



FACULTAD DE  
CIENCIAS SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE CHILE

# Propuesta metodológica para iniciar procesos de Participación Productiva.

Tesis para optar al título de Sociólogo  
Profesional: Soledad Bravo Salgado  
Profesor Guía: Helia Henríquez.

Enero 2017

## Tabla de Contenido

I. Introducción.....	5
II. Antecedentes históricos .....	6
2.1 Generales .....	6
2.2 En Chile .....	7
Estado vigente de la Participación de los Trabajadores. ....	9
2.3 Problema de Investigación.....	10
2.4 Motivación del Estudio.....	11
III. Aspectos Teóricos.....	13
3.1 Contexto histórico y social .....	13
3.2 Concepto Central.....	15
3.2.1 Participación Productiva .....	15
3.2.2 DIMENSIONES del concepto “Participación Productiva” .....	18
3.3 El Saber Obrero .....	22
a) Los elementos del Saber Obrero.....	22
b) Condiciones del Saber Obrero.....	23
3.4 Supuestos Teóricos.....	26
3.4.1 La Marginación en la Participación Productiva .....	26
3.4.2 La existencia de dos lógicas dentro del mundo del Trabajo .....	27
3.4.3 La necesidad de Adaptabilidad como estrategia de sobrevivencia .....	28
IV. Hipótesis .....	29
V Objetivos del estudio.....	32
5.1 Objetivos Centrales.....	32
5.2 Objetivos Secundarios .....	32
VI. Apartado Metodológico .....	33
6.1 Elección del marco teórico propuesto.....	33
6.2 La evaluación de la singular política administrativa. El criterio de evaluación de Participación Productiva en la búsqueda de Flexibilidad Cualitativa. ....	33
6.3 La evaluación del proceso de Participación Productiva Social en la búsqueda de Flexibilidad Estructural. ....	34
• <i>Primera e irremediable función de la Gestión</i> .....	37
6.4 Metodología .....	40
6.5 Aspectos metodológicos .....	43
6.5 Instrumentos de recolección de datos .....	44
VII. Descripción del caso .....	45
VIII. Análisis de los datos .....	47
8.1 Desde las Percepciones .....	47
8.1.1 Adhesión hacia la innovación.....	47
8.1.2 Responsabilidades.....	60
8.1.3 Metas a parte de las innovaciones ya en curso. ....	64
8.2. Desde las Actitudes .....	65
8.2.1 Políticas de empleo.....	65
8.3 Acciones de Participación.....	70
8.3.1 Información .....	70
8.3.2 Educación .....	76

8.3.3 Gestión.....	83
8.3.4 Negociación .....	93
8.3.5 Fiscalización y Readecuación.....	101
IX. CONCLUSIONES .....	112
9.1. Evaluación del primer objetivo. La revisión de la Participación Productiva en las singulares políticas administrativas. El encuentro de ulteriores condiciones para la realización cualitativa del Saber. ....	112
9.2 Evaluación del segundo objetivo, hacia una Participación Productiva Social. La aparición de la Flexibilidad Estructural y la incidencia de la norma que obliga a la innovación: El avance de los trabajadores.....	121
9.3 El deber del sindicato hacia una cotidiana integración en la productividad. ....	126
X. COMENTARIOS DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA.....	132
10.1 Introducción .....	132
10.2 Justificación del Modelo Propuesto.....	1
10.2.1 Primera Aseveración.....	1
10.2.2 Segunda Aseveración.....	1
10.2.3 Tercera Aseveración.....	3
10.2.4 Cuarta Aseveración .....	4
10.2.5 Quinta Aseveración.....	5
10.3 Alcances de la Propuesta Metodológica.....	5
XI. PAUTA DE ENTREVISTAS.....	7
BIBLIOGRAFÍA .....	13



# I. Introducción

La discusión sobre la Participación de los trabajadores en la gestión de la producción de la empresa siempre ha sido controvertida en Chile. El pensamiento de sentido común histórico de los administradores y empresarios ha sido en este caso; "...Si existe participación en el ámbito matriz de la empresa, es probable que exista participación en las fases terminales de la producción"; o sea en los retornos, retribuciones y reconocimientos de la producción<sup>1</sup>.

La amenaza para la administración tradicional es que la empresa no tenga una cabeza definida en ellos. La participación determinaría<sup>2</sup> que el flujo de información creciera y por lo tanto las posibilidades de gestionar la empresa crecerían en diversos rumbos. La gestión tradicional que es unidireccionada, tiende a perderse a consecuencia de una mayor integración de sus trabajadores en todas las fases de decisiones dentro de ésta. Esta ambigüedad ocurriría también porque los trabajadores entran a participar como agentes que incorporan valor agregado a través de la información y conocimientos, lo que los hace más valorados, lo que al mismo tiempo podría permitir que la empresa pueda adaptarse a un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

En el mundo actual, estos cambios tanto administrativos como tecnológicos han afectado fuertemente tanto a la organización del trabajo, como a la población económicamente activa; en la empleabilidad, fragmentando y especializando las ocupaciones. Esto ha implicado un movimiento de sentido contrario; Si por un lado la evolución tecnológica busca una calificación más compleja por lo tanto una labor cada vez más específica del dentro de los procesos productivos, lo que ha implicado una atomización del trabajador respecto a sus pares. Esta evolución requiere además una producción más social, lo que implica que el trabajador tenga un amplio criterio y se adhiera a responsabilidades cada vez más integrales. Esto implica finalmente que deba decidir de manera amplia sobre ciertos ámbitos para cubrir las incertezas que producen las nuevas condiciones del mercado.

Las implicancias estructurales de esta modernización están presentes de manera concreta en el giro que han experimentado las relaciones laborales sobre todo a nivel de las disciplinas administrativas.

Antes estos hechos se genera una pregunta: ¿De qué manera puede ser resuelta esta ambivalencia, que genera la atomización del trabajador por un lado y que lo necesita cada vez más incorporado? Este debe ser el momento adecuado para que se genere

---

<sup>1</sup> En la articulación de la oposición durante el gobierno de UP, inicia la inusitada defensa de la "propiedad industrial" cuando la gestión de la empresa se planteaba como tarea exclusiva de la actividad empresarial. En este caso la oposición se opone a la reforma constitucional ligada a áreas estratégicas de la economía, e inicia el germen del modelo empresarial autoritario – pág. 79 **Oposición durante la Unidad Popular** – Augusto Varas Editorial Equitas.

<sup>2</sup> Según condiciones de contexto histórico, se daba en la academia y el mundo económico la discusión sobre una efectiva participación dentro de las desiones en la empresa Jeannerette.

contenido desde la representación de los trabajadores aprovechando los espacios políticos y desde las disciplinas de administración para incorporar el verdadero valor de la profesión de los trabajadores y construir el apoyo necesario que otorga esa sensación de “cuerpo” que genera la cohesión social dada en el ámbito productivo, también cada vez más social donde también la actividad sindical tiene mucho que aportar.

## II. Antecedentes históricos

### 2.1 Generales

Los hitos de cambio en el mundo del Trabajo, han sido los avances tecnológicos que han sabido aliviar el peso y tiempo de trabajo directo del ser humano, sobre manufactos o *mejores formas de hacer*. Es así que el ser humano ha dejado de tener la carga directa de ejercer una tarea por sobre condiciones indirectas de realizar esa misma acción para cubrir esa misma necesidad.

Estas realizaciones tecnológicas serán más o menos incorporadas al quehacer generalizado de la reproducción material de la sociedad, gracias a las desiciones de quiénes poseen la capacidad y recursos para adquirirlas. Las condiciones sociales de aplicación y generalización de estas tecnologías, han determinado la organización del trabajo, y las formas legales y de legitimación ligados a estas nuevas formas de organización. Estas condiciones también han incidido en cambios y comportamiento en la Población y sus estilos de vida, la que vuelve a inspirar cambios tecnológicos.

El capitalismo, su internacionalización ha determinado las condiciones de un mercado cada vez más variable en sus condiciones de acceso por lo tanto no siempre ha sido el *maquinismo*<sup>3</sup> lo que intercede en la producción para generara más y mejores formas de producción de acuerdo a lo requerido por el mercado. La Organización del trabajo también es parte de la tecnología si ésta se entiende como el *diseño de hacer mejor las cosas*. Es en estas condiciones que se es testigo de los diferentes modos, de “mejor organización” con el advenimiento del Taylorismo, del Fordismo y del Toyotismo que vieron ingresar a sus espacios de trabajo, un cada vez mayor maquinismo y automatización que volvió a replantear estas mismas organizaciones de trabajo que se deshacía de un número cada vez mayor de trabajadores y que replanteaba el oficio, a la relación con las máquinas y al lenguaje de las máquinas.

El mercado es donde se dicta la orientación de la producción, en que se hace cada vez más diferenciado, con más atención al consumidor, a sus diferentes necesidades y gustos. Es así que la producción se ha volcado a la diferenciación cualitativa de productos y servicios. En su reflejo que es el mercado del trabajo, se ha expulsado aquellos

---

<sup>3</sup> Pág. 351. Naville y Rolle. La Revolución técnica y sus repercusiones. Friedmann y Naville. Tratado Sociología del trabajo Vol. I FCE. Bs. As

trabajadores que no han logrado insertarse y recalificarse según estos requerimientos y empleando aquellos que están dedicados “a la diferenciación”.

Todos estos discursos, se adscriben a realidades de países desarrollados que han tenido otros recorridos socio-históricos. Chile en este caso, con diferentes condiciones de desarrollo de un nuevo mercado interno-externo y las condiciones sociales adheridas a estos, tuvo fuertes reticencias provenientes del extranjero y del interno a la modernidad perseguida por las clases dirigentes desde 1950, no sólo como adhesión a antiguas formas de una economía ya conocida y segura sino además a apegos ideológicos ligados a comportamientos conservadores y reaccionarios de grupos más privilegiados<sup>4</sup>.

## 2.2 En Chile

Desde el golpe de Estado varios fueron los factores que incidieron en el cambio de rumbo planteada por el *desarrollismo* de los años 60. Éstas tuvieron que ver tanto con el modelo de desarrollo como en el modelo de relaciones productivas que derivaban de éstas. El tipo de institucionalidad laboral específica chilena que además continuó a pauperizar las condiciones de trabajo. Chile pasó de ser una economía cerrada que protegía una insipiente industria nacional a una economía abierta. Este modelo iba dirigido a la exportación exclusiva de commodities que presenta un tipo de actividad económica que otorga una situación limitada de tecnología y valor agregado. Este cambio de rumbo era apoyado además por una orientación ideológica que indicaba que *no hay que creer que la explotación de recursos naturales, lleven a la pobreza*<sup>5</sup>, indicando además como negativo el proteccionismo y la intervención del Estado como mediador de la economía nacional. La industria nacional respondería más bien a ciclos económicos (altos y bajos) que a tipologías de crecimiento. Este tipo de desarrollo económico y producción por la que Chile ha optado significa un menor uso intensivo de tecnología, lo que implica un menor desarrollo formativo y recualificación de los trabajadores y un menor involucramiento social de los trabajadores en decisiones productivas. Hay estudios que incluyen a Chile en la tendencia mundial de desindustrialización por varios factores<sup>6</sup> entre los cuáles incluye un nuevo escenario político y económico *por el efecto devastador del cambio de paradigma ideológico hacia políticas deflacionarias* que llevaron a un monetarismo radical.

Es importante hacer hincapié en este aspecto porque existe una idea entre los países de mayor avance en el desarrollo, acerca de promover la especialización en productos de mayor potencial de crecimiento de la productividad a largo plazo porque tienen más posibilidad de impulsar un “ascenso en escala tecnológica” que tiene que ver más con el valor agregado de la producción, con mayor nivel de formación de los trabajadores y una correspondiente estructura institucional de reconocimiento sociales.

---

<sup>4</sup> Pág 21 Horowitz, I.L. Dilemas y decisiones en el desarrollo Social. La Sociedad Industrial Contemporánea. Edit. XXI. 1975 México.

<sup>5</sup> Fisher, R. Liberalización del comercio, desarrollo y política gubernamental. 2000 CEP, 11° Seminario de Desarrollo Bilateral. Tokio 2000.

<sup>6</sup> Palma, J.G. Radiografía crítica al modelo Edit. Martner. G, Rivera. E. LOM ediciones. Santiago 2013

Hasta el día de hoy los gobiernos democráticos no han cambiado la ruta de modelo de desarrollo impuesto en dictadura, aún cuando muchos países que han alcanzado desarrollo que se encontraban en una posición más retrasada que Chile han optado por involucrar más valor agregado a la explotación de commodities cambiando sustancialmente su estructura productiva y la condición socio-económica de su población en cuanto a su participación laboral y productiva<sup>7</sup>.

En nuestro país también se generó una la flexibilidad para hacer frente a un mundo global incierto pero ésta no se identificó con una flexibilidad estructural sino más bien a una desregulación y depuración del carácter laboral de las relaciones de trabajo, que implicó una *fragmentación social*.<sup>8</sup>

*“En Chile el salto de la rigidez del mercado de trabajo no se visualiza en una diferente organización, en la sola flexibilidad del horario, de la jornada o de las licencias vacacionales. El énfasis mayor es con respecto a la profundización de los procesos de desregulación y flexibilización no negociada, profundizándose la tendencia de la informalización”*<sup>9</sup>, lo que implicaba una precarización y baja calidad del trabajo (baja productividad, salarios, calificación, condiciones de trabajo etc.). En otras palabras, una flexibilización más institucional que cualitativa.

En conclusión la nueva institucionalización que *“...Desbloqueaba el mercado de trabajo, con argumentos de aumento de productividad, con recupero de los márgenes de ganancia, ha permitido flexibilidad con los tipos de contrataciones y facilidades para la realización de despidos”*. Esto avaló la *competitividad productiva* sobre la base de la reducción de costos laborales y no en base al desarrollo de los factores internos de la empresa lo que desalentó los procesos productivos en el continente, donde el equilibrio macroeconómico y la capacidad de competitividad se obtiene a un corto plazo, a menor nivel de empleo regulado, mayor inestabilidad y desprotección para los trabajadores”<sup>10</sup>.

Consecuencia de la reestructuración productiva y de la fragmentación económica que ha producido un trauma a las organizaciones de trabajadores a nivel mundial. En diversas reuniones técnicas sobre el tema, se ha planteado que *los sindicatos que no se integren efectivamente a los procesos productivos perderán más densidad a futuro*<sup>11</sup>. Esto es importante señalar porque en la figura del sindicato se encuentra la principal defensa de la profesionalidad y de la condición de promoción del oficio por lo tanto debe existir un

---

<sup>7</sup> Ibidem. Palma 2013.

<sup>8</sup> Pág. 25. Magdalena Echeverría y Verónica Uribe. “Condiciones de Trabajo en el Sistema de Subcontratación”. Centro de Estudios Dirección del Trabajo. Cuaderno 81.OIT. 1998.

<sup>9</sup> *El trabajo asalariado en términos clásicos, es la forma típica de inserción en el sistema social. Todas las personas a partir de una determinada edad, con disponibilidad de trabajar tenderían a integrar el mercado de trabajo de una forma permanente. En América Latina como en Chile existen otras formas más heterogéneas de integración laboral, donde existen múltiples formas de desempleo y empleo precario en el sector moderno.* Pág. 12. Laís Abramo. “Conceptos e Indicadores relativos al mercado de trabajo: La necesidad de una rediscusión”. ILPES, Santiago de Chile. 1997.

<sup>10</sup> Pág. 5. Laís Abramo Mercados Laborales, encadenamientos productivos y políticos de empleo en América Latina. Dctos. ILPES. Santiago de Chile. 1997.

<sup>11</sup> Intervención de Kochan Weber en Seminario “Flexibilización y Mercado Laboral”: Tercera Reunión Técnica del Círculo de Montevideo. CINTERFOR. Montevideo. 1997.



interés especial en el desarrollo de la Productividad. En Chile también esta situación se ha visto agudizada por las condiciones históricas y sociales ya señaladas. El hecho de la “no asociatividad” en nuestro país, se ha convertido en un comportamiento “normal” en el tiempo<sup>12</sup>, donde el receso sindical y las conductas antisindicales son reflejo de tal estado, que también afecta hacia una actitud de unidad del trabajador de planta con respecto al trabajador subcontratado, la cual no ayuda con el problema anteriormente descrito<sup>13</sup>.

### **Estado vigente de la Participación de los Trabajadores.**

Se comprende que los estilos de desarrollo como determinantes en los estilos de relaciones productivas y los paradigmas dominantes en la economía política como determinantes en las hegemonías administrativas. En Chile se encuentra disociado el conocimiento de la eficiencia empresarial desde sus fuentes (los trabajadores) por lo tanto el reconocimiento de Saber Organizacional que se busca para una mayor competitividad desde una perspectiva funcional en favor de la lógica de la empresa<sup>14</sup> no tiene una conexión con la dimensión social que las integra. Las modificaciones tecnológicas y sociales han ido cambiando las fronteras del rol del trabajador.

Aún así desde inicios de los años noventa, existe una búsqueda sostenida de mayor involucramiento de los trabajadores de parte de las empresas a través de la Participación, ya sea a través de asumir las últimas tendencias de RRHH donde involucran directamente a categorías de trabajadores más especializados<sup>15</sup>, como también la incorporación sostenida de instrumentos estatales que ayuden a la eficiencia empresarial a través de la gestión de calidad, o a través de la certificación de ISO 9000, 14000 etc. que buscan el mejoramiento continuo de la empresa a través de la Participación de los trabajadores. La idea de incorporar tendencias de gestión y administrativas, siendo Chile una economía abierta dirigida a las exportaciones es incorporarse al mercado internacional según los estándares de calidad exigidos por mercados desarrollados.

Lo nuevo en Recursos Humanos, tendencias dadas desde centros de producción material e intelectual desarrollados, están dados por la natural evolución organizacional dado por el avance industrial de los países más avanzados que ha tenido la tendencia de socializar los procesos de trabajo por lo que la adquisición de valor agregado está gestionado a través del desarrollo de habilidades blandas que se expresan a través de las cualidades que entregan las personas, la organización de trabajo, y métodos de trabajo. Estas tendencias buscan una nueva función administrativa para lograr objetivos empresariales, retención y atracción de talentos, y motivación especial para el trabajo.

En conclusión, sobre esta situación de fragmentación económica y social debida al avances de los sistemas de trabajo, se extiende además una atomización de los

---

<sup>12</sup> Pág. 37. Pablo Morris. Sindicatos en Receso, Comportamientos en la actividad sindical ENCLA Centro de Estudios Dirección del Trabajo. Santiago de Chile, 1997.

<sup>13</sup> Pág. 26. L. Saldaña y M. Weintraub. Satisfacción de los trabajadores Subcontratados del Sector Metalúrgico. Taller de Titulación. Santiago de Chile. 1997.

<sup>14</sup> Supuesto teórico pág. 15. Que vela por la reintegración de recursos eficientes a la empresa pero además para fines de acumulación.

<sup>15</sup> Deloitte Consulting LLP. Tendencias globales de capital humano 2014.

trabajadores en nuestro país debido a una condición cultural e institucional que basa los retornos de la economía en despojamiento de derechos laborales por sobre la condición de adaptabilidad virtuosa derivada del avance tecnológico, lo que presenta una crisis para la paradoja especialización-integralidad que debe enfrentar el trabajador moderno.

## 2.3 Problema de Investigación.

Sumado a la situación de evolución productiva que ha tendido fragmentar a los trabajadores, integramos al caso chileno, que en el marco legislativo en Chile, excluye y coharta a los trabajadores de todas las etapas de diálogos en la empresa deriva que las relaciones laborales estén basadas en una verticalidad de decisiones y poder lo que no ayuda a generar acuerdos económicos ni siquiera dentro de los espacios de trabajo.

Se observaba una contradicción a través de **un trabajador cada vez más atomizado** debido a dos razones: (a) La evolución técnico-científica trajo oficios cada vez más especializados (b) cual hizo prescindir de trabajadores que no lograron recualificarse (salida masiva del mercado de trabajo industrial). La contradicción se observa debido también la mayor automatización a los procesos productivos, (c) que empuja a los oficios a volcarse a una dirección **cada vez más social de la organización del trabajo** y con una **necesidad de incorporar a un trabajador cada vez más integrado**. La evolución técnico científica genera una mayor socialización de la eficiencia por lo cual son cada vez más necesarias las habilidades blandas en los procesos productivos lo que incorporaría mayor valor agregado entregado por lo trabajadores (a través de la creatividad, la proactividad a través del dominio de ejercer decisiones en el proceso y la aplicación práctica del conocimiento en experiencia). Todo esto unido a mayor información, mayor comunicación cooperativa lo que permitiría una resolución más rápida del conjunto de problemas productivos generados en el día.

Esto ha sido atendido por el avance del management que ha debido cuestionar el orden socio laboral preestablecido buscando, *adaptabilidad* entre stock de tecnología material/digital y formas de organización del trabajo.

En Chile ha existido una forma particular de afrontar la apertura liberal de la economía (que suponía una modernización<sup>16</sup>) el cual se ha generado a través de una particular forma de flexibilidad contractual que unido a los cambios socio-culturales traídos por el estilo de desarrollo chileno y la tecnologización, ha generado más rotación laboral, transformando los trabajos estables en temporales por lo cual es cada vez más frecuente encontrar proyectos laborales y productivos cortos.

---

<sup>16</sup> Estudios integrados explican la premiación al estudio, la variación de los precios, la apertura y la dotación de factores. Beyer, Harold. Rojas, Patricio. Vergara, Rodrigo. Apertura comercial y desigualdad salarial en Chile. 2000 CEP

*Pero no consideran a nuestro parecer la dotación de base como los son el acceso a la educación lo que hace de nuestro mercado de trabajo altamente excluyente.-*

La condición institucional en Chile exagera el empuje hacia los márgenes de los trabajadores con una Flexibilidad Contractual sin base en una práctica de adaptabilidad virtuosa. Este es un problema porque quiebra el sentido de unidad de los trabajadores con su oficio, con su identidad profesional con su comunidad laboral y económica de referencia y con la memoria productiva, lo que coarta en un mediano plazo la concentración en un proyecto productivo desafiante incluso para la misma empresa. Existe una intermitencia social en el trabajo, que genera proyectos productivos a corto plazo basados en la ganancia generadas en el despojamiento de derechos sociales, lo que ha traído además desconfianzas e inseguridades en los espacios de trabajo como hábito cultural.

Mucho tendrían que decir de esta situación, las centrales sindicales, y los sindicatos de empresa pero hasta el momento no se ha articulado una agenda tripartita que exceda los tradicionales contenidos de negociación<sup>17</sup> que se han establecido desde la instauración de este tipo de Flexibilización en Chile<sup>18</sup>. Díficil hacer respetar los derechos laborales, porque en la base de la defensa, la gran mayoría está dedicada sólo a una empleabilidad que no vulnere derechos mínimos y a un salario digno, faltando elementos que otorguen más contenido a esta defensa<sup>19</sup>.

## 2.4 Motivación del Estudio.

La coyuntura político social del país permitiría, de manera relativa, una mayor participación de los trabajadores como organización. El desafío se produciría a partir de la herencia histórica en las prácticas económicas-laborales en el país.

Existe anhelo de modernidad<sup>20</sup> en correlación con la búsqueda de instrumentos reales que garanticen espacios de comportamientos modernos en el mundo del Trabajo. Comportamientos modernos que implican necesariamente instrumentos administrativos que den mayor participación de los trabajadores Por parte de los empresarios, la incorporación de ISO (International Standard Organization) u otras herramientas de administración modernizadoras, necesitan de la gestión y fiscalización permanente de los trabajadores para ser aplicadas. La evidencia de desarrollo de habilidades blandas aún no hace cuestionar a quienes las implementan acerca de los procesos de comunicación truncados y la inestabilidad de los trabajadores en proyectos productivos de seriedad.

*“ISO se exige para entrar en el mercado”.* En otras palabras, ya sea este u otro instrumento se configuran como estándares de confiabilidad en el mercado ya que genera

---

<sup>17</sup> Tradicionalmente en Chile, la negociación del salario mínimo.

<sup>18</sup> Instauración a través de la promulgación del Plan Laboral creado por José Piñera en 1979.

<sup>19</sup> Informe de Derechos Humanos UDP 2010.

<sup>20</sup> Hablamos de “anhelos de modernidad” al encontrar grandes barreras en la expresión de insatisfacción con el modelo vigente, al no desarrollo de iniciativas políticas para la resolución de la vida cotidiana, a la percepción de justicia sólo para un mundo utópico en vez de encontrar una percepción de ser depositarios de sus propios destinos. Mayol, A. Azocar, C. Azocar, C. El Chile profundo. Modelos Culturales de la desigualdad y su resistencia. Edit. Liberalia. 2013.

una serie de acciones que dan cuenta de “*acuerdos, de compromiso, de confiabilidad productiva*”<sup>21</sup>.

Un organismo del Estado como CORFO implementó una serie de instrumentos de asociación y cooperación entre el Estado y privados para sacar adelante una serie de proyectos de modernización<sup>22</sup> que incorporan abiertamente desarrollo extensivo de factores blandos y capacitación que incluye cualidades de socialización.

La motivación de los trabajadores se ve reflejada a través de la acción reciente de la representación de los trabajadores, en la integración activa de las principales centrales sindicales (y no sólo), a los programas de Diálogo Social, de iniciativa estatal que dan cuenta de la necesaria integración de criterios dados por la lógica de trabajadores. Entre estos se reconocen instancias que involucren reconocimientos de profesionalidad (ChileValora)<sup>23</sup> y acciones concertadas nacionales para programas de Productividad (Comisión Nacional de la Productividad)<sup>24</sup>. El primer ejemplo, no sólo son de carácter consultivo sino además resolutivo a nivel administrativo y de ésta ha derivado las reconocidas certificaciones profesionales, las cuáles son parámetros para la empleabilidad en el mercado laboral. El segundo ejemplo se haya en la etapa de ser sólo consultivo pero hasta el momento se encuentra en acciones para pasar a mayores.

La unión con el tema propuesto de este estudio se centra en el *reconocimiento del trabajador como sujeto signifiante* de los procesos productivos por esta misma razón se comprende que esta propuesta debiese ser asumida además como una de las tantas herramientas de evaluación participativa dentro de la empresa, donde la representación de los trabajadores debiese asumir un rol definido.

---

<sup>21</sup> Entrevista Ricardo Stuardo, Encargado de Proyectos. Julio 2015. Centro Nacional de la Productividad y de la Calidad. Santiago de Chile.

<sup>22</sup> Entrevista con Francisco Martínez Gerente de Operaciones. ASIMET. Septiembre 2015. CORFO ha sacado adelante una serie de instrumentos de modernización empresarial que buscan diversos objetivos (PROFO, FAT etc.), a través de diversas estrategias. Entre estas la Asociatividad entre Empresas. Santiago de Chile.

<sup>23</sup> Organismo que coordina los acuerdos de criterios define las políticas y supervisa las acciones a realizar de manera conjunta, haciendo divulgación de requerimientos al mercado del trabajo desde 2008 con ley 20.267.

<http://www.chilevalora.cl/que-hacemos/como-funciona/>

<sup>24</sup> Desde 2015, creada por decreto ley 270, autónomo que direcciona y es de carácter consultivo.

<http://www.comisiondeproductividad.cl/audiencias-publicas-2/>

# III. Aspectos Teóricos

## 3.1 Contexto histórico y social

Nos encontramos con estados orientados hacia la libre circulación de capitales, esto ha implicado en el tiempo una globalización de conductas y culturas en lo social y en lo económico. La internacionalización de la economía también se ha demostrado un reto para las empresas que deben sortear la creciente competitividad a que son expuestas.

Los mercados se han convertidos en espacios inciertos dadas a las *demandas cambiantes de los consumidores* y a la amenaza constante de la producción de bienes variados con crecientes exigencias de calidad.

Es así que los sistemas económicos han debido desarrollar la *Adaptabilidad* suficiente para adecuarse a las nuevas circunstancias. Esto los obliga a comprometerse en actividades colaborativas, de planificación y organización que permitan saltar todos aquellos obstáculos casi inexistentes en un pasado cercano. Esta cualidad en los sistemas productivos permitiría introducirse más eficientemente en el mercado internacional, transformándolas en sistemas competitivos. Estas cualidades requieren de una fuerte e íntegra *renovación de la estructura empresarial*, la cuál no sólo se renueva en el ámbito tecnológico y material, sino también como organización.

Es por esta situación que se ha volcado la *atención hacia la transformación del manejo de los factores productivos, mejorando la calidad a través de las nuevas facultades de la mano de obra y de las innovaciones tecnológicas*. Este fenómeno se ha denominado **Flexibilidad**. En términos productivos significa identificar la especificidad de la demanda, con la capacidad de responder y de articularse organizacionalmente, de manera versátil, con todos aquellos factores productivos para adaptarse fácilmente lo que se ha denominado además, *flexibilidad estructural*<sup>25</sup>.

Cuando esta flexibilidad se observa en la conducta de los sujetos involucrados supondría más involucramiento y autonomía del trabajador lo que se denomina **flexibilidad cualitativa**. Con la modernización de la empresa en zonas más desarrolladas se ha abandonado la producción en serie, orientándose hacia la producción individualizada a los tipos de necesidades. Esto requiere de cierta adaptabilidad en la conformación de equipos de trabajo, descentralizando la acción de las decisiones y reduciéndose los variados niveles jerárquicos dando lugar a la cooperación. Lo que significa **Más Participación** en la producción. Si bien el *cambio ocurre desde afuera* sólo queda prepararse al interno de la organización para enfrentar los nuevos requerimientos.

La Flexibilidad es “*una cualidad accesoría*” en este estudio que indica la motivación empresarial para generar instrumentos en búsqueda de Participación Productiva. Es en la **Participación** que se cree se generen las condiciones virtuosas que permiten la cualidad

---

<sup>25</sup> Pág. 78. A. Cordova. La Participación de los Trabajadores dentro de la empresa. Cuadernos OIT. Ginebra. 1992.

organizacional buscada por las empresas. En estas condiciones, es posible aseverar que la cualidad de la actual economía está relacionada con la *“Renovación de la estructura empresarial en consideración al valor agregado - dado sólo por el factor humano-, lo que implicaría cambios en toda la organización gracias a la Participación”*<sup>26</sup>.

La Adaptabilidad se desprende de una buena acción de Participación que integra ciertos elementos:

- Los **conocimientos** que deberán poseer los trabajadores que les permita adaptarse rápidamente a la evolución de los requerimientos de la producción. Ante esta situación se involucra al sistema de educación formal como responsable de esta tarea<sup>27</sup>.
- La reacción asertiva para enfrentar un eventual cambio sin que involucre una reducción de eficacia y compromiso<sup>28</sup>. Lo que implica **seguridad** en sus condiciones laborales.
- El ocupar eficientemente recursos ante una crisis productiva. Sobre todo aquellos **recursos sociales**.

---

<sup>26</sup> Pág 74 Prokopenko J. Manual de Productividad. OIT Ginebra 1989.

<sup>27</sup> La relación de Trabajo. Conferencia Internacional de Trabajo 95ª Reunión 2006 OIT Ginebra 2005

<sup>28</sup> Chiavenato. Interacción entre personas y organizaciones. Editorial Mac Graw Hill 1999.

## 3.2 Concepto Central

### 3.2.1 Participación Productiva

Dentro de las definiciones económicas se conoce la *tasa de Participación Económica*, la que indica el porcentaje de la población que tiene la capacidad de emplearse y participar del mercado laboral. En este aspecto la *Participación Productiva* podría indicar el nivel de integración que tienen los trabajadores, no sólo cómo operantes de los procesos sino además como diseñadores y tomadores de decisiones ligados a las nuevas propuestas de innovación y administración<sup>29</sup>. Esta propuesta permitiría un replanteamiento organizacional reflexivo que permitiría una mayor integración del trabajador a la actividad productiva con todas aquellas consecuencias virtuosas de este hecho y la generación de un ethos moderno en las relaciones laborales.

Como está ligado al ámbito productivo, la Participación está vinculada con los elementos que configuran su dinámica; o sea la organización económica, el avance tecnológico y la forma como se adhiere a estas situaciones, en este aspecto con a la capacidad de adaptarse lo más rápido posible a los avances tecnológicos, generando propios recursos para esta situación adaptabilidad con socialización. Se señala anteriormente, que a mayor tecnologización pueden ocurrir dos eventos: una mayor velocidad de recualificación que permite estar al operario u trabajador cada vez más atomizado, lo que lo aísla del resto de sus pares que están aparentemente en las mismas condiciones pero además empuja a una mayor socialización de los procesos de trabajo<sup>30</sup>. Estos dos eventos pueden ocurrir simultáneamente, o puede hacerse presente sólo uno. Si este proceso es inacabado se puede producir sólo atomización del sujeto, como en el caso de Chile

Se identifica con la urgencia y eficiencia con que operan las organizaciones autogestionadas, donde la organización tiende a horizontalizarse, delegando en funciones con responsabilidad equa y autonomía a sus integrantes. Tanto en el cooperativismo, como en la autogestión empresarial existe otra lógica de operación que interviene en la dimensión social de la acumulación lo que condiciona la estructura de acuerdos laborales y productivos (contratos también) y *articula un movimiento de transformación social desde las prácticas económicas*<sup>31</sup>.

