

Capítulo No. VII. Seald Power de Aguascalientes, ingresos y productividad laboral

Marcel A. Hernández Romo.

Introducción

En este capítulo se describen las estrategias de productividad implementadas en la empresa Seald Power Aguascalientes como resultado de una crisis de productividad y de la falta de una cultura laboral industrial. Se analizan los elementos que hicieron posible que la compañía y el sindicato llegaran a un acuerdo de desarrollo de productividad con el involucramiento y compromiso de ambos. El trabajo recupera información de investigaciones realizadas anteriormente por Alemán (1997) Además de la realización de entrevista al líder Sindical, al representante de la comisión de educación del Sindicato y al Gerente de Relaciones Industriales.

Características de la industria y política laboral en Aguascalientes

El proceso de industrialización en Aguascalientes que va del período 1980 hasta antes de la crisis del 2001, tuvo como sustento fundamental la política económica estatal que se sintetiza en los siguientes aspectos: 1) por traer capital extranjero, principalmente japonés y estadounidense y crear infraestructura indispensable para dicho proceso, como fueron los siete corredores industriales y magníficas vías de comunicación, 2) Instrumentó una política del empleo sustentada en la contención de los salarios manteniéndolos siempre bajos y con baja calificación y, 3) una política laboral sustentada en la incorporación obligada de los trabajadores a sindicatos oficiales, principalmente a la CTM. Es necesario señalar que en la localidad no existe el sindicalismo independiente, ni tradición de lucha por parte de los sindicatos, e incluso el gobierno ha tolerado la inexistencia de los mismos con el afán de ampliar la gama de atractivos para traer la inversión extranjera (Hernández Romo, 1999).

El resultado de la política gubernamental fue la inversión del capital en la localidad, esta se desarrolló considerablemente, sobre todo porque esta inversión venía del extranjero; la estructura del empleo se fomento abiertamente en ciertas ramas estratégicas como son la industria de la automotriz y de la electrónica, fortaleciendo además una rama tradicional de

industria manufacturera en Aguascalientes **como es** la industria textil y del vestido por parte del capital norteamericano. La inversión directa propició en especial la capacidad exportadora de las empresas extranjeras y en menor medida otras empresas de la localidad, diversificando los mercados de las exportaciones.

Sin embargo, si bien es cierto que Aguascalientes ha tenido una fuerte industrialización, esta no se ha basado en la idea de realizar al interior de las empresas procesos intensos de modernización, la reestructuración productiva se dio básicamente en las empresas de capital extranjero y en un número muy reducido de empresas de capital nacional y local. En cuanto a tecnología, la mayoría de las empresas manufactureras no están incorporando la más avanzada, como sería la maquinaria automatizada computarizada; en sus principales fases de la producción emplean herramientas manuales, como se muestra en los estudios sobre modelos producción y estrategias empresariales realizado por Alemán, Hernández, Gutiérrez, (1996, 1998) Hernández (1997, 2003). No obstante existen empresas, sobre todo extranjeras que sus procesos de trabajo son llevados a cabo mediante tecnología de punta. De esta manera se presenta una polarización: hay industrias con un nivel sofisticado de tecnología y otras que requieren cambiar. Esta polarización muestra como empresas del mismo tamaño y de la misma rama, como son los alimentos logran exportar con esquemas de producción diferentes. Mientras que unas fincan su productividad y calidad en un uso intensivo de la fuerza de trabajo, sin innovar o incorporar nueva tecnología, otras introducen tecnología computarizada (Hernández, 2003). En cuanto a la organización del trabajo, ésta se caracteriza por tener estructuras organizacionales complejas al contar con departamentos especiales para la supervisión, control y mantenimiento. Lo que nos muestra una clara división del trabajo al estilo taylorista, que implica un alto control del proceso por parte de la gerencia, una rigidez en las actividades y puestos, una rutinización de las tareas, una ausencia de participación de los trabajadores en la planeación y solución de problemas y en la aplicación de métodos de tiempos y movimientos en general, Esta práctica toma cuerpo, sobre todo, en la mediana empresa (Alemán, Hernández y Gutiérrez, 1996)

Se puede decir, que el auge y el crecimiento sostenido de la Industria en Aguascalientes se debe a dos factores importantes: las relaciones laborales y la fuerza de trabajo (Alemán, Hernández y Gutiérrez, 1996). En el primer aspecto las relaciones laborales son flexibles de

inicio, debido a que las empresas pueden usar sin restricciones la fuerza de trabajo en el ingreso, promoción, en el número de obreros empleados, movilidad interna y reajuste de personal, entre otras (Hernández y Gutiérrez, 1999). Esta característica no se debe sólo a zona industrial, sino que forma parte de una cultura obrera y patronal en que las condiciones de trabajo son impuestas unilateralmente por los empresarios y están avaladas por el sindicalismo local, que no ofrece resistencia a estas políticas. Por otro lado, los trabajadores no tienen la posibilidad de involucrarse en las toma de decisiones en la mejora de los productos.

La política lanzada por el gobierno a nivel nacional a mediados de los años noventa de promover “una nueva cultura laboral”, tenía como objetivo la elevación de la productividad, el mejoramiento de las remuneraciones y la capacitación constante de los trabajadores. Esto implicaba para las empresas que se sumaban a dicho proyecto contar con una nueva concepción de la organización de trabajo, introducir nueva tecnología e involucrar más a los trabajadores con un nuevo sentido de responsabilidad; el pago por productividad mejorarían los niveles de calidad y competitividad como resultado del mejoramiento de los procesos productivos, de la mejora de las condiciones laborales y de la vida de los trabajadores. Dentro de esta perspectiva e inmersa en el contexto arriba señalado(falta de una cultura laboral industrial por parte de la fuerza de trabajo, bajos salarios, nula participación de los sindicatos en la vida productiva y empresas en proceso de reestructuración) es que se ubica la empresa Seald Power, si bien responde a una estrategia propia de la empresa, donde la calidad y la productividad se vuelven los elementos sobre los cuales fincan en gran medida su éxito y permanencia en el mercado, no se puede ver deslindada de la coyuntura que representó esta política gubernamental de ver a la productividad como la salida a los problemas de competitividad, calidad y mejoras salariales.

