructuración de significaciones) para la decisión fue: el deseo personal de llevar a cabo sus propios planes (YO individuo), el construir su propio destino (YO deseo) y distanciarse del fundador (abuelo). El sentido que le permitía plantearse esta posibilidad de éxito en la estrategia era el hecho de ser un Heredero. Esto le daba a él el sentido de pertenencia a la empresa, manifestado en la seguridad, confianza y lealtad de los trabajadores por ser el nieto del gran fundador, padre de todos ellos. Por otro lado, también está presente el sentimiento del compromiso (valor familiar socializado) que se relaciona con el orgullo y el honor de cumplir bien.

El segundo momento de decisión importante era el expandir su mercado al exterior. Aquí encontramos que el sujeto busca construir su personalidad a través de decisiones que le permitan crecer y afianzar el mercado de su empresa. El elemento subjetivo que configuro parte de esa decisión fue la *presión social*, para el es muy importante el que *dirán*

Se puede decir que las acciones emprendidas por el Director giraron en torno a las siguientes disyuntivas: heredó una empresa y tuvo que aceptar su papel de líder, decidir sobre su propio función como empresario; conformarse con la posesión de un bien (herencia) o conformar su propia historia (biografía de decisiones), y finalmente aceptar la presión social para serlo.

En otras palabras, la construcción de una identidad personal y social permite junto a presiones estructurales explicar en este caso la toma de decisiones. Esto hace que la empresa se reestructure, no solo en lo estructural (nueva tecnología, ampliación de mercado), sino que se inicien nuevos arreglos subjetivos de como percibir y vivir la empresa entre los actores que la componen, aunque con ritmos diferentes. Y esto es muy importante para poder comprender que fue lo que permite seguir a la empresa hacía adelante. Los sujetos de la empresa inician un nuevo proceso de socialización (por así llamarlo) de como actuar ante un nuevo Director. El Director entabla una lucha interior de como enfrentar una nueva situación para la cual no estaba preparada. El único referente para todos que los guía es el recuerdo y mito del fundador. Y, en este punto la pregunta es cómo logra el nuevo líder la adhesión de los demás.

Al contrario de lo que pasa con la empresa Xerox, no es la forma dictatorial y autoritaria lo que definen las relaciones de poder y decisión. La empresa no cuenta con una estructura burocrática que reproduzca un sistema de tomar decisiones, (jerarquía de elites o grupos compactos de Gerentes, reglas o normas escritas). El uso y la costumbre envuelven el constante movimiento de las decisiones más cotidianas. La única norma, y no escrita, es la lealtad a la empresa con base al recuerdo (tradicción) del fundador. Y en este sentido es que podemos hablar de dos momentos de adhesión al líder. El primero, que se da manera natural, por el simple hecho de ser el nieto del fundador, no por ser el nuevo Director. Así la adhesión al líder se da en un primer momento en el sentido afectivo. Es como si de repente el nieto pasara a dirigir la gran familia. Se puede decir, que esto establece un

equilibrio paternalista, en el sentido de que ahora los Gerentes, coordinadores y trabajadores de la empresa se convierten en los protectores (se asumen como padres del recién llegado) del *cercano extraño*. Su desconocimiento del manejo de la empresa, su juventud e inexperiencia, lo pone en situación de desventaja frente a los demás sujetos que laboran en la empresa. De ahí la adhesión de los trabajadores, coordinadores, Gerentes, etc, para apoyar y ayudar al recién llegado a la familia (nieto del fundador). El equilibrio viene dado por esta actitud paternalista de los Gerentes y coordinadores de proteger y apoyar al nieto de Don Jesús. Así, la empresa adquiere un equilibrio y continua funcionando sin notarse la pérdida del fundador.

Sin embargo, a diferencia de la adhesión afectiva donde el actuar se supedita a la pérdida de la individualización y se acepta la imposición por parte de la autoridad máxima, donde el miedo paraliza y lo más cómodo es responsabilizar al líder, en este caso sucede lo contrario. La adhesión de los sujetos por afectividad es dada como una manera de mostrar solidaridad con la empresa en la que tantos años llevan trabajando y respetando al fundador. Así, en vez de paralizar su actuar lo ponen a funcionar de manera Proactiva, no Protectiva (defensiva). Ante el peligro o la incertidumbre (muerte del fundador), lo importante era salir adelante (agresividad), y para eso estaban ellos que conocían la empresa. A esto lo llamamos adhesión por solidaridad a una autoridad simbólica.

Para el segundo momento de adhesión es más complicada su comprensión y entran en juego otros aspectos importantes. Por un lado, la conformación de la identidad del líder que da como resultado un estilo de dirección y mando que impone el nuevo Director.