Según estos últimos autores, la Participación que se genera en estos ámbitos ayuda a una cooperación estática (que incluyen decisiones y estrategias) y una dinámica que indica que ayuda a las organizaciones capitalistas a superarse en su organización, ya que

---

<sup>29</sup> Ya en ciertas políticas de gobierno como FOSIS, existe la definición de Participación Productiva para integrar a las comunidades indígenas a nuevas lógicas de trabajo que indiquen lógicas de autogestión comunitarias y cooperativista <http://www.fosis.cl/index.php/biobio/noticias-biobio/3977-cumbres-de-nahuelbuta-promueve-participacion-productiva-de-la-provincia-de-arauco>

<sup>30</sup> Pág 418. Friedmann y Naville. Tratado Sociología del trabajo Vol. I FCE. Bs. As

<sup>31</sup> Premisas teóricas de la autogestión. Mendizabal y Errasti. Jornadas economía crítica. Bilbao 2008

la tecnología y la técnica que tienden a estratificar las organizaciones (generando bloqueos e ineficiencia) que tienden una y otra vez a ser repasadas por procesos reflexivos.

Bajo la premisa de responsabilidad compartida que se replantea y reflexiona el quehacer organizacional que se modifica sin grandes conflictos de poder, la gestión de la empresa. En este aspecto la *Participación Productiva* se indica como el nivel de integración que tienen los trabajadores, no sólo cómo operantes de los procesos sino además como diseñadores y tomadores de decisiones dentro de estos mismos. En este caso en particular el hecho que los trabajadores sean asalariados<sup>32</sup> incurre en diferencias en las posibilidades de Participación, donde existen límites considerables donde el *quehacer participativo* de los trabajadores es trastornado si se enmarca en la lógica de la propiedad y de la acumulación del capital con que actúa la administración porque posee mayores cuotas de poder en las decisiones.

De acuerdo a la característica de la evolución del sistema productivo la inquietud sobre la necesidad de mayor Participación para garantizar eficiencia en los sistemas productivos generaron temprano interés académico cuando Chile aún presentaba una consistente actividad industrial, como se señala en los antecedentes. De esta experiencia se rescatan diferentes elementos como la necesidad de comprender cómo los trabajadores como conjunto, son capaces de organizarse bajo un principio de excelencia productiva para llevar adelante un conjunto complejo de operaciones dentro de la empresa. Toda esta experiencia está señalada en casos de autogestión.

Desde mediados de la década del sesenta en Chile, existe inquietud académica acerca de los mecanismos socio-culturales que permiten eficiencia en la empresa. Específicamente, María Teresa Jeanneret, académica FACE U. De Chile, desde 1965 investiga los mecanismos de Participación en las empresas autogestionadas que operaban en el país<sup>33</sup>. La mayor inquietud de los estudios era entender la motivación de los trabajadores en mantener en pie empresas que habían sido abandonadas por sus antiguos dueños y cuáles eran los mecanismos de organización que permitían que la empresa cubriese sus gastos y operase exitosamente en el mercado. No fueron pocos los casos de empresas que se desarrollaron bien en este estilo de gestión. Un elemento particular de estos estudios fue hacer la señalación que lo importante en estos casos era considerar las ventajas de los procesos de Participación en la operación de las empresas, sin considerar que para estos casos fuese necesariamente imprescindible procesos de expropiación empresarial. Pese a esta advertencia indicaba que aún así era necesario considerar que el involucramiento de dos lógicas dentro de las empresas, si modificaba los términos de una completa participación de los trabajadores.

Si se quiere ser purista sobre la cualidad de la Participación de los trabajadores bajo cualquier regimen de propiedad. Mandel (1972) rescató la experiencia yugoslava en contraposición de la experiencia staliniana de producción donde Co-gestión yugoslava se

---

<sup>32</sup> Op. Cit Pág 9. En relación a definición de Participación Productiva en la explicación de hipótesis.

<sup>33</sup> Jeanneret M.T. Avances y perspectivas de la autogestión. 1970 FACE Universidad de Chile.



contraponen al concepto de “Control Obrero” soviético. La Co-gestión menos centralizada, incorporaron las luchas más inmediatas dentro de las empresas sobretodo aquellas relativas a la gestión de la producción. La Co-gestión reclama una serie de vetos dados a los trabajadores en una serie de dominios dados a los administradores. El trabajador se convierte en parte integrante del sistema económico. Da una ventaja importante porque otorga a la empresa flexibilidad en la gestión, empoderamiento territorial de la producción, da transparencia de todo tipo de operaciones.

La Participación Productiva en todos los casos de tipos de propiedad en la empresa, debería ser en un *saber hacer* que tiene mayor alcance cuando es una Participación Social. En Chile existe la probabilidad que se compruebe la Participación Productiva Individual. Para poder alcanzar esta Participación Productiva Social se necesita una Flexibilidad Estructural, o sea una serie de condiciones que permitan convertir la Participación Productiva en una práctica social. O sea que esté apoyada a través de garantías estatales, condiciones de participación política y condiciones administrativas.

A raíz del conocimiento de las cualidades una la realización virtuosa de la *Participación Productiva (participación social acabada)*<sup>34</sup>, (Touraine 1966) se establecería en dos dimensiones valóricas: *La adhesión a las innovaciones. - La solidaridad.*

La existencia de la cualidad de la Participación Productiva (= Flexibilidad Cualitativa: creatividad-conocimientos-experiencia), es en base a la presencia relativa de las dos dimensiones anteriormente señaladas (Innovación y Solidaridad) Estas se observaran dentro del proceso de levantamiento de información según el siguiente esquema de evaluación

### Recuadro 1

Dimensiones Etapas		Innovación	Solidaridad
En las percepciones		La valoración de la innovación	La valoración de la Solidaridad
En las actitudes	Introducción de la matriz de análisis de Participación Productiva.	La <b>Extensión</b> de la Innovación.	El <b>Establecimiento</b> de la Solidaridad
En las acciones		La <b>materialización y consolidación</b> de la Innovación	La <b>consolidación</b> de la Solidaridad

<sup>34</sup> *No es un reconocimiento social ni de exclusión, ni de integración sino una correspondencia bien o mal establecida entre aporte hecho a la sociedad y gratificación recibida.* Touraine 1966 Conciencia Obrera.

### 3.2.2 DIMENSIONES del concepto “Participación Productiva”

De acuerdo al problema de estudio identificado, se reconoce que en Chile existe una profundización de la atomización del trabajador por la flexibilidad contractual que exacerba el sentido de fragmentación en la comunidad productiva y unidad de memoria productiva (nota) a través de una intermitencia social en el trabajo con proyectos económicos a corto plazo. Es por esta razón que se comprende que debe existir el reconocimiento de dos de los elementos más valorados de esta Participación Productiva.

#### a) La Solidaridad

Elemento fundante de las sociedades modernas con respecto de la adhesión social por las características del avance tecnológico. La Participación sería parte de lo que se llama *el ethos de la modernidad* que explica toda aquella conducta ética del ser humano, determinada por una vida material concreta. Estas “formas de *ser y hacer* en modernidad” esta explicada por la sociología clásica a través la propuesta durkhemniana, donde la solidaridad orgánica<sup>35</sup> es la solución a una vida material concreta en primera instancia y tiene una función de conciencia colectiva.

Una de las expresiones más fidedignas de este tipo de solidaridad daría cuenta *de la división social del trabajo*, la que constituye la red de relaciones sociales de manera diferenciada que cumplen una tarea específica y que se realizan por vocación. La cohesión social interna es el resultado de la complementariedad de funciones y de un nuevo tipo de valores en torno al concepto de persona humana.

La adhesión a las innovaciones siempre será potenciada por el carácter social que pueda incorporarse a estas. “El conocimiento social de una técnica siempre va a tener mayor aplicabilidad o mayor posibilidad de implementación que un conocimiento individual<sup>36</sup>”.

Cualquier elemento relacionado con una falta de Solidaridad y un quiebre con la comunidad productiva indican faltas en la Participación Productiva. Se rescata la definición desde la construcción social, dejando afuera el paternalismo, incluso se aseveran que existen límites a la acción manipuladora de la Administración<sup>37</sup>, otorgando un componente igualitario a través de diferentes acciones que hagan posible la responsabilidad y compromiso de todos los miembros de la comunidad, generándose un

---

<sup>35</sup> Simil a la asociación de Tönnies y dicotomía de la solidaridad mecánica – La asociación de Tönnies, se caracterizaría por relaciones racionales, instrumentales y estratégicas, las cuales se definen por establecerse entre las personas y considerarlas como fines en sí mismo dentro de la sociedad, que se articula en subordinación a la obtención de objetivos. Diccionario de Sociología. Editoriales Unidas. Ciudad de México. 1995.

<sup>36</sup> La participación de los trabajadores dentro de la empresa. Cordova. Cuadernos OIT 1992.

<sup>37</sup> Pág. 161 “*Donde la acción orientada al éxito está condicionada por la acción orientada a la comprensión interpersonal*” Zarifian. Rojas, E. El Saber Obrero y la innovación en la empresa CINTERFOR OIT Uruguay.

sentimiento de interdependencia entre sus miembros. Se consideran la **valorización** (en las percepciones), el **establecimiento y consolidación** de la Solidaridad, *donde debe ser definida una forma de pertenencia social de quienes comunican*<sup>38</sup>, por lo tanto hay valores que compartir y vínculos que defender, en esta condición podemos distinguir:

- El *factor tiempo*: Donde la solidaridad trata de escapar de los hechos circunstanciales del trabajo, traduciéndose de manera ejemplar como una norma, un acuerdo contractual, un hábito de vida, con manifestaciones de regularidad y permanencia. Donde las políticas administrativas identificadas como solidarias, se establecen en el tiempo tratando de defender esta comunidad de saberes. Se identifica con la **Consolidación de la Solidaridad**.
- El factor extragrupo: Se privilegia la de Solidaridad como aquella que se escapa de los grupos de pertenencia para asentarse empáticamente en un lugar no propio. Integrando al trabajador que es temporáneo, al joven, a la mujer, al extranjero. Donde las políticas administrativas identificadas como solidarias se hacen extensivas a toda la comunidad de saberes, más allá de condiciones contractuales, antigüedad en el trabajo, raza, género. Se identifica con el **Establecimiento de Solidaridad**.

La *función del grado de comunidad*, contiene una actividad inherente donde el comportamiento humano se vincula otro de manera significativa, donde la racionalidad a **finés** es importante como la racionalidad a **valores**<sup>39</sup>. Expresa entendimiento y estabilización en las actividades sociales.

#### b) La Adhesión a Innovaciones.

Esta es una dimensión del concepto de Participación Productiva y se identifica como **la adhesión a lo más nuevo y reciente** (nota pie), ligado al ámbito en cuestión sería la integración de la tecnología a través de procesos de conocimiento con expansión de la información, el cual se comprende como *“El primer y más valorado producto de las sociedades y de las organizaciones que la componen actualmente”*<sup>40</sup>.

Los nuevos conceptos productivos inducen fuertemente a nuevos saberes, configuran en *una nueva filosofía de producción*<sup>41</sup>. El nuevo conocimiento ya no es posible encuadrar en los límites clásicos del saber. *El trabajador puede obtener mejores resultados que el ingeniero..., donde numerosos factores poco conocidos afectan el funcionamiento de la planta*<sup>42</sup>, todo esto vinculado a la capacidad comunicativa y los roles que direccionan ésta. Dentro de la adhesión a las **Innovaciones** se considerarán participativos, evaluados en polos, de menos a más participativos, donde la **valoración** y la **extensión** estarán más relacionados con *las formas de democratización* de la

<sup>38</sup> Ibidem Pág 165. Zarifian. El Saber Obrero...

<sup>39</sup> Ibidem Pág.167 Zarifian. El Saber Obrero...

<sup>40</sup> Pág. 82. A. Cordova. La Participación de los Trabajadores dentro de la empresa. Cuadernos OIT. Ginebra. 1992.

<sup>41</sup> Pág. 49 Geller, L y Ramos, C. El Saber Obrero

<sup>42</sup> Pág. 50 Hirschhorn. El Saber Obrero...

capacidad comunicativa misma, mientras la **materialización** de la Innovación estará relacionada con *la garantía de una implementación material* que ésta sugiere. En relación a la evaluación consideraremos el desarrollo de la comunicación, la información y el desarrollo de nuevas tecnologías que se reconocen como fundamentales:

Siempre van a ser consideradas más participativas, las acciones referidas a Innovaciones DENTRO DE LOS FACTORES BLANDOS<sup>43</sup>, o sociales y de organización en relevancia sobre los factores duros, sin considerar que son consideraciones de carácter exclusivo. Esta capacidad de socialización permite una *reflexión colectiva qu es al mismo tiempo una racionalidad ampliada*<sup>44</sup>. Existe una teoría de la acción comunicativa que es transformadora de las prácticas dentro de la organización y que son la base incluso de la tecnología materializada. Se identifica con la **Valoración de las Innovaciones**.

- Se considerarán más participativas aquellas innovaciones que establecen políticas de TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA A LARGO PLAZO, en contraposición de aquellas que aquellas que se aprecian como circunstanciales. Un ejemplo de esto serían las políticas de empleo utilizadas al interior de la planta productiva con contenidos educativos en los mismos trabajadores que aquellas que prefieren políticas de empleo hacia trabajos provisionales, también en este caso es el reconocimiento de las “profesionalidades”. En este caso es importante siempre evaluaciones de las decisiones tomadas, la identificación y revisión de criterios, y la importancia de una *sentencia jurídica*<sup>45</sup> que se dé al interior de la organización, que emite un supuesto de objetividad garantizada hacia la búsqueda de eficiencia. Se identifica con **la Materialización de las Innovaciones**.

- Se considerarán más modernas aquellas innovaciones que implementan políticas DENTRO DE LA EMPRESA más que aquellas que tienden a solucionar problemas desde afuera. Un ejemplo de esta valoración sería considerar las implementaciones y la “endotécnica” generada desde los trabajadores, tanto más que aquella tecnología venida de afuera. *Dewey mostró convincentemente como la oposición entre conocimiento verdadero y experiencia pierde sentido cuando el conocimiento es exigido en su verificación experimental, en su lugar*<sup>46</sup>. Aquí se produce una llamada “Zona de innovación”, una especie de *transacción* entre sujeto de experiencia e interlocutor reflexivo. Se identifica con la **Extensión de las Innovaciones**.

Si bien esta consideración de tener en cuenta que la tecnología es producto de un aporte agregado y estructural de las sociedades al avance de la vida material, por esta misma premisa se cree importante valorar aquella “técnica” generada (puede ser) desde equipos traídos de afuera. En otras palabras la tecnología foránea puede tener su propio

---

<sup>43</sup> Sobre la división entre factores de producción; entre Duros (equipos, infraestructura tecnología) y Blandos (Organización del trabajo, motivación trabajadores, background formativo). Prokopenho Joseph. Gestión de la Productividad. Ginebra 1987 OIT.

<sup>44</sup> Pág. 95. Rojas, E. El Saber Obrero...

<sup>45</sup> Pág. 293 Gonczi y Athanasou. El Saber Obrero...

<sup>46</sup> Pág. 72 Rojas, E. Saber Obrero e Innovación dentro de la empresa. Herramientas para la Formación. CINTERFOR. OIT. 1999.

desempeño debido a las condiciones locales de ejecución, donde los trabajadores nativos sabrán con su propio acumulo de conocimientos e inventiva, saber operarlas incluso en condiciones extremas o en condiciones de mantención<sup>47</sup>.

Si bien se puede considerar como Adhesión a la innovación incorporar nuevas tecnologías y traer los últimos adelantos desde el extranjero; no se debe confundir el apego al “tecnologicismo” como la consideración a los aportes que los mismos trabajadores hacen a aquella tecnología traída de afuera. La tecnología es de quién la opera y después que ésta abandona el taller de quién la creó, ésta se adapta ya sea a la operación, a la especial mantención, a los especiales recursos que la sostiene que está condicionado por el ambiente natural y humano que las acoge. Si no se valora la “endotécnica” generada en los puestos de trabajo no se debe considerar *adhesión a las innovaciones*.

En cada uno de los elementos de las dimensiones de la Productividad moderna, se establece la Participación como elemento vital de asentamiento de las prácticas modernas que preexista lo contrario habla de actitudes y acciones conservadoras, retrogradadas. Como se puede observar el factor de la permanencia en el tiempo es importantísimo considerar en las dos dimensiones por tal razón se considerara de una sola importancia en la evaluación de Participación productiva y del Trabajo.

## Recuadro 2

Dimensiones teóricas del concepto principal Participación Productiva.	Valoración de la Participación Productiva actual.
Innovación	<b>Factor blando</b> vs Factor duro <b>Desarrollo interno</b> vs desarrollo externo
Solidaridad	<b>Factor extra grupo.</b> <b>Factor permanencia en el tiempo</b>

Si bien la Participación Productiva es la materialización y establecimiento de la Flexibilidad Cualitativa, la cual se reconoce como en la cualidad de las organizaciones, lograda a través de las personas, las cuales incorporan la mayor adaptabilidad a través de opiniones, decisiones<sup>48</sup>. La matriz teórica que explica las condiciones sociales bajo las cuales estas cualidades son puestas en práctica es a través de la construcción teórica del Saber Obrero.

<sup>47</sup> “... Parece claro que la solidez y coherencia del intercambio sistemático (de conocimientos y enriquecimiento del saber obrero) dependerá de una política de recursos humanos que privilegie la formación interna y el aprendizaje antes que la contratación externa de personal ya calificado”. Pág. 31-32. Eduardo Rojas. Saber Obrero e Innovación dentro de la empresa. Herramientas para la Formación. CINTERFOR. OIT. 1999.

<sup>48</sup> Pág. 75 De la integración a la Exclusión. Los avatares del trabajo productivo a finales del s.XX. Hilario Ibañez.

### 3.3 El Saber Obrero <sup>49</sup>

La construcción teórica de Saber Obrero ha sido un cúmulo de aportes generados a través de diferentes científicos sociales relacionados con la teoría de la acción comunicativa, con la sociología del conocimiento y con teorías de la educación con diferentes exponentes, como Habermas, Zarifian, Dewey. En casi todas las instancias de reflexión se considera que existe una contradicción para el capitalismo dado desde la innovación, porque este necesita recursos cada vez más dinámicos y en esta necesidad le es fundante **la subjetividad obrera**. La zona de innovación (considerada por Dewey) es una zona de transacción de saberes donde existe una creación organizacional del saber, un aprendizaje en la experiencia de la comunicación que orientada al éxito de la acción del trabajo pero también orientada a valores y a una racionalidad ampliada genera nuevos productos de trabajo. Esta situación va generando un *habitus* (Bourdieu) que *produce prácticas individuales y colectivas conforme a principios, engendradas por la historia y experiencias pasadas*<sup>50</sup>, lo que va generando una comunidad formativa o trabajo calificante. Todo favorece una noción cognitivista y constructivista de competencia laboral.

Es ilustrativa en este caso la obra de Eduardo Rojas<sup>51</sup> en su libro *El Saber Obrero y la Innovación en la Empresa*, en la búsqueda de elementos teóricos para evaluar analíticamente la Participación Productiva, que nos introduce en las condiciones para la conformación de saberes<sup>52</sup>. Se decidió incorporar este concepto porque creemos que agrega de mejor modo todos aquellos elementos que traducen el proceso de generación y enriquecimiento de conocimientos, de manera participativa, para poder ser tomados por la misma representación de los trabajadores como un *elemento de valor*<sup>53</sup> ante espacios de diálogo. El desarrollo del Saber Obrero es aquel conocimiento inabarcable, desenvuelto por todos los trabajadores de una organización, sobre todo de aquellos que realizan sus actividades laborales en el más profundo anonimato. Enfatizando elementos del mundo de la vida del trabajador, como aspectos fundamentales para la aprehensión de tal conocimiento desde una perspectiva multidimensional.

#### a) Los elementos del Saber Obrero.

Explicado de este modo se reitera que a diferentes condiciones de contexto, *los componentes del Saber* serían:

---

<sup>49</sup> Según el segundo objetivo de este estudio.

<sup>50</sup> Pág. 86. Bourdieu. El Saber Obrero...

<sup>51</sup> *Definición construida a través de la corriente teórica de la ciencia Acción (Dewey), a través de la teoría de acción comunicativa (Habermas) y del espiral creciente del saber (explicado por Nonaka e Takeuchi)*. Edo. Rojas. El Saber Obrero y la Innovación en la Empresa. CINTERFOR. OIT. Herramientas para la transformación. Montevideo. 1999.

<sup>52</sup> Jean Ruffier. La Eficiencia Productiva: ¿Cómo funcionan las fábricas?. Serie Herramientas para la Transformación. OIT.CINTERFOR. Montevideo. 1998.

<sup>53</sup> *Ibidem* Pág. 90. *El interlocutor significado es un garante de identidad de la excelencia de la producción*. El Saber Obrero.

- **La creatividad.** La administración empuja a trabajar con recursos limitados lo que implica que la generación de ganancias se somete a una mayor generación de valor agregado (manifestado, en el diseño, las innovaciones tecnológicas y organizacionales). Esto implica considerar las habilidades creativas de los trabajadores.
- **El conocimiento formal.** O reconocidos dentro de *saberes de trasfondo*<sup>54</sup>. La incorporación de nueva tecnología a los procesos productivos implica necesariamente *más información y elevar el nivel del conocimiento* internos a la empresa. Algunas diferencias en estas materias, permitiría una desventaja que socavaría la competitividad de la empresa. Por tal razón es pertinente homogeneizar el nivel de conocimientos con políticas explícitas de capacitaciones.
- **c) El reconocimiento de la experiencia.** Este concepto se une al concepto de Tecnología entendida como el **artefacto** creado para *optimizar la forma de hacer las cosas*<sup>55</sup>. Es la consideración de los aportes de los mismos trabajadores a la dinámica de la producción y la red de relaciones que apoyen dicho trabajo. Se le reconoce como el Know How, materializado a través de la experiencia.

Este saber tendría expresiones explícitas pero también sería tácito según las condiciones dadas por los espacios de trabajo, donde estos se desenvuelvan. A esta comprensión se incorpora lo dicho por Touraine<sup>56</sup> en relación a la necesidad del **Reconocimiento del Saber Obrero** porque no sólo basta con comprender el mecanismo invisible de la configuración del Saber Obrero si **no existe el reconocimiento** y acciones públicas guiadas para potenciarlo y retribuirlo, malamente se podría indicar “que existe”.

A través del proceso de generación, enriquecimiento y establecimiento del Saber Obrero, se pueden adherir más fácilmente las facultades (Conocimiento, Creatividad y Experiencia). Este paso implica Solidaridad ya que *es de Todos y va hacia Todos*, se observa a través de la práctica cultural, se realiza a a través de la formación reconocida y la certificación de competencias y se establece a través de la institucionalización de reglamentos de producción sectoriales.

### **b) Condiciones del Saber Obrero.**

Este concepto hace referencia al proceso por el cual la Participación Productiva se genera sostenida por el componente social. La constitución y el desarrollo de “este conciencia” se identifican en base a diferentes procesos que tienen relación con la constitución de las empresas estructuralmente flexibles.

---

<sup>54</sup> Pág 97 Conocimiento tácito relacionado entre medios y fines donde opera una elección inteligente que concluye. Experiencia como fuente de tecnología. Flores. F. Rojas, E. El Saber Obrero y las innovaciones en las empresas. Serie de Herramientas para la Transformación. OIT CINTERFOR.

<sup>55</sup> Pág 86 Experiencia como fuente de tecnología. Edo Rojas. Ibidem.

<sup>56</sup> La Conciencia Obrera 1966.

- **La interacción lingüística.** El trabajo calificante requiere de una racionalización comunicativa que descansa en estructuras de intercambio. La razón práctica es el diálogo, sus categorías y conceptos son construidos por medios lingüísticos. Donde la transacción permite una conversación reflexiva donde se reajusta el rol y su experiencia productiva que direcciona la acción comunicativa<sup>57</sup>.
- **Efectos y ejercicios de Poder.** Una de las principales consideraciones respecto a las cualidades de la interacción lingüística, enfatiza que el análisis de la acción comunicativa se vería enriquecido con la consideración de las relaciones de poder implícitas<sup>58</sup> las cuáles se mantendrán tácitas hasta que no se aseguren elementos de seguridad para la significancia de los interlocutores participantes.

El Conocimiento y las tecnologías se incorporan según diferentes condiciones de Poder. La tecnología y la información derivada del conocimiento tampoco es neutral. Es en la facultad del “tiempo ganado”, con la información y lo que hagamos de esta, donde radica el verdadero poder de la tecnología.

Tener la capacidad de adquisición de capital tecnológico y de conocimiento radica en tener poder; el poder de movilización de la vida material. Poseer la cualidad de extender este conocimiento y democratizarlo radica en derivar la capacidad de desarrollo del mismo. Darle enriquecimiento por otras vías es otorgar un plusvalía normal al factor multiplicador propio que tiene el elemento tecnológico. Es por esta misma razón que no se considera neutra la aplicación de las tecnologías en los sistemas productivos.

Es por eso que se asevera que la empresa es un sistema de poder donde no existe una organización neutra del trabajo. Existen niveles de autoridad, de seguridad laboral, de movilidad y promoción profesional. Es por esta misma razón que se considera un desafío para el administrador tradicional la capacidad de renovar su actividad en torno a cambiar la dinámica estructural de la empresa.

- **La presencia del conflicto productivo.** La conformación del Saber Obrero tiene gran parte de su gestación en la subjetividad, saberes ocultos, no organizados. Estos saberes tienden a erigirse no solo en un trasfondo de prácticas, sino que además está atravesando por razones o por argumentos adquiridos y en particular, en el discernimiento de los efectos de poder, donde se generan procesos de formación disciplinar en los cuales el imperativo de productividad es determinante. El imperativo se produce sólo cuando surgen eventos no previstos, **pruebas** que obligan al trabajador a emplear todos los recursos a la mano para sacar adelante la producción “a pesar” de estos eventos no previstos que pudiesen retrasarla. Esta es la función crítica que lo situará como un *interlocutor significativo*<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Pág. 132 *Donde la hermeneútica da reconstrucción de sentido...*, como comprenderse Gadamer. Rojas, E. El Saber Obrero y las Innovaciones en la Empresa. Serie Herramientas para la Transformación. OIT CINTERFOR. Montevideo 1999.

<sup>58</sup> Ibidem Pág. 138 Existe una crítica de Foucault a la hermeneútica como efecto de poder.

<sup>59</sup> Ibidem Pág 23.



El único proceso que asegura una acumulación real de conocimientos, es el que incluye formas de experimentación que prueba los argumentos y los efectos de poder, a través de la ocurrencia de un **conflicto productivo**. Un *aprendizaje basado en “hacer experiencia”*<sup>60</sup>. Competir en la empresa debe sortear los efectos de poder, y el conflicto productivo suele dar esa oportunidad.

- **La necesidad de Memoria Productiva**<sup>61</sup>. Pero para que se genere innovación en base a un conflicto productivo es necesaria la Memoria Productiva, la cual se configura en cada traslado de saber (esta puede ser individual pero con base colectiva) donde pre-existe un saber de trasfondo. La Memoria Productiva es posibles gracias a los **registros** de trabajo que se producen dentro de la empresa y permiten una reconstrucción de cultura, la cual se define como *el conocimiento parte de una estructura en el tiempo parte del patrimonio cultural donde un nuevo saber entrará en ella*.

Es así como la empresa trata de resolver simultáneamente<sup>62</sup>, problemas de coordinación, reproducción y división de tareas y conocimientos en las empresas permitiéndole adaptarse a los acontecimientos aleatorios y conocimientos que se movilizan y que movilizan a la producción moderna.

Se constituyen ciclos de Saber Obrero, que transitan de saber tácito a saber explícito. Ambos tipos de saberes se expanden en cantidad y en calidad a través de un sistema de prácticas y operaciones asentadas en una memoria organizacional. En esta situación se constituye un *habitus* como una capacidad de engendrar en total libertad “controlada” en la yuxtaposición de capacidades, las que se identifican como la conjunción de jerarquías de grupos y la cultura tecnológica de la corporación.

- **La creación de una comunidad del Saber**. Con el registro y construcción de la memoria se tienden a reafirmar los grupos de Trabajo. Se plantea además que el saber colectivo como clave del aprendizaje está ocupado por un espacio geográfico, en una comunidad de prácticas. En el origen, el saber es una apreciación de carácter colectivo que aprecia el entendimiento y aunque el grupo demande un director, el egocentrismo del director es funcional.

Se reserva para la comunidad, la regulación autónoma que es la elaboración por parte de los ejecutantes del saber y el saber estar juntos. La Participación Productiva va a estar directamente asociada al comportamiento de los actores laborales y la cualidad que poseen estos como grupos para articular ciertos elementos, medios y relaciones para alcanzar ciertos objetivos dentro de las actividades de su lugar de trabajo. Si a través de la defensa de la Participación Productiva pudimos observar la defensa de los elementos del SO (experiencia, creatividad y formación), en el marco teórico del Saber Obrero se presentan los condicionantes para que este se considere en todos sus elementos, crezca

---

<sup>60</sup> Ibidem. Edo Rojas.

<sup>61</sup> Jean Ruffier. La Eficiencia Productiva: ¿Cómo funcionan las fábricas?. Serie Herramientas para la Transformación. OIT.CINTERFOR. Montevideo. 1998.

<sup>62</sup> Pág 123 *la empresa es una organización hipertexto*. El Saber Obrero...

y sea validado. Es por esta razón que la Flexibilidad Cualitativa se constituye en Flexibilidad Estructural.

## 3.4 Supuestos Teóricos.

### 3.4.1 La Marginación en la Participación Productiva

Existe la necesidad de cuestionarse sobre las cualidades de las herramientas de participación que se emplean en diferentes ámbitos. En el caso de los espacios económicos, esto significa involucrar necesariamente componentes culturales y sociales en los sistemas de producción, lo que implica necesariamente, **democratización y participación** en los procesos de innovación, ya que la incorporación de nuevas tecnologías y la modernización está estrechamente ligada al impacto social de éstas. Es por tal situación que se cuestione la existencia de grupos privilegiados en el conocimiento que favorece el desarrollo de márgenes en la innovación.

En América Latina el problema se presenta fundamentalmente cuando la Participación, *se establece en el sentido común, siendo comprendida como un COMPLEMENTO y no UN SINÓNIMO de sociedad libre, donde predomina el individuo por sobre el bienestar común, reduciendo el ámbito de la acción productiva a la iniciativa privada y empresarial que contiene sólo de ciertas características para gestarse y ser valedera*<sup>63</sup>.

Por tal razón es necesario comprender que la introducción de adelantos tecnológicos y de conocimientos es verdaderamente beneficioso para la potenciación del trabajo y de los sistemas productivos pero sólo si son participativos. Es necesario cuestionar, *¿Cómo se incorpora la sociedad al manejo de éstos y sus beneficios?*

La base histórico económica de América Latina<sup>64</sup> da cuenta de la conformación de cierta dinámica estructural que manifiesta la expresión de “modernidad” en condiciones diferentes, en relación a las especificadas en contextos de economías desarrolladas y se asocia la expresión de “Procesos de Modernización” en América latina, a situaciones de **no Participación y Marginación**<sup>65</sup>.

La Marginación en este ámbito se define como el proceso de separación social de un individuo o grupo respecto a las **posibilidades laborales**, económicas, políticas y culturales a las que otros sí tienen acceso, considerando al trabajo como el mecanismo clásico de inserción social.

Este supuesto adhiere a la comprensión que esta misma modernización contiene un carácter *excluyente*, la cual sitúa como objetivos ciertas metas económicas que *excluyen*

---

<sup>63</sup> Gonzalo Herrera. Innovaciones en la Industria 1990-1995. Cuadernos de Estudio n°14. PET. 1989

<sup>64</sup> Fernando Henrique Cardoso y Enzo Faletto Desarrollo y Dependencia de América Latina. UNAM. Ciudad de México. 1968.

<sup>65</sup> Imágenes sociales de la modernización y transformación tecnológica. CEPAL. Santiago de Chile. 1997.

*socialmente, de manera integral o parcial a los trabajadores no precisados por los cambios tecnológicos.*

Agregando el supuesto que **la empresa es un sistema de poder**, por el cual se lucha por cierta posición, donde **se tiende a monopolizar el poder** bajo actitudes *tradicionales y conservadoras*. En estos casos la capacidad creadora reconocida, tiende a limitarse en espacios de “Intelligentsia” o imaginación tecnológica.

La lucha de poder dentro de la empresa radica en la lucha por el aprovechamiento de la tecnología, su desarrollo y retribución. Sus beneficios están señalados anteriormente como el eficiente aprovechamiento del tiempo y sus causalidades (nuevas formas de organización, cambios en las relaciones de trabajo y valorización del capital).