Características de la empresa Seald Power

Antecedentes

Seald Power Mexicana manufactura anillos de pistón para la industria automotriz, pertenece al grupo ConduMex, y éste a su vez al grupo Carso. Inició operaciones en 1958 como distribuidora de anillos importados (Seald Power Corporation), y no es hasta 1964

que se estableció en México. En 1981 el 60% de las acciones fueron compradas por la empresa Condumex. Dos aspectos influyeron en la venta de las acciones, la ley de inversiones extranjeras y los problemas que la empresa tenía con el sindicato. Esto motivó a que la gerencia decidiera que la matriz saliera de la ciudad de México y se trasladara a la ciudad de Aguascalientes, convirtiéndose en Seald Power Mexicana con una sucursal en el estado de México. El clima laboral de la entidad (inexistencia de huelgas por 40 años, la afiliación automática de los trabajadores a la CTM y/o la tolerancia de la inexistencia de sindicatos en las empresas), junto con la política industrial del gobernador Rodolfo Landeros de conceder facilidades para la instalación de nuevas compañías generó un clima de “paz laboral” favorable para que Seald Power decidiera instalarse en Aguascalientes. Sin embargo, el conflicto con el sindicato se incrementó dado que la titularidad de las relaciones laborales pertenecía a una organización independiente afiliada al Frente Auténtico de Trabajadores (FAT), aspecto que se contraponía con la política de la localidad en el sentido de la incorporación automática de los trabajadores a la CTM, y que de hecho la empresa había asumido como elemento favorable para su política laboral. En 1986 la empresa decide ubicar la planta a Aguascalientes, lo que implicaba trasladar las máquinas, esto no podía ser posible sin la venia del sindicato, por lo que decide negociar. El acercamiento de la empresa con el sindicato se dio, por un lado, como resultado del cambio de administración, que a su vez respondió a la participación de capital nacional vía la empresa Condumex, y, por otro lado, en el marco de una política de integración a los planes de extensión de la empresa. La empresa apoyaría la titularidad del FAT en las relaciones laborales siempre y cuando se hiciera a través de una demanda ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo. En el recuento, el FAT gana con el 99.9% de los votos, en 1990 reemplaza a la CTM local con quien había empezado a trabajar antes del traslado de la maquinaria. Esto marcaría y definiría las relaciones laborales basadas en una amplia comunicación de los planes del futuro de la empresa y un sentido de participación y respaldo del sindicato al visualizar un “beneficio a futuro” (Aleman, 1997)

Características actuales de la empresa

Seald Power Mexicana pertenece a la rama automotriz, su principal producto es la manufactura de anillos de pistón. El capital es 41% norteamericano y 51% mexicano

(Conдумex). Su mercado abarca tanto el nacional como internacional: USA, Sudamérica, Norte de África y países del Medio Oriente. Cotiza en la Bolsa de Valores. El número de operarios es de 402 y 115 de confianza. La producción es muy diversificada, realizan hasta 1400 diferentes tipos de anillos para producción de vehículos y refacciones. Sus principales clientes son GM, Volkswagen, Nissan, Chrysler, Ford. La tecnología es de punta, es manufactura flexible y se trabaja en células flexibles. La organización del trabajo es altamente formalizada, lo que no impide el contar con un trabajador polivalente y calificado.

Crisis y reestructuración de la empresa

Las presiones estructurales de la empresa que la llevaron a plantear el esquema de incentivos las podemos ubicar tanto en factores de competitividad del producto, de mercado de trabajo y de conflicto con el sindicato.

Seald power puede producir una variedad entre 1200 y 1400 tipos de anillos de pistón. El mercado al que orienta la producción es dual, el 50% es de exportación, y lo surte de anillos para pistón de vehículos nuevos, el resto se dirige al mercado interno, al que provee de anillos de refacción. Es proveedor de las principales marcas automotrices (GM, Volkswagen, Nissan, Chrysler, Ford) lo que implica producir con estándares de calidad muy variables, no sólo por el producto sino por los diversos destinatarios. La empresa experimentó en la década de los noventa la misma presión que la industria automotriz mexicana, la necesidad de flexibilidad del producto en cuanto volumen, calidad y variedad en el mercado, sin embargo, la compañía no pudo responder a esas exigencias del mercado, no entregaba oportunamente a las armadoras de automóviles el producto, además de no contar con la calidad requerida. La industria automotriz exige entregas secuenciales y justo a tiempo, por lo que la calidad y entrega oportuna se vuelven exigencias del mercado. El segundo problema tiene que ver con el mercado de trabajo, de acuerdo con la gerencia esta problemática se generó a partir de su establecimiento en una zona con un proceso reciente de industrialización que no contaba con el mercado de trabajo adecuado. En 1984 la población era de extracción rural o venía de pequeños pueblos vecinos donde no existía una cultura de trabajo industrial, la población económicamente activa era joven (16-25 años), con una escolaridad de primaria y sin experiencia laboral (1 o si acaso 2 años de experiencia en manufactura textil, no automotriz) (Aleman1997; Hernández, 1997). La

industria de Aguascalientes no ofrecía en ese periodo sistemas de capacitación novedosos o que hicieran referencia a nuevos procesos productivos, se limitaba a cumplir con lo que exigía la Ley Federal del Trabajo. Se aprovechaba la fuerza de trabajo no calificada y con baja remuneración. El perfil obrero de Aguascalientes de los ochenta a los noventa no presentaba el perfil de un obrero taylorista experimentado, debido a que las empresas locales eran tradicionales y pequeñas, con bajos niveles tecnológicos y poca formalización en el trabajo. Estas características se manifestaron en la empresa en problemas como la rotación voluntariamente del trabajador, ésta se ligaba a la temporada de la cosecha y al no estar acostumbrado a cumplir un horario y una rutina. Para principios de la década de los noventa, la rotación oscilaba entre el 7 y 10 % mensual. El tercer aspecto que hizo crisis fue el problema con el sindicato, el cual se resolvió hasta 1990 con el cambio y reconocimiento de la titularidad del FAT en las relaciones laborales, aspecto que se tradujo en una nueva relación laboral que cobró importancia en el proceso de reestructuración de la empresa