Conforme una persona va adquiriendo más conocimiento y experiencia más confianza va tomando su actuar. A diez años de la muerte del fundador, una empresa sólida que crece continuamente y se afianza en el mercado, habla ya de una dirección, y con esto me refiero a un tipo de liderazgo y por lo tanto a su legitimación.

Los elementos que presionaron para la configuración de la identidad tienen que ver con dos significados que le dieron sentido a sus acciones: la presión social identificada en el código del que dirán, valor sin duda que representa no solo la socialización familiar, sino también representa la cultura local en su sentido más coercitivo. Esto obliga a un comportamiento de lo que se espera de la persona. En este caso, es el de demostrar

socialmente que puede con el papel de dirigir la empresa. En el momento de decisión sin duda que esto estaba presente, el deseo de demostrar su carácter en las decisiones. Por otro lado, el deseo personal de triunfar como empresario efectivo en sus decisiones. Es decir, el también tiene una ambición personal de ser un triunfador, de brillar con estrella propia. Hay una veneración al abuelo, un reconocimiento y admiración lo que no impide el deseo de reconocimiento personal. Pero además aparejado con el deseo ser un empresario con voluntad.

El segundo momento de adhesión viene precisamente de este proceso de la configuración de una identidad que lo lleva a tomar una posición de líder. El dejar – hacer, dejar - pasar, para poder hacer, que es el resultado de una conveniencia que permite la posibilidad de una lucha por el poder entre los demás sujetos de la empresa. La adhesión es dada por una coincidencia de intereses, que para unos representa la lucha por el poder y el prestigio (Gerentes), para otros, la lucha por dejar plasmado su conocimiento y experiencia en la mejor manera de producir (coordinadores). Para el líder significa garantizar la mejor manera de producir (óptimos resultados), controlando sin controlar. Es decir, su liderazgo consiste precisamente en consentir esa lucha por el poder, que a su vez autocontrola la propia lucha.

La personalidad del líder coincide con esta forma de actuar. Y en este punto entramos a otro aspecto importante que tiene que ver con la definición de la personalidad del Director. ¿Cuál es la personalidad de este líder? ¿Cuál es el tipo de autoridad que ejerce?

El Director tiene un pasado que lo socializa dentro de un círculo de personalidades autoritarias, la personalidad del abuelo, abuela, su estancia en una escuela militar, lo que supondría una personalidad autoritaria. Sin embargo, su propio actuar en la empresa no se le puede catalogar como tal.

La disciplina, orden y limpieza, lo estético, si forman parte de su personalidad. La pregunta es ¿Cómo operan en lo subjetivo los valores vividos e inculcados en la vida cotidiana y la familia? ¿Por qué unos valores se aceptan y ciertas actitudes se rechazan? La respuesta quizá pueda ser dada en el sentido que los individuos no son lineales, y que entra en juego precisamente el proceso de significación que cada quién le da a su propia existencia. En otras palabras, opera lo que De la Garza denomina proceso de

reconfiguración y rejerarquización de códigos subjetivos que permiten dar nuevos sentidos a lo vivido. La personalidad se compone en parte de esta evaluación subjetiva de aceptación o rechazo a ciertos códigos subjetivos. Así, la personalidad influye en el tipo de autoridad que se ejerce y, a la vez, la autoridad puede contribuir a moldear las personalidades. Para el fundador lo estético formaba parte fundamental del trabajo, no sólo de una forma de ser en lo personal. Así cuando el decide crear un vídeo de como usar el baño y sancionar aquél que no lo use correctamente y fomentar la denuncia con incentivos económicos denota que la estética (gusto por lo bello, que se manifiesta en el trabajo, en la limpieza como parte fundamental del trabajo cotidiano, orden en su lugar de trabajo, vestimenta y limpieza en su persona) es un valor en función del cual intenta socializar a la familia y los diferentes individuos que forman parte de la empresa. Lo estético pasa a formar parte del entretejido subjetivo que configura una identidad y, por lo tanto, la personalidad de los que componen una organización. La estética puede ser incorporada en lo individual y en el trabajo convertirse en un código que identifique a los trabajadores. Así, la personalidad del fundador denota una actitud personal autoritaria al inculcar y/ o imponer una forma de concebir lo estético como una forma de trabajar. Los Gerentes se socializaron bajo este valor, por lo que ya forma parte de su cotidianeidad. El heredado no conoció otra forma de concebir el trabajo sin lo estético, forma parte de sus códigos vitales. Sin embargo, existen otras prácticas que pueden ser rechazadas al contraponerse con otras vivencias del nuevo empresario. Esto puede ser consciente o inconsciente, así cuando alguien rechaza una personalidad autoritaria tiene que ver en parte con su propia carácter.