La causa de Marginación propuesta para este estudio nace como “la desigualdad en la distribución de facultades que son necesarias para realizar las tareas que demandan la marcha de la economía y de la sociedad” que son analizable a través de los procesos de trabajo. El egoísmo, la acumulación, la mala distribución, los inexistentes mecanismos de participación en estas facultades, la no democratización de los procesos de modernización, la falta de solidaridad y la no integración se manifiesta en grupos privilegiados con la exclusiva disposición de capacidad y conocimiento pensados como “legítimos” dentro de la empresa.

### **3.4.2 La existencia de dos lógicas dentro del mundo del Trabajo**

La lógica del trabajador y aquella del empresario, son consideradas como tipos ideales<sup>66</sup>. Se diferencian básicamente porque el primero reproduce sus condiciones materiales de vida en base a la venta de su fuerza de trabajo a cambio de la adquisición de un salario, bajo lo cual estipula sus tiempos de trabajo y descanso bajo condiciones contractuales históricas, dirigiendo sus ingresos hacia el consumo o gastos<sup>67</sup>. Esta determinación material incidiría en su percepción del mundo y en la forma de cómo reaccionar frente a éste, considerando en esto también perspectivas acerca del mundo del trabajo. Esta determinación también se encontraría presente en el empresario (según sea la variante, que podría incluir la expresión de trabajador independiente y/o pyme), el cual debería administrar como propio sus tiempos de trabajo-reposo y sus ingresos están referidos además del consumo, a adquirir bienes de capital, o a rentas de este, para disponer como inversión. Bajo estas circunstancias se ordena un universo simbólico y valórico rasgos que posicionan de manera diferente dentro de la estructura social. Bajo estas circunstancias comprendemos que ambas lógicas persiguen diferentes objetivos en la vida cotidiana, ya sea por omisión (o faltas de recursos) o por opción.

---

<sup>66</sup> Considerando que los tipos podrían ser permeados por ideologías de clase, adhiriendo a la terminología marxista sobre clases sociales erigidas en una teorización de materialismo histórico en contexto de producción capitalista, mediadas básicamente por la condición de asalariados y propietarios capitalistas.

<sup>67</sup> Entendidos como salud, educación y seguridad. gastos en donde el Estado, ocupa un rol subsidiario..

### 3.4.3 La necesidad de Adaptabilidad como estrategia de sobrevivencia

Debido al conocimiento del actual contexto económico<sup>68</sup>, los empresarios han debido buscar estrategias y desarrollar nuevas actividades para mantener su condición como tales, estas es la Adaptabilidad de la estructura empresarial. Debido a esto que la apertura comercial ha implicado que los mercados se conviertan en espacios **incierto**s; demandas cambiantes de los consumidores lo que implica una nueva y variada diversificación de bienes y servicios y una variedad cambiante de factores y recursos empleados por las empresas para hacer frente a esta demanda.

Esta Adaptabilidad que debieran tener las empresas, sería una cualidad indispensable para su sobrevivencia, no presenta cualidades uniformes.

---

<sup>68</sup> Referido a lo señalado en el capítulo 4.1 de este estudio como Contexto histórico y social. Pág.15

## IV. Hipótesis

Los *gatillantes de Participación*, serían nuevos tipos de organización en el trabajo. Bajo esta premisa se presentaría la ayuda de programas de modernización en la empresa. Estos permitirían un *replanteamiento organizacional reflexivo* a través de los elementos de gestión otorgados<sup>69</sup> para la integración del trabajador a la actividad productiva y a la generación de un ethos moderno en las relaciones laborales, que implica más socialización, dado desde las herramientas administrativas.

Pero podría ocurrir que a pesar que se incorpore un elemento innovador sobre la actividad de la empresa<sup>70</sup>, esto puede no garantizar un cambio hacia una conducta de mayor **Participación Productiva**. En este caso reconocemos **la Flexibilidad**, en cualquiera de sus expresiones, como *una cualidad accesoria en este estudio* donde *la cualidad principal buscada* es la **Participación Productiva**. En la búsqueda de ésta es que queda manifiesta la contradicción a que apela el problema de éste estudio donde a pesar de la insistencia de adecuar nuevas herramientas de administración que apelan al trabajador como un **actor significativo dentro de los procesos productivos**. Estas condiciones no reflejan el proceso reflexivo que tiene que incorporar una organización en Chile porque otros elementos y caminos han prevalecido en la búsqueda de Adaptabilidad y es en este espacio que planteamos esta hipótesis haciendo analogías entre tipos de Flexibilidad (Adaptabilidad) de las que derivan de ciertos tipos de Participación Productiva.

Lo particular de la situación chilena<sup>71</sup>; o sea la inexistencia de Flexibilidad Estructural (condiciones que aseguren la Participación Productiva Social) con la superposición de una Flexibilidad Legislativa que crea dispositivos contractuales, (flexibilidad horaria o de contrato) según necesidad exclusivas de la empresa, en función cuantitativa del empleo a intensificación del trabajo humano en número de bienes o servicios producidos. Se identificaría con una lógica empresarial que actuaría con criterios tradicionalistas, que aún no ha comprendido la naturaleza que necesita la producción actual de bienes y servicios. No ha comprendido que la necesidad de ser competitivos se basa en una producción cualitativa de bienes y servicios, con alto valor agregado, elemento que depende de una incorporación consciente de la dimensión humana a los procesos de trabajo.

La diferencia de estrategias de gestión y la necesidad de buscar más y mejores herramientas de Flexibilización Cualitativa y Estructural permitirían identificar y poner atención a los tipos de **Participación Productiva** entendida de dos modos, comprendiendo que son formas derivadas de ciertos tipos de gestión, en la medida de experiencias históricas y legislativas.

---

<sup>69</sup> Entrevista Ricardo Stuardo, Encargado de Proyectos. Julio 2015. Centro Nacional de la Productividad y de la Calidad. Santiago de Chile.

<sup>70</sup> Certificaciones de calidad como las normas ISO, o la incorporación de algunas recomendaciones de RRHH o nuevos sistemas de organización de trabajo como Kaisen.

<sup>71</sup> La creación del Plan laboral creado en 1982, Un instituto que rige las relaciones laboral sin cambio desde esa fecha que otorga una gran facilidad para despedir a los trabajadores según requerimientos de empresa.

- La primera está entendida como la **Participación Productiva Individual**, la que se comprende como aquella acordada individualmente con el trabajador, que puede ser inscrita en el contrato de trabajo o no, evaluada a un desempeño individual del trabajador, donde las habilidades valoradas<sup>72</sup> son individualmente reconocidas (conocimiento, competencias y destrezas).

Indicar que es reconocida sólo este tipo de Participación Productiva, es indicar que sólo es valorado sólo un tipo de generación de saberes como lo podrían ser la educación formal y un recorrido académico reconocido lo que al mismo tiempo generaría una estratificación de saberes. El valor principal de ésta propuesta radica, en comprender un proceso persistente de **formación y competencias**, ya sean estos formales o informales. Donde intervienen criterios evaluables de RRHH, frecuentes en nuestro país y que va de acorde a los parámetros legislativos que guían una gestión individualista como la de nuestro país<sup>73</sup>.

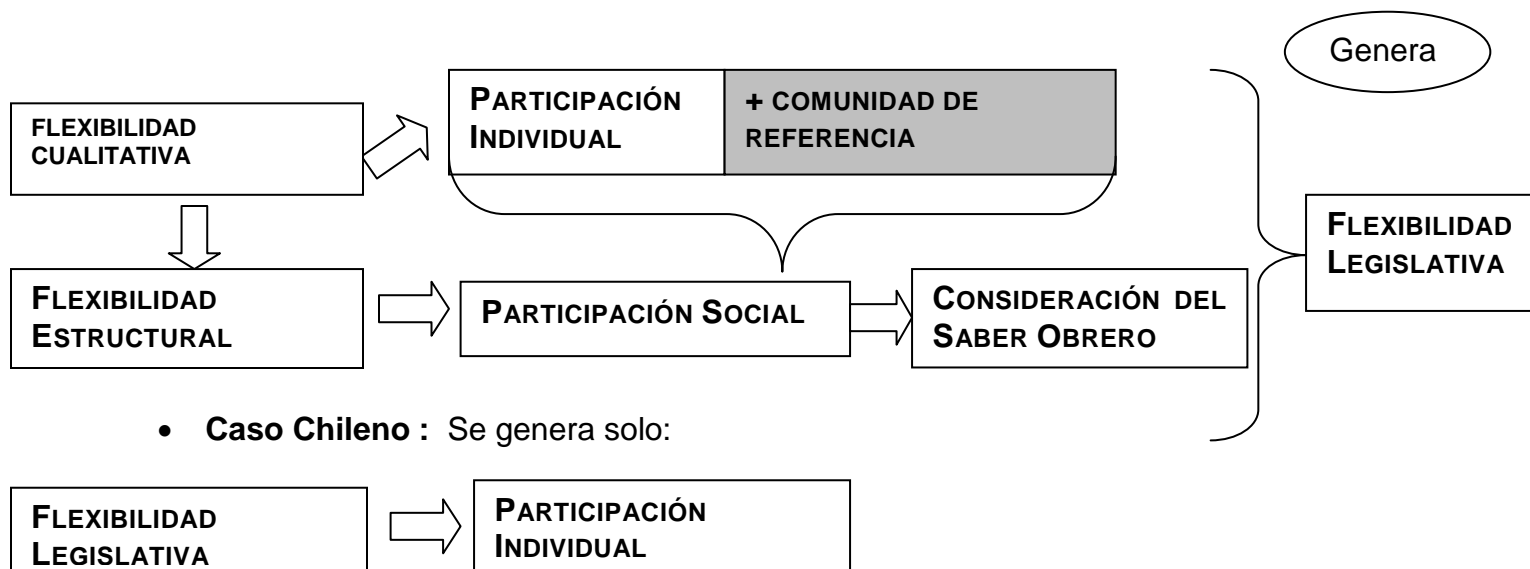
- El otro tipo es la **Participación Productiva Social**, donde quizás pueden ser valorados los mismos criterios que se consideran en la participación individual, considerando además los procesos de información y aprendizaje, sobretodo aquellos que se dan por ejercicios de **la experiencia en una comunidad laboral**, por lo tanto requiere de más elementos que la definan, por ende son más amplios.

---

<sup>72</sup> En consideración a la *Proyecto del Estudio* se describen las nuevas tendencias de RRHH para una nueva productividad, considerando la realidad hegemónica de la administración local, aplicada de manera parcial.

<sup>73</sup> Entrevista Roberto Morales, encargado nacional programa Chilevalora, sobre certificaciones laborales.

**Casos de relaciones socio-económicas desarrolladas:** Se da indistintamente.



La Participación Productiva Social es la expresión de una gestión virtuosa expresada por una estrategia de Flexibilidad Estructural (condiciones del SO) para afrontar competitivamente los mercados globales, esta comprende a las organizaciones de trabajadores como cooperantes en la economía, y las reconoce como tales. La Flexibilidad Legislativa es el marco institucional donde se enmarca esta gestión virtuosa, **esta es consecuencia de la estructural y no se justifica en sí misma**<sup>74</sup>.

Que exista una Flexibilidad Estructural, no implica que dejen de existir acuerdos de Participación Individual en los puestos de trabajo pero estos se aplican a los trabajadores en particular y no implican modificaciones a los acuerdos de las comunidades socio-tecnológicas nacionales.

Por lo tanto severamos que la Participación Productiva Social, tanto integrante de tantos más elementos como participación de equipos y comunidades de trabajo, como reciprocidad social (tanto en la aplicación de reconocimiento de carrera como a nivel de ingreso) es la que se podría llamar como reconocimiento del **Saber Obrero**, donde la Conciencia Obrera ya que *no es el reconocimiento social, ni de integración, ni de exclusión sino una correspondencia bien o mal establecida entre **aporte hecho a la sociedad y la gratificación recibida*** (Touraine), por lo tanto es el que se produce en la experiencia a través de una comunidad de trabajo a la que traspasa al mismo tiempo sus conocimientos, donde es explícito el aporte del trabajador ya que su reconocimiento también es material y subjetivo, categoriza a su experiencia (que ya es estandarizada e

<sup>74</sup> Siempre se ha puesto en duro cuestionamiento la **generación en sí misma** de este tipo de leyes en el ámbito laboral. Una forma óptima de leyes de acuerdo a la realidad laboral sería la actualización permanente de acuerdos tripartitos y acuerdos sectoriales como las negociaciones en rama productiva; en función con realidad social, económica y tecnológica, hecho que no ocurre en el país hace más de 40 años.

institucionalizada) y a “otros” en simil condición, afuera de su experiencia particular. O sea la particular experiencia sirve para institucionalizar otras similes.

Reconocer que existe Participación Productiva Social supera los procesos de contradicción del capital; que atomiza al trabajador en un oficio cada vez más especializado pero que al mismo tiempo lo necesita cada vez más integrado porque la producción ha adquirido un carácter fuertemente socializado. En el caso chileno este caracter de atomización se intensifica porque su superpone el proceso de normalización del trabajo sin tener cuenta de las prácticas productivas concretas y de la oponión de quiénes las materializan.

## V Objetivos del estudio

### 5.1 Objetivos Centrales

En relación a la identificación del problema de investigación se pudieron observar dos objetivos:

1) Observar si pueden existir las cualidades que potencia la Participación Productiva<sup>75</sup>.

2) Observar el *nivel de desarrollo* de la Participación Productiva que podría derivarla en PP Social.

3) Determinar si aquellos elementos recabados a través del instrumento metodológico (primer y segundo objetivo) para analizar el nivel de Participación Productiva puede existir contenido de defensa desde la lógica de los trabajadores.

### 5.2 Objetivos Secundarios

1) Observar las dimensiones presentes de la PP, en cada singular política administrativa<sup>76</sup>.

2) Observar las condiciones presentes para generar una consolidación del Saber y saber hasta qué punto éste es garantizada una PP Social<sup>77</sup>.

3) Crear un instrumento que permita una evaluación participativa (de las dos lógicas), a la luz de la propuesta teórica de la constitución del Saber Obrero, que permita dar un contenido para posibles acuerdos colectivos.

---

<sup>75</sup> Creatividad, experiencia y conocimientos formales.

<sup>76</sup> A través de las dimensiones de Participación Productiva de: Solidaridad y Adhesión a las innovaciones. Pág. 18 de este estudio.

<sup>77</sup> A través del cumpliminetto de condiciones que permitan el ejercicio de poder que las defiende. Pág. 23.



# VI. Apartado Metodológico

## 6.1 Elección del marco teórico propuesto.

La necesidad de reconocer la **Participación Productiva Social** se establece de acuerdo a la necesidad de buscar la base de una efectiva Adaptabilidad a las nuevas tecnologías que logre iniciar la capacidad de cohesión social que necesita el sistema para reproducir una vida material que incorpore a cada vez más a sus integrantes y supere la condición de atomización que involucra el proceso de avance tecnológico.

Esta necesidad surge del problema de investigación propuesto que indica que la atomización normal producida en un trabajador derivada de los avances e innovaciones tecnológicas derivadas en una mayor especialización laboral, se ve extremada a causa de la Flexibilidad Legislativa propuesta en Chile que *aisla aún más* al trabajador en torno a la experiencia de un oficio sin la posibilidad de asentar una profesionalidad.

Se comprende así que la Adaptabilidad de Chile *no corresponde al orden natural generado a través de prácticas administrativas virtuosas*, reflexionadas y consensuadas entre administración y trabajadores lo que daría origen a una derivante Flexibilidad Estructural de donde derivaría una posterior Flexibilidad Legislativa. En Chile se ha sobrepuesto la Flexibilidad Legislativa por la Flexibilidad Estructural. Si bien la hipótesis da cuenta de conceptos “accesorios” como Flexibilidad (denominación de múltiples facetas dado a la necesidad de Adaptabilidad de la empresa), la idea es comprender que el medio ejecutado (los diferentes tipos de Participación) por las gestiones, trae consecuencias diferentes según la cualidad de la herramientas de Adaptabilidad. La idea de este planteamiento tiene que ver con la necesaria búsqueda de una Participación Productiva total o sea cuando es social que integre y reconozca a los trabajadores operarios y no sólo a los profesionales. La búsqueda de Participación Productiva Social busca una causalidad de eventos que permite una forma *relacional que se establece de manera creciente, comprendida como una” forma de hacer” sustentada en “una forma de sentir”*<sup>78</sup>.

## 6.2 La evaluación de la singular política administrativa. El criterio de evaluación de Participación Productiva en la búsqueda de Flexibilidad Cualitativa.

Se plantea que es necesario incorporar dimensiones en la definición de Participación Productiva para establecer los criterios de evaluación con los cuales se medirá cada política administrativa, en singular. Estas dimensiones corresponden teóricamente a la comprensión de lo que es la *Productividad en la Modernidad*<sup>79</sup> intimamente ligado al involucramiento de la subjetividad obrera y de la necesidad de

---

<sup>78</sup> El medio social es un factor educativo P. 21 J. Dewey. Democracia y educación. 1998 España.

<sup>79</sup> Definición pág. 14 de este estudio.

incorporar el criterio de Participación Productiva (de donde deriva la cualidad accesoria de la Flexibilidad Cualitativa; Creatividad – Conocimiento - Experiencia) que necesita al trabajador dando opiniones y decidiendo en torno al proceso productivo. La consideración de estas dimensiones deriva directamente de la cualidad que deben tener estas políticas en consideración a la dirección que han tomado las recientes innovaciones en la producción.

Se evaluará **Solidaridad** en; la permanencia en el tiempo de políticas y la generación de beneficios extragrupo. Estas características en esta dimensión nos indican la necesidad de sentir y pertenecer a una comunidad de referencia, generar normalización y **prácticas permanentes y generalizables** a la totalidad de los trabajadores (no importando el tipo de contrato), cuando alguna política cuando se ha definido como “virtuosa” dentro de la comunidad productiva. También se considera la dimensión **Adhesión a la Innovación** entre la que se reconoce: Valoración de factores blandos (**sociales**) de la productividad, transformación productiva a largo plazo que indica la ocurrencia de un **proyecto productivo definido** y la ocurrencia de políticas que potencien habilidades **dentro de la empresa** lo que hablaría del fin de transformar una organización flexible . Este **criterio es sociológico** por lo tanto manejados por una comunidad determinada de investigadores y profesionales que evalúa el fenómeno desde la Ciencia Social *pero tiene su correlato y analogía* en el *lenguaje administrativo* acerca de los fines de políticas administrativas virtuosas. Agrego esta indicación en relación a la posibilidad de entregar herramientas de evaluación a los actores involucrados en los procesos productivos (sobre todo a los trabajadores) entre los que se reconocen criterios de: Adaptabilidad – Motivación – Reciprocidad, considerando que ésta propuesta es *una medida desde la Participación*.

### 6.3 La evaluación del proceso de Participación Productiva Social en la búsqueda de Flexibilidad Estructural.<sup>80</sup>

El marco teórico del Saber Obrero explica la causalidad de eventos necesarios para realizar protegidamente esta *forma de hacer y sentir* que se manifiesta en una forma fluida: de comunicarse, dar opiniones y tomar decisiones, o sea involucrar *la subjetividad obrera*.

El primer ciclo de Participación; se presentaría gracias a las posibilidades de **intercambio lingüísticos** y los **efectos de poder** que están relacionados con elementos constitutivos de la *creación del Saber Obrero*, donde cada actor participante, se conocen, presentan **información** que se refiere a su contexto que da cuenta de cierta realidad<sup>81</sup>. Que gracias a diferentes efectos de poder, se expresa y se socializa. Si se dan las condiciones necesarias, se va produciendo de manera creciente un mayor acercamiento y

---

<sup>80</sup> Según el segundo objetivo de este estudio.

<sup>81</sup> La indicación que la producción moderna necesita un acoplamiento conceptual de la acción comunicativa orientada al éxito P. Zafirian. E. Rojas. El saber obrero y la innovación en la empresa. CINTERFOR Uruguay 1998 P. 155

conocimiento más acabado entre las partes y también se va produciendo procesos de **educación**<sup>82</sup>.

El segundo siglo de Participación es más complejo y corresponde al puro **ejercicio del poder**, que se inicia a través de la comprensión de compartir un mutuo contexto y responsabilidades respecto a éste, lo que implicaría una cohesión mutua para determinar acciones con respecto a este entorno, lo que generaría **negociación**<sup>83</sup> y **gestión** de los procesos productivos tratando de incorporar las mejores prácticas. De la consideración de esta etapa en la Participación se introduce otros elementos considerados en la constitución del Saber que da cuenta de las posibilidades de registro y **memoria** de la organización.

Ya producido un entrenamiento sobre recursos de poder, invocando a la creatividad, **cohesionando a los grupos**<sup>84</sup>, reconociendo la adquisición de deberes y derechos de los participantes, generando revisión periódica del sistema se recaudaría recursos y transparencia para sustentar la organización en el tiempo. Estos procesos de conocimientos mutuos y de ejercicios de poder tienden a ordenar el accionar de las organizaciones y en torno a sus relaciones externas.

El resultado más importante del proceso de participación es la formación del sistema participativo, como una **comunidad** que se retroalimentan en ciclos del Saber. Con un sistema de amparos normativos y canales, de espacios de expresión, donde ocupa un lugar destacado la potenciación de actitudes y atributos sico-sociales de los distintos actores para la participación. Por lo tanto una práctica adecuada de Participación Productiva debe contar con estos elementos que asegurarían una formación para *el saber hacer y estar juntos*.

La consideración de éste enfoque considera elementos claves manifestados en políticas administrativas que permiten ciertos ejercicios sociales que van desde lo más simple a lo más complejo en el involucramiento del trabajador.

Fortalecería un sistema para movilizar eficientemente los recursos para una reestructuración productiva, y a mediano y a largo plazo se produciría una readecuación de las ocupaciones, un enriquecimiento de las calificaciones profesionales, una mayor movilidad profesional y flexibilidad cualitativa. Esta etapa se llamaría de **fiscalización y readecuación**<sup>85</sup>.

La consideración de la evaluación de la Participación Productiva Social (*el saber hacer y saber estar juntos*) se traducirá en el virtuosismo de las políticas administrativas que si bien, son acciones al arbitrio de la administración es importante considerar el rol que asumen los trabajadores en la defensa de su oficio. A este punto se nombra la

---

<sup>82</sup> Pág.93 el análisis reflexivo del trabajo como competencia profesional. El trabajo es una práctica reflexiva *Perrenoud* Ibidem.

<sup>83</sup> Pág. 102 la crítica y cuestionamiento como condición del aprendizaje. Ibidem.

<sup>84</sup> Pág. 182. La organización formativa; la capacidad de aprendizaje como factor de productividad *Parlier*. Ibidem.

<sup>85</sup> Pág. 170 el efecto comunidad requiere un efecto trabajo. Se reserva a la comunidad la regulación autónoma. *Sagrestin*. Ibidem.

función homóloga en Participación Productiva Social que cumple el esquema teórico propuesto sobre Constitución del Saber.

**Recuadro 3** Propuesta metodológica de Participación Productiva, donde la propuesta del Saber Obrero otorgaría:

Teóricamente	Operacionalización
<b>Constitución del Saber Obrero. (Rojas)</b>	<b>A través de la Matriz de Participación Productiva<sup>86</sup></b>
I.- Interacción lingüística (Efectos de poder)	Acercamiento, Conocimiento y Educación
II.- Surgiría de saber tácito a explícito, que se Retroalimentarían y Movilizarían	Negociación y Gestión (Ejercicio de Poder)
III.- Daría paso al Ciclo del Saber con una Comunidad sostenedora del Saber	Fiscalización y Readecuación

Es necesario recalcar que todo ordenamiento de procesos y funciones del ejercicio de Participación, es necesario para acercarse al problema de investigación propuesto y a su hipótesis que indica una posible falencia de prácticas administrativas virtuosas de las cuales no se desprendería una práctica de Flexibilidad Estructural, donde cada política representaría una cierta complejidad por los ejercicios de poder en éstas involucrados, reconociendo además que este proceso se produce en una *organización hipertexto*<sup>87</sup> que genera simultáneamente todas las políticas administrativas aquí señaladas que representan los elementos del Saber con diferentes posibilidades de participación.

La homologación de *consecuencias formativas* en los procesos de Participación se comprende por la explicación que ciertas prácticas administrativas generan *formación en un querer ser y estar*<sup>88</sup>, las cuales al mismo tiempo deben ser evaluadas singularmente para considerar cuál es el nivel de Calidad pedidas al trabajador como sujetos significantes en el trabajo. Las materializaciones en políticas administrativas que permitirían observar las diferentes etapas de la Participación se observarían como:

<sup>86</sup> Op. Cit Pág. 25. Pertinencia de la metodología según el primer objetivo del estudio

<sup>87</sup> Pág.123 *Donde la firma innovadora debe coordinar en un mismo tiempo diferentes elementos caracterizados por la eficiencia, jerarquía y cultura tecnológica..* El Saber Obrero

<sup>88</sup> *Ibidem* Pág 107 Existe una creación organizacional del Saber. El Saber Obrero...

#### Recuadro 4 Representación de los procesos de Participación:

Instrumento Metodológico <b>A través de la Participación</b>	Políticas administrativas
Acercamiento, Conocimiento y Educación.	Comunicación al interno – Información de metas – Capacitaciones – Aprendizaje en el puesto de Trabajo.
Negociación y Gestión (Ejercicio de Poder)	Comunicación entre grupos (estamental) – Gestión en el puesto de trabajo (Polivalencia) – Materialización de Opiniones – Beneficios - Relación con el Sindicato.
Fiscalización y Readequación	Control de Calidad - Salario – Horario – Promociones Profesionales – Rendición de cuentas – Condiciones materiales de Trabajo.

Se comprende que a veces estas políticas cumplen una función ambivalente en procesos de Participación como nos ocurrió con la relación con la Organización de trabajadores (presente en la acción de Gestión – donde cumple una función más dinámica –) y en la acción de Negociación, donde la relación es medida por los ciclos de los acuerdos colectivos y el estilo de relación con el management en actividades extra-laborales. Lo mismo nos ocurrió con políticas de Promoción, Salarios y Horarios (Acciones de Negociación y Readequación). En ese aspecto estas políticas fueron analizadas por separados.

Ya que en este tipo de evaluación sobre las condiciones estructurales de la Participación Productiva se centra el interés y rol de los trabajadores organizados por la defensa de la Profesión, se incorporan los criterios administrativos que centran su interés en el Factor Humano<sup>89</sup>, ya que este es el sujeto que incorpora todo el valor agregado que necesitan la empresas actualmente.

#### Recuadro 5

Tipos	Implementación según estado de desarrollo de la Participación Productiva.	Finalidad de la herramienta
Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Primera e irremediable función de la Gestión</b></li> </ul> Presente en absolutamente todas la medidas tomadas por ésta	<b>Adapta</b> “el recursos” a las necesidades de tiempo y producción para cumplir con las metas propuestas por el mercado

<sup>89</sup> Herramientas de la optimización de la Productividad. Prokopenko, J. Manual de productividad. OIT. Ginebra 1996.

Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Segunda función</i>, que es posible de implementar de manera inmediata. Y que trata de <b>Formar en el Sentimiento</b> de Participación Productiva. Se incorpora como un elemento transformación de largo alcance.</li> </ul>	Involucramiento Concientización con la producción Compromiso con la empresa a largo plazo Buen clima laboral Seguridad Posibilidades de Desarrollo Personal
Reciprocidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tercera función</i>. De implementación de más larga data, porque debe contar con recursos materiales y culturales que los avalen. Trata de <b>Ratificar</b>, el hecho de la Participación Productiva. Se incorpora como un elemento de incidencia de corto plazo</li> </ul>	Involucramiento Compromiso con la empresa a corto plazo Credibilidad en un sistema participativo de facto Confianza en la figura que representan los Gestores

- Se comprende así que la Participación Productiva se evalúa en dos ejes:
- a) el primero relacionado con la Participación Productiva que considera los elementos de la Flexibilidad Cualitativa (creatividad, conocimientos y experiencias), (que puede presentarse en la PP Individual), dado por las dimensiones de la Participación Productiva que mide a cada política administrativa, una por una.
  - b) el segundo relacionado con el nivel de desarrollo de la Participación Productiva que evalúa las condiciones de un empoderamiento de Saber Obrero que considera un grado de complejidad en cada política administrativa aplicada, porque cada una involucra un nivel más complejo de ejercicio de poder dentro de la empresa.

Es así que la evaluación se propone desde dos perspectivas; la sociológica, con el retorno de estudios científicos del trabajo y la administrativa con la idea de progresar en la complejidad de los ejercicios de poder, desde una perspectiva política Intra-empresarial. Lo que verdaderamente la propondría como una estrategia de de evaluación participativa. Es a razón de esto último que podemos realizar ciertas analogías sobre criterios evaluativos.

## Recuadro 6

Criterios de evaluación de la singular Política administrativa	
Sociológico	Administrativo
Adhesión a la Innovación	Adaptabilidad
	Motivación
Solidaridad	Reciprocidad

Según actores involucrados en la evaluación, habrá un interés mayor, en incorporar uno u otro criterio. Si es la lógica de la gestión dará más peso a consideraciones de Innovación (por lo tanto Adaptabilidad y Motivación) si toma en sus manos los criterios de evaluación la lógica de los trabajadores dará más peso a la Motivación y Reciprocidad, por lo tanto a políticas administrativas solidarias.

Ahora criterios administrativos ocupados para analizar complejidad de procesos de participación pone más hincapié en elementos de juego de poder donde políticas motivacionales y de reciprocidad tienen más peso.

Es en las consideraciones anteriores de la necesidad de medir la singular política administrativa como además la necesidad de considerar la complejización de involucrarse en un proceso cada vez más demandante de Participación Productiva lo que permitiría considerar que es un proceso social, reconocido por todos, lo que asevera que la evaluación de tal fenómeno debe ser medido en dos ejes: **el particular** de cada política y **el sistémico** anunciado por el proceso que permitiría el ejercicio a constituirse una Comunidad de Saber, donde cada integrante tiene una pertenencia profesional reconocida por el grupo.

## Recuadro 7

Elementos potenciados del "Saber Obrero"	1er objetivo del estudio: ¿Qué tan Participativo somos?	2º objetivo del estudio: Proceso por el cual "¿Todos Participamos?"		
<b>Flexibilidad Cualitativa</b>		<b>Flexibilidad Estructural</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Conocimiento</li> <li>• Experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar cambios <b>dentro</b> de la empresa</li> <li>• Potenciar el <b>factor blando</b>.</li> <li>• Generar beneficios <b>extra grupo</b></li> <li>• Perpetuandolo a <b>través del tiempo</b></li> </ul>	La Participación en la empresa	Proceso de Empoderamiento de <i>Saber Obrero</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gener interacción lingüística.</li> <li>- Manejando Constructos de Poder.</li> <li>- Reconociendo Conflicto Productivo.</li> <li>- Y recreando la Memoria Productiva</li> <li>- Haciendo Comunidad del Saber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Motivación</li> <li>• Reciprocidad</li> </ul>

En **Recuadro 7** se pueden observar las finalidades de las principales herramientas utilizadas en el recuadro 6 ya sea por la gestión (políticas administrativas) y según recursos que posean los trabajadores (Constitución del Saber Obrero).

## 6.4 Metodología

Como este proyecto es en base a una propuesta metodológica, que no cuenta con una base exhaustiva de comparación, entonces este proyecto se define como exploratorio e inferencial- explicativo en base a las premisas teóricas presentadas y experiencias similares pasadas y actuales sobre Participación Productiva y Diálogo Social.

En este estudio se consideró pertinente incorporar metodologías de experiencias de certificación de competencias laborales en el país ya que según la constitución del Saber Obrero<sup>90</sup>, los elementos de normalización de la participación productiva equivalen a registros de competencias laborales, de lo que existe en Chile en relación a la creación

<sup>90</sup> El análisis funcional de las competencias exige una noción sistémica: : las dificultades para determinar su sentido. El saber Obrero y la Innovación en la empresa. E.Rojas. CINTERFOR. Herramientas para la transformación. Uruguay. Montevideo 1999.



del Carnet Profesional (antes del 1973) y el recientemente implementado Programa Nacional de Certificaciones Laborales “Chilevalora”.

Se incluyen en esta evaluación las Percepciones sobre Innovaciones y Solidaridad al inicio de la medición (Seguridad y Responsabilidades) y en cada acción de Participación, considerando que si bien es un estudio sobre acción comunicativa, también es importante considerar la dirección valórica de estas acciones.

Se hace necesario un **estudio de caso** porque se acerca a una realidad compleja desde una teoría que cuenta con un sin fin de elementos que deben ser considerados para la condición de estabilidad y protección de PP, donde se puede incorporar más de una perspectiva de evaluación que implica desenmascarar prejuicios o preconcepciones.