En síntesis el problema para la compañía se presentó así:

- a) Una aguda problemática de rotación de personal que implicó para la empresa altos costos de producción, debido a que la maquinaria que se implementó es altamente automatizada. La capacitación del obrero resulta muy costosa ya que se puede traducir en el tiempo inactivo de la maquina. Esto adquiere mayor relevancia frente a una exigencia de los clientes de entrega oportuna de productos
- b) Una fuerza de trabajo pre-taylorista no acostumbrada a altos niveles de automatización, con una experiencia en el campo y no en la industria (jefes, turnos, disciplinas, ordenes, normas, horarios) y una cultura gerencial tendiente a propiciar la baja remuneración. Lo que se traduce, desde el punto de vista de la gerencia, en una escasa cultura laboral industrial y en mucha indisciplina.
- c) Clientes que demandan no sólo la entrega a tiempo (JIT) sino con estándares de calidad diversos. Los trabajadores no entendían la importancia del JIT y el concepto de la calidad.
- d) La necesidad de involucrar al sindicato en una estrategia integral de largo alcance.

De acuerdo con Alemán (1997) el problema de la empresa se puede resumir en el siguiente punto: cómo obtener una mano de obra estable, flexible y calificada, que permita cumplir con el mercado del producto y optimizar los costos de la automatización de las células de producción

Dentro de las posibles estrategias se encontraba el incremento en los salarios como estímulo a la permanencia., pero esto tenía serias implicaciones a nivel corporativo, pues un alto salario es una nota discordante en los costos de mano de obra de otras empresas del Grupo. Además, políticamente no era conveniente debido a que las políticas laborales a nivel nacional y local marcan topes salariales, un aumento alteraba la política de baja remuneración que caracteriza a la industria del estado. Sin embargo, la gerencia reconocía que un punto importante para bajar los costos de producción era lograr la permanencia del trabajador. Ante la imposibilidad de un aumento directo al salario la empresa establece una serie de prestaciones que compensaban en algo el bajo salario, aunque para la localidad resultaban nuevas- pues en Aguascalientes la remuneración depende básicamente del salario, y en muy poco de las prestaciones- como era el comedor y un bono por antigüedad, que es diferente al pago por escalafón ciego (Hernández y Gutiérrez, 1999) El tipo de prestación que se estableció respondió a una fase intermedia de una estrategia de mayor alcance y que de acuerdo con la gerencia iba dirigida a generar en el trabajador un nuevo valor agregado a su capacidad de producir: la flexibilidad y la calificación, aspectos que al mismo tiempo solucionarían tres problemas principales que tenían que ver con la mano de obra, a saber:

- a) mejorar los salarios de la gente (es una de las empresas que pagan más bajos salarios en la localidad)
- b) retener a la mano de obra (en 1996 la rotación iba entre el 7 y el 10 % mensual)
- c) que los trabajadores tuvieran más habilidades y produjeran en células flexibles.

En este punto es que para la gerencia, la cooperación de los trabajadores y el sindicato se volvió el elemento central que permitió implementar una reestructuración integral a la empresa.

La estrategia de reestructuración productiva abarcó la modernización tecnológica, el cambio en organización del trabajo, cambio en las relaciones laborales y la flexibilidad

salarial, cambio del perfil sociodemográfico del trabajador, todo vinculado a establecer la estrategia de productividad.

Sindicato y la estrategia de productividad

En 1994 la empresa inició una reestructuración productiva integral que comprendió: introducción de tecnología de punta, cambio en la organización del trabajo y un nuevo perfil de trabajador más calificado, aunado todo a la inculcación de una nueva cultura laboral. La gerencia estaba consciente de que el éxito o fracaso de la misma dependería en gran proporción del apoyo y la participación de los trabajadores. La crisis de 1995 impactó a la empresa, para el Sindicato se tradujo en la posibilidad de realizar paros técnicos y reducir drásticamente la planta laboral. La empresa planteó al sindicato su plan estratégico que comprendió dos vertientes: aumentar las exportaciones (abarcando más mercado internacional) esto implicó implantar y mantener un sistema de calidad certificado en QS 9000 con base en el mejoramiento continuo, inculcar una cultura de reducción de costos, cultivar y fomentar el trabajo en equipo e impulsar a los proveedores a tener un sistema de calidad certificado dentro de los requerimientos de ISO y QS 9000 y dos, iniciar una estrategia de productividad que involucró tres tipos de incentivos: por productividad y calidad, por capacitación (SM) y por asistencia. De acuerdo al líder de ese momento el aceptar dicha propuesta fue más por temor a la pérdida de empleos que una negociación de la estrategia misma. Sin embargo, no quiere decir que no se llevó a cabo una consulta amplia entre los trabajadores sobre la implementación de un nuevo sistema de relaciones laborales. Si bien, quedó abierto a nuevas propuestas por los trabajadores, ésta nueva relación trastocó aspectos importantes de la vida laboral. Se inició una negociación del régimen de trabajo que implicó la negociación de la polivalencia y la productividad con calidad por un bono salarial. El tan sólo poner en la mesa de discusión por parte del sindicato la estrategia de productividad implicó un aumento del 2% directo a salario para los trabajadores (Alemán, 1997, entrevista al líder sindical, octubre de 2005).