Las cualidades que admira e incorpora como parte de su personalidad el Director son: la formalidad, la limpieza, el ahorro, la eficiencia, el respeto a las tradiciones y a las obligaciones, pero no denota en algún momento respeto por el autoritarismo, sino al contrario, un rechazo a hacer las cosas por la fuerza. Aspectos que sin duda tienen que ver con sus propias vivencias y que son rejerarquizadas por él, dándoles significados propios. Su forma de expresar estos significaciones es el propio proceso que emprendió el Director de construirse una identidad propia, generar un nuevo tipo de liderazgo, en otras palabras, construir un espacio de decisiones propio. Aún cuando su personalidad pueda ser definida como conservadora, ésta adquiere un sentido diferente a su antecesor.

En este Director se puede decir que el poder es visto como algo inherente a su posesión, como parte de su cultura tradicional. Así, la legitimidad de su autoridad descansa en los lazos de sangre (herencia del abuelo), donde los Directores, Gerentes y trabajadores en general actúan y obedecen como súbditos (Weber) y no como trabajadores que tienen una relación laboral. La autoridad del Director se manifiesta en dos niveles, la autoridad que le confiere ser el dueño de la empresa y que le permite decidir sin consultar, autoridad en parte tradicional, y la autoridad transferida simbólicamente, ésta la detentan los conocedores del saber hacer, ellos deciden como producir. Sin embargo, es la autoridad tradicional la que valida o invalida sus decisiones.

La dominación es también de tipo afectiva dada en parte por la herencia que lo legitima, la lealtad es el principio que caracteriza a los pertenecientes al reino del señor. Por tradición asume el poder (autoridad), pero su liderazgo lucha por romper con la tradición y crear una nueva tradición. Finalmente, se puede decir que su estilo de mando oscila entre la re-apropiación de una tradición, de un afecto, y la configuración de una nueva identidad, sin romper con ciertas costumbres. Como se puede apreciar la linealidad no forma parte de este estilo de mando. La dominación, legitimidad, decisiones, personalidad son elementos que continuamente se están moviendo y adquiriendo nuevas significaciones. Así la tradición de una forma de mando es reconfigurada en parte por la personalidad de un nuevo sujeto que rechaza el autoritarismo y acepta lo estético en el trabajo. El poder se trastoca y se generan nuevas configuraciones, donde la legitimidad también es dada por el reconocimiento del saber hacer, tradición diferente a la herencia. Se puede decir, para concluir, que el estilo de mando en la empresa es tipo tradicional-afectiva-delegativa, con nuevas revalorizaciones y que aún en una empresa con una tradición acumulada las estructuras solas no determinan las decisiones, sino que estas entran en juego con las relaciones de poder, con la subjetividad, con los intereses propios, donde la eficiencia vista como costo-beneficio solo refleja una parte de los elementos que configuran el proceso de decisión.

CITAS

Nota

Las entrevistas se realizaron al Director de la empresa y al Gerentes General, de Recursos Humanos, Producción, así como a un coordinador. Se retoma también la Historia de Vida del Director General

Información documental y visual utilizada

Vídeos

Mural

Minuta de Junta Gerencial

Asistencia a dos juntas de Producción

Reglamento Interno de Trabajo

CITAS

1. Entrevista al Gerente de Producción realizada el 29 de octubre de 1999
2. Entrevista al Gerente General realizada el día 02 de septiembre de 1999
3. Idem
4. Ibidem
5. Entrevista a Coordinador de Producción realizada el 29 de octubre de 1999
6. Idem
7. Ibidem
8. Entrevista al Gerente General
9. Entrevista al Dueño-Director el 21 de enero 2000
10. Idem
11. Ibidem
12. Ibidem
13. Ibidem
14. Ibidem
15. Historia de vida del Dueño y Director de la empresa
16. Idem
17. Ibidem
18. Entrevista al Dueño –Director el
19. Idem
20. Ibidem
21. Historia de vida del Dueño-Director el
22. Idem
23. Ibidem
24. Entrevista al Gerente General
25. Entrevista al Gerente de Recursos Humanos realizada el 11 de septiembre de 1999
26. Idem
27. Ibidem
28. Ibidem
29. Ibidem
30. Ibidem
31. Ibidem
32. Ibidem
33. Ibidem
35. Ibidem
36. Ibidem

37. Entrevista a Gerente General
38. Idem
39. Entrevista a Gerente de Recursos Humanos
41. Idem
42. Ibidem
43. Ibidem
44. Ibidem