La Metodología además se aplicó con un **caso**, que **cuenta con los elementos precisos**: Condiciones para consolidar el Saber Obrero<sup>91</sup>:

- El **tamaño de la empresa** estudiada puede tener relación directa con el disciplinamiento en la búsqueda de herramientas administrativas más sofisticadas donde el tamaño es inversionalmente directo a la dificultad de gestión. Esta situación generaría las condiciones para establecer Flexibilidad Estructural que es la que permite que establecer en el tiempo y proteger la Participación Productiva Social.
- Una **comunidad de trabajadores** más o menos establecida, indicaría una *comunidad del Saber*. Esta condición no está directamente vinculada con los tipos de contratos porque muchas veces contratos provisionales pueden perpetuarse en el tiempo.

La condición es que más del 70% de los trabajadores de la planta permanezcan por un periodo de tiempo de dos a tres años que es el tiempo en donde se registra establecido, o que se reúna con cierta estabilidad.

- **un programa de modernización dentro de la empresa.** En este espacio se debe generar un continuo de información, donde deben existir jerarquías por lo tanto ciertos efectos de poder (asunto presente en empresa de cualquier tamaño) y donde se presenten conflictos productivos. En relación a la relevancia de **la ocurrencia de programas de modernización** como procesos de certificación ISO o cualquier otro (Kaisen), según la teoría de la constitución del Saber Obrero, estas *generan estructuras demandantes de trabajo colectivo y se convierten en gatillantes de modernidad*<sup>92</sup> donde se expresan voluntades concretas de vigilancia sobre la calidad de los procesos. Se indica que **bajo este parámetro se realiza un evento de relevancia para iniciar la medición de niveles de Participación Productiva** sobre toda la organización. Se comprende además que esta propuesta

---

<sup>91</sup> Incorporación de programa de modernización reciente (dentro de tres años), una comunidad del saber que se reúne en un lugar físico determinado y que tiene cierta estabilidad en sus reuniones.

<sup>92</sup> Ibidem Pág. 199.

de observación se realiza bajo la consideración de estar en una *organización hipertexto*, donde ocurrirán contemporáneamente eventos (políticas admn.) muy disímiles en sus características y en su tiempo de ocurrencia (ejemplo: Políticas de empleo y políticas de capacitación) destinados a ser medidos bajo iguales criterios que consideran su virtuosismo bajo (1) criterios de modernidad productiva, (2) insertos bajo un proceso de construcción social.

- **La relevancia de la filiación sindical** dentro de la empresa, entre sus asociados trabajadores, indica principalmente a la intención inicial de este estudio de ser una metodología participativa sobre evaluación en Participación en Productividad, donde es relevante considerar **la posición del rol de cada uno de los participantes en el proceso**. Esta sería uno de los ítem a considerar cuando posee un buen porcentaje de filiación al interno lo que permitiría ver evaluar la capacidad de negociación y la posición de fuerza en torno a estos temas<sup>93</sup>.

El “caso” se incorporó en un tiempo razonable de análisis a **la aplicación de un instrumento de modernización**, él que habilita la mayor cantidad posible de elementos que intervienen en la incidencia de una adecuada “participación” dentro de la empresa. Este fue un tiempo considerado para observar ciertas transformaciones de la empresa surgida a raíz de la búsqueda de cambios con la incorporación de innovaciones<sup>94</sup>.

En relación a **la indagación de fuentes primarias**, se anuncia en los antecedentes de este estudio que los temas referidos a la Participación de los trabajador suele traer cierta controversia dentro de los **altos niveles administrativos** más identificados con la lógica empresarial que es la que integra intereses contrapuestos a las decisiones en Productividad. En estas circunstancias, se debe considerar que muchas veces *los portavoces de esta lógica*, identificados dentro de **los mandos medios** tendrán diferentes niveles de identificación con ésta misma por lo que puede no existir una indagación directa de las fuentes. Se puede inferir la posición ideológica sobre la Participación Productiva de la lógica de la empresa, sólo en la medida que los altos mandos son susceptibles o no, a participar de la indagatoria. Como es posible este evento, se puede aseverar que **es difícil tener fidedignidad sobre las posiciones de la lógica de la empresa**. A este punto se puede inferir las posiciones de la empresa en correlación (directa o inversa) a los discursos de los trabajadores, donde se encontraran varios mandos medios alineados a la posición de los trabajadores. *La indagatoria en mandos medios es auxiliar* a esta situación pero es igualmente valiosa para comprender **cohesión en procesos de modernización productiva**. En estos casos es posible considerar mayor fidedignidad desde la lógica de los trabajadores quienes participan siempre en estos estudios ya que hablan sobre su profesionalidad, elemento que puede suponer cierta inocuidad en el tema.

---

<sup>93</sup> La normativa de nuestro país a través del El Plan Laboral pone ciertas limitaciones relativas a la hora de negociar estos temas al interno de la empresa y limitaciones totales en forma de negociación de rama productiva.

<sup>94</sup> Entrevista con Francisco Martínez Gerente de Operaciones. ASIMET. Septiembre 2015. CORFO. La duración aproximada de la integración de un programa de modernización es de tres años. Donde *aquellas normas que den cuenta tanto de las condiciones de calidad en la producción como del compromiso con procesos productivos sostenibles*.

Todos, representantes de la lógica administrativa (mandos medios), dirigentes y trabajadores fueron evaluados en *percepciones iniciales* (donde existe cierto grado de desición en la aplicación de políticas administrativas), *actitudes y acciones de Participación* (políticas administrativas concretas). Los trabajadores fueron incorporados también en percepciones desde la política ya aplicada.

La posibilidad de indagar sobre fuentes secundarias tiene directa relación con lo anteriormente enunciado donde será posible acceder a planillas de calendarios de capacitación (ej.) en la medida que estas fuentes no se consideren un peligro para **el control de la empresa**. No son pocos los datos secundarios que maneja la administración que pueden ser considerados inocuos, como registros de velocidad de producción, contratos colectivos. La validación de las fuentes primarias se realiza en base a estos datos.

Se incorporó al trabajo este último tipo de datos, conformando una matriz de datos que diesen cuenta, desde otra perspectiva, de las dimensiones evaluadas a través de las entrevistas como: Antigüedad, Edad, Niveles de Escolaridad, Capacitaciones por año, Niveles de Sindicalización, Horarios, Salarios.

El análisis de estos datos fue desestimado, debido a que la matriz de datos da cuenta cierta intencionalidad en las capacitaciones que indica que sólo cuando los trabajadores sobrepasen cierto nivel de antigüedad en el trabajo pueden acceder a capacitación, lo que corroían la coherencia interna del análisis

En la Operacionalización del concepto central, se optó por medir percepciones, actitudes (percepciones en ejercicio) y acciones, aunque consideramos que en la ausencia de acciones de Participación integramos algunas preguntas sobre percepciones para sondear a los entrevistados en torno a los temas evaluados.

## 6.5 Aspectos metodológicos

De acuerdo al esquema de evaluación propuesto se hicieron una serie de entrevistas guiadas a **informantes claves**, en el área de la administración de la empresa señalada (RRHH y supervisores de cada área productiva) (mandos medios). Se entrevistó a los representantes sindicales de la empresa, en las mismas áreas de sondeo que la administración, en forma de una entrevista guiada.

También se integraron al sondeo los trabajadores. Tal situación se generó para contrarrestar las intenciones y las acciones en que habían incurrido las diferentes lógicas<sup>95</sup>. Esta consideración está dada para incorporar rigurosidad metodológica y para incorporar el sentido de los mismos trabajadores como variable importante a considerar, demostrando si es posible que los trabajadores como colectivo cuenten con un propio cuerpo de percepciones y actitudes, diferente a las actividades de la empresa o del sindicato.

---

<sup>95</sup> En este estudio. Pág 25. “Presencia de diferentes Lógicas en la Empresa”.

Se **construyo una muestra** en torno a la indagación entre los trabajadores que integró a más del 50% de cada tarea, en cada sección<sup>96</sup>. Se integran detalles de una muestra intencionada según el tamaño de las diferentes áreas ya que no existen exigencias estadísticas, sino que se establece más bien como un estudio de carácter cualitativo. El sondeo se materializó a través de las entrevistas semiestructuradas.

Se incorporaron entrevistas a especialistas de organismos gremiales y gubernamentales<sup>97</sup> acerca de las herramientas de innovación que actualmente están empujando a través de políticas públicas y agendas anuales de desarrollo.

En los análisis directos sobre políticas administrativas se incorporan siglas indicando factores presentes de las dimensiones cualitativas incorporadas y de las condiciones que dan cuenta de un proceso acabado de Participación Productiva Social.

### Recuadro 8

Criterios de evaluación	Factor de evaluación	Sigla
Adhesión a la innovación	Factores Blandos	(F.B)
	Dentro de la empresa	(D.E)
	Largo Plazo	(L.P)
Solidaridad	Extra Grupo	(X.G)
	Establecido en el tiempo	(T)
Presencia condiciones 2 <sup>o</sup> objetivo estudio	Adaptabilidad	Adaptabilidad
	Motivación	Motivación
	Reciprocidad	Reciprocidad

## 6.5 Instrumentos de recolección de datos

Estas entrevistas fueron realizadas en sus lugares de trabajos o en sindicatos. Tuvieron una duración aproximada de una hora y media entre mandos medios y dirigentes sindicales y 40 minutos entre trabajadores, y el cinturón metodológico de análisis a estas entrevistas semi estructuradas fue “el dejar responder” y posteriormente categorizar las respuestas e inferir según los criterios de evaluación propuestos.

Todas las preguntas se realizaron de manera intercaladas para que el encuestado no las relacionara con los temas aludidos. Para entregarle validez a la información obtenida fue referida a diferentes fuentes y desde diferentes tipo de informantes.

<sup>96</sup> Existen 2 secciones, Seguridad Física y Cerraduras y candados, donde cada sección contiene almenos 5 tareas cada una. Existe un universo de 210 operarios en la planta solo en el área de producción y por motivos operativos esa fue la facilidad otorgada por la empresa.

<sup>97</sup> SE entrevistó a Ricardo Stuardo del Centro Nacional de la Calidad y de la Productividad y a Eduardo Jimenes ASIMET

## VII. Descripción del caso

La empresa nace en 1954, (ODIS) es de carácter familiar hasta 1983, después pasa a pertenecer a un conglomerado sueco en 2002. La empresa inicialmente, se establece únicamente como una empresa metalmeccánica, que se dedica a hacer chapas y cerraduras, que luego diversifica su producción a través de la producción de mobiliario de seguridad. En términos de volúmenes de venta pertenece a la mediana empresa y en términos de empleados se acerca más bien a la gran empresa<sup>98</sup>.

Esta unidad productiva está afiliada a Asociación de Industriales Metalúrgicos (ASIMET)<sup>99</sup>. Y se puede considerar un modelo clásico para hacer estudios en el ámbito de las relaciones industriales porque cuenta con un volumen suficiente de empleados que permitan advertir cierta complejidad organizacional que requiera de cierta racionalización para implementar políticas internas o para observar el clima organizacional.

La filiación sindical en la empresa es por sobre el 95% en los trabajadores operarios de producción, encontrándose dos sindicatos por cada área productiva (uno por *Seguridad Física* (creación de mobiliario de seguridad) y otro por *Cerraduras y Candados* (quincallería). Este sindicato es federado a la Federación de metalmeccánicos CONSTRAMET, aunque no tiene ninguna posibilidad de negociar federadamente.

Hace un poco más de diez años la empresa había adherido su participación a una serie de programas de modernización empresarial promovido por CORFO (PROFO), especialmente para certificar en ISO 9000. Conociendo esta situación, se creía auspicioso y avanzado procesos de Participación del conjunto de los empleados en pro del mejoramiento de la Productividad, según estos parámetros pero se pudo comprobar que hubo un cambio de gestión que modificó este recorrido, y aunque ésta adhirió a sus propios procesos de innovación, éste aparentemente no se traduce en la Participación capilar que se generaba desde los programas PROFO que a su tiempo también fue medida.

La importancia de éste caso en particular; donde una empresa del sector metalmeccánico puede tener una más imperiosa necesidad de Participación para mejorar procesos porque existe una urgencia en incorporar valor agregado en la industria manufacturera, donde es más latente la materialización de la tecnología, que llama a la intensificación de incorporación de factores de capital (más tecnología e innovación lo que abarata costos). Se incorpora de modo distinto en otros sectores de la economía como servicios (sostenidos flexiblemente más por factor humano- trabajo) y sector primario

---

<sup>98</sup> 25.001 y 50.000 UF en volúmenes de venta y arriba de 199 personas en términos de número de empleados ocupados. Pág. 14. Cecilia Alarcón y Giovanni Stumpo. Pequeñas y medianas empresas industriales en Chile. Serie Desarrollo Productivo. CEPAL. Santiago de Chile. Julio 2000.

<sup>99</sup> Para la fecha de la realización de este estudio era parte de un programa PROFO, promoción al fomento Productivo en conjunto con cinco empresas más, de las cuales sólo esta prosigue en el programa por cumplir todas las fases de desarrollo.

(factor capital-renta), pero que responde a rendimientos ciclicos de industria pero es de igual importancia.

La particularidad del sistema Kaisen incorporado en este caso, es el de Mejoramiento continuo que contiene en su propuesta una serie de elementos aquí propuestos<sup>100</sup>

La incorporación del sistema Kaisen ha sido titubeante durante más de un año a su implementación, (periodo base de implementación organizacional de una innovación), considerando que para que se adhiriera culturalmente se otorgaría hasta un plazo de tres años, esta situación otorga más interés al caso señalado porque permite revisar todas las políticas erogadas en función de los criterios que suponen cualidad de Participación Productiva y establecimiento de un sistema de PP Social.

---

<sup>100</sup> Acortamiento de tiempos de producción, registro de procedimientos, lluvia de ideas para superar conflictos productivos. Encontrando al Kaisen Suarez- Barraza y Dávila Universidad de León 2009.

# VIII. Análisis de los datos

## 8.1 Desde las Percepciones

### 8.1.1 Adhesión hacia la innovación

Un elemento motivador de este estudio fue notar que la consideración de la subjetividad obrera es fundamental para ayudar a los procesos de mejoras en la productividad por esta razón es fundamental reconocer los roles asumidos dentro de la empresa. Estos roles no están reconocidos sólo en las opiniones o la información entregada acerca de los procesos productivos sino además por las percepciones acerca de las innovaciones.

La insistencia de la innovación presente en los programas de modernización, dentro de las empresas es gatillante de transformaciones. Un programa de modernización conduciría a una serie de cambios en las relaciones dentro de la empresa que se visualizaran en políticas concretas de la administración, como nuevos procesos y flujos de comunicaciones que bajo los criterios que consideramos empujarían a una mayor integración en diversos niveles. Esto nos permite además revisar la Participación en procesos de aprendizaje cultural<sup>101</sup>, como categoría fundamental de este estudio.

En este caso, consideramos que la ocurrencia de Kaisen (tal como podrían ser otros como ISO), contiene una resistematización de procesos e influye en las actitudes hacia la innovación dentro de la empresa y otro hecho no irrelevante fue el cambio de planta de la empresa.

Se consideraron todas las opiniones de la Administración dentro de la empresa referidas a percepciones sobre Innovación (Sicóloga de la planta y Supervisores):

**¿Cuál es para usted la importancia innovar? (Preg. 3.1. A)**

b) *Va con la mejora de los productos..., nos da mayores posibilidades de calidad y mayor seguridad para la gente..., Hace lo mejor posible en variedad, calidad, combinaciones..., porque el mundo avanza y tenemos que estar a la par.*

c) *Es importante la cadena de valor, una constante la actitud que se debe tener en el negocio.*

Los actores identifican como una “necesidad” la ocurrencia de innovación, ya sea para hacer frente a la competencia, mantenerse en el mercado a través de la mejoras de procesos productivos, o ya sea para mejorar la calidad de los productos – haciendo referencia con una mayor necesidad de responder detalladamente a las necesidades de los consumidores. En ese sentido, se comprende que mantenerse vigente en los mercados

---

<sup>101</sup> Pág 201. *Los procesos de innovación generan estructuras demandantes de aprendizajes colectivos.* Edo Rojas El saber Obrero y la Innovación en la Empresa. OIT. CINTERFOR. Montevideo. 1999.

depende de la versatilidad adquirida por la propia empresa ya que el entorno es cambiante. Los entrevistados presentan una adhesión a la innovación en conciencia a potenciamiento de habilidades (Conciencia (D.E.)). En otras palabras la innovación, implica un largo camino de cambios de procesos de gestión. Donde el *cambio* debe ser una constante y esto es uno de los elementos fundantes de la nueva concepción de producción (LP).

**¿Cuál es para usted, de las innovaciones la más importante en el proceso de acción?** (Preg. 3.1 B)

a) *El armado en línea (Sistema Kaisen) es de los procesos que se están implementando.*

b) *Las innovaciones son parte del trabajo de nosotros porque nuestro trabajo es especial, porque es muy artesanal. Con los maestros que tienen más experiencia, se logró aumentar la cantidad manual de candados, con piezas chicas que es una cosa importante porque es lo que le ofrecemos al cliente y a las empresas. Nuestro avance, insisto ha sido en parte manual. No es como en la otra sección...*

c) *Se están implementando en la cadena de producción. Por seguridad es importantísima la renovación constante. La más importante es el cambio de planta y la incorporación de la línea de producción para disminuir los tiempos.*

Es importante considerar el carácter más importante de la innovación para la administración. Se evalúa como relevante, positivamente, la implementación de un programa de modernización en los procedimientos que puede cambiar radicalmente como estaba estructurado el trabajo, donde se aprecia dos vías de innovación en la misma empresa; La primera con la implementación de Kaisen que es una línea de armado, ligada con el mejoramiento continuo, donde el trabajo aislado del trabajador termina, terminando así el trabajo parcelado y así también con ciertas categorías de trabajadores dentro de la planta porque el conocimiento en el proceso mismo de trabajo tiende a compartirse y horizontalizarse (F.B). El segundo da cuenta de otro carácter de la innovación ligado a la *artesanalidad*, todo esto está explicado en función de que la productividad actual está íntimamente ligada al hecho que debe responder a la especificidad de la necesidad del consumidor que tiene una carácter más cualitativo y en este caso sigue manteniéndose relevante el desarrollo de factores blandos (D.E).

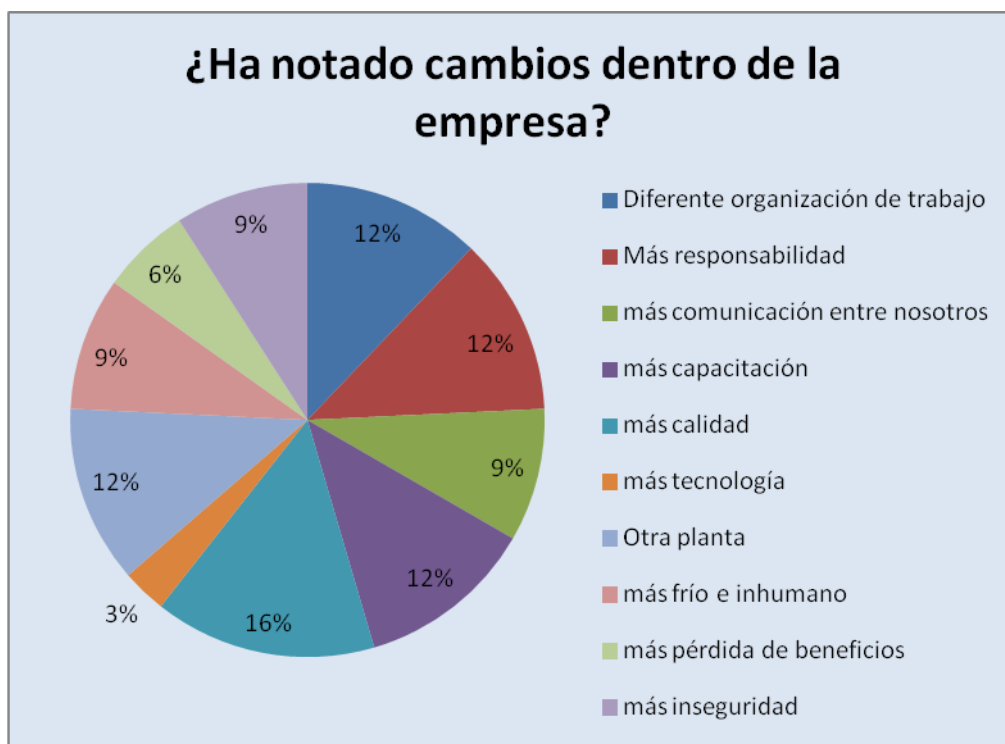
El problema de estos diferentes caminos, es comprender si los que están a cargo de la implementación de innovaciones puedan creer en la convivencia de estas dos vías, que parecen tan distintas con el hecho que la empresa pueda identificarse como moderna. La recalcitrante insistencia en automatizar absolutamente todos los procesos sería caer en un ideologismo sobre la tecnologización sin comprender verdaderamente la naturaleza de la economía moderna en términos culturales está ligado más bien a la subjetividad humana.

En la Fig. 8.1.1.1 está claro que existen ya diferencias de implementación de modernizaciones entre un área y otra, donde claramente se vislumbran cambios en el área donde se encuentra el Armado en Línea (Kaisen) (Seguridad Física) donde se puede apreciar más responsabilidades, más comunicación en los procesos de trabajo. Se aprecia el cambio de dirección de la empresa, como relevante sólo para los



trabajadores más nuevos pero como aún no se concreta al tiempo de este estudio no logramos vislumbrar el Impacto (aunque ya se sabe que hay bastantes trabajadores que viven al otro extremo de la ciudad (Pte Alto – Qulicura) para los cuales el cambio de planta será extremo (otros ante esta situación se están preparando para la pensión).

**Fig. 8.1.1.1 (Preg 4)**



La percepción de los trabajadores respecto a los cambios producidos. Con la supremacía del producto, en algunos partes del mundo han tendido a la invisibilización del trabajador<sup>102</sup>. Una forma por la cual se ha deformado el consecuente avance de la modernización ha sido el mero criterio de formalizar la garantía del producto a través de la obtención de una certificación sin la comprensión de los que significa reflexivamente la innovación<sup>103</sup>. Sin la consideración adecuada del factor trabajo, los medios por los cuales se puede alcanzar la modernización se hace dificultosa al no comprender su propia dinámica. Los trabajadores en este punto logran percibir como los más grandes cambios aquellos relacionados con el estilo relacional en las comunicaciones, la responsabilidad y la organización del trabajo es importante el cambio de planta pero no relevante (F.B).

<sup>102</sup> En relación a la productividad de bienes poco elaborados y los servicios no contemplados dentro del PIB. Imágenes sociales de la modernización y transformación tecnológica. UNICEF-CEPAL. Santiago de Chile. 1997.

<sup>103</sup> Entrevista Centro Nacional de la Productividad. Ricardo Stuardo, Encargado de Proyectos: "...Muchas veces el alcance de la certificación no es más que una formalidad lo que hace falta dentro de la empresas es liderazgo interno".

Los trabajadores perciben que antetodo una nueva exigencia sobre estándares de calidad que antes no estaba tan presente como ahora y además un gran cambio sobre todas aquellas políticas administrativas relacionadas con la capacidad relacional de los trabajadores (más comunicación, diferente organización de trabajo), más capacitación y responsabilidad mas que aquellas que están relacionadas con factores duros (como nueva maquinaria). Esto podría indicar la orientación de las innovaciones; dirigidas hacia los factores blandos. Los trabajadores también alertan que tienden a empeorar los ingresos por donde peligran las características de beneficios extra grupo relacionadas con la dimensión de Solidaridad de la Participación Productiva.

Sobre este mismo punto, **los representantes de los trabajadores**, nos aseguran que los trabajadores están acostumbrados a percibir más la carga intensiva de trabajo – más producción en cantidad, porque se supone que genera más ganancia (aunque hace poco eliminaron los bonos de productividad). Las innovaciones les generan más inseguridad porque perciben corte en el empleo. La percepción de los sindicalistas a esta situación es mala porque no entienden innovación con excesiva carga de trabajo, al punto de poner en duda los momentos para poder ir al baño.

Es por esta razón que se considera fundamental reunir algunos indicios más concretos acerca de las innovaciones que orgánicamente tenderían a producir conflictos e inseguridad dentro de esta empresa, según lo cuentan los supervisores y la sicóloga de la empresa.

**¿Cuál de las innovaciones suscita más trastornos en la empresa hacia el alcance de innovaciones? (Preg. 3.1 C)**

- a) *El armado en línea..., Hay rechazo de parte de los maestros porque antes estaban trabajando de forma individual, trabajando artesanalmente, a su pinta y ahora se van a estandarizar los procesos..., ahora lo tienen que hacer todo en conjunto. Aunque se niegan hacerlo.*
- b) *Lo que más cuesta son los sistemas de control, por ejemplo les dices “hazte este juego de candado”, pero luego debes anotar cuanto es el tiempo que te demorai. Claro que hay tiempo de demora pero que vengan unas personas que digan “tu trabajaste hasta hoy día así”, que mañana te digan “vas a tener que trabajar acá y vas a tener que llenarme estos documentos”. Estas son como tarjetas de control. Eso ha costado, la gente es reacia al cambio.*
- c) *Esto es donde tenemos que trabajar más.*

Los dirigentes sindicales indican cuál ha sido la introducción y el recibimiento de los cambios por parte de los trabajadores, cada uno indica además, **hacia la necesidad de mayor comunicación** para poder tantear si los procesos de cambio van a ser bien asumidos por los trabajadores (falta F.B). La implementación de la línea de armado es lo que ha causado mayor “trastorno” en el área de Seguridad Física debido a la marginación de los mismos trabajadores sobre la desición de sus procesos de trabajo. Esto implica varias cosas, negociar de manera permanente la desición productiva individual a una situación social, donde el aporte individual tiende dispersarse dentro del proceso, perdiendose categorías jerarquizadas de conocimiento. Se pierde la característica de

Socialización por parte de los altos mandos. Este tipo de organización del trabajo rompe con el orden fordista de estructuración de procesos productivos.

En relación a Cerraduras y Candados (o Sistemas de Cierres) el conflicto se genera al introducir una nueva tarea que puede implicar una contradicción con lo que busca el área que es “producir en detalle y calidad”. En ese aspecto Kaisen, busca estandarizar tiempo y procesos (que se busca implementar además en Cerraduras y Candados), busca el ahorro de tiempos lo que inseguriza al trabajador sobre la calidad misma de su trabajo.

Otro punto sobre las innovaciones relevantes dentro de la empresa es la enunciada “participación” en sí y la interferencia de decisiones. Esto da cuenta de otro énfasis comunicacional, que da un giro al rol del trabajador dentro de esta nueva reorganización de procesos que aún contiene un carácter experimental en las prácticas de una empresa. Según **los dirigentes sindicales** con el cambio de planta, se fue mucha gente, bajaron la cantidad de trabajadores empleados, bajo la posibilidad de producir más rápido y se ha implementado un mal sistema de vigilancia, lo que les da una percepción de inseguridad a los trabajadores. Los **trabajadores** de ambas áreas encuentran esta situación dificultosa en relación a las nuevas grandes distancias que van a deber recorrer con este nuevo cambio.

En la opinión de los trabajadores ante la sensación de trastorno que producen estas modernizaciones nos contaron:

Fig. 8.1.1.2 (Preg. 5)



La Figura 8.1.1.2, Muestra el factor Seguridad, derivado indirectamente de un adecuado desarrollo de factores blando de productividad (sociales) y beneficios extra grupo (sistema de reconocimientos). La opinión de los trabajadores que apreciarían una comunicación más dificultosa con las altas gerencias de la empresa. En este ámbito se puede apreciar el salto de relación que se dió entre la antigua gestión (nacional) y la

nueva que aunque corresponde a jefaturas nacionales representa la nueva gestión multinacional de la empresa. Los trabajadores sienten insegurizados en el empleo con estos cambios y esto se ve reafirmado con el poco nivel de comunicaciones que tienen las altas jefaturas con ellos. Otro elemento que también ayuda a crear un ambiente de inseguridad en estos cambios, es la nueva valoración de las tareas en esta nueva forma de gestión en el proceso de trabajo.

Los **representantes de los trabajadores** nos cuentan que muchos trabajadores se fueron por el cambio de planta, por el sentimiento de inseguridad, por la recarga laboral y los sistemas de vigilancia, los cuales no lograron entrar en una parte de la generación de trabajadores que estaba acostumbrado a hacer de otra forma las cosas.

Se analiza también percepciones de Adhesión en Innovación en diferentes políticas administrativas, es posible encontrar similitudes de concepciones entre los entrevistados del área de **administración**:

### ¿Qué significa para Ud. el concepto de...? Tarjeta 3.1.7

**Producto de calidad:** Se reconoce a este como el “*pasaporte*” que otorga estabilidad y ventajas para posicionar a la empresa en el mercado. Comprender su importancia indica conciencia de condición de contexto de la empresa; medio cambiante, adherirse a la necesidad del consumidor/usuario por lo tanto la administración reconoce la necesidad de políticas permanentes que permitan cambios DENTRO DE LA EMPRESA.

b) *“Siempre se tiene que ser el mejor..., La tasa de devoluciones de candados debe ser baja..., Yo debo entender lo que el cliente quiere, para traspasarlo al papel y ese papel que llegué a la parte productiva. Y a veces nos descordinamos, arriba dicen un modelo y abajo entienden otro..., Tu trabajo es sacarle bien la información al cliente pero a veces el cliente no se sabe explicar bien. Incluso me ha tocado a mí hablar con los clientes porque el vendedor no es capaz de traducir. Lo que queremos es que “se cumpla con lo que cliente quiere” ese es el punto final de nosotros y que no me lo esté devolviendo después”.*

Resale a la luz, la necesidad de mantener fluidas comunicaciones dentro de la empresa y la capacidad de traducir la necesidad del cliente, asunto no resuelto aún (falta F.B). Sobre este aspecto también tienen la misma impresión **los dirigentes sindicales**, teniendo la impresión que históricamente la empresa tiene buen nombre en relación a la calidad de sus productos (D.E) (L.P) pero que se encuentran frecuentemente con problemas de comunicación para identificar qué tipo de producto se busca. Los entrevistados también se ven enfrentados a defender a trabajadores que están asimilando torpemente la velocidad de las innovaciones, (porque considerando la poca capacidad que tienen la mayoría de los trabajadores más ancianos para recualificarse para ésta innovación).

Las apreciaciones sobre **maquinaria extranjera y nacional**, la administración tiene una mejor evaluación en términos técnicos de la extranjera. Sin embargo es reconocible la insatisfacción en el soporte técnico, la baja posibilidad de darle una mantención adecuada

por las barreras idiomáticas (todo viene de China) y la necesidad de estar recualificando permanentemente (de la nada) a los trabajadores que las operan (Falta (X.G) (F.B). Bajo esta circunstancia eso también da cuenta de la no-existencia a una política de estandarización en alta tecnología en el país, o la no existencia de un programa o registro sobre tecnología nacional, técnicos calificados que tenga acceso otras empresas del mismo o similar rubro. *En ese aspecto se reconoce la falencia de un sistema de “Endotécnica” que bajo criterio de Adhesión a la Innovación una falencia de desarrollo dentro de la empresa.*

Los **dirigentes sindicales** también consideran que la maquinaria extranjera es superior a la nacional pero que decaen duramente en el área de mantenimiento porque no hay respaldo nacional, y en ese aspecto agregan que las recualificaciones espontáneas que se generan de parte de los trabajadores, son titánicas, sin ninguna base de conocimientos y sin ningún reconocimiento o sea una falencia además en desarrollo de factores blandos (Falta (XG) (FB)).

La opinión sobre **Investigación en Productividad** es importante para las mejoras de eficiencia en la empresa. La administración asevera que en este aspecto la empresa se encuentra bien pero esto se debe a la unida sintonía que existe entre demanda específica y cobertura de necesidades. El acceso a Investigación en Productividad es posible pudiendo traducir la necesidad o demanda específica del comprador, en este caso se puede aseverar que existe una conciencia de generación de saberes desde la práctica por lo tanto es posible generar la investigación (o conocimiento) **desde adentro** de la empresa. En otras ocasiones en relación a la misma pregunta empresas similares perciben que la Investigación en Productividad se produce desde fuera de la empresa, incluso fuera del contexto nacional. La barrera fundamental que se encuentra la innovación es la desmotivación para asimilarla por parte de los trabajadores.

- a) *“Aquí la producción en la planta es muy variada, ahora el estándar en general ha subido, pero puede haber desmotivaciones...–*
- b) *“Nosotros prontamente vamos a aplicar unos Kaisen..., según lo que comentan hubo una mejora sustancial en la productividad...”.*

Poco a poco todas las áreas de la empresa implementarán el sistema Kaisen que se sabe que traerá cambios en las funciones, más opiniones, incorporará maquinaria aún inutilizada, utilizarán registros de producción y prescindirá de ciertas labores humanas.