El sindicato es independiente con fuerza política y con amplia experiencia en la negociación colectiva, esto hizo posible una “negociación bilateral” es decir, participaron ambas instancias y llegaron a acuerdos, pero esto no quiere decir que los trabajadores

salieron ganados y mejoraron notablemente su situación, sino por el contrario, perdieron el bono de antigüedad (escalafón ciego) aspecto que ahora se vuelve central para lograr el bono de productividad y el de multihabilidades, así como para obtener la categoría más alta, ya que se requiere una antigüedad promedio de 4 años para poder acceder a esta. En otras palabras, el sindicato y los trabajadores aceptaron un aumento salarial a costa de una intensificación del trabajo, basado en una flexibilidad integral (del producto, de la tecnología, del proceso de trabajo y el salarial). El miedo al despido masivo y quizás el desconocimiento por parte de la dirigencia sindical de lo que implica una reestructuración productiva integral basada en la flexibilidad, los llevaron a la firma de un convenio de productividad donde la parte gananciosa sin duda fue la empresa. El que el sindicato sea independiente no garantiza una negociación donde de como resultado mejoras a las condiciones laborales para los trabajadores, al menos en este caso.

Como se dijo, el sindicato fue consultado en la reorganización de la empresa que implicó un cambio tecnológico que se tradujo en un cambio en la organización, un nuevo perfil sociodemográfico del trabajador, además apoyar la implementación de la estrategia de productividad que contempló: el Sistema de Administración de Personal Sindicalizado SAPAS, que engloba al Sistema de Multihabilidades (SM), el bono de productividad y el bono de asistencia.

Cambio Tecnológico

El cambio tecnológico en la empresa consistió en la implementación de células flexibles. Las células flexibles de fabricación conllevan una forma de organizar la producción, las máquinas se disponen en grupos, de forma que acompañan el flujo de las piezas como una organización funcional. Se cuenta con equipos computarizados que constituyen sistemas flexibles de manufacturas, que consisten en la formación no sólo de células basadas en máquinas de control numérico computarizadas, sino en la integración con el departamento de métodos y procesos, lo que permite el control a distancia a través de terminales de computación (CAM). El lay out (sistema de máquinas flexibles) busca reducir el tiempo de permanencia de las piezas en la empresa, esto lleva al concepto de producción adelgazada donde debe de operarse con cero inventarios y cero demora. Este tipo de tecnología también tiene la ventaja de producir piezas por analogía múltiple: forma, similitud y tiempo

de producción, lo que reduce significativamente los tiempos de desplazamiento y espera de las piezas (helad time) (Alemán, 1997)

Un obrero flexible realiza entregas secuenciales o de justo a tiempo a su próxima célula, evitando inventarios. Después de dar la vuelta en la célula flexible se distribuye al siguiente operario y así secuencialmente se entrega el producto al conjunto de la célula. Un lote que entra en una célula a las siete de la mañana a las nueve de la mañana ya se término de manufacturar, lo que evita inventarios. Los errores se pueden detectar en cualquiera de las secuencias y se corrige inmediatamente, esto significa que el desperdicio se puede cuantificar por el número de piezas sin calidad. Por otro lado, a cada célula le corresponde un color de acuerdo a la etapa del proceso, esto tiene la función de poder detectar en que célula y que trabajador llevó a cabo el error (entrevista a líder sindical, octubre, 2005).

Uno de los beneficios de trabajar con esta tecnología para la empresa es el reducir de manera importante el tiempo muerto (lead time) del producto, en 1995 se tardaba en salir 45 días frente a 25 días que dura ahora el proceso, es decir se erradico el tiempo muerto en un 50%.

Nuevo perfil sociodemográfico del trabajador: Contratación y Capacitación

La compañía realizó estudios sobre cuáles son las características que deben de tener los trabajadores para que respondan a sus necesidades, con base a esto diseñó el perfil sociodemográfico de la planta productiva, el trabajador operativo debe ser de base (contrato permanente) y contar con los siguientes atributos: ser mayor de 22 años, con un nivel educativo de secundaria o carrera técnica como mínimo, estar casado y no contar con experiencia laboral, y preferentemente venir del campo, además, debe de aprobar un examen de aritmética básica. La fuerza de trabajo de la empresa cumple con estas características logrando que el 70% de su población trabajadora sea originaria del municipio de Pabellón Arteaga en Aguascalientes

La capacitación de nuevo ingreso inicia con un curso de inducción de tres días que consiste en: conocimiento de la filosofía de la empresa, Seguridad Industrial, información sobre el Contrato Colectivo (derechos y obligaciones), conocimiento del sistema de calidad QS 9000, del proceso y la materia prima. Se le informa sobre la manera como opera el Control Estadístico del Proceso, hoja viajera, reporte del control del piso: SAPS, hi (hoja de instrucción) HR (hoja de ruta) y después entran a piso donde se adiestran empezando por

las funciones más simples y asistido por trabajadores de la planta. Cada proceso de capacitación implica más exigencia en cuanto a la forma de obtenerla, y esta ligada a la categoría que aspira. Para calificar como entrenador que es la categoría más alta, el operario pasa por dos tipos de capacitación: en aula y en la planta, en el primero debe de acudir a una escuela técnica (CONASEP, Cebéis) y pasar el curso que tiene una duración de 6 meses, posteriormente demostrar en planta lo que aprendió, esto lleva otros 3 meses. Una vez adquirida la categoría continúa el proceso de calificación para obtener ahora el bono por multihabilidades correspondiente a esa nueva categoría, en total el operador tarde 4 años en acceder a ser entrenador, además de estar sujeto a que haya una vacante (entrevista al líder sindical, octubre de 2005) El obrero sigue una rutina de cambio constante de máquina, de nuevas metas de producción, de variedad de producto, así como de ritmos de producción, de reuniones en la línea de trabajo.