Los **dirigentes sindicales** tienen una impresión que la Investigación en Productividad, se hace a través de la petición de opiniones. Las ideas para algunos dirigentes componen esa tecnología no materializada por lo tanto pueden identificarla como un valor agregado en estado puro. Para el otro dirigente, del área que aún no han sido implementados los sistemas Kaisen, este concepto no significa nada.

El dilema sobre **los técnicos** es reconocido como una falencia a incorporar en el sector productivo y al ambiente industrial en el país (cuando éstos son incorporados directamente del sistema educativo formal). Sobre este elemento, la administración

reconoce que son parte de falencia nacional de técnicos en las empresas, pero que a su vez se está tratando de superar este problema a través de la calificación interna y de un empleo paulatino y creciente de trabajadores salidos de escuelas técnicas. Se reconoce que la base del saber técnico en esta empresa está ligado al know how adquirido por experiencia por los mismos operarios. Este saber que es considerado por la administración más valioso como aquél alcanzado a través de la educación formal.

- a) *“Los **Técnicos** aquí son básicamente los de maquinaria, hay soldadores que están calificados, de liceo pero son de nivel básico para eso están hecha todas las capacitaciones para mejorar el nivel del trabajador” –*
- b) *“En el caso de los técnicos es complicado..., ya que muchachos jóvenes que se interesen, en este rubro es difícil y no se produce traspaso de conocimiento. Se produce traspaso pero con haaarto problema..., tu sabes que lo viejitos cuando ellos quieren..., cuál es el problema; cuando tu le dices “Maestro, Usted le puede enseñar a él?” – “No po’ eso lo manejo yo no más”..., hay algunos que son bien abiertos para enseñar pero hay otros que no, que son muy celosos de su saber y no lo quieren compartir..., tampoco van a soltar mucho porque hay una pequeña confabulación por decirlo así, entonces es complicado trabajar con mucha gente”.*

En estas consideraciones se empieza a la implementación de recursos de adaptabilidad **desde el interior de la empresa** (elemento parte de las Adhesiones a la Innovaciones). Vuelve a aparecer dentro del clima de la empresa, elementos de Inseguridad derivados de las innovaciones Si no se incorporan comunicación con conocimientos y reciprocidad, se generan estos espacios de Inseguridad que tienden a boicotear procesos de apoyo y enriquecimientos del Saber como ocurre a nivel intergeneracional, entre los trabajadores. A juicio de la **administración**; Los jóvenes técnicos también se sienten desmotivados en la empresa, quizás no ven proyecciones al interno y esto puede ser evaluado por diferentes razones (no hay buena oferta salarial, ni de crecimiento profesional o de hacer carrera al interno de la empresa), quizás la poca colaboración de otros trabajadores más antiguos también sea desmotivante para los jóvenes integrantes al trabajo. Quiénes se han tomado la empresa son las personas de mayor edad, “los viejitos” que son celosos de su puesto y de su posición como asevera uno de los entrevistados. (Presente (DE))

La tesis de que no exista mayor proyección laboral y la inseguridad por el propio puesto de trabajo puede volver a los trabajadores celosos de su saber pero mucho da cuenta de esta situación la perspectiva de la industria en nuestro país. La nula perspectiva de una movilidad interno-externo a la empresa basada en los propios conocimientos y el crecimiento profesional, permite defender tan fieramente las mismas posiciones (Falta (LP) con la falta de incorporación de nuevos conocimientos con la adhesión de técnico, suplidas hasta cierto punto con otra política muy bien desarrollada como la consideración de técnicos “de la experiencia” (desarrollo (D.E))

Para los **dirigentes sindicales**, los Técnicos legítimos de la empresa son aquellos que se “hacen con la experiencia” y no aquellos que traen de una escuela técnica, no por

razones de rivalidad sino por las características específicas de la producción en esa empresa que permite el oficio se tempere sólo en la experiencia (DE)

El **mercado** en la opinión de la **administración**, es aquel espacio “el cuál donde se debe asegurar un lugar”. Es el fin, en donde el producto de calidad es la estrategia para alcanzarlo. En este sentido es posible identificar un presentimiento de “sobrevivencia legítima”, en la búsqueda de permanencia de la empresa en el mercado.

a) *“El **Mercado** es muy amplio donde antes nosotros “eramos LA empresa”, y había mucha demanda y ahora..., somos del montón y hay mucha competencia, extranjera también..., lo bueno de esta empresa es que trabajamos a lo que pida el cliente”.*

Según la administración, una de las ventajas comparativas de esta empresa en particular es que hace frente a demanda específica, lo que al parecer la hace única en el mercado de la quincallería y sistemas de cierres. Ya el hecho de afrontar demanda específica es una forma moderna de enfrentar el mercado el hecho que sea única le da más solidez dentro de este ámbito, esta condición habla de una habilitación al interno de la empresa ya sea en la identificación de la necesidad del cliente como en la adaptabilidad de entrega de productos.

b) *“Competitivo, tenemos que estar siempre primero que la competencia. Nosotros teníamos antes una tabla de entrega según los pedidos. De 1 a 25 candados dabamos 5 días de plazo de entrega despues apretamos un porquito y lo bajamos a tres y así aprovechamos los tiempos se fueron disminuyendo, pero nunca es suficiente. El mercado es el que regula las empresas, él que entrega primero es él que se lleva el negocio..., también hay muñequero con el cliente”.*

Para los **dirigentes sindicales** comparten la impresión en torno al concepto del Mercado es cada vez más duro y se identifica básicamente con la velocidad de producción, la cantidad de bienes que produce y la carga de trabajo. No, la comparten en relación a otros elementos que si se podrían identificar con mercado moderno (calidad, diseño, mayor tecnología), ellos consideran que se podría hacer más. (Desarrollo (DE) (LP)

Sobre los **costos de capacitación**. En la implementación de este ítem se asume el hecho que las capacitaciones están teniendo cierta relevancia ya que es una política que se esta realizando periódicamente.

El análisis de este ítem en la empresa aunque en general es bueno, es ambivalente porque en el caso de analizar la erogación en conjunto con el aprovechamiento de ésta. Es clasificada como óptima en *la entrega* pero no en *el aprovechamiento y focalización* por parte de los trabajadores. Los mismos representantes de la **administración**, opinan:

b) *Aquí ha funcionado medio, medio..., Hasta el año pasado las capacitaciones eran buenas, abiertas, de hecho este año se hicieron cursos de excell para la gente de la planta..., El problema es que la gente dice “Es que las capacitaciones son después de la hora de trabajo”. Yo insisto a los muchachos el conocimiento se lo llevan..., No vean*

*lo negativo vean lo positivo también..., estas se hacen por Sence después a la empresa se lo devuelven”.*

Los **dirigentes sindicales** opinaron al respecto que si bien se usa extensivamente los beneficios tributarios para capacitación, éstas no ven las verdaderas necesidades productivas, cosa que a veces desmotiva un poco a los trabajadores a tomarlas. Sobre este punto el análisis de los trabajadores es más funcional en torno a la Capacitación, dándole una justificación con el trabajo directo realizado en la empresa. Por esta situación son ellos los que exigen mayor Participación Productiva al potenciar las políticas de capacitación con los temas productivos de la empresa, lo que indica potenciamiento al interior de la empresa.

Acerca de la **Competitividad** es evaluada como buena y variada pero aún así es posible incorporar un análisis en el tiempo un poco desfavorable en opinión de la misma administración:

a) *“Se supone que la competencia era POLI y ahora somos medios hermanos pero seguimos compitiendo en otro rubro. También BASH es competencia directa. Yo antes me informaba con los vendedores. Antes con el antiguo Gerente General nos informabamos mucho de la competencia y así nos coordinabamos para cubrir un segmento..., pero ahora ya no nos llega mucha información porque ahora se maneja a nivel gerencial. Antes se nos comunicaba todo a nosotros. “La competencia creció en un 3% y nosotros en un 2%” – y decíamos “Chutas tenemos que mejorar”..., antes hicimos las cosas bien pero el mercado hoy día está un poco difuso porque antes se reconocía ODIS pero hoy... (¿?) si quiero comprar algo debe ser Odis pero no tengo muy claro la visión de ellos porque ellos (la Jefatura) no quieren dejar tantos productos en el mercado (tanta diversificación) sino cantidad en productos determinados.*

Según **los dirigentes sindicales**, la Competencia se identifica más bien con la producción gran en cantidad (a lo expresado por la administración) por eso se ha tornado más duro estos últimos años a pesar que es difícil hacerle competencia a la empresa porque ésta tiene una posición de años.

De acuerdo a la jerarquización del beneficio sobre avances productivos anteriormente señalados, es posible aseverar en este pequeño análisis que la atención a la mejora de la productividad de la empresa se está tornando “hacia adentro de la empresa” (DE). Bajo estas condiciones es posible aseverar que se produce una especie de traslado de “sujeto de interés” (desde *afuera-pasado; hacia adentro-presente*). Bajo estas condiciones es posible aseverar que en este caso la empresa comienza a prestar más atención a los recursos internos de la producción o al liderazgo interno más que a las condiciones de contexto, lo que es una gran ventaja organizacional, considerando la premisa de que las situaciones de contextos son cambiantes y con altos índices de riesgos. Aún así se identifican elementos de riesgos tanto para las intenciones de modernizar como para la constitución de saberes. Existe una grave falencia de comunicación vertical. Trabajadores y mandos medios estaba habituada a mantener comunicación fluida (practicado por las anteriores gerencias) para mantener contacto acerca del mundo exterior a la empresa, colaborando además con un sentimiento de



“corpus” en el espacio laboral. Como esta situación ya no existe se presentan crecientes sentimientos de inseguridad sobre el empleo (a pesar que existe un empadronamiento del propio oficio) y una identificación monotema de productividad con velocidad y cantidad de producción.

Todos **los trabajadores** en este punto tienen una opinión análoga a la que tienen las jefaturas en las mismas innovaciones analizadas, pero tienen su propia opinión en relación a qué innovación debería ser implementadas. Hay dos tendencias fuertes en los trabajadores en relación a esto: los primeros están preocupados de qué tan ecológicos o dañinos son los insumos a la hora de producir, los segundos están preocupados de producir mejor (con más tecnología). En ese sentido ellos tienen una fuerte motivación a direccionar al interno de la empresa recursos para hacer a la empresa más adaptable y sustentable con el medio externo.

Se analizan jerarquía de preferencias para implementar innovaciones donde **la administración** (Preg.3.1 D) tiene diferentes perspectivas en torno a estos temas y seguramente dicho por el avance de el programa de modernización, donde sin lugar a duda Seguridad Física ha visto más trastornado toda su operación por la implementación de Kaisen. En Cerraduras y Candados, queda por poner operativas ciertas máquinas que no tienen soporte técnico ni traducción de catálogos. Se vislumbra una cierta decepción de parte del jefe del área por la incapacidad de recambio generacional en las innovaciones, asunto ya discutido en análisis anteriores (Falta (XG) desde trabajadores). Vuelve al diagnóstico de un adecuado cambio con una implementación adecuada de “Comunicación”, elemento evaluado como carente en esta nueva administración. En relación a este mismo punto **los dirigentes sindicales** tienen percepciones completamente diferentes, acerca de la pertinencia de ciertas maquinarias u otras innovaciones; opinan que ante una falta de dirección concreta de parte de la Gerencia por lo tanto falta de comunicación vertical que considera sólo cierta información desde los trabajadores. Estas percepciones son compartidas con todos **los demás trabajadores**. Acerca de incorporaciones los dirigentes señalan la pertinencia de una cortadora laser (asunto también compartido por lo otros trabajadores) pero que no han sido escuchados desde la administración (Falta (F.B)).

***¿Qué posibilidades que tiene su empresa para adquirir innovación tecnológica?***  
(Preg 3.1 E)

- a) *“En este caso sería Ingeniería, estandarizar modelos, porque sino tenemos una estandarización vamos a depender del proyectista. Están importando maquinaria para hacer esta línea de armado”.*
- b) *“Esa máquina que esta parada la adquirieron hace 7 meses, no la han podido hechar andar porque resulta que el catalogo llegó en Chino..., Falta fuerte más asesoría y apoyo en la incorporación de tecnología, ya sea en mantención por un lado como en interpretación de catálogos. No estoy seguro si en la pega que hacemos se necesita más tecnología, no hay una máquina en el mundo que pueda hacer lo que hace una persona hasta ahora...,La automatización tiene límites, en algunas empresas se puede automatizar hasta cierto límite..., A un jefe de*

*mantención se le ocurrió hacer un tipo de robot que hacía muchos menos trabajos de los que hacían los maestros, le hacían una perforación por aquí y una perforación por acá y se eliminaron como diez personas pero aún así había gente que tenía que estar controlando la maquinita.”*

c) *“Más innovación en tecnología”.*

Existe diferentes percepciones acerca de la necesidad de determinadas innovaciones de parte de la administración: En Seguridad Física se asegura que la estandarización es fundamental para el avance, mientras en Cerraduras y Candados se visualizan lejos de tal situación, incluyendo el hecho de vacío percibido por falta de apoyo tecnológico frente a maquinaria china. Otro elemento que vislumbramos importante es quizás el peligro de la ideologización de modernidad por tecnologización. No siempre los productos que generan más satisfacción en usuarios y consumidores son aquellos producidos por una recalcitrante automatización falta comprender en ese sentido que el desarrollo al interno de la empresa responde tanto a la estandarización de productos como a la diversificación de éstos.

En relación a esta pregunta **los dirigentes** no conciben más innovación tecnológica si aquella que ya están implementando no esta bien asentada aún y no se presentan objetivos claros en un sistema estratégico de producción (Falta (F.B)).

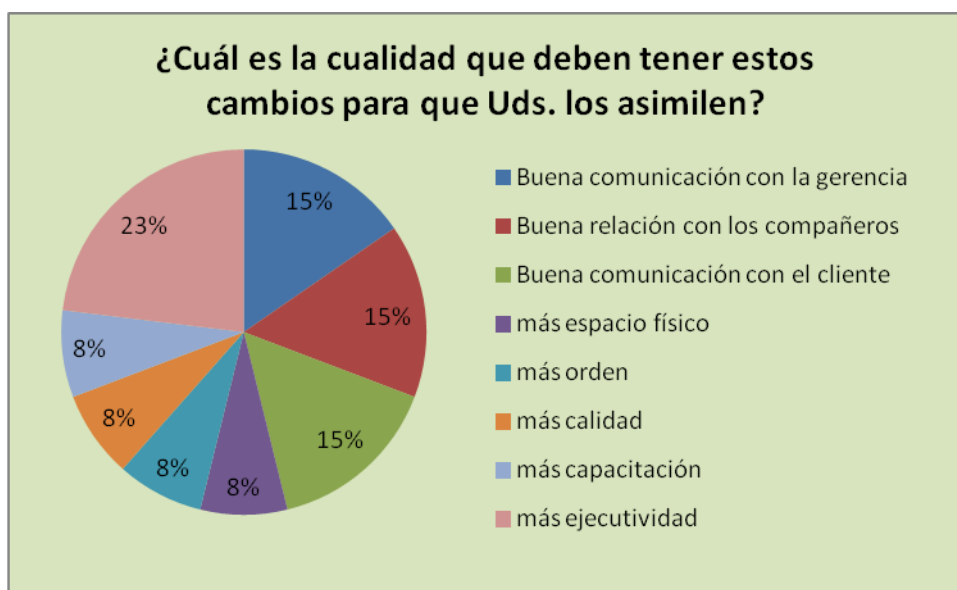
***¿Cuál es la que más se ajusta al alcance de sus objetivos?.*** (Preg.3.1 F)

- a) *“En todo, es un conjunto. Antes los retrocesos en el armado eran demasiados. Antes era todo muy artesanal y con el armado se agiliza más se acortan los tiempos”.*
- b) *“Yo creo que vienen más desde los sistemas de control..., Se viene un quiebre en la forma tradicional que tenemos al trabajar porque es un programa que maneja toda la información. La gerencia quiere saber en qué se gasta su plata y eso un poco a uno le molesta porque uno no está acostumbrado, es como cuando uno es soltero si se cae nadie lo controla pero después..., “porque llegaste más tarde?”*
- c) *“Un cambio de cultura laboral porque aún están muy temerosos con todos los cambios”.*

El área de Seguridad Física va por la vía de la estandarización, automatización que persigue acortamiento de tiempos de producción. Candados y Cerraduras va a iniciar este proceso con el acortamiento de tiempos de producción aunque el jefe del área no se encuentre muy convencido sobre la adecuación a tales sistemas. Este comprende además que los cambios por los sistemas de control no serán de fácil aplicación a quién ha estado una vida operando de otro modo. Existe una incomprensión, curiosamente desde la Sicologa RRHH, quien está completamente alineada con la perspectiva de los altos mando y no logra comprender la desmotivación de los trabajadores derivada de la inseguridad que produce la falta de comunicación vertical.

En relación a este punto **los dirigentes sindicales**; aquel quien tiene más experiencia en los procesos de innovación ejecutados (Seguridad Física) no logra ver la eficiencia de estos procesos porque según él se vuelven a repetir los mismos errores de antes de la implementación de la innovación. El segundo dirigente vuelve a recalcar que no se necesita tanta maquinaria para operar dentro de su área. En ese sentido, podemos percibir que los dirigentes pueden ser reales catalizadores acerca de la naturaleza del trabajo en sus propias áreas y del sentir de los trabajadores. Perciben que la empresa aún no ha salido de la fase de experimentación, lo que le da un gran sentido de desorientación a las gerencias en particular y genera inseguridad en los trabajadores. (Falta (DE) (FB).

Fig. 8.1.1.3 (Preg.7 abierta)



Al iniciar este estudio comprendimos que las lógicas internas que componen el funcionamiento de una empresa son distintas. Si la percepción de la administración en relación a ciertas innovaciones necesarias para mejorar la productividad, la profesión la ejercen los trabajadores que saben donde se pueden encontrar debilidades a la hora de implementar cambios, y que a veces puede no ser canalizado por las interpretaciones de su representanza, es por eso que en cambio los trabajadores opinaron:

En la Fig. 8.1.1.3 existen respuestas derivadas de la acción de comunicación al interno y al externo de la empresa, a lo cual los trabajadores le dan un gran peso, sobre todo aquellas referidas a la llamada "comunicación externa" (gerencia y consumidores) donde puede recaer la ejecutividad de los procesos y donde desde hace un tiempo se vienen encontrando falencias. Las cualidades referidas a la organización de trabajo y cualidades laborales, en agregado tienen menor peso que las respuestas del otro tipo de espectro. Ellos están seguros de su profesionalidad por lo tanto no temen cambios o innovaciones en ese sentido (Falta F.B).

### 8.1.2 Responsabilidades

No es apresurado decir que en Chile existe un criterio paternalista de la producción aunque existen estudios indirectos al respecto<sup>104</sup>.

La innovación, materializado a través de los programas de modernización, permite llevar más adelante a otro nuevo estilo de gestión que permite hacer “notar” a otros actores laborales por lo tanto empodera a los trabajadores en su actividad. Ello permite que se posicionen como sujetos activos a fin de que estén preparados para flexibilizar esta producción. Sobre esto opina la administración:

#### **¿Sobre quién recae fundamentalmente la implementación de los cambios?**

(Preg. 3.2 A)

- a) *A veces no se sabe pa' dónde va la micro.*
- b) *Existe varias sumatoria de cosas. De la parte gerencial que hace un estudio que nosotros no vemos. Que es lo que quieren ellos, si nosotros somos capaces de cumplir (¿?), que den recursos para llegar a la meta!..., Nos costó acostumbrarnos, para eso nos deben dar conocimiento, información. Nos piden información pero para otras cosas, no nos enseñan cómo hacerlo.*
- c) *Las decisiones son de gerencia.*

Si bien se identifica a la gerencia como el motor de la empresa (un rol tradicional) no se siente una retribución relacional aunque sea sólo a términos productivos, la opinión de **los dirigentes sindicales** es similar.

#### **¿Cuál es el rol que le corresponde a cada participante dentro de los procesos de modernización de su empresa?** (Preg.3.2 B)

Según la **administración**, la visión acerca del propio rol y el de los trabajadores no se observa innovadora. Los trabajadores son un recurso y a pesar de que ellos tienen esta misma percepción, se les solicita que tengan más “actitud” para dar “recursos y conocimientos”, lo que es contradictorio porque se está apelando a una condición humana (psicológica y de motivación). Los entrevistados de administración no logran vislumbrar las razones de esta resistencia de parte de los trabajadores. Los mandos medios se perciben como simples “puentes” sobre las únicas necesidades permitidas al interior de la empresa, las de las gerencias. (Falta D.E.).

Con respecto a esta percepción de roles, **los dirigentes sindicales** visualizan a los supervisores como parte de la lógica gerencial, justo cuando la gerencia se visualiza errática y enfocando las innovaciones sólo a una mayor carga y velocidad de producción. Existe una pérdida de visión del supervisor acerca de una “cercanía al trabajador”.la

---

<sup>104</sup> Victoria Martínez y Cristián Godoy. Las variables motivacionales que influyen en el comportamiento empresarios –. Características Sico Sociales del empresario chileno. Tesis conducente al título de Psicólogo Universidad de Chile, Santiago. 1992

gerencia en este aspecto es fuertemente cuestionada. El rol del trabajador para los dirigentes sigue siendo como aquel que “carga el trabajo” y en relación al rol que debiese desempeñar el sindicato como aquel que debiera mantener los “beneficios de los trabajadores”. Se detiene a este punto el análisis del propio rol porque asumen esta responsabilidad como un “beneficio”, lo que tiende a desperfilar el rol moderno del sindicato acerca de la defensa de la profesión. (Falta D.E.)

La actitud base de los actores laborales será crucial para comprender el éxito de la implementación de las políticas de modernización en la empresa. Es probable que estas percepciones con *diferentes prácticas comunicacionales* y productivas dentro de la empresa vayan cambiando asimismo construyan cierta cultura laboral. Pero existiendo cierto perfil de actitudes, estas pueden permear las prácticas iniciales, bloqueando, impidiendo o estimulando las verdaderas prácticas de participación productiva.

Es identificable una partición fordista mano-cabeza dentro de la producción. (En ese sentido se conoce la práctica de algunos ejercicios antiguos, en donde se ve aún el aporte del trabajador).

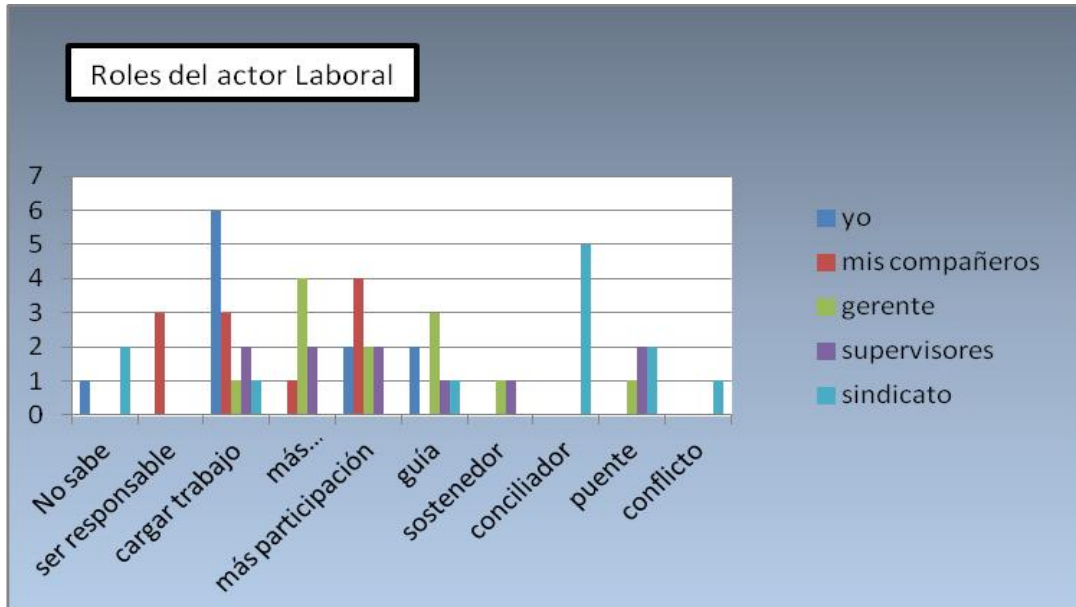
¿Es el trabajador o la administración, quién debe *reconocer* o *cargar* con el aporte del trabajador? Respecto al reconocimiento del aporte de los trabajadores, los mismos trabajadores son a quiénes corresponde luchar por este reconocimiento sobre todo si están organizados. El cambio de giro en el sentido de la economía, donde cada cuál deber responder responsablemente con un sentido de integración y apoyando los cambios modernizadores en materias productivas ayuda a repositonar a los trabajadores.

En una circunstancia paternalista de la gestión como aquí se puede encontrar; correspondería a la gestión la posición de “mentor” de las innovaciones. En este caso es posible evaluar que **existe una actitud tradicional de la posición de los roles** dentro de la empresa, pues en el discurso aún se identifica *el cambio* generado desde la cabeza. En tal caso, es posible considerarlo así pues la práctica de nuevas políticas dentro de la administración y la incorporación más integral los trabajadores es reciente y el cambio de actitudes en esa dirección puede esperar un tiempo (aunque hay trabajadores que se sienten empoderados desde ya en su oficio).

Sería interesante volver a evaluar tal situación, en el sentido que ciertas políticas de modernización se viesan truncadas u obstaculizadas. En casos de que persistiese tal comportamiento podríamos encontrarnos ante un nudo actitudinal obstaculizador de diferentes prácticas de optimización que aún no visualiza el aporte del trabajador.

La figura 8.1.2.1 (Preg. 9) grafica a juicio de **los trabajadores**, los niveles de responsabilidad de cada uno de los estamentos dentro del sistema productivo. Si bien esta pregunta fue guiada en el sentido de indagar sobre cuál podría ser “la misión” de cada uno de los actores laborales, se permitió que la respuesta fuese abierta, en el sentido de no guiar las concepciones de los operarios y quitar la riqueza cualitativa que estos mismos adjudican a la actividad de sus compañeros de trabajo. Por lo tanto la categorización “del Rol de los actores laborales” fue hecha a posterioridad según la guía de las conceptualizaciones emanadas desde los trabajadores.

Fig. 8.1.2.1.



Si se observa la categoría ordenada en el eje de la variable dependiente están los posibles roles adjudicados por ellos. Se ordenó según el nivel de autonomía del rol.

Del lado izquierdo del gráfico se ordenan las ubicaciones del operario de producción (en tonos verdes), desde las expectativas desconocidas (“no sabe”) y las más básicas a cumplir (“ser responsable”). Vale la atención notar que existe más de algún avezado trabajador que denominó su actividad como “guía” en la empresa. Y desde el centro hacia el lado derecho se ubican los roles de mayor participación hasta los roles más paternalistas, y pasivos-conflictivos en el extremo derecho.

Según este orden pone de manera central el rol del gerente y en el extremo derecho la figura de los supervisores y el sindicato (de rol indefinido o conflictivo). La anterior lectura puede reflejar la transición de un sistema tradicional de producción a un sistema moderno.

Se puede hablar de concepto tradicional en el sentido que generalmente la figura del gerente suele representarse como la figura del “padre” dentro de la denominación y los trabajadores como los “hijos” dentro del sistema productivo ocupando roles más dependientes y direccionados. Se puede considerar tradicional en el sentido de no considerar el paso del tiempo como factor de cambio, en este caso los trabajadores-hijos no tienen cualidades que les permita convertirse en sujetos más maduros, asertivos y proactivos. Los procesos de cambio permanecen en el gerente-padre y él se adjudica el poder sobre el tiempo. En tal caso se podría aseverar que existe una especie de resistencia por parte de los trabajadores a reconocerse en roles más proactivos, aunque se consideren profesionales y existiendo excepciones al rol. Pero en tal caso, la

administración, (ocupando a la figura del padre), ha dado comienzo un cambio de concepción de la producción dentro de la empresa, dadas pertinentemente por las nuevas disciplinas de la administración. (Falta D.E.)

Se podría aseverar que se está produciendo una transición, al observar los roles que empiezan a ocupar los supervisores y el sindicato dentro de esta nueva dinámica: no identificar que rol cumplen ambos, lo que da cuenta que las posiciones que antiguamente ocupaban ambas figuras se están reestructurando en esta nueva ordenación sin poder aún definir su nueva identidad.

Las posiciones de ser “sostenedor”, “puente” y “conciliador”, son figuras que apelan a *encargarse* de los demás actores laborales. Esto se inserta en un sistema productivo que entrega herramientas para que sus trabajadores se puedan sentir cada vez más capacitados para hacer frente individual o colectivamente a nuevos desafíos de la producción, de manera colaborativa y solidaria. La figura de “resguardar” en situaciones de “conflicto”, puede tornarse con el tiempo en una imagen cada vez más lejana y distantes en la rutina de la producción. Claro que esta situación se está por evaluar en la condición de que exista una implementación virtuosa de las políticas de administración, que permita genera la supuesta solidaridad y colaboración en los procesos de trabajo.

Es probable que si los antiguos roles del sindicato y de los supervisores no se someten a una reestructuración se insegurize su posición-funcional dentro de la empresa.

Con respecto a los supervisores era previsible, que se tienda a desdibujar su figura. El avance de la tecnología, los requerimientos del mercado que inciden en un nuevo rol del trabajador, permiten que estos puedan tener una nueva perspectiva más amplia visión de los procesos productivos y por lo tanto un mayor control y autonomía. Esto permite prescindir del antiguo rol del supervisor, tal como existe actualmente, esta situación puede también otorgar nuevas cualidades a esta figura dentro de la empresa.

Sobre el actual rol del sindicato: Cuando la gestión emplea herramientas para tener un acercamiento aún mayor con el trabajador, mediante mayores condiciones sico-cognitivas y sociales para producir menos tiempo, el rol del sindicato tiende a desdibujarse como exclusivo representante de los beneficios de los trabajadores. Es por tal razón que se considera primordial la observación crítica que éste pueda tener con respecto al impacto social de las pequeñas incorporaciones de innovación dentro de las empresas lo cual tenderá a transformar el trabajo tradicional de los sindicatos, lo cual se deberá tener en cuenta adhiriéndose fielmente a los objetivos valóricos que siempre ha defendido.

### 8.1.3 Metas a parte de las innovaciones ya en curso.

En el párrafo dedicado al análisis de la percepción sobre el alcance de las innovaciones, se hacen notar en *las metas a parte de...* Es explícito que existen objetivos persistentes en los discursos de la administración y de los trabajadores, más allá de aquellos ya iniciados. Con respecto a esto la **administración**:

**¿Qué metas cree ud. que deberían implementarse además de Kaisen? (Preg 3.3 B)**

a) *Poner más atención al trabajo. Poner más atención a los trabajadores.*

b) *Mantener la calidad del producto, la fecha de entrega que los clientes queden satisfechos, que vuelvan a comprar. Que la gente tenga orgullo de trabajar en la empresa yo tiempo atrás ví un programa de la Ferrari, es una empresa espectacular, entonces la gente estaba comprometida con la causa pero si te pagan poco obviamente no estas comprometido.*

La administración llama a “*poner más atención a los trabajadores*” y “mantener la calidad”, donde se podría hablar que existen el reconocimiento de ciertas metas “aparte” de la incorporación de Kaisen”. Si bien Kaisen se reconoce como “La herramienta de gestión” que trastorna todo el proceso productivo, reconocemos que los mismos gestores desvinculan esta herramienta a otros elementos importantes en “la mejora de la productividad”, ejemplo; la manera estratégica a la potenciación del recurso humano. Es en ese sentido que se comprende que existe una concepción de alcance de metas aparte de lo que se está implementando actualmente. Otro indicador además es la atención que pone un supervisor a la motivación de los trabajadores como elemento clave de gestión en la empresa; si bien uno lo nota explícitamente otro hace alusión al orgullo de “pertenecer a cierta empresa” porque se conforma un equipo especial. Se cree que la persistente atención de parte de mandos medios, dirigentes y trabajadores sobre la falta de comunicación vertical, incidiría en esta opinión, de la cuál podría derivar que existe una falencia en *involucrar al trabajador como un actor signficante*. (Falta F.B.).

Para tal efecto el principal valor de los procesos de modernización, donde Kaisen podría ser un gatillante más, es poder contar con el personal de producción lo suficientemente facultado para enfrentar procesos económicos cada vez más dinámicos. Ese es un valor fundamental de casi todos los procesos estructurados de innovación donde parece que *Kaisen quedó corto al momento de considerar a los trabajadores y motivarlos*. En estas condiciones que muchas empresas han incorporado diferentes instrumentos para estimular la preparación de los trabajadores<sup>105</sup> hacia una dinámica más inclusiva. Es así cuando la modernización entra en la esfera de la cultura, operando en las conductas de los actores económicos, primero de manera instrumental al considerar las facultades humanas para luego dar un espacio a un orden ético<sup>106</sup>.

---

<sup>105</sup> Pág. 49. *Nuevos paradigmas productivos inducen a la salida de nuevos saberes...* Edo Rojas. El Saber Obrero y la Innovación en la empresa. OIT CINTERFOR. Montevideo. 1999.

<sup>106</sup> Pregunta con la cuál se puede confrontar la opinión de los trabajadores. Pregunta 6 de la tabla.



Esta percepción, es compartida plenamente por **los dirigentes** aunque desde perspectivas diferentes. Si bien uno logra reconocer que las metas ya adheridas son las suficientes (se siente un poco abrumado por el cambio), el otro reconoce que es necesario poner toda la atención a los consejos y la experiencia de los trabajadores operarios para poder implementar cualquier innovación que de caso contrario es difícilísimo ejecutar, para éste ese el punto clave de la incorporación de innovaciones.

En ese sentido jefaturas, dirigencias y **trabajadores** están de acuerdo que la meta para incorporar a parte de Kaisen, es *la opinión de los trabajadores* para una adhesión total a los cambios en la empresa.

Si bien comprendemos que se están tomando más la opinión de los trabajadores creo que existe un ámbito específico donde se está fallando al interior de la empresa, donde los trabajadores se ven vulnerados y es probable que sea en relación al estilo (o falta) de la información interestamental; sobre el contexto de la empresa, sobre los cambios que traerá en las condiciones laborales lo que trae mucha inseguridad al interior de las áreas de producción.

## 8.2. Desde las Actitudes

### 8.2.1 Políticas de empleo.

Un elemento fundamental que habla de **actitud** dentro de la gestión, transformada en política, es el criterio con que se ocupa la política del empleo.

Podemos aseverar que se trata de una acción ligada a la “actitud de participación”, porque la participación es medida tan sólo ante el hecho de que se produzca en un ámbito estable de acciones concretas y permanentes, según los criterios establecidos (generar participación dentro de un determinado grupo<sup>107</sup>, sin externalizar), lo que en este sentido habla de la acción más básica del “proceso de Participación Productiva”. Sólo cuando los actores laborales tienen la posibilidad de encontrarse por un tiempo determinado, en un determinado espacio laboral sometido a toda clase de interacciones, existe la intención de innovar y solidarizar.

La demanda de participar de parte de la administración, perfilará una determinada política de empleo que sea determinada en la empresa. Los contratos indefinidos o a plazo, la movilidad externa de los trabajadores; dará cuenta de la intención inicial de la administración para incorporar al trabajador. Si es un trabajador que hará trabajo rutinizado, de poco valor agregado, si es para suplir demandas en específico de productividad, o si es para suplir una necesidad con alto valor agregado. Es por tal razón que las políticas de empleo estable están consideradas en este estudio, como una actitud de base, con una intención inicial de participación productiva.

---

<sup>107</sup> Ser “Comunidad” precondition base para evaluar Participación.

Si consideramos como moderno y participativo; optimizar la producción privilegia concentrar energías internas para mejorar los componentes de una empresa, incrementando el valor agregado en sus productos. La permanencia de un personal calificado se hace vital para poder incorporar tales cualidades. Para que esto pueda ocurrir se debe considerar que son los trabajadores permanentes los que suelen adherir los mayores porcentajes de capacitación continua en las empresas.

También existe una salvedad en esto: la incorporación permanente de trabajadores suministrados que ocupen funciones diferentes a las centrales de la empresa madre, muchas veces siguen ocupando la misma memoria organizacional pues comparten condiciones materiales espacios y tareas de la misma empresa madre.

Es por eso que se considera que la modernidad de las políticas de empleo, busca ciertas cualidades en su producción, tal como lo explican la **administración**:

**¿Con qué actividades emplean a determinado personal?** (empleo externo o calificación interna). (Preg 2.1. A)

- a) *Se emplea externamente cuando el trabajo de la planta no se hace suficiente, aunque se resiente la calidad, porque después es controlada cuando llega.*
- b) *Con los subcontratados se trabaja para llenar un vacío en la producción.*
- c) *Aquí casi no se trabaja a subcontratación.*

La posibilidad de que las políticas modernizadoras sean aprovechadas por una población flotante que es utilizada sólo en condiciones de excepcionalidad y no arraiga prácticas innovadoras ni en los trabajadores ni en las empresas. Los subcontratados son empleados sólo en condiciones de que la empresa no pueda hacer frente a los requerimientos del mercado. Los **dirigentes sindicales**, en este caso, tiene la misma opinión (desarrollo D.E.).

Una empresa, como en este caso que tiene históricamente diferentes políticas de modernización<sup>108</sup>, debido sobre todo a que es una empresa metalmeccánica. La administración logra reconocer (Preg 2.1 C) que son los trabajadores estables con los que se puede entregar calidad a la producción, aplicar políticas de modernización de manera estable. Los **dirigentes sindicales** tienen exactamente la misma opinión acerca de la implementación de externos cuando existe sobrecarga productiva, cosa no frecuente. Aquí vuelven aseverar que existe preferencia hacia el personal interno considerando los actuales estándares de calidad de la empresa.

**¿Para implementar estos cambios; A quién contrataría, a quién subcontrataría y a quién calificaría?** (Preg. 3.2 C)

- b) *Los subcontratados antes eran antiguos maestros que se agrandaron, trabajadores pero después se independizaron y cuando nos veíamos sobrepasados por la productividad, ayudan por contingencia. Pero la gerencia dijo; “No”, y aquí apretamos*

---

<sup>108</sup> Programa PROFO – ISO 9000 2002.

*un poquito. Sólo cuando hay más exigencia del mercado y ahora tenemos un maestro en barbecho para la contingencia. Aunque es mucho mejor calificar, hay más posibilidades de error con el subcontratados, con los calificados hay más control.*

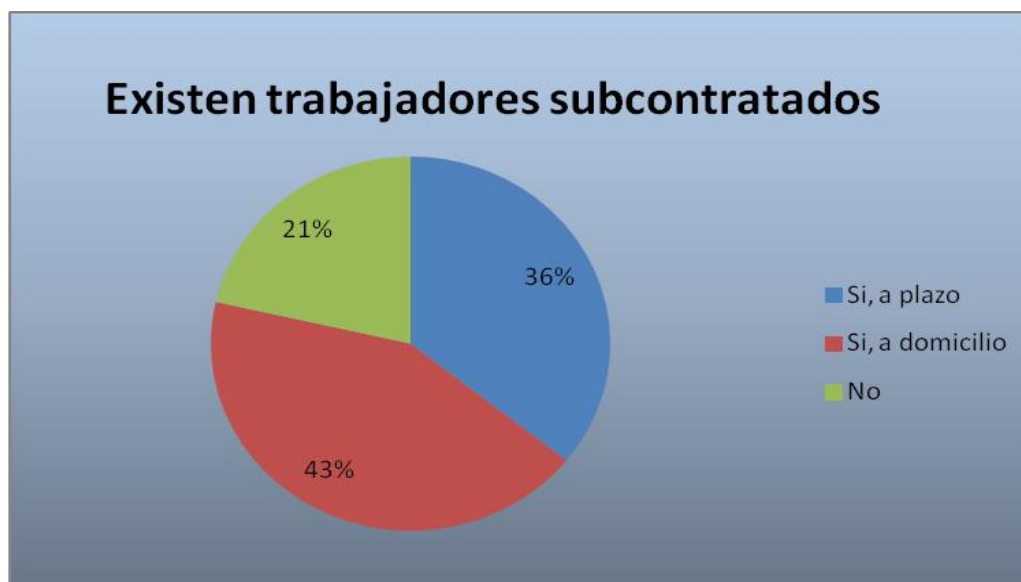
Como decíamos anteriormente, la política de empleo se reconoce como una política de adaptabilidad que contendría criterios de carácter modernizador si es bien empleado. Se comprende que la administración implementa personal de manera interna, para incorporar, el know how (*hacer lo que sabemos hacer*) en el sentido estricto, ligado al valor de la calidad del producto. Actualmente a implementación del empleo interno se está incorporando con un piso en la calificación. La incorporación de personal externo, a domicilio o temporal, es para producir más (agregar *trabajo rutinizado*).

La calificación y la competencia también se trabajan en la empresa a través de las capacitaciones, a lo que se entendería para habilitar componentes internos que reflejen valor agregado en su producción. Tal aseveración es afirmada en que efectivamente debieron suspender el empleo externo por quebrar los criterios de calidad y arriesgar en costos de insumos etc., asumiendo además con el tiempo, el mismo costo de sueldos.

En relación a este puntos **los dirigentes** opinan que las decisiones de subcontratación siempre se deciden desde la gerencia, aún se resiente el hecho que poco se consulte con los trabajadores aunque reconocen que continúan a preferir el personal interno para trabajos de calidad. Se coincide entonces que estas elecciones se hacen en base a partes a criterios de Adhesión a la Innovación. (Desarrollo (D.E. y L.P.).

Según los trabajadores La figura 8.2.1.1 (Preg.31) muestra la presencia de trabajadores no permanentes e irregulares que existen en la empresa a percepción de los trabajadores. Ellos logran transparentar más aún esta situación y la mayoría reconoce la presencia de subcontratados pero en menor cantidad y en condiciones de mayor excepcionalidad.

Figura 8.2.1.1



No es posible comprender las verdaderas razones por las cuales se emplean en estas condiciones, sino por las mencionadas por la administración. En el caso de que la empresa estuviese lo suficientemente facultada; el empleo ocasional de trabajadores para trabajos que requiriesen un mayor número de producción o suplir trabajo rutinario sería escaso o nulo. La mayoría de los trabajadores dice que la presencia de subcontratados *no los perjudica*.

Nunca se sabe a ciencia cierta cuál puede ser el momento en el cual la empresa empiece a prescindir definitivamente del empleo en estas condiciones. Pero contar con una base de personal capaz de hacerse cargo de cualquier contingencia productiva, da cuenta que la actividad de la empresa no entra en estados estacionarios. Es una empresa dinámica y no depende de un sólo comprador para subsistir sino que puede estar sometida a cualquier cambio de contexto en la economía sin ver peligrar la sobrevivencia.

En términos del empoderamiento del Saber Obrero pueden ocurrir tres situaciones en el caso de **no solucionar el problema de la sobreexigencia de carga laboral**, sin más subcontratados. Si la carga de trabajo se hace mayor y no se soluciona calificando o, empleando definitivamente a más personal, el trabajador de planta podría caer en estrés, en posibilidades de accidentes del trabajo y empeoraría en un mediano plazo la calidad de vida y de trabajo. Si se soluciona a través de recursos blandos (organizativos y sociales), potenciando el factor humano de la empresa entraríamos en las herramientas modernas de administración. Si la carga laboral es suplida con el empleo alternativo de mano de obra, es probable que el problema sea abordado sólo a través de esta herramienta que siempre es una solución coyuntural, con lo que se podría aseverar que la empresa aún no sortea ciertas trabas hacia una modernización integral.

En la segunda vía se encuentra una *acción comunicativa*<sup>109</sup> con herramientas de Motivación y Reciprocidad. Esta se encarga de sortear los conflictos que se pudiese dar en situaciones de sobreexigencia productiva<sup>110</sup>. La acción comunicativa es la que se acopla acuerdos, generando instancias de rearticulación a través de incidencia en factores blandos.

Si se llegan a suplir estas exigencias externas a través adecuadas políticas de administración, estaría potenciándose a los operarios en su condición de trabajador, a nivel cultural, cualquiera sea la condición externa en que se encuentre la empresa. En relación a la ocurrencia de despidos; trabajadores, jefaturas y dirigentes sindicales concordaron que en esta empresa en particular se observa una cierta estabilidad en función de la estabilidad contractual y la permanencia en el empleo (D.E. y L.P).

---

<sup>109</sup> Pág. 144. *La producción moderna exige un acoplamiento conceptual de la acción comunicativa.* El Saber Obrero...

<sup>110</sup> *El conflicto, inherente al proceso de producción entre mandos y operarios de modo que su prosecución requerirá una estrategia de negociaciones y compromisos en torno a nuevas reglas de acción capaces de satisfacer las diferencias surgidas en torno a la problemática de la producción.* Pág. 24. Edo Rojas. El Saber Obrero y la Innovación en la Empresa. OIT: CINTERFOR. Montevideo. 1999.

## 8.3 Acciones de Participación.

### 8.3.1 Información

#### Comunicación dentro de la empresa

Si bien los actores laborales ya poseen cierta percepción en torno a estas, es importante corroborar estas con acciones materiales. La comunicación dentro de la empresa es reconocida dentro del ámbito de las **acciones**, que son posibles de evaluar mediante operacionalizaciones concretas. Entrando a este ámbito, (sin ser este un estudio de flujos comunicacionales en la empresa), a la comprensión que existen elementos reconocibles *de transformación* de actitudes y de posteriores prácticas virtuosas de participación en el lugar<sup>111</sup>. Esta fase es fundamental para comprender el inicio real de procesos de participación dentro de la empresa.

Si bien esta fase es fundamental para dar inicio a un proceso real de participación en los saberes y comunicaciones dentro de la empresa la Comunicación – como fase informativa de la Participación – se debe dar tanto en *la entrega* (desde las jefaturas hacia los operarios) como en *la recolección de datos* (desde abajo hacia arriba), a los que se agregan las información de metas.

Aunque se puede comprender como una actividad somera en el ámbito de la Información, sin entrar a otros espacios más complejos de la *acción comunicativa*<sup>112</sup> como la Negociación donde también hay ejercicios lingüísticos. Se crítica a la acción comunicativa un fuerte “sesgo antiorganizacional” pero lo importante es recuperar su contribución para el análisis de la acción racionalmente organizada propio de la economía. El “orden social” según McCarthy (1992) debe *ser producido y reconstruido permanentemente*. El problema según Habermas (1990) es cuando *los mecanismos integradores de tipo social son neutralizados en las organizaciones formales*, o sea comunicarse con “reservas”. En la noción de “**espacio público**” los interlocutores tratan de producir acuerdos o compromisos. La Comunicación es un ejercicio vital que permite a los operarios de producción considerar aquellos espacios de la productividad a los cuales su actividad incide de manera indirecta. Es la unión entre la gestión y los trabajadores de producción, son pequeños actos de entrega de confianza e integración que dan cuenta de la consideración del “otro” como lo plantean los Supervisores y la Sicóloga de la planta, entrevistados para esta investigación.

#### ¿Existen reuniones interdepartamentales? (Preg. T.3.3.3 B)

- a) *Hay pocas reuniones, con una periodicidad de dos veces a la semana y sólo con la jefatura de la otra área, una vez a la semana.*
- b) *Aquí hay pocas reuniones interdepartamentales. Cuando hay un proyecto muy grande pero normalmente no pero es distinto en Seguridad Física.*

<sup>111</sup> Ibidem. Pág. 161. *La importancia organizacional de la comunicación que adquiere una efectividad.*

<sup>112</sup> Pag. 179. McCarthy, T. Ideales e ilusiones. Madrid. 1992. Technos.

Analizando las participaciones al interior de la empresa, se observa que la integración de los operarios se realiza en situaciones puntuales. Y si la situación ya es un indicio claro de participación en la administración, donde se apela a un nuevo rol del trabajador en la productividad, ésta es aún insuficiente. La razón que les permite esta integración es en base a situaciones de *conflicto productivo*<sup>113</sup>. Si se considerase *un problema* como motivo de las reuniones, se evaluaría como una limitación en los procesos de comunicación interestamentales, no porque el acontecimiento de problemas sea nefasto como hecho organizacional sino porque se restringe a la identificación de *un conflicto* para que esto ocurra. Es posible también que tal hecho dé cuenta de que aún no se incorpora la dinámica del **conflicto productivo** como hecho organizacional en la unidad productiva sino como un elemento de excepcionalidad que se debe evitar<sup>114</sup>.

Sobre la persistencia de las reuniones existe poca regularidad lo que habla de un mal estado de la práctica, lo que no permite al mismo tiempo de una construcción de un programa productivo. Y sobre la dinámica de solución de problemas, ha ido in crescendo, lo que indica que las reuniones y la participación pueden ser unos ejercicios para la optimización de las soluciones. (Falta D.E. y F.B.)

Los **dirigentes sindicales** indican que generalmente se realizan entre jefaturas sin incluir a los trabajadores. Ambos tipos de entrevistados concuerdan que son mensuales donde asisten sólo los jefes.

En la práctica, en otros casos, las reuniones han sido un buen ejercicio para el hecho de la democracia "participativa-productiva". El reconocimiento de conflictos no resueltos es el primer paso para una efectiva solución, hecho que desencadenaría múltiples resoluciones productivas en otros ámbitos<sup>115</sup>.

Las reuniones son pocas, intermitentes, no solucionan todos los problemas y no incluyen a trabajadores, ni siquiera en cuotas rotativas. Por esa misma razón no se puede evaluar el involucramiento de los trabajadores con las metas de la empresa. Si no existiese tal situación, cabría la pregunta: ¿Cuál es el sentido por los que los administradores creen que los trabajadores debiesen sentir responsabilidad e involucramiento? (si no existe información que los involucre). ¿Por la protección de los puestos de trabajo?, ¿Por la consecución de ciertas metas que podrían alcanzar en su beneficio, aparte de la empresa?, o ¿por la efectiva identificación de las metas propias con las de la empresa? (Falta L.P.).

Diferentes respuestas a este sentido de involucramiento, habla de diferentes niveles de desarrollo del empoderamiento del trabajador respecto a su espacio de trabajo. Las prácticas comunicacionales abren la puerta a las administraciones a herramientas de

---

<sup>113</sup> Ibidem Pág. 90 La importancia de la *prueba* para dar al interlocutor significativo un rol garante

<sup>114</sup> En la zona de innovación..., *la prueba* es la piedra de toque de la experiencia, el momento de verificación de los posibles logros de la búsqueda. Pág. 23. Edo Rojas. El Saber Obrero y la Innovación en la Empresa OIT. CINTERFOR. Montevideo. 1999

<sup>115</sup> Se genera registro de problemas puntuales, la experimentación sobre metodologías de resolución de problemas, arraigo de una práctica cultural..

motivación, importante instrumento de involucramiento de los trabajadores. Este cuestionamiento no es posible realizarlo en este caso. *Comunicar es asegurarse que los mensajes lleguen bien...no es que los asalariados sean obtusos sino porque poseen una fuerte inteligencia de su propia situación, ellos no buscan en absoluto aquello que se les quiere comunicar*<sup>116</sup>.

La falta de “involucramiento” de los trabajadores que perciben los entrevistados, podría unirse al indicio sobre niveles **de inseguridad**<sup>117</sup>, comprendiendo que puede plantearse como una consecuencia a la falta de comunicación, donde la comunicación y la seguridad podrían ser una garantía de ciertos supuestos de protección al trabajo.

Los **trabajadores**, en tanto reconocen que **no hay contacto** con los otros departamentos, que trabajan generalmente de **manera aislada**. Sólo tienen contacto directo de sus respectivos supervisores quiénes son entrevistados para este estudio. El área de Seguridad Física se encuentra atravesada por otras pequeñas áreas como Control de Calidad e Ingeniería, esto podría generar más fluidez o más conflicto al interior del área, aún así hay poca comunicación con los trabajadores de producción. (Falta F.B.)

Así se énfatiza el hecho que el sentido de Seguridad del trabajador (dado por la comunicación), induciría asimismo al trabajador a ejercicios de comunicación productiva. En algunas empresas esta seguridad es “cuidada” a través de herramientas que optimizan el clima organizacional, en ese sentido la **Motivación** que incidiría en un sentimiento incipiente de Seguridad, aunque no es concluyente sin que se consideren otras herramientas reconocidas en la Reciprocidad.

En este sentido, la comunicación es una herramienta (en la Motivación) que nace desde el ámbito productivo, comprendiendo que una aproximación en el mundo de la vida de los trabajadores puede influir en su comportamiento económico y que puede aportar al enriquecimiento productivo.

En la figura 8.3.1. 1 muestra el nivel de interrelación que existe entre las secciones de la empresa, por lo tanto el nivel de comunicaciones que existe a un nivel horizontal. Por lo que se puede apreciar existe bastante aislamiento, aunque el área de Seguridad Física es la más avanzada y más interrelación tiene con otras áreas. (Falta F.B.).

El beneficio de percibir mayor interrelación con el resto de las secciones radica en la posibilidad de adquirir conocimiento y experiencia distinta a su actividad directa, compañerismo y visión global en relación a la actividad de la empresa lo que también supone involucramiento de los trabajadores con sus trabajos.

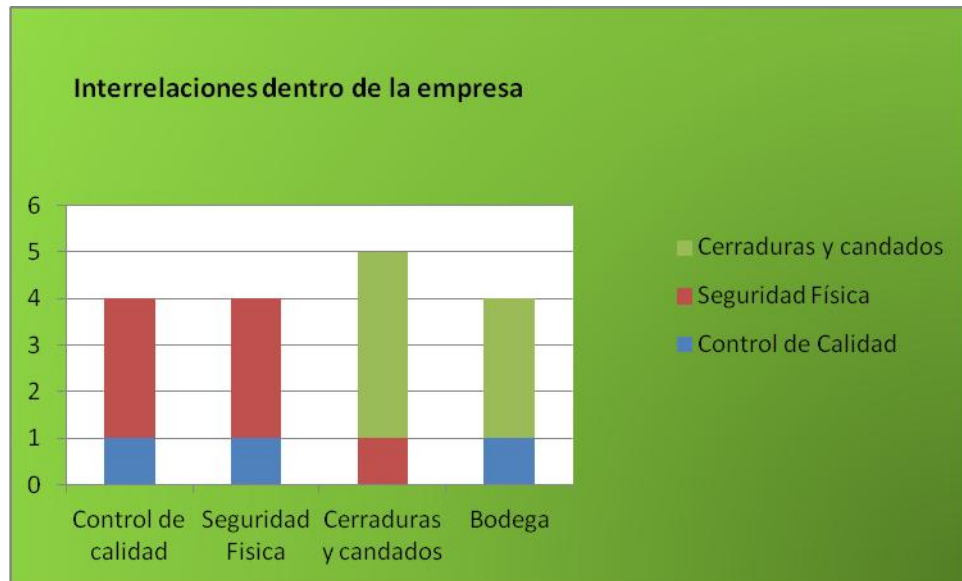
---

<sup>116</sup> Pág. 155 *Acerca de los procesos cognitivistas en bebés y adultos pueden generar capacidades de inhibición* Zarifian. El Saber...

<sup>117</sup> *En este sentido se comprende que existe en toda empresa mediada por un desempeño, actividades requeridas y productividades exigidas. Es en esta consideración que se puede evaluar “la condición de involucramiento del trabajador”. Donde a mayores niveles de seguridad es probable que el trabajador extienda su involucramiento a campos más alejados de su competencia directa.*



Figura 8.3.1.1 (Preg. 2)



Las secciones que poseen un mayor beneficio de este flujo comunicacional son el área de Seguridad Física. En estas condiciones, es probable que los trabajadores de tal área estén más capacitados y presionados para poder practicar la polivalencia medida por las funciones principales del cargo. En ese caso, es diagnósticable que estos mismos trabajadores posean mayor experiencia y conocimientos en relación con sus compañeros, por lo tanto estén en condiciones de poseer una mayor calificación según nuestro criterio<sup>118</sup>. (Desarrollo diferencial F.B.)

La mayor influencia de estos intercambios informativos en el tiempo establecen diferenciales en la formación del Saber Obrero, o sea la reflexión colectiva exige una **racionalidad ampliada** donde debe imponerse una **elaboración estratégica**, porque en estas circunstancias que pueden configurarse peligros sobre percepción de control y seguridad en la empresa que puede coartar esta **acción comunicativa**. Es en estas circunstancias que es posible hablar que en el tiempo se produzcan categorizaciones a nivel de experiencia y calificación<sup>119</sup> de los trabajadores.

<sup>118</sup> Comprendiendo a la experiencia como un móvil válido para reconocer mayor expertise que valida la calificación y otros elementos. A este punto importante reconocer cuál es la polivalencia que no degrada el mismo oficio, considerando la experiencia y calificación de quién la opera.

<sup>119</sup> Se incorpora el concepto de *diferencial de calificación en los trabajadores que están insertos en secciones más dinámicas, porque suele ocurrir que aquellas secciones son precisamente las que más demandan capacitación para sus operarios*. Siendo que la capacitación y el aprendizaje en el puesto de trabajo agregan índices a una posible calificación del trabajador. El aprendizaje en el puesto de trabajo se incorpora a aquella área aún no considerada en la formalidad de evaluar “capacidades”, aunque si competencia

## **Información sobre las metas de la empresa.**

En el comentario de análisis sobre las Comunicaciones dentro de la empresa, involucramos a las informaciones sobre las metas. Repetimos en tal caso, que la etapa informativa es la básica dentro de los procesos de Participación. En este ámbito, se permean todos los niveles de comunicación dentro de la empresa (ya sea de metas y de resultados), para hablar de un inicio integral de la participación y de un buen comienzo de los procesos de modernización<sup>120</sup>.

La fase anteriormente analizada quizás se pueda identificar con la entrega informativa que tienen los operarios entre sí, en esta situación que se establece el caso contrario. La información sobre las metas de la empresa es un punto álgido de la etapa informativa. Se comprende que es lógico integrar al trabajador en los procesos, informando lo que se requiere de él en los sistemas productivos pero en el caso contrario, las experiencias sobre el feed back informativo y la información de resultados hacia el trabajador son contadas (siendo este “el que solicita” de la gestión) por eso aquí se percibe cierto *efecto de poder*. Sobre este punto es posible aseverar que sólo las unidades productivas de contextos económicos desarrollados pueden caer fácilmente en estas prácticas<sup>121</sup>.

El hecho que la administración dé cuenta de los procesos donde han estado involucrados los trabajadores, genera un nuevo rol para el trabajador, da un paso a un involucramiento directo de éste con la empresa, pero este involucramiento también depende de el nivel y del tipo de información en que se maneje en este feed back, tal como lo explica la administración.

### **¿Los trabajadores están informados sobre las metas de la empresa?**

(preg.3.3.E)

- a) *A veces, pero en eso está fallando la empresa.*
- b) *Cuando los temas se pueden dar, si, porque sabes a veces la información es clasificada y no la podemos dar. Yo normalmente pregunto al jefe esto..., lo puedo informar?*
- c) *Los trabajadores están informados.*

La información sobre las metas de la empresa, a pesar de que se ubica entre las etapas más básicas entre la Información, permite la apertura de procesos de Fiscalización y Readequación en el sistema productivo. Asimismo deja constancia de altos grados de desarrollo de modernidad en la lógica de la administración, como en los siguientes ejemplos. (Falta F.B.).

---

<sup>120</sup> Ibidem Pág. 95 los peligros de no generar esfuerzos en una racionalidad ampliada y elaboración estratégica. Rojas Edo. El Saber...

<sup>121</sup> Seminario “Flexibilización y Mercado Laboral”: Tercera Reunión Técnica del Círculo de Montevideo. CINTERFOR. Montevideo. 1997.

Se sabe que la seguridad en la fuente laboral, (donde se encuentra el piso básico de definición del sujeto como “trabajador”) da cierta seguridad y satisfacción al trabajador, pero desde esta comprensión, también pueden partir otras vertientes de satisfacción laboral, entre muchas, “la información de metas”. Esto apela a instancias básicas de la constitución de la humanidad del trabajador, lleno de cualidades, habilidades y competencias que lo involucran en una responsabilidad más integral acerca de la empresa y que lo apelan como profesional<sup>122</sup>. (Falta fuente de Motivación)

Un posible “el involucramiento” de los trabajadores con la empresa puede tener una fuerte correlación con la participación de estos en las políticas informativas de la empresa. Seguramente no sea nuevo, comprendiendo que la información entrega elementos de segurización a los trabajadores para que también estos puedan colaborar eficientemente con los procesos por los cuáles está atravesando la empresa.

Encontramos en este caso que los entrevistados nos indican que la comunicación es esporádica y en condiciones de excepcionalidad.

La presencia sobre hechos de “información de metas de la empresa” puede tener varias connotaciones y compromete de forma diferente al del actor laboral (trabajador-administrador) frente a este hecho; su conciencia, su actitud y el ejercicio de su promoción. La administración, podría presentar esta política como un intento de acercamiento e involucramiento del trabajador con objetivos productivos de la empresa.

Los **dirigentes sindicales** opinaron al respecto que más que informarlos sobre situaciones estratégicas, ellos intuyen (no hay información) que la meta fundamental es producir cada vez más rápido por lo tanto otros departamentos deben “vender y vender”.

Por parte del trabajador, la información acerca de las metas puede utilizarse para fines redistributivos materiales (más bien identificable con la tarea reivindicativa del sindicato) o para que el trabajador pueda reconocer su posición dentro del proceso productivo. Es en la finalidad de este hecho y el desarrollo de sus connotaciones, que se construye el rol que asumen los actores. (Falta fuente X.G.).

La opinión de **los trabajadores** es similar a la de los otros entrevistados. Se puede reconocer que la empresa está fallando en este ámbito y reflejo de esta situación los trabajadores se sienten bastante insegurizados.

Sobre la regularidad de informar metas existen varias posibilidades (mensuales, semanales) y varias vías, (interdepartamental, por secciones a través del sindicato etc.). En este caso es unidireccional y vertical (desde gerencia hacia los operarios) aunque también existe el hecho del caso contrario de flujo de información (desde los operarios hacia la gestión).

---

<sup>122</sup> Luis Razeto. La Centralidad del Trabajo y la economía de la Solidaridad. El Corazón del Arcoiris. Osorio y Weistein Editores. Santiago. Chile. 1989.

Tal hecho indicaría que el trabajador tendría un empoderamiento tal que le permitiría dar cuentas, “informar sobre metas”, que podría ser a fines promocionales<sup>123</sup>. En este caso: “La información de las metas es vertical y decisional”, que indica que existe una sola vía, que aún no se explora la expresión bidireccional que promueve al trabajador en sus decisiones. (Falta F.B.).

En estos casos, existe una diferencia fundamental. La información “extraída” desde los operarios es “utilitaria” en función de los intereses de la gestión. La información “dada” por la gestión generalmente pretende producir mayor involucramiento del trabajador, a través de la Motivación (que no es “unicamente” utilitaria) en relación con las metas de la empresa pero en este caso es esporádica y escasa. (Falta Adaptabilidad y Motivación).

La gestión desconsidera las implicancias simbólicas de “informar”. Se desconsidera el sentimiento de seguridad que entrega a los trabajadores para “entregar” a la empresa, no comprendiendo que la construcción de este involucramiento es un proceso más amplio. En estos casos es necesario comprender al trabajador como **sujeto *significante***. Realizando este primer ejercicio, se puede replantear “la forma “y el nivel” en que se “entrega la información de metas” para evaluarlo como posibilitador de procesos de Fiscalización y Readecuación del sistema productivo

Es en relación a este hecho que considera la posibilidad relativa e inmanente de la reciprocidad material a los trabajadores. Puede ser que se toque tal tema aunque siempre el hecho de “informar metas” da cuenta sobre la estimación de estados de ganancias de la empresa, un paso a discutir.

Con esta política se establece un puente entre programas de trabajo y programas productivos, retornos y “re inversión en factores productivos”. La atención a este puente, en relación con la reciprocidad material no siempre es controversial. La comprensión cabal que permitiría entender porque a veces el trabajador<sup>124</sup> a veces no se siente satisfecho solamente con el cuidado de la fuente laboral.

### **8.3.2 Educación**

#### **Capacitación.**

La capacitación como una política explícita de la administración, se le reconoce en el ámbito de la Educación, en las etapas de acción de la Participación. Si bien la educación en los procesos participativos se da en todos los ámbitos - pues existe “aprendizaje” en la experiencia de trabajo. Lo que se quiere rescatar de manera particular

---

<sup>123</sup> Para que el trabajador pueda subir en su calificación o construir carrera. La comunicación “desde abajo” (operario hacia gerencia) para fines utilitarios, se observa en las políticas de gestión de la empresa sobre “implementación de opiniones”.

<sup>124</sup> ...*El trabajo de constituye como uno de los elementos clásicos de inserción social que define la identidad personal de los individuos.* Luis Razeto. La Centralidad del Trabajo y la economía de la Solidaridad. El Corazón del Arcoiris. Osorio y Weistein Editores. Santiago. Chile. 1989

en este estudio - es un “voluntarismo organizacional de educación” considerando que la formación del trabajador se hace en la organización, éste también puede aportar en el direccionamiento y temas de capacitación, sobre todo aquellos dirigidos a mejorar la aplicación de los programas de innovación. Así ven este tema los entrevistados de la administración.