Estrategia de productividad El Sistema de Multihabilidades, (SM), el Bono por Productividad y el bono de asistencia

Bono del Sistema de Multihabilidades (SM): Metas y Objetivos

El objetivo del sistema de multihabilidades es el de mejorar la remuneración de los trabajadores, condicionando el incremento salarial a la adquisición de una mayor calificación y productividad. Esto llevó a conformar un perfil laboral de obrero flexible que conoce las máquinas de la célula, las trabaja con mayor habilidad y productividad

Tanto la medición de la productividad como de la eficiencia de un trabajador en la célula es realizada por asesores especiales. Se obtiene un tabulador que asocia las categorías laborales con niveles de habilidades (SAPS) El trabajador tiene un salario base de acuerdo a su categoría laboral, pero su incremento responde a dos aspectos, al aumento que se hace de acuerdo a los salarios mínimos establecidos por la LFT y el que obtiene por certificar su habilidad en el trabajo que realiza, es decir, su incremento salarial ya no depende de la antigüedad, ni de una promoción común. El SM trajo como consecuencia la eliminación del escalafón ciego y una flexibilidad para usar la fuerza de trabajo de acuerdo a las necesidades de producción.

Habría que recalcar que el bono por antigüedad fue abolido por la empresa, sin embargo puede considerarse más como una pérdida que como ganancia importante para los trabajadores. El nuevo sistema impuesto requiere de la antigüedad para lograr escalar niveles SAPS, dado que el tiempo que se lleva en escalar un nivel es por lo menos de 6 a 9 meses, lo que indica que para llegar al nivel AAA, que es el más alto dentro de la categoría de obrero, se requiere mínimo de 2 a 3 años, en otras palabras ahora el trabajador tiene que hacer antigüedad para obtener un bono que requiere de una intensificación del trabajo mayor, mientras que anteriormente bastaba únicamente con asistir al trabajo

El SM es una forma de organizar la producción para desarrollar un obrero polivalente. Se buscó romper con el trabajo rutinario, monótono y unifuncional del obrero y abandonar la concepción rígida del puesto de trabajo. La diferencia de esta concepción SM con respecto al concepto de polivalencia es que no basta la calificación de una determinada función u operación, sino que además el trabajo debe de hacerse con cierta intensidad y calidad, previamente medidos, son estos dos últimos elementos los que son recompensados (Alemán, 1999, Hernández, 2005).

La cantidad y volumen de las tareas se centran en el trabajador de manera individual y no son definitivas, sino que se le van agregando nuevas actividades, lo que significa una mayor intensificación de la fuerza de trabajo calificado. Este proceso incrementa la flexibilidad del trabajador adquiriendo individualmente nuevos conocimientos y destreza como es el dar mantenimiento a la máquina y la supervisión del proceso. El nuevo concepto de SAPS ligado a la flexibilidad y al puesto en la célula conlleva que todo obrero debe hacer labor de mantenimiento básico, limpieza del lugar del trabajo, supervisión de los estándares de calidad con conocimiento del control estadístico del proceso, observación de gráficas de aceptación o rechazo de piezas, entrega de reportes de control con base a hojas viajeras y otros reportes que requieren conocimiento de matemáticas básicas, estadística y lectura de gráficas y diagramas. Recientemente se incluyó la actividad de limpieza y lubricación de la máquina (Entrevista al líder sindical, octubre, 2005). Los grupos autodenominados de autocontrol programan la máquina, hacen mantenimiento preventivo y reajustan el ritmo de acuerdo a las necesidades de la producción. Anteriormente cuando había un problema que requería de parar la máquina se le llamaba al supervisor y ejecutaba la acción, ahora son los

propios trabajadores quienes determinan cuando y cuanto tiempo parar la máquina (Entrevista a líder sindical, 2005).

La flexibilidad (movilidad interna) esta delimitada a la célula, es decir el trabajador se puede mover dentro del área productiva específica de la célula pero no de manera intercélular, lo que indica una flexibilidad limitada y formalizada. En síntesis la polivalencia del obrero es desarrollada por la empresa con el concepto de multihabilades el cual tiene los siguientes componentes:

- a) conocimiento y manejo de más de dos máquinas
- b) operación de la máquina con tiempos estándar de producción
- c) vigilancia de la calidad

En razón de estos componentes se obtienen los siguientes niveles y salarios SAPS

Cuadro No. I. Categoría, salario y Bono SAPS (pesos por semana)

CATEGORÍA	Salario Base.	Bono SAPS	Salario +Bono	
“ NI ”	83.64	13.90	97.3	
“ AI ”	97.50	11.14	108.68	
“ AAI ”	108.68	14.48	123.16	
“A2 “	123.16	14.52	137.68	
“AA2”	137.68	14.45	152.13	
“AAA	152.13	21.75	173.88	
“ E”	173. 89	21.78	195.67	
“ EU”	195.67	21.68	217.35	
“ EUE	217.35	21.68	238.68	

Contrato Colectivo y Reglamento Interior de Trabajo, 2004-2006. Seald Power. Planta Aguascalientes

NI es el más bajo nivel, su trabajo consiste en abastecer al operario calificado lo que requiere para la producción y para el mantenimiento preventivo.

El nivel AI hasta A2: son los operadores e inspeccionan la producción, en este nivel se encuentra el 20% del total de personal de producción

AA2 y AAA son operadores, inspeccionan, ajustan la maquina en nuevas especificaciones, en un 90% del tiempo estándar, el 70% del personal de producción se encuentra en este nivel

E: trabajadores con autocontrol del proceso, se encuentra el 3% del personal

EU y EUE: Son entrenadores y representan el 7% del personal.

Como puede observarse en el cuadro No.1. A cada categoría laboral le corresponde un nivel SAPS, que viene a ser la certificación de multihabilidades, el trabajador de esta manera puede obtener un bono que equivale a casi un día de trabajo, siempre y cuando cumpla con los siguientes porcentajes estimados de eficiencia:

- Eficiencia estándar 90%
- Eficiencia real de operación 65%
- Eficiencia de ajuste de maquinaria 75%

Proceso de Certificación

Para certificarse un obrero en un nivel SAPS pasa por una evaluación trimestral, de acuerdo a una matriz de habilidades se determinan los puntajes de habilidad del operador. La hoja de habilidades es un medio para evaluar a los candidatos. Esta certificación no tiene carácter definitivo, el trabajador debe someterse a procesos de recertificación, con la finalidad de que el desempeño no decaiga frente a los requerimientos de volumen, tiempo y ahorro de materia prima. Otra característica del sistema multihabilidades es la desertificación cuando este no cumple con los diferentes estándares de productividad. El comité que acredita o desacredita esta compuesto por el supervisor, el gerente de relaciones industriales y un miembro del sindicato. Si el trabajador no logra recertificarse es despedido, pues no garantiza a la empresa los estándares de productividad y calidad necesarios para seguir laborando en esta. El papel del sindicato es el de poner sobre aviso al trabajador de que va a ser desertificado y que debe de mejorar su nivel de productividad.