### **¿Qué programas de capacitación se han incorporado? (Preg. 3.2 G. Tarjeta 16)**

a) *Salud laboral siempre se está haciendo, en actitudes y comunicación no y creo que es algo que hay que hacer. Hay problemas de comunicación.*

b) *Hemos hecho de todo, incluso de actitud, de trabajo en equipo, de respeto. Cuesta sí, porque somos egoístas los seres humanos porque nos gusta que nos ayuden pero nosotros no ayudamos jamás a nadie. Es raro porque algunos son bien reticentes pero otros demandan más. Somos medios bipolares a veces andamos, “ojala me preguntarán hoy cómo ando” y otro día “¿por qué me preguntan tanto?”.*

Esta pregunta fue realizada de forma cerrada (con alternativas), aunque los entrevistados dieron sus opiniones donde explicaron que se hace uso extensivo de la franquicia para entregar capacitaciones, se reconoce que por la existencia de desconfianza y falta de comunicación, se necesitan capacitaciones en el área sico-social. Si bien reconocemos que el uso de la capacitación no hará subsanable estos problemas puede ayudar a enfrentarlos.

En el área de Seguridad Física donde se han implementado los mayores cambios en la organización del trabajo, la falta de comunicación de parte de las gerencias no ayuda al sentimiento de inseguridad que pudiese sentir el trabajador, no ayuda a su capacidad de involucramiento con las políticas de la empresa y la posibilidad de ser reconocido como profesional. Incluso uno de los entrevistados sobre la pregunta de la pertinencia y el tipo de la formación contesta: *Aunque la empresa comparte las metas, de cantidad, calidad, productividad para ser un área rentable..., creo que deberían dejar que el trabajador dé su opinión, que cuente sus problemas también porque si no vamos a contar con el equipo no podemos hacer cambio de nada.*

Se observa una concientización reciente de la figura de la capacitación como herramienta de administración, aprovechando ciertas circunstancias que permitirían incorporarla más eficientemente a las actividades de la empresa, en ese sentido se atisba la visión de una política planeada estratégicamente (Indicio desarrollo (L.P.)). Estas son señales, en conjunto con la Información, de accionar del primer nivel de Participación.

Cuando se establece un programa de capacitación, según necesidades (del trabajador, o según un cronograma productivo), que contenga una periodicidad y participantes definidos, se establece cierta sistematicidad en herramientas de Participación productiva para el trabajador. Ahora se sabe que *la formación dictada por un efecto de poder dificulta y debilita la necesaria identidad profesional obrera*<sup>125</sup>

---

<sup>125</sup> Pág 234 Rojas y Catalano. El Saber...

Se reconoce en la capacitación varias funciones; la formal (ser un requisito para la certificación), la práctica (como base para la incorporación de nuevos programas productivos) y para la cultura laboral<sup>126</sup>. Es en estos casos que se puede identificar en la capacitación como una de las herramientas de gestión más ventajosas para la gestión en la circunstancia presente.

Entre los **dirigentes sindicales** reconocen que es en el área Salud donde han existido las mayores capacitaciones. Los trabajadores también reconocen dentro del área Salud y Seguridad laboral.

En este sentido la respuesta de los **trabajadores**, hace eco en sus opiniones, "*Hace falta capacitaciones sico-sociales*" y comunicación, continua a este punto la necesidad de ponderar atención en desarrollo (F.B). Por esta razón volvemos a creer que la desición de la tipología de las capacitaciones debe tener un componente participativo.

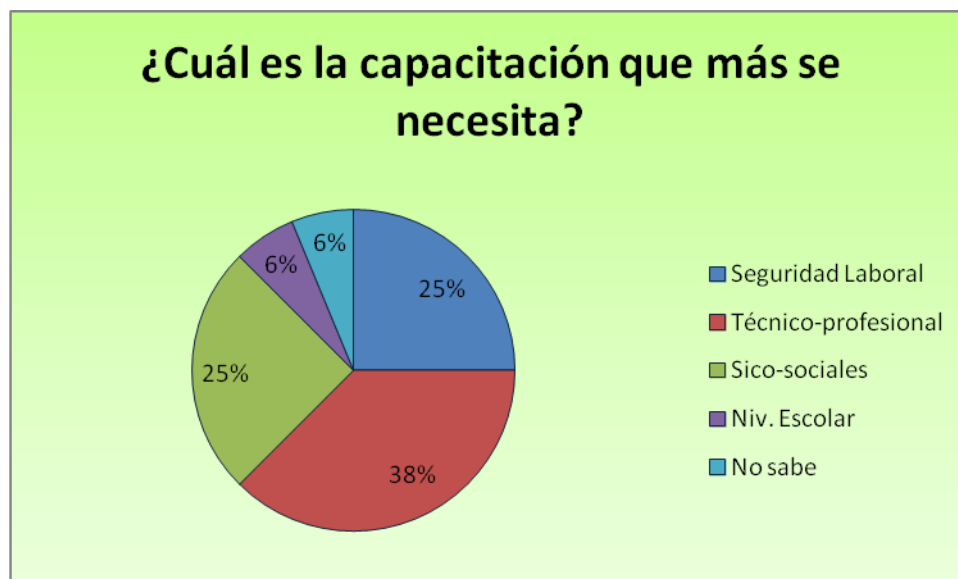
Todos los **trabajadores** enuncian que asisten de manera regular a capacitaciones, aunque la desición de asistir es libre. Hay pocos trabajadores que logran identificar a las capacitaciones como de interés propio sino más bien como de interés de la empresa (Preg. 11). Aquí se vuelve a encontrar el hecho que es inútil gerenciar las capacitaciones si no se pide la opinión de los trabajadores (falta F.B.).

Los trabajadores tienen claro las razones por las cuales les puede interesar una capacitación (Preg. 12), indentiicando no sólo de índole temático, sino además metodologías de enseñanza. Donde además identifican necesidades en la profundización profesional a pesar de que la industria de su rama no le ofrezca mucho crecimiento laboral. Esto también indica que aunque la administración identifique las capacitaciones sico-sociales como "necesarias" para una "mejor actitud" de parte de los trabajadores. Estos no identificaron que "les falte actitud" sino más bien identifican una necesidad avanzada de capacitación (técnico-profesional) (falta políticas L.P.) para sentirse más aptos en sus trabajos y si bien por ambos lados se reconoce "falta de comunicación" los trabajadores no se identifican como "responsables".

La figura 8.3.2.1 (preg.16) representa la opinión de los trabajadores con respecto a su necesidad de capacitación. La respuesta fue "libre" y se pudo identificar 5 tipos de respuestas entre capacitaciones prácticas ("seguridad laboral" y "técnico-profesional") y la otra mitad con capacitaciones de orden cultural, que también ayudan a la productividad (de sico-sociales y nivelación escolar).

---

<sup>126</sup> La preparación educación media básica obrera se reconstruye como comprensión del proceso a través de conocimientos prácticos y técnicos referentes al producto, la tecnología, la organización del trabajo, los mercados y los consumidores. Que a veces los trabajadores sienten que necesitan Pág. 213. Edo. Rojas El Saber Obrero y la Innovación en la Empresa. OIT: CINTERFOR. Montevideo. 1999.



La nivelación escolar contiene un fuerte componente motivacional en los trabajadores (los entrevistados comprenden la situación como cerrar un ciclo (cuando ha sido inconcluso) que los incorpora a la sociedad, reestablece practicas intelectuales y de índole subjetivo (muchas veces no relacionadas con la actividad práctica productiva actual) y añade en este ejercicio como cualidad a la actividad laboral (la unión entre los puntos de satisfacción de las necesidades de la empresa y las del trabajador).

La capacitación técnica si bien se reconoce fundamentalmente y como buena una herramienta de Adaptabilidad, con efectividad de corto a mediano plazo, también se considera una herramienta de motivación pero los criterios para establecer las capacitaciones en las empresas se refieren primordialmente a necesidades de la empresa<sup>127</sup>, más que a las necesidades del trabajador.

Si bien se identifica como falencia, el hecho que las capacitaciones se establecen sin pertenencia a una necesidad programática (ya sea desde el trabajador o desde la empresa), los criterios existentes para establecerlas son necesidades coyunturales a la producción, con algunos índices y condiciones a cumplir como la brecha tecnológica. (Falta L.P.).

Se identifican a las capacitaciones como decisiones unívocas de las jefaturas, preguntamos directamente a la administración, cuáles son los criterios para establecerlas.

### **¿Cuáles son los criterios para someter a capacitación? (Preg. 2.2 A)**

a) *Al personal nuevo se evalúa, si no está bien se manda a capacitar. Para la interpretación de planos; se hace capacitación para todo el equipo. También se*

<sup>127</sup> Pág. 93. Capacitaciones en las empresas...Malva Espinoza y Ninoska Damianovic. ENCLA. Encuesta Laboral. Informe de Resultados. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo. Santiago de Chile.1999

propone un listado de capacitaciones, como soldadura. Es algo estipulado de antemano.

b) Todos pueden..., “solo que quieran capacitarse”. No existen incentivos a la capacitación.

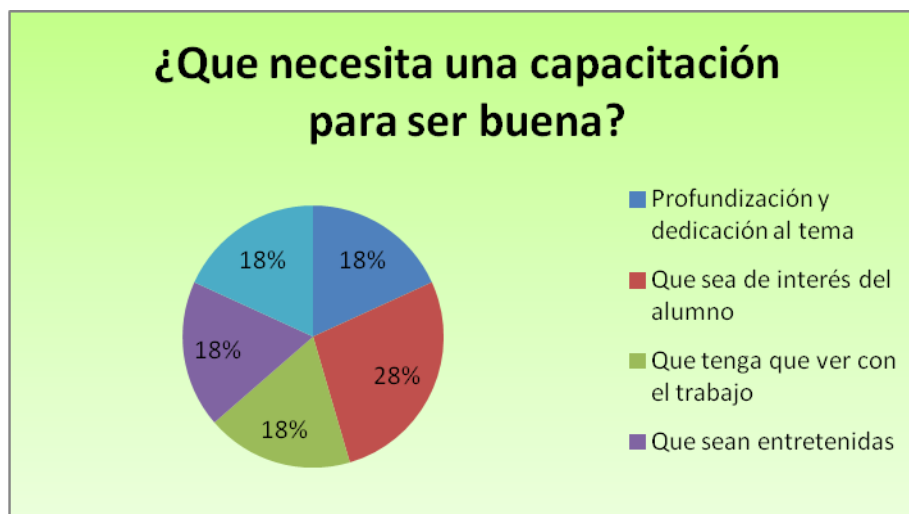
c) Que sea idóneo para capacitar y que haya presente brecha entre oficio y práctica.

Aún así no se confirma un criterio definido, programático y estratégico para decidirla y se decide cuando hay recambio generacional o brecha con el oficio.

Entre los **dirigentes sindicales** ratifican que las capacitaciones son un hecho en desición de los jefes, por la existencia de brecha con el oficio. Y aunque el otro dirigente reconoce que se hacen varias capacitaciones no hace mención si estas se realizan con un criterio diferente al ya mencionado y por “observación” del jefe realizándose todos los años bajo la misma fecha sin que intervenga un programa específico.

Uno de ellos nos comentó; *Yo venga tratando de capacitarme hace ratito, con la oportunidad de Sence, en oxicorte, pero una vez que hiciste el curso que saliste bien evaluado, ni siquiera he podido saber si sirve..., aún no está muy claro. Una vez me toco tratar unas latas con oxicorte y de ahí no he sabido más. Yo pensaba que mejoraba mi trabajo pero aquí no lo consideran, no les interesa el perfeccionamiento.* Los trabajadores y sus representantes no encuentran una finalidad de mejora en la producción con las capacitaciones. (Falta F.B.).

Figura 8.3.2.2.



En la gráfica (8.3.2.2) (Preg. 14) se puede observar las cualidades, a criterio del trabajador, de una “buena capacitación”. Si logramos hacer un cruce entre los temas interesantes para los trabajadores y las cualidades que necesita una capacitación para ser buena volvemos a encontrar que la voluntad del trabajador es fundamental para encontrar esta motivación, además está fuertemente motivada por los temas profesionales.



En la observación de los componentes de respuesta en la grafica 8.3.2.2, esto habla de una necesidad en las políticas de capacitación, que se vean manifestadas a través de;

- Una constancia y sistematicidad del sistema de capacitaciones,
- La necesidad de una constante indagación en las inquietudes profesionales de los trabajadores, donde además hay un vínculo experiencial.

La figura 8.3.2.2 también se reafirma la centralidad del trabajo en la vida de los trabajadores; Para aquellos es tan importante que la capacitación cumpla funcionalidades productivas (su sistematicidad y enfoque técnico) (necesidad (L.P. y D.E), como la consideración que llegue a la mayor cantidad de trabajadores posibles, comprendiendo que aún anhelan en la figura de la capacitación se establezca un puente para la motivación y un espacio de reciprocidad material para los trabajadores, esperando además que tal recompensa llegue al colectivo.(Necesidad X.G.)

En este aspecto, como la respuesta es abierta, pone la atención de los trabajadores en la definición de sus propios roles en la capacitación. La lógica de la “eficiencia” (como producto de la capacitación) ocupa un 30 % de las preferencias. Comprendemos también que el interés exclusivo de “aprender” queda a cargo de “mi persona”, quién carga con el éxito de la capacitación. En el caso de los roles que se manejan en la producción, actualmente ya no se repite la figura del “sostenedor”, identificado en la figura del gerente, como primordial en los procesos de modernización.

Podemos afirmar que se sienten completamente empoderados a la hora de calificar una formación: identificaron nuevas actividades en las áreas, son más participativos en los puestos mismos. Las capacitaciones son identificada como un desafío a superar en su realización (porque no son erogadas de manera óptima según ellos) (Posesión F.B.). En este caso diríamos que las certificaciones que se realizan es a partir de conocimientos que los trabajadores ya poseen poseen un carácter más efectivo en la formalización de su conocimiento. Las innovaciones no están vinculadas con el programa de capacitación, en ese sentido, comprendemos que las innovaciones que se están implementando, no cuentan específicamente con la participación de los trabajadores en este caso lo que los desmotiva, se necesita un cambio en la definición de éstas (Falta L.P.).

### **Formación en el puesto de trabajo.**

No es fácil evaluar este item dentro de las acciones de educación porque más bien se relaciona con el saber tácito, y lo verdaderamente *aprehendido* no vendrá hacia afuera si es que no existe un evento que lo explícite a través por petición de opiniones<sup>128</sup> o por conflicto productivo o *prueba*<sup>129</sup>. Es en los *saberes de trasfondo*, donde se ejerce en total *libertad controlada* y existe una “conversación reflexiva con los materiales”<sup>130</sup>. A este

---

<sup>128</sup> Acción que se evalúa dentro de las acciones de Gestión, con esquemas de efectos de Poder dentro del Saber Obrero.

<sup>129</sup> Evento circunstancial que ocurre en cualquier lugar de trabajo, bajo cualquier tipología de oficio y que mete a prueba, con rasgos creativos la actividad de trabajo.

<sup>130</sup> Pág. 129 Existe una interacción reflexiva como movilización concomitante de un saber no consciente. Rojas E. El Saber...

punto sólo nos queda preguntar ya sea a los entrevistados del área de administración, si efectivamente cuentan con criterios de reconocimiento para este tipo de aprendizaje. Si bien se reconoce que se considera la formación en el puesto de trabajo (preg.2.2 D) como tanto más importante que la formación formal (capacitación o calificación adquirida al momento del empleo), los rasgos de reconocimiento y promoción en este aspecto aún son carentes. Entre las jefaturas responden.

(Precondición) **¿Cómo lo evalúan y cómo lo retribuye la formación en el trabajo?**  
(Preg. 2.2 E)

- a) *Con la capacitación solamente con el diploma, no con bono, no hay nada de eso. La empresa le llama certificación. Es como que a los dos nos sirve; a la empresa y a mí. Hasta el momento no se retribuye.*
- b) *Es difícil en el área de nosotros.*
- c) *Esta dentro del contrato, es su labor. No se retribuye a parte.*

La empresa reconoce la formación en el puesto de trabajo a través de la certificación que dan los organismos competentes (a través de ChileValora). Este reconocimiento en la formación sirve sólo para fines de empleabilidad y no para movilidad o reconocimientos en la carrera.

Respectivamente **los dirigentes** nos contaron que existe una evaluación interna entre departamentos (ejemplo: a los vendedores los puede evaluar el área de Seguridad Física). No retribuyen por el aprendizaje en el puesto de trabajo (falta (D.E.) y no creen que se hará en el tiempo. Según el otro dirigente si existe movilidad profesional gracias a este tipo de aprendizaje. Creemos que esta apreciación está en entredicho ya que las jefaturas nos aseguraron que bajo esta circunstancia se produce movilidad sólo si hay vacante, dentro de la empresa, no existe movilidad inter-industria.

En este sentido, se ha comprendido generalmente (gremios, gobierno y sindicatos) la importancia de la formación en el proceso de trabajo y su reconocimiento para emplear personas. Las capacitaciones son ayudadas con la base en la nivelación escolar, para incorporar en plazos cortos las capacitaciones de nivel técnico que son la matriz de la productividad. La “evaluación de desempeño” es una forma inicial para iniciar nuevas fases de capacitaciones y para perfilar los cargos pero siempre producida y generada desde una observación vertical, lo que siempre es limitante en conformación de competencias<sup>131</sup>. La certificación otorgada de manera tripartita, ayuda a dar perfiles a la industria, a dar estándares en el mercado laboral y formalizar los saberes, aunque lamentablemente esto no signifique una marcha conjunta en innovaciones, una agenda en productividad coordinada o seguimientos de carreras de los trabajadores.

En relación a este punto la opinión de **los trabajadores** es similar a la de las jefaturas y la de los dirigentes y admitieron con cierto desaliento que los avances producidos en los procesos de trabajo no son reconocidos (falta L.P – X.G.), en relación a esto otro elemento que parece meritorio de considerar en torno a este punto, nos fue

---

<sup>131</sup> Pág 234. La *competencia dictada por un efecto de poder debilita la necesaria identidad profesional obrera*. Ibidem

advertido tanto por supervisores como por dirigentes sindicales, es que si bien los trabajadores se sienten empoderados de su rol profesional (no de una posición, que es poco relevante a nivel de grado de poder porque tienen poca capacidad decisional), existe un grado de resistencia a entregar formación en el puesto de trabajo y existe un acuerdo tácito a no enseñar y entregar los conocimientos a los jóvenes, porque los trabajadores más antiguos observan en esta socialización del proceso del trabajo (donde aprenden los trabajadores de menor antigüedad) una pérdida de las antiguas categorías ganadas por lo tanto algunos se van con mucho cuidado a la hora de enseñar, cuando algún nuevo trabajador sobrepasa una cierta frontera, ellos están dispuestos a entregar conocimientos.

### 8.3.3 Gestión

#### Proceso mismo del Trabajo.

Este elemento de análisis se inscribe en las etapas de Gestión en el desarrollo de acciones para la Participación. Un estudio solo sobre este factor competiría una tesis en sí misma, lo que habla de la complejidad de los procesos mismos de trabajo. *El análisis reflexivo y transaccionado del trabajo favorece una noción cognitivista y constructivista de su competencia*<sup>132</sup>. Para el caso es aquella que realizan los trabajadores de producción (individual y socialmente) con sus jefes directos o supervisores de cada área en función de la actividad central de la empresa. En este caso se denomina Gestión, porque incide directamente en los procesos de trabajo. En alguna documentación sobre el tema es posible identificar, estos procesos como “la gestión del puesto de trabajo”. El espacio de poder para hacer predominar la decisión sobre las formas de ejecución del trabajo se delimita en el diálogo cotidiano y en el límite pequeño del cara a cara.

La intención inicial de incorporarlo en este estudio es comprender qué espacios de gestión autónoma tiene el trabajador y cómo este es cohartado por los efectos de Poder (junto a la Negociación) como uno de los tantos pilares en que se genera la Participación Productiva. Queremos observar el nivel en las comunicaciones y la incorporación de saberes que se integran al trabajo mismo después de iniciado el proceso modernizador. Es importante en este caso comprender la percepción de los objetivos de la empresa. Así lo plantean los supervisores y la psicóloga de la planta que entrevistamos para esta investigación.

Desde el inicio de este estudio ha sido importante comprender el rol adherido de los actores laborales para comprender la orientación de la acción comunicativa orientada a eficiencia y fines, tal es el caso de la orientación en la gestión de procesos.

La empresa entra en la moderna concepción acerca de cuáles son los principios en la producción, incorporando cualidades de abaratamiento de costos, entregando una oferta adecuada al mercado (buenos precios y velocidad de entrega), “bonito” y según la necesidad del cliente (atención a la demanda, con cualidades diferenciadas y con óptimos

---

<sup>132</sup> Pág. 2 Savoyant. Una aproximación cognitivista de la alternancia. Parte del trabajo de CEREQ – ETED. Tipos de estudios del Trabajo en su dinámica para generar estándares.

margenes de calidad). **¿Qué es para Ud. un producto competitivo?** (Preg. 2.3 D). Este objetivo requiere acciones específicas de parte del área productiva. Se reconocen estos objetivos como alcanzados de modo más o menos satisfactorio. Esto se refleja en las nuevas disposiciones administrativas.

Los **dirigentes** opinaron: que estos criterios se ven reflejados en el producto que están haciendo, incluso que se ven reflejados en la ergonomía de los espacios de trabajo. *Un lugar más amplio, más limpio, aunque con mesas inadecuadas y más pequeñas.* Curiosamente **los trabajadores** emplearon los mismos términos para definir un producto competitivo. (Incorporan nociones L.P.).

**¿Qué es lo más relevante de la nueva Organización del Trabajo?** (Preg. 3.2 D)

- a) Aumentar la Productividad (tiempo y calidad). Deben aumentar los ritmos de trabajo para ser más rentable.
- c) *Esta ocurriendo una capacitación especial para la línea de armado.*

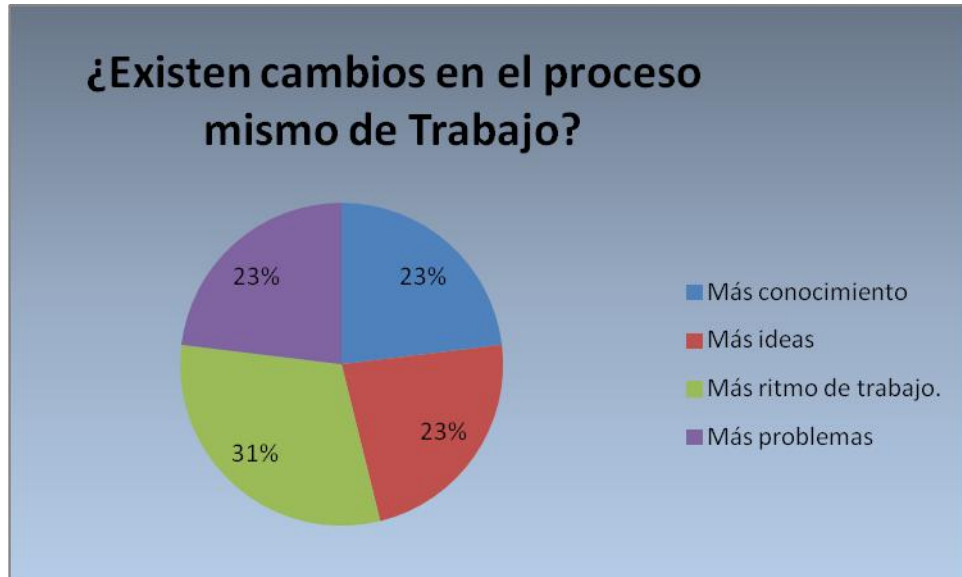
Para alcanzar los actuales principios deseables en la producción, ya la administración ha empleado diferentes intervenciones para hacer frente a este objetivo (incorporación L.P. y D.E.) Con una nueva administración también se renuevan las estrategias para poder alcanzar estos principios, reconocidos básicamente en los aumentos de velocidad de producción (Adaptabilidad limitada).

Según los **representantes de los trabajadores**, si bien reconocieron que están más cómodos en la nueva planta, reconocen que los trabajadores no están contentos. Toda esta reflexión la lleva al nivel de salario en la empresa (que es más que el promedio del mercado), aún lo presienten *insuficiente y no compensan los sacrificios realizados en el trabajo* (falta incorporación (X.G.). Uno reconoce además que la nueva organización ha otorgado más disciplina (desarrollo (D.E.).

La más relevante de esta nueva información es la comprensión de la necesidad de un vínculo con la capacitación para la readecuación a los nuevos procesos. Se reafirma el hecho que existe cierta desconexión entre capacitación e innovación (Falta desarrollo (D.E. y L.P.). Según los **trabajadores**, en esta opinión percibieron:

(Preg.17)

Fig. 8.3.3.1



En función de este reconocimiento preguntamos a **los trabajadores** si habían notado cambios ultimamente en el proceso de trabajo. La pregunta fue libre y se pudieron identificar cuatro respuestas mayoritarias. Dos de ellas relacionadas con más opiniones, ideas y conocimientos; donde reconocemos que el saber obrero se vuelve más explícito y social por lo que se intensifica la comunicación, la participación informativa se horizontalizan y se pierden los énfasis personales en la producción. Aún así también se encuentra el reflejo de la nueva organización de trabajo; el abaratamiento de costos y la mayor intensificación de ritmos de trabajo. Y un elemento nuevo, no considerado; la aparición frecuentes de problemas, cuando al socializarse la información, disminuye la ejecutividad de acción y aparecen más los problemas (más F.B.).

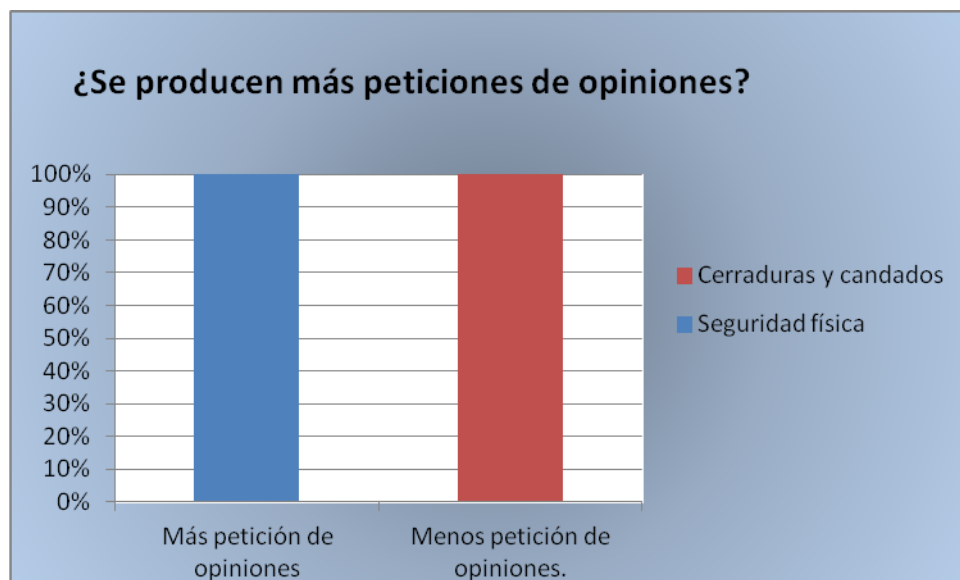
Se reconoce que quién determina los estilos de trabajo es la gerencia. Aún así todos los entrevistados de la administración reconocen que falta información para que estos mismos puedan apoyar más los cambios que vienen porque se deben articular demasiados elementos para que el proceso de cambio sea exitoso y esto no esta siendo considerado. Esta situación genera cierta ansiedad e inseguridad, ya sea tanto en los mandos medios como en los trabajadores de producción. (Falta (F.B. yD.E.).

### **Petición de opiniones**

Unos de los elementos fundamentales para evaluar las políticas participativas dentro de la gestión son la petición de opiniones en los procesos de trabajo. En ese sentido, podemos comprender que en la sección donde está implementada la línea de armado y el sistema Kaisen existe un 100% de reconocimiento de petición de opiniones, mientras en la otra sección donde todavía está implementación inicial este sistema, aún no existe esta política.

Es importante considerar esta política para evaluar las condiciones cada vez más complejas de ejercicios de poder dentro de los espacios de trabajo porque si bien es con un objetivo funcional a la adaptabilidad de producción, el parecer del trabajador es fundante en el diseño de los procesos de trabajo<sup>133</sup>.

Fig. 8.3.3.2 (Preg.18)



Los **trabajadores** que participan de esta petición de opiniones, creen que estas se toman en cuenta y que se implementan de modo relativo, en un corto y mediano plazo, aunque esta situación esta por cambiar. El hecho que exista una nueva organización de trabajo, la implementación del sistema Kaisen permite una mayor participación de las opiniones de los trabajadores y la conversión de un saber obrero tácito a otro más explícito, no siempre significa un beneficio para los trabajadores porque el último recurso con el que cuentan los trabajadores para negociar es precisamente son los recursos de “ese saber” pero “reconocido” y no “extraído” y al parecer este es un elemento sobre el cual los trabajadores y su representación no han trabajado (Falta (X.G. yT.).

Si bien consideramos como positivo la petición de opiniones, si esta petición no es un proceso social reconocido no podemos aseverar que la participación es social sino individual y el proceso de consolidación de Saber Obrero es inacabado (más incorporación (F.B.) (Sin motivación, ni reconocimiento)

Sobre este punto parece meritorio recordar acotaciones hechas por **dirigentes y supervisores** en torno a la solidaridad entre trabajadores, al momento de expresar su opinión y así socializar su conocimiento<sup>134</sup>. Los entrevistados concuerdan que existe un

<sup>133</sup> Pág 139. *En la exégesis de la hermenéutica es posible explicar los efectos de poder que se esconden en ella.* Crítica a la Hermenéutica de Foucault como aportes de la acción comunicativa al trabajo. El Saber...

<sup>134</sup> Alcance hecho en el punto *Formación en el puesto de Trabajo*, acerca de la “resistencia” de los trabajadores a compartir el conocimiento.

acuerdo entre trabajadores más antiguos al momento de entregar su conocimiento con los trabajadores más nuevos, una frontera establecida sólo por ellos (que seguramente indicará la fuerte identificación del nuevo trabajador con su nueva posición profesional, tiempo de permanencia en la empresa, u otros elementos), donde las opiniones, e incluso la enseñanza personalizada es de acuerdo a valores de pertenencia de grupo que sólo ellos conocen (trabas para X.G. desde los trabajadores).

La materialización de estas opiniones es el reconocimiento por parte de la administración y la implementación de grupos de control de calidad y de mejora continua al interno de las mismas áreas (sirve a Motivación) (Preg. 2.6 A.B), aunque en el área de Seguridad Física existe un departamento aparte que fiscaliza, y que tiene este mismo nombre. Aunque según los entrevistados ha costado la implementación de los mismos<sup>135</sup>.

Un hecho relevante con respecto, a la **Petición de opiniones** en conciencia de reciprocidad material es el *concurso*. Esta es una política de reciprocidad a “la entrega de ideas”. Vuelve la noción sobre el paulatino avance la tecnología y de la valoración actual que representa la sucesión de ideas y la creatividad para generar valor agregado en la productividad. Si bien se reconoce como un hecho importante de reciprocidad material, se advierte que tiene un carácter ocasional o irregular. (Falta D.E y X.G.)

Si bien tiene un sesgo selectivo y exclusivo como política establecida de modernización, genera motivación de manera generalizada, premiando a sólo a algunos aunque se recojan las ideas de todos, este incentivo no es aplicado en este caso. Queda como propuesta en las materias dinámicas del trabajo, el restablecimiento de la motivación y la reciprocidad material por la proposición de otros tipos de incentivos (elementos de motivación y reciprocidad) que generen una experiencia programática de la creatividad para todos y que contenga permanencia en el tiempo (Falta desarrollo (D.E. y L.P)).

Es en este caso, que se identificaron tres formas básicas de interacción lingüísticas se puede implementar una opinión (en el caso estudiado, no existen criterios específicos, como concursos, lluvia de ideas o motivación a través de ciertas políticas de reciprocidad:

- La implementación en sí misma de la opinión. El hecho de ponerla en práctica, es una valoración que otorgará diferentes niveles de motivación, en función del tiempo para implementarla.
- Una forma más elaborada e integral de la participación es la reciprocidad para reconocer las fuentes de las opiniones (creatividad, experiencia, conocimientos). En otras palabras, se trata de reconocer “al trabajador”. Si bien se asevera que reconocerla vendría en beneficio del trabajador, se debe reconocer que ésta no queda relacionada mecánicamente en la conciencia de los trabajadores, en la medida que no beneficie su vida.

---

<sup>135</sup> La explicación de evaluación de esta política está en el área de Fiscalización.

Si ésta **motivación y reciprocidad** (desarrollo X.G.), se sustenta en la creencia de mantener los puestos de trabajo (un elemento básico en la constitución de un trabajo), es probable que el trabajador no conciba una reciprocidad acorde con el esfuerzo establecido.

En esta situación se pueden observar la práctica de dos tipos de reciprocidad. La que se otorga ocasionalmente en función de un “**concurso**”, y la que se otorga en la formación de la carrera profesional. Estos tipos de reciprocidades y sus diferentes manifestaciones cualitativas están enfocados según los objetivos de la gestión. Uno de sus objetivos es promover el aporte de los trabajadores en condiciones de excepcionalidad. Otro objetivo es crear una conducta participativa y comprometida con la dinámica de la empresa. Se puede apreciar la valoración básica de las opiniones, en casi todas las experiencias (implementación L.P). Esta claro que la gestión avanza hacia una forma de actuar en este tema.

A percepción de **los trabajadores**, la ocurrencia de más petición de opiniones en la sección más afectada (Seguridad Física) ocurre primordialmente cuando llegan productos nuevos y se solicita la participación de los trabajadores (que se les percibe plenamente empoderados), en segunda y tercera instancia es “para solucionar problemas” (Preg. 19 y 20).

Respecto a estas aseveraciones se podría inferir sobre el nivel de autonomía de cada área y cruzar con las preguntas acerca de nivel de responsabilidad en las innovaciones, y podríamos notar que el área que adquieren mayores roles protagónicos por parte de los trabajadores (Seguridad Física) es sólo porque se ha implementado primero el sistema Kaisen (línea de armado) mientras que la otra área se percibe más tradicionalista y dependiente. Cierta condición de autonomía permitirá cierta brecha decisional y de proactividad en favor de los trabajadores, lo que es siempre un beneficio para la visualización y exposición del Saber Obrero.

Aún así según lo expuesto por **los trabajadores**, las opiniones materializadas a veces son invisibilizadas al no ser reconocidas desde la administración y en este caso sería solamente una “extracción del saber” y no una “consolidación del Saber Obrero”. Esto sería lamentable admitir, que aunque las dos áreas cuentan con todos los recursos para potenciar el Saber Obrero mediante una mayor participación en decisiones, este proceso se vería cohartado. Es en este pequeño detalle que se puede vislumbrar que aún no existe en la conciencia de la administración, la valoración de este saber y cómo para aplicarlo a la gestión de los procesos. La evaluación puede tomar un giro si se considera que la potenciación de la interacción lingüística que implica no solamente adaptabilidad sino además motivación y reciprocidad. (Falta D.E. y X.G).

Si no se aplicase la nueva organización de trabajo a la otra área donde aún no implementan las opiniones, podría aseverarse que existen diferentes elementos para generar las posibilidades de estratificación del saber obrero que perjudique al trabajador de otras áreas menos favorecidas.



Tal aseveración también se apoya en el hecho de corroborar que aún no existen las condiciones dadas (un programa de capacitación estratégico, un plan de movilidades profesionales en una función de reciprocidad, y polivalencia delimitada), que permitan desde el in put<sup>136</sup>, potenciar el know how de los trabajadores (Falta L.P).

### **Relación con la organización de trabajadores.**

Los sindicatos participan de estos procesos aunque según disposiciones del Plan Laboral<sup>137</sup>, se prohíba a los sindicatos participar de ciertas materias. Se comprenden que estas discusiones no tienen que ver con la co-gestión de la empresa. Los entrevistados reafirman que estas discusiones tienen que ver con los cambios producidos en los procesos de trabajo y que inciden en los contratos de trabajo. La política administrativa de relación con los trabajadores incide en varios ámbitos ya sea en la Gestión directa de la producción, la negociación de las condiciones de trabajo y tareas alternativas que tratan de descongestionar los temas anteriores. Según el ámbito tratado en este punto, se cree según lo propuesto por Habermas, en los aportes de la *acción comunicativa* más allá de los estudios que se puedan derivar de la eficiencia de la empresa y de la economía, que se amplía correspondientemente el *concepto de racionalidad*<sup>138</sup>, el empoderamiento de roles y el ejercicio en la complejidad de transacciones.

Hay varios elementos en los cuáles los sindicatos tienen interés en incidir; ya sea por la entrega del conocimiento sin reconocimiento que es cada vez más frecuente en las adaptaciones a innovaciones, por la horizontalización de las categorías profesionales y por algún exceso en el uso de polivalencia. Sobre éste asunto nos indicó la administración:

**¿Se relacionan directamente con alguna organización de trabajadores en algún tema de innovación? (Preg. 2.3 B)**

- b) *Sí, sólo en algunos puntos con los sindicatos.*
- c) *No. Los sindicatos no son muy buenos para estos temas.*

Existe reconocimiento somero de discusión con la representación de trabajadores (Falta (D.E. y F.B.)). Se observa por parte de las **dirigencias** y los **trabajadores** la aplicación de creciente polivalencia aún no discutida por los trabajadores, donde existen crecientes demostraciones de ansiedad en torno al tema. La polivalencia incorporada (uno de los intereses de incidencia sindical en discusiones sobre productividad), se identifica como una herramienta de adaptabilidad, que implica una mayor participación en diferentes funciones, a veces no directamente relacionadas con la tarea directa del oficio.

---

<sup>136</sup> *Elementos operacionales de la adaptabilidad y la motivación, que involucran generar mayores espacios de eficiencia productiva que pudiese generar los recursos para implementar elementos de reciprocidad material. Empleo, comunicación, capacitación y gestión.*

<sup>137</sup> Nuestro código laboral permite una participación limitada sólo a los sindicatos de empresa, en temas relativos a productividad.

<sup>138</sup> Pág 419 Habermas. Facticidad y validez. Edit. Trotta. Madrid 1998.

Cuando se producen innovaciones tipo Kaisen, esto significa una experiencia de mayor intercambio de conocimientos y saberes a beneficio del operario que es menos experto<sup>139</sup>. Una polivalencia bien implementada y no difusa, es una experiencia de doble vía para el saber obrero, por un lado de acumulación para el trabajador y por otro lado de enriquecimiento para la sección que recibe al nuevo trabajador, implicando un mayor nivel de interacción lingüística entre los trabajadores. Pero si la implementación de polivalencia, no tiene cuenta de límites y barreras de todo tipo dispuestas en la condición humana: ergonómicos, de conocimientos, de tiempo, no harán otras cosa que precarizar tanto al trabajador con al producto de los procesos mismos de trabajo. (Adaptabilidad limitada con riesgos de precarización)

Reconociendo los beneficios que traen este tipo de experiencias al saber obrero, es recomendable señalar que ante cada política de adaptabilidad - como en este caso podría ser la polivalencia - existe en contraparte, una medida en motivación, o en reciprocidad material, que estimaría conveniente para optimizar la inserción del trabajador, y un elemento de atención para la integración de discusiones y contenidos de negociación para la organización de trabajadores. (Incorporación somera D.E. y falta F.B. y X.G.).

Una gestión que se enorgullezca de llamarse moderna recalca que ante la presencia de tal política debería estar remitida a una reciprocidad específica. Es posible a estimar que a futuro, la mayor tecnología dará paso a que las funciones operarias se homogenizen permitiendo un tránsito más fluido entre una función y otra. Se abre el espectro de las funcionalidades y la posibilidad de generar opiniones idóneas sobre la construcción de eficiencia en la misma. En este campo es prioritaria y razonable la construcción de áreas de competencias delimitadas.

En el proceso anteriormente señalado la polivalencia no ha sido aún incorporado a todas las áreas. Esto puede generar jerarquizaciones de experiencias en los trabajadores en la empresa. Podríamos hablar de nuevas categorías laborales en medio lapso de tiempo, comprendiendo que las experiencias vividas dentro de los procesos individuales y colectivos aportan experiencia y conocimientos que calificarían indistintamente a los trabajadores, de lo cual el sindicato debe estar muy atento.

Según **los dirigentes sindicales** (2.3 B) se acepta la situación legal existente<sup>140</sup> donde el sindicatos en estas situaciones de innovación, sólo algunas veces, tiene autonomía para intervenir y otras no. Ambos dirigentes reconocen que ahora les preguntan a los trabajadores y antes no era así. (Desarrollo inicial F.B.)

En el análisis de la incorporación de polivalencia; en la frase: “*si se beneficia la empresa,...se beneficia el trabajador*”, se reconoce que **la administración** hace relación directa de beneficios de la empresa con los percibidos por el trabajador. En el análisis

---

<sup>139</sup> Pág. 214. *El potencial cognitivo del puesto de trabajo depende de las condiciones de las posibilidades de transacción – complejidad del contenido de las tareas – rotación de las funciones del operador...* Edo Rojas. El Saber Obrero y la Innovación en la Empresa. OIT. CINTERFOR. Montevideo 1999

<sup>140</sup> Plan Laboral. Que acota demasiado la participación de los trabajadores en estos tipos de procesos.

siguiente retomamos una resolución expuesta anteriormente en otro punto<sup>141</sup>; El cuidado de la fuente laboral, la proyección profesional o la reciprocidad material bien encauzada deberían ser fines de una industria virtuosa vigilada y dialogante con las organizaciones de los trabajadores, ésta implica toda una red de retribuciones. Los casos de los diferentes niveles de beneficios para el trabajador hablan directamente del “estado de modernización de la administración empresarial”. (Falta X.G. y motivación)

Respecto al condicionante de la sensibilización del trabajador con su actividad, es necesario recalcar que cualquier nivel de sensibilidad que un actor laboral tiene frente a la productividad, tiene directa relación con los niveles de influencia material, cultural y cognitivo con su vida cotidiana. Todo esto explicado en relación a la percepción que tiene el trabajador acerca del “beneficio” derivado que el caso estudiado se percibe bastante básico (como el sólo derecho al empleo) y que en la formalidad no amerita llamarse “beneficio”.

Los **dirigentes sindicales** preveen a la polivalencia como una nueva política de la empresa como requerimientos del management para potenciar la productividad en adaptabilidad. Ello se debe a factores como la escasez de mano de obra, posibilidades que otorga el avance tecnológico. Es de evaluar en qué condiciones se cumple. (Falta F.B.).

A pesar que esta política es relevante en una sola área, aseverar que además se están implementando las opiniones en relación “a la producción”, habla de la cotidianidad que adquiere el requerimiento de las opiniones. La petición de opiniones es positivo que exista y está demostrado que la administración ya tiene incorporado el valor de la opinión del trabajador en los procesos, como “parte de la productividad” y no parte de un proceso inicial “de cambios”. Cuando los trabajadores hablaron de que estas opiniones se materializaban con los cambios, se reflejan el inicio de un proceso de reestructuración de la empresa. Sin embargo no se garantiza que esta política este arraigada en la práctica organizacional (Falta L.P.).

La observación de “conflictos” en las opiniones, entre trabajadores y entre trabajadores y administración puede dar cuenta de la incorporación ocasional de las opiniones. Esta categoría habla eminentemente de una connotación negativa que da espacio a las opiniones pero se quiere separar nociones. Es evidente la inicial aparición de problemas ante un hecho antes no ocurrido, como la inicial Participación. El hecho de la socialización de los procesos de trabajo quita la cuota de poder al trabajador privilegiado, acostumbrado a que su saber sea tácito y a que su profesionalidad sea reconocida en una categoría. La socialización de los conocimientos, quiebra las barreras de las categorías profesionales y genera inseguridades en trabajadores privilegiados por falta de reconocimientos.

Es observa en este caso la dificultad de informar al sindicato en temas productivos, reconociéndose la dificultad por traspasar cuotas de poder en estos temas, pero la

---

<sup>141</sup> Op. Cit. Pág. 73. *Una empresa moderna se jacta de entregar su respectiva reciprocidad...*

situación es imperativa, ya sea por la influencia del mercado o por la acción de programas de modernización

Esta noción de “el conflicto” es parte del nuevo ejercicio generalizado de poder, en los aportes de los trabajadores donde se readecúan los márgenes de influencia y reconocimientos. Comprenderemos también que existe otro tipo de “conflicto” tiene más relación con la ocurrencia de “quiebres”, coyunturas o circunstancias propias de los procesos de trabajo que así mismo someten a prueba los saberes. Se comprende que este tipo de “conflicto”, son los desafíos parte de la dinámica productiva. En el caso que el trabajador respondiese en ese sentido es probable que los “conflictos” se presenten de manera frecuente, por lo que las respuestas del trabajador se generaban en relación a la “producción”. Es por eso que se necesitan ejercicios en torno a la prueba porque está lleva a la *función reflexiva* y a la *crítica*, de las propias cualidades y capacidades<sup>142</sup>.

Es necesario diferenciar el matiz de la definición con que se integra a la opinión de los trabajadores; si es algo negativo, si es parte de la cotidianidad o si se presenta como una oportunidad (para la administración también) de efectivo beneficio productivo. Elemento que el sindicato debiese ayudar a incorporar. En la presencia cotidiana de conflictos, se observa la percepción de seguridad del trabajador en su actividad. Seguridad fundamental para entregar estabilidad hacia la incorporación de un sistema de cambios constantes, como el que ahora se está incorporando en las empresas.

En una empresa en proceso de innovaciones que generan escondidos “conflictos”, sortearlos indica en un primer paso para implementar los cambios. Ello permite preveer el estilo de la modernización y la base cultural de la administración que pudiese afrontar “la barrera de los inminentes conflictos” por la modernización. Siempre es conflictivo abandonar un sistema de actividad por otro nuevo, esto siempre presenta resistencias y reticencias tanto de operarios como de trabajadores de mandos medios.

Si la incorporación de cambios ha tenido inicialmente un relativo éxito es predecible que la organización empresarial cuente con políticas de administración participativas para que la categoría “conflictiva” de los cambios no sea un obstáculo. En este proceso amenaza e inseguriza a cualquier organización consolidada.

Es promisorio observar que los operarios comprendan que el factor “conflictivo” de los cambios producidos en el trabajo es parte de la actividad misma y en ese sentido se les observa bastante participativos y modernos en este proceso, en ese aspecto responsabilizan a la administración a la falta de información lo que genera conflictos. El problema “es parte” de los cambios, pero no una dificultad. En esas condiciones es posible preveer el ejercicio para la innovación dentro de la empresa.

---

<sup>142</sup> Pág 100. Rojas, E.El Saber...

### 8.3.4 Negociación

#### La relación con la Organización de Trabajadores.

Analizamos esta misma política dentro del área de Negociación como la intervención del sindicato dentro de los procesos de administración pero esta variable tiene un desarrollo mucho más amplio y complejo de lo que uno cree. La consideramos en este aspecto como el estilo de relación que la Administración cultiva como elemento estabilizador dentro de la empresa. Obviamente esta perspectiva está asumida así según la figura que el sindicato a pasado a integrar en su ejercicio dentro de la realidad chilena<sup>143</sup>. Mucho se podría decir en relación a este elemento como ítem de evaluación en esta metodología y cómo estas son mediadas por la realidad, naturalizando ciertos aspectos y *no conflictuando la real significación del objetivo de esta metodología* (nota pie de página Justif. Teórica 2 lógicas). Por esta razón proponemos este ítem de análisis considerando el **rol del sindicato en la defensa de la profesión**, elemento clave en el oficio sindical. Esperamos en este caso que esta misma propuesta considerará la mayor cantidad de elementos para empoderar al colectivo de trabajadores en relación a su propio Saber y aporte a la sociedad. En este aspecto, sobre todo en el caso de Chile, muchas veces los sindicatos pasan a cubrir funciones de departamento de bienestar al estar imposibilitados por ley a negociar libremente y que los acuerdos sean un efectivo elemento de redistribución.

La política de relación entre los diferentes grupos dentro de la empresa, es una herramienta no explícita de la administración. Esto indica el estilo de relaciones interestamental<sup>144</sup> (interacción lingüística marcada por ejercicios de poder) dentro de la empresa, o sea aquellas que se establecen a nivel vertical, se diferencia a nivel de análisis con el elemento de “Comunicaciones en la empresa”, porque a este nivel, las decisiones y la posibilidades de influir de manera real en la producción son más evidentes y dependen de ejercicios de poder. El indicador principal para diferenciar esta política de aquella tratada en acciones de gestión es la ocurrencia del contrato colectivo.

Se evalúa a este elemento como política no explícita de la administración<sup>145</sup>, por ser muchas veces un disciplinamiento formalizado (y no) de las relaciones que no se presenta como un evidente requisito para evaluar el comienzo “de etapas de modernización”<sup>146</sup>, pero que es relevante a la hora de medir elementos de Participación Productiva sobretodo si el fin es para contenido reivindicativo.

---

<sup>143</sup> Efectos del Plan Laboral sobre el accionar y la relación entre empleadores y sindicatos que fue sesgada por una legislación autoritaria, con un sindicato de débil accionar y no considerado como derecho fundamental en la realidad chilena

<sup>144</sup> *Comprendiendo este espacio de comunicación explícito entre gestión y trabajadores, identificados como individuos o colectivamente a través del sindicato.*

<sup>145</sup> Op. Cit. Pág. 25 Ver Operacionalización en la propuesta metodológica de Participación. *Existen en este estudio dos acepciones a la palabra gestión,. En primer lugar se entiende como una de las lógicas que ocupan los espacios de producción que se identifica con la lógica de la optimización de la producción, y en segundo lugar como aquella etapa en las acciones de la Modernidad (La Participación) donde se ejecutan las decisiones de producción.*

<sup>146</sup> Ibidem.

“Las relaciones entre los estamentos...”, es una etapa en las que consta niveles más evidentes del manejo del poder dentro de la empresa. “Las relaciones entre los grupos estamentales.”, constan de una dinámica que implica una forma más regular de establecer relaciones que permiten coordinación estratégica para el alcance de un objetivo. Esta forma de *negociación* es explícita y se consideran en elementos mínimos y cotidianos a la hora de observar efectos de poderes entre los diferentes integrantes de la empresa. A la pregunta realizada a **los trabajadores** en relación a las relaciones interestamentales entre empresa y sindicato (Preg. 27). De cada 15 trabajadores.

Fig. 8.3.4.1



Pudieron identificar “que aún se respetan” (a pesar del cambio de gestión), lo acordado con el sindicato, aunque reconocen que poco a poco ha ido ganando espacio entre los trabajadores los permisos y acuerdos individuales entre trabajadores y empresa.

La gran mayoría de **los trabajadores** califica como “buena” la relación con el sindicato (por sobre el 85% de los trabajadores entrevistados) (Preg. 33). En este caso los sindicatos en esta empresa, cataliza casi todas las actividades “extra” laborales de la empresa (Preg. 34) a través de la realización de paseos y actividades deportivas donde claramente son identificados como los precursores y sostenedores de dichas actividades. (Desarrollo relativo (X.G.). Si se evalúa como bueno este accionar del sindicato puede ser distractor de los principales objetivos de éste.

Según **los trabajadores** (cada quince trabajadores en el área productiva en la empresa) indicaron que el último tiempo se viene privilegiando las peticiones personales a las colectivas, y esto no sé da por la naturaleza del calendario de las peticiones sino por una iniciativa de la misma empresa. (Problemas (L.P)).

**¿Para implementar cualquier cambio o modificación relacionada con los procesos de innovación** (horario-salario-capacitación-promoción-colocación-políticas de

empleo), **con quiénes establecen diálogo previo para su implementación?** (Preg. 2.3 A)

- a) *Con sindicato y con trabajadores.*
- b) *Normalmente es el supervisor es el contacto. Sólo a veces el jefe dice si puede hablarlo, depende del peso del cambio.*
- c) *Se realiza a través de los supervisores.*

Nuevamente la respuesta de la administración no es unívoca y aunque los supervisores son figuras activas de las innovaciones, sus respuestas también se integran a las del sindicato.<sup>147</sup>

El diagnóstico de la administración sobre la “buena” relación con el sindicato, se basa principalmente, en una relación de “no conflicto” (aceptación de la innovación). Lo que no es bueno porque el tema de Productividad de por sí mismo es “conflictivo”, sólo porque se aportan otras miradas. También se califica al sindicato de “importante” por estar siempre presente y estar constantemente solicitado para la “venia” o el consentimiento de la incorporación de cambios que se realicen en búsqueda de modernización productiva. Es así que se puede considerar que su función principal es de velar por la seguridad laboral<sup>148</sup> de los trabajadores mediante la mantención “en su puesto” y la seguridad en el puesto de trabajo. Los temas tratar se enuncian como múltiples, lo que es un gran avance en el sentido de la conciencia pluralista en la productividad (que pone más énfasis en el empleo más que en la prosecución de una carrera). (Inicio prácticas (D.E. y F.B.) (Motivación y Reciprocidad)

Aunque tenemos que destacar que no es el sindicato la figura principal para tratar los cambios en los procesos, sino que se hace verticalmente a través de lo que llaman el “conducto regular” que son los supervisores. Y en esto hay un énfasis, los sindicatos son secundarios en la discusión sobre productividad.

El hecho que da cuenta de “la conciencia de eficiencia” en los entrevistados de la administración, donde se reconoce una falta de sistematicidad en el recurso que apela a reuniones permanentes entre sólo las jefaturas. (Falta D.E.).

## **El Beneficio**

Para poder comprender el efectivo espacio de negociación es importante comprender cuál es la noción de “beneficio” que gestionan indistintamente la empresa y el sindicato, para descomprimir la situación de “conflicto” que conlleva la producción<sup>149</sup>.

---

<sup>147</sup> aunque el Plan Laboral aparte a estos de discusiones administrativas).

<sup>148</sup> *En este caso se puede identificar al sindicato como garante de relaciones “seguras” dentro de la empresa. Variable importante en la consideración de otorgar posibilidades de que existan condiciones suficientes para generar productividad eficiente.*

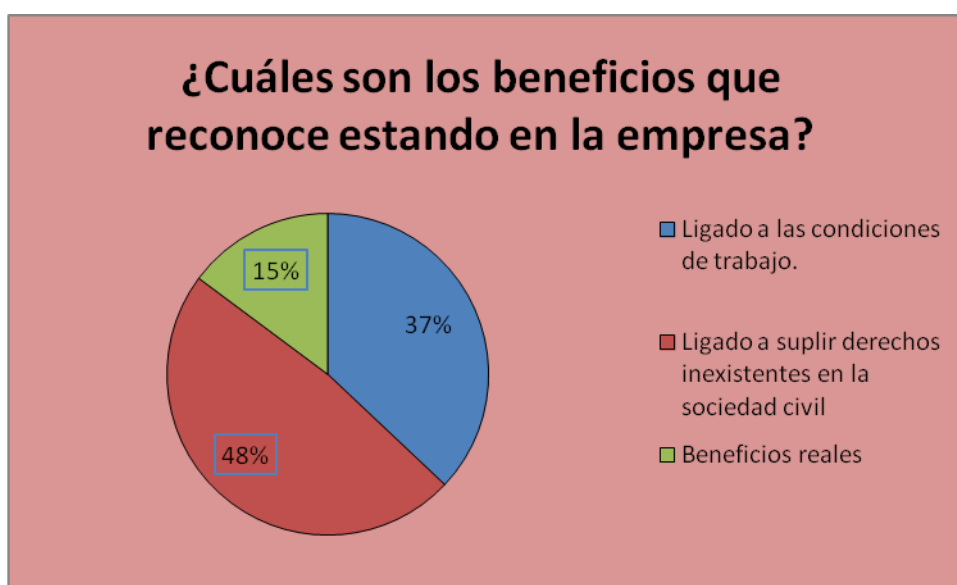
<sup>149</sup> En ese sentido, es necesario comprender que la ascepción de conflicto tiene varias connotaciones según la disciplina y teoría bajo la cuál se analizen. Como la idea de este estudio es utilizar ciertas herramientas de la administración es necesario comprender la idea de “conflicto productivo” totalmente diferente a la idea de “conflicto de lógicas en el capital”

Y esta es la complejidad y la distorsión que ha llevado la función principal del sindicato en la empresa a partir de la base de objetivos y “beneficios” que pueden alcanzar los trabajadores a través de la experiencia del Trabajo. En esta pregunta se consideró meritorio exponer sólo el grupo de trabajadores de planta en la empresa ya que a juicio de las jefaturas los “beneficios” incorporados en la empresa son “bastantes y buenos” desconflictuando el concepto mismo, siendo la administración, acreedores de un sistema distinto de retribuciones.

En la sutil diferencia que existe en las experiencias que se han alcanzado los trabajadores a través del trabajo (Preg. 28) se pueden observar los pisos y expectativas de realización de éstos en relación a sus trabajos.

La pregunta fue realizada de manera libre y los trabajadores se explayaron ampliamente sobre este tema.

Fig. 8.3.4.2



Se pudo reconocer en este ámbito respuestas donde los *beneficios* son relacionados con **condiciones mínimas de trabajo**; ante cierto horario, jornada laboral y ciertas condiciones de seguridad y requerimientos técnicos relacionados directamente con el trabajo (“llegar temprano” – “bono de producción” – “evaluación de desempeño” – “casino” – “ropa de trabajo” – “se puede hablar y dar la opinión” – “la capacitación”). El *casino* se considera como elemento básico de condición laboral ya que los trabajadores cumplen más de 7 horas de trabajo, donde suponemos una pausa-descanso comida como los requerimientos fisiológicos humanos existentes. Impedir tal situación sería ir en contra de la condición humana de los trabajadores.

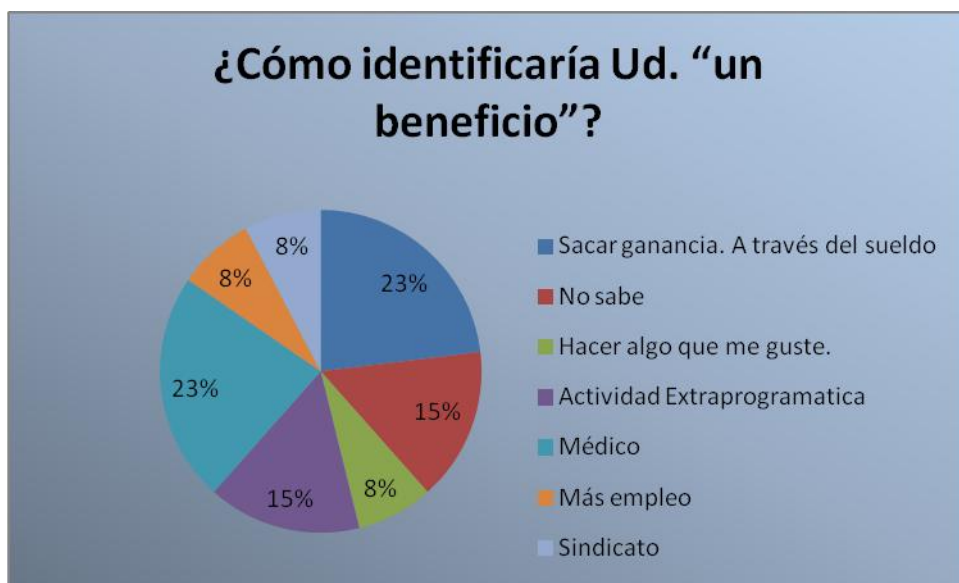


Otros beneficios estarían relacionados con las falencias estructurales de nuestra sociedad de Estado subsidiario donde la empresa pasaría a cubrir ciertos vacíos, reconociéndose en este ámbito como dentro de los beneficios.

Para comprender la dirección que han tomado políticas de la administración para fines negociadores, y cómo los trabajadores han asumido o distorciónado el concepto de beneficio. En ese sentido comprendemos que la concepción de beneficio es bastante baja y distorciónada se integra a las condiciones mínimas para desenvolver bien un trabajo.

Cuando les preguntamos acerca de la necesidad de agregar beneficios a la empresa, en su mayoría reconoce como un “beneficio” el mismo reconocimiento en el salario lo que tiene relación como recompensa normal de su mismo trabajo, lo que sería una distorción en la percepción de “beneficio”. Hay muchos que no saben (15%). Un porcentaje mínimo reconoció la misma presencia de una “asistente social” o “actividades extraprograma” que es lo que se identifica más directamente de una forma pura y adecuada con este tipo de políticas. (Falta de ejercicio de poder)

Fig. 8.3.4.3



Se reconoce un claro retroceso en el reconocimiento de derechos sociales al evaluar los beneficios: Más empleo, sindicato o reconocimiento en el salario. Lo mismo podríamos indicar cuando los trabajadores no reconocen nada como beneficio o no saben que contestar. El 38% de los trabajadores reconocen bien un beneficio cuando identifican actividades extraprogramática o médico dentro de la empresa (aunque esto último habla de un retroceso de derechos en salud a nivel estructural). Esto da un espacio más amplio de negociación a favor de la empresa en términos simbólicos, pone un piso más bajo para los trabajadores. (Problemas para implementar Reciprocidad).

Cuando preguntamos a **los trabajadores** ¿Qué beneficio falta por incorporar en la empresa? Existe el mismo porcentaje en los tipos beneficio de bajo estándar incorporado a situaciones relacionadas con los procesos mismos de trabajo. *Hacer algo que me gusta* (relacionado con la profesión) como: Necesidades de más espacio para trabajar, más orden, materiales más ecológicos. Esta pregunta fue libre, con respuestas variadas en el ámbito del desenvolvimiento de la profesión para entender toda la dimensión del significado de una negociación en la empresa. Más del 30% de los trabajadores incorporaron la dimensión “Realizar bien mi Profesión” a la idea de un beneficio. (Falta desarrollo D.E.)

## La Promoción.

Otra forma reconocible de Negociación (incluso en el ámbito de la Participación Productiva individual) en las políticas de la administración sobretodo en procesos de innovaciones es *la Promoción y el desarrollo de carrera*<sup>150</sup>. Sobre esta situación supervisores y sicóloga de la empresa nos contestaron.

(Precondición – ¿Se informan las metas de la empresa?) **Una vez cumplidas estas metas. ¿Cómo se reciente en los trabajadores, el alcance o no de las metas?** (Preg 3.5.A)

- a) *Al trabajador le interesa la respuesta económica no más. El reconocimiento ganado con un bono, a ellos no les interesa las felicitaciones.*
- b) *Yo soy el puente con los trabajadores pero no hay mucha comunicación en torno al tema.*
- c) *Se necesita aterrizar bien los objetivos, generar compromisos.*

En torno a esta pregunta no existe una respuesta unívoca de parte de la empresa, o sea existe conflicto para identificar una política concreta. Esto puede deberse a varias situaciones: (1) la variada velocidad de cambios y (2) de implementación de armado en línea de las diferentes áreas de la empresa (falta de D.E). Si corroboramos esta misma pregunta a la luz de lo que viven los trabajadores. El reonomiento de objetivos va alineado con la horizontalidad de las recualificaciones que tiende a entregar la línea de armado. Las antiguas categorías de trabajadores tienden a homogeneizarse (Falta Reciprocidad). El proceso de trabajo tiende a obligar al trabajador más experimentado a explicitar si saber con sus compañeros por lo tanto las evidencias personales a difuminarse. Los bonos en esta empresa han tendido a desaparecer siguiéndo la linea de lo que son los nuevos procesos de trabajo, incorporándose el hecho que la gerencia tiene cada vez menos comunicación con los trabajadores. Esta situación tiende a insegurizar a los trabajadores. (Falta (G.B.).

Ante esta misma pregunta **los dirigentes sindicales** nos indicaron que igual las jefaturas tratan de implementar “Incentivo” sobre los cuales tienen que estar muy atentos

---

<sup>150</sup> Pág. 229 *Dentro de las medidas de Motivación y reciprocidad para los trabajadores.* Prokopenko, J. Manual de Productividad

porque a simple vista pueden resultar muy atractivos pero a largo plazo pueden resultar más dañinos.

*d)...Tuvimos un problema con la jefatura porque quiso implantarnos un incentivo de producción que tenía que ver con la promoción..., a mí no me pareció. Y yo le dije que eso teníamos que verlo y él nos dijo: “No po”, “ No” yo le dije, “esto no es dictadura” – “Aquí las cosas hay que conversarlas, es con consenso” – “Si estás de acuerdo estamos bien , si no tenemos que seguir buscando la forma de entendernos mejor” – Esto hay que verlo con estudios de mira porque yo tengo que representar a los que van a estar contentos con lo que tienen que ganar. Y no tomar lo primero que ofrezcan.*

Dentro del estudio nació la comprensión que no hay problemas para insertar incentivos en dinero sobre todo en lo que corresponde en producir más rápido pero muchas veces la implementación de estos incentivos se transaban con retroceder en garantías ya ganados por los trabajadores (Falta Reciprocidad). Los **trabajadores** en este punto no sienten conflicto con los antiguos sistemas de premiación y reconocimiento, más que nada por costumbre a ellos, en cambio los dirigentes saben que la exacerbadción de los mismos puede pauperizar las condiciones de trabajo (Falta D.E.).

**¿Cuáles son los criterios para promover de cargo a un operario?** (Preg. 2.4.A) la administración respondió.

*a) Se están realizando criterios para ocupar ciertas posiciones. Nosotros tenemos a la gente por categoría. Una persona que quiera postular subir a tres y a dos categorías tiene que cumplir un estándar y llegar a evaluación. (Pregunta mía – ¿Si el trabajador llega a cierta categoría, existe un mercado laboral que lo pueda emplear?). No es sólo como una calificación interna.*

*c) Desempeño, necesidad. Estamos haciendo criterios para evaluar.*

Estos cambios que se están realizando gracias a los nuevos procedimientos de trabajo necesitan replantear los reconocimientos a los trabajadores pero informan que eso “está aún en proceso” (falta desarrollo D.E). No sabemos en este caso cuáles serían las herramientas con las cuáles los representantes de los trabajadores harían valer estos nuevos reconocimientos. Según la administración esta necesidad está presente pero aún no