Con el proceso de certificación y desertificación de habilidades la empresa regula los costos de calificación de la fuerza de trabajo, pues sólo paga el bono a quien logra producir de manera eficiente, pero además se vuelve el elemento que regula la intensificación del trabajo con calidad, al dejar de pagarse cuando esta baja.

La desertificación y el no pago del bono de productividad, así como el de asistencia no contravienen lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo (LFT) debido a que no se reduce el salario base, sino el bono por productividad es un pago condicionado al desempeño. Pero por otro lado, es tan bajo el salario que todos buscan obtener la certificación, elemento que permite la operatividad de la estrategia de productividad, es decir, si la empresa pagara

altos salarios, es muy probable que no se implementara este sistema de bono. Hay que anotar que este sistema SAPS y el convenio por productividad no forman parte del Contrato Colectivo de la empresa, ni esta contemplado tampoco en el Reglamento Interno, es un acuerdo que se negocia y firma a voluntad expresa de la empresa y el sindicato, por lo que su carácter de permanencia depende de la disponibilidad de la empresa y la aceptación del sindicato. Sin embargo, se negocian cada dos años y forma parte de las negociaciones del Contrato Colectivo de Trabajo.

Bono de Productividad y mejora salarial ligado al desempeño del trabajador

Como ya se menciono la firma del convenio de productividad respondió en sus inicios a la necesidad de un proceso de reestructuración integral y como salida a la crisis de 1995. Con este convenio se buscó formalizar la calidad del trabajo con incentivos económicos, dos elementos conforman el núcleo sobre el cual se mide el desempeño del trabajador: a) la calidad en la relación entre volumen y tiempo de producción estimado y, b) la productividad entendida como la reducción del nivel de desperdicios. Ligado a estos dos aspectos y como parte complementaria para que se pueda cumplir con los mínimos de eficiencia de acuerdo a la empresa, la asistencia del operador a su trabajo se vuelve otro elemento a evaluar, es decir la asistencia formar parte del convenio de productividad, si se falta más de 4 veces al trabajo en 6 meses, no se tiene derecho al bono de productividad. De acuerdo al gerente de relaciones industriales (entrevista, octubre de 2005), un trabajador entre más experiencia y capacitación tenga va a producir mejor, con mayor calidad y ésta se logra con la permanencia en la empresa.

Los requisitos para obtener el bono de productividad han ido en aumento, para 1996 sólo se tomaba en cuenta como indicador el % de reducción de desperdicio que se otorgaba en una escala de 3 al 7% de salario base, lo que representaba el 3 o 4% del salario. De acuerdo al convenio de productividad este incremento indicaba que había desperdicios de materia prima entre 2.5 y 3% por parte de los trabajadores en una escala de 3 a 1%, dónde la máxima recompensa se obtiene cuando el desperdicio es de 1% y representaba un incremento salarial del 7%, a esto se sumaba el bono de 3% por asistencia (Aleman, 1997). Actualmente son más los requisitos para llevarse el bono de productividad y este sólo ha aumentado en su monto al 12%, aunque se ha ampliado ahora a todos los procesos

productivos. Los indicadores para la medición de productividad y la forma de control en el 2005-2006 aumenta a 6, introduciendo un nuevo elemento a medir el rechazo del cliente al producto atribuyendo la responsabilidad al trabajador:

Indicadores de la medición de productividad y forma de control

- 1 El desperdicio en porcentajes
- 2 Cumplimiento de gama y volumen
- 3 Rechazos internos (retrabajos) para las áreas productivas
- 4 Porcentajes de rechazos internos para calidad
- 5 Cantidad de Reclamaciones de los clientes
- 6 La asistencia a sus labores de cada persona

Fuente: Convenio de Productividad 2005-2006. Cláusula tercera 2do, p. 2

La empresa maneja márgenes de eficiencia mediante una relación de un porcentaje cercano a un estándar. Son tres funciones estándar y el máximo que se puede obtener es el 12% por bono en productividad sobre salario base, La restricción al pago del bono por productividad queda sujeto a que se cumplan los mínimos de desempeño:

Funciones estándar, desempeño esperado y porcentaje de bono a obtener

- De volumen y gama (el cumplimiento debe de ser de 80.1 a 90%; el bono máximo a obtener es de 3% sobre salario base)
- De rechazo (máximo de rechazos 3.5 %; el bono máximo a obtener es de 2 % sobre salario base)
- Desperdicio (máximo porcentaje de desperdicio aceptado 2.5%; el bono máximo a obtener es 7% sobre salario base)

Para obtener el bono en las áreas de producción el monto final será el que se obtenga por:

- a).- La reducción del desperdicio
- b).- Por el cumplimiento que logren en la gama y el volumen
- c).- Por la reducción de rechazos internos (retrabajos)
- d).- Para el caso de existir reclamos de clientes, el bono total del área donde se haya

generado el reclamo, será reducido en 2.5pp

Para las siguientes áreas el bono se basa en los siguientes requisitos:

Área de Superdiuty: el monto del bono será el obtenido solamente por la reducción del desperdicio

Área de Servicio: el bono total será: el 55% del promedio de los porcentajes de bono ganados que obtengan las áreas de producción de gasolina, además del 15% de los porcentajes de bonos que logren las áreas de Expansores, segmentos y Superdiuty

Área de Calidad: la obtención del bono estará sujeta en primera instancia a no tener rechazos de clientes, ni de equipo original, ni de mercado de repuesto atribuibles a dichas áreas, además de mantener en algún nivel de la tabla el % de rechazos internos, por lo que el bono que se logre será el especificado en la misma.

Comparación de convenios de productividad 2005-2006. Seald Power. Planta Aguascalientes

Salario y productividad

La forma de trabajar y organizar el trabajo permite evaluar la productividad de acuerdo a ciertas características individuales combinadas con labores en grupo, ya que el sistema lay out permite definir las responsabilidades individuales de un obrero en un grupo de máquinas y al mismo tiempo evaluar el rendimiento de la célula en su conjunto. La implementación del control estadístico del proceso, el manejo de estándares de calidad, la cuantificación del desperdicio, rechazo y gama por el número de piezas constituye el concepto de calidad para fines de remuneración.

El 90% de los trabajadores obtienen el bono de productividad, lo que nos habla de una forma de trabajo constituida y legitimada. Sin embargo, el promedio de bono por productividad que suelen alcanzar los trabajadores es del 8%, nunca se ha obtenido el máximo porcentaje que es de 12%. Al analizar las remuneraciones totales de un trabajador con la categoría más alta y la máxima categoría que es la de entrenador, se obtienen los siguientes datos. De acuerdo al mes de octubre del 2005, un trabajador de categoría AAA (el operador tiene autocontrol de la producción, no necesita al supervisor de calidad) el bono recibido fue de 6.54 % sobre salario base, que equivale a obtener extra a la semana \$ 63.03 representando el 5.59% sobre salario base. A esto hay que sumarle el bono de la certificación que es de \$101.22. Sumados los dos bonos viene a representar el 11.8 % del salario base. Un entrenador que es el que tiene el salario más alto recibe por certificación

\$151.76, equivale al 7.3% del total de las remuneraciones y por bono de productividad \$89.58 que equivale al 4.36%. El trabajador recibe más por certificarse que por el bono de productividad. El salario se basa en dos y medio salarios mínimos, este se incrementa de acuerdo al SAPS, con el bono de productividad y el de asistencia. En promedio el monto total de remuneración que percibe un trabajador libre de impuestos y en una categoría AAA es alrededor de \$ 3, 500 mensuales. Es decir, muy poco en relación a la intensificación del trabajo al que es sometido. Además, de que el bono viene a igualar lo que gana un obrero en una empresa que paga más en salario base. En otras palabras, el bono de productividad no mejora las condiciones de remuneración de los trabajadores y si genera una intensificación del trabajo.

Resultados de la Estrategia de Productividad y Calidad para la empresa.

1. Se logró establecer el sistema de capacitación ligada a la productividad y flexibilidad de la fuerza de trabajo que trajo los siguientes beneficios:
 - Se estableció el tabulador: Salario-habilidades-Productividad
 - Se redujo el lead time en 50%
 - Se obtuvieron varios premios por calidad
 - Se obtuvo la Certificación de la calidad QS 9000
 - Se redujo la rotación del personal de un 10% a un 1%
 - Se aumento la productividad en un 50%
 - Se redujo el desperdicio de materia prima de 17% a 7%

2. Cambio en la organización del trabajo: Organización de células flexibles
 - Nueva definición de puestos de trabajo: puesto ampliado y formalizado
 - Nueva división del trabajo: células flexibles
 - Un trabajador polivalente y flexible
 - Nueva forma y tipo de Capacitación: en calidad, verificación de mediciones y de material
 - Movilidad interna: intracélula

3. Un nuevo perfil obrero

- Tipo de Contratación: permanente
- Edad entre 25 y 30 años
- Casados
- Escolaridad mínima secundaria o carrera técnica
- Antigüedad entre 4 y 8 años
- Altamente capacitados en alta tecnología y control de la calidad
- Responsabilidad individualizada
- Disciplina laboral: Checan entrada y salida, respetan las áreas para fumar, portan el uniforme de la empresa

4. Una nueva forma de remuneración integrada a la calidad y productividad

- El salario base representa el 82% de las percepciones totales
- El Bono por productividad representa en promedio entre el 4 o 6% del salario base
- El Bono Multihabilidad (SAPS) representa en promedio el 7 u 8% del salario base
- El Bono por asistencia representan 18 días al semestre
- Otras prestaciones: vales de despensa 23.4%, 8 % en caja de ahorro y 45% en comedor.

5. Una nueva cultura laboral: un obrero disciplinado y comprometido con la productividad

Empero, se puede decir que para el trabajador la estrategia de productividad fue más pérdida que ganancia, tanto en el sentido remunerativo y de desgaste físico y mental, no así en cuanto a conocimientos y habilidades. Aunque para el líder sindical el contar con un ambiente de trabajo agradable se vuelve un elemento que da permanencia al trabajador, “ la empresa nos trata con un sentido humano, nos tienen café y refresco en el piso de la fabrica”.

Crisis del bono de productividad

Actualmente la empresa vuelve a estar en situación difícil que se manifiesta en pérdida de mercado y de competitividad, ya no en calidad, sino en costos. De acuerdo al gerente de relaciones industriales de la empresa (entrevista realizada en octubre de 2005), la competencia es China, que basa su competitividad en bajos costos y que contrario a lo que se dice, con productos de calidad; “los productos chinos se venden a precios que ni siquiera la materia prima tiene tal costo para Seald Power”. (Entrevista al gerente de relaciones industriales, octubre, 2005)

Pero por otro lado, y de acuerdo al líder sindical desde 1998 el bono por productividad del 12% no ha aumentado, sin embargo si ha habido una intensificación del trabajo. Ahora, los trabajadores por medio de una pantalla ubicada en la misma máquina controlan y verifican su estado, además de trabajar con lotes más pequeños que comprenden una mayor variedad de modelos de anillos. A partir del mes de noviembre se incluye una nueva actividad al trabajador, ahora el operario tendrá que lubricar y limpiar su máquina; trabajo que era realizado por los obreros de la más baja categoría y que viene a ser el llamado mantenimiento preventivo. Este proceso se va a realizar entre el cambio de un modelo de anillo por otro. El tiempo estimado por la empresa para realizar esta nueva actividad es de 15 minutos, para los trabajadores implica dedicarle más 25 minutos. El problema generado por esta nueva rutina se traduce en tres aspectos: uno de orden técnico y de planificación que corresponde al departamento de diseño resolverlo, que es el de cómo lograr abastecer al trabajador de lo necesario para la limpieza y lubricación de la máquina, sin que se tenga que mover el operario de su puesto de trabajo. Sin embargo, los otros dos problemas repercuten en el trabajador, por un lado, no se aumenta el salario ni el monto del bono, y por otro lado, si implica una mayor intensificación del trabajo. El proceso de mantenimiento preventivo es una actividad extra, que debe de cumplir con los requisitos de calidad, lo que se traduce también en inversión de tiempo por parte del trabajador no cuantificable para obtener más bono y si por el contrario demeritorio, en el sentido de que el trabajador va a bajar su productividad, al no alcanzar el número de piezas que debe de producir en el tiempo establecido, aspecto que se va a ver reflejado en su bono de productividad. Por otro lado, este proyecto de intensificación del trabajo se convirtió en problema político, la gerencia sólo informó de sus planes al sindicato e intentó implementarlo, aspecto que contradice la política de negociación bilateral que ha mantenido

con el sindicato desde su instalación en Aguascalientes, y que sin duda fue el factor que hizo posible el éxito de la estrategia. El enfrentamiento entre ambas partes (sindicato-empresa), llevó a un proceso de negociación donde el sindicato logró el acuerdo de condicionar la operación de limpieza y lubricación a un periodo de prueba, en caso de que bajara la productividad de los trabajadores y con esto se perdiera el bono por productividad, la compañía se comprometía a otorgarlo estableciendo un promedio anual, de acuerdo al bono más alto obtenido.

Sin embargo, no son los únicos problemas a los que se enfrenta la empresa, ha habido un aumento en la desertificación y una baja en la productividad, es decir no se alcanzan los estándares de productividad y calidad, lo que muestra un agotamiento del modelo. Para el líder sindical es el resultado del bajo salario y la intensificación del trabajo. Aspectos que se vuelven una contradicción para los trabajadores, pues para ellos el bono de productividad significa más la posibilidad de aumentar su salario que el aumento dado al salario mínimo base. El 90% de los trabajadores están certificados, la categoría más alta a la que pueden aspirar es la AAA, en la cual se encuentra el 80 % de los trabajadores y después de ahí como dice el propio líder sindical “ya no hay más para donde subir”. El trabajador ha adquirido la responsabilidad en el puesto de “trabajo ampliado” de la mayor parte del proceso (producción, mantenimiento, calidad y supervisión), por estas actividades lo más que ha llegado a percibir de monto por el bono de productividad es el 8% sobre salario base, el trabajo lo realiza en células flexibles de alta tecnología, se encuentra en una capacitación constante. Para la empresa el modelo de productividad es cosa de sobrevivencia, pero también pareciera que un modelo basado en la intensificación del trabajo-base de este modelo- parece haber llegado a su límite

Con lo anterior podemos afirmar que la estrategia de Seald Power Mexicana se ha sustentado fundamental en el uso irrestricto de la fuerza de trabajo, de un obrero que no logra aun a través de la participación de un sindicato democrático enfrentar de manera favorable las políticas laborales y salariales reguladas por el gobierno, ya que finalmente son acatadas por los sindicatos y los trabajadores bajo la consigna de que más vale poco que nada.

Sin embargo, creemos que todo modelo tiene una fase de agotamiento y que los trabajadores, dadas sus condiciones salariales y la intensificación del trabajo, no van a

poder resistir más esta dinámica. Estamos de acuerdo con De la Garza, de que se deben de contemplar nuevas propuestas, pues al parecer, el que se contemple un trabajador más calificado, más participativo, más productivo y “mejor remunerado” no basta para ser competitivo y mantenerse en el mercado, al menos frente a una economía como la declina. Para el gerente de relaciones industriales el bono es el resultado de los beneficios que genera el propio modelo de productividad, es el ahorro generado en la producción, “el problema es que las personas no ayudan al pensar que es obligatorio”. Queda claro que la productividad no depende sólo del trabajador, ni de la máquina, sino además de la organización flexible de la producción y todo lo que esto implica, de las políticas que establezca la empresa (ergonómicas, de tecnología etc.), pero también queda claro, que la reducción de costos no puede descansar solamente en la intensificación del trabajo.

Bibliografía

Alemán Ramiro, Hernández Marcela, Gutiérrez Daniel (1996), La heterogeneidad productiva de la industria en Aguascalientes, UAA/Fomes, México

Alemán Ramiro (1997) Estrategias de modernización en la industria de auto partes de Aguascalientes. Estudio de caso: Seald Power y Fomasa. Tesis para obtener el grado de Maestría. UAA

Hernández Romo Marcela A (1998) Estrategias empresariales y reestructuración productiva en seis empresas en Aguascalientes en “ Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo (Coord) De la Garza Enrique, Friedrich Ebert Stiftung, México

Hernández Romo Marcela y Gutiérrez D (1999) Relaciones Laborales y contratos Colectivos en Aguascalientes en Cambios en las relaciones laborales (Coords) De la Garza Enrique, Bouzas J. Alfonso, UAM/UNAM, México

Hernández Romo Marcela a (2003) Subjetividad y Cultura en la toma de decisiones empresariales. Tres estudios de caso en Aguascalientes. PYV/UAA, México

Entrevistas

Líder Sindical de Seald Power Aguascalientes, octubre de 2005

Representante del sindicato en el área de Educación, octubre de 2005

Gerente de Relaciones Industriales de Seald Power Mexicana, Aguascalientes. Octubre de 2005-12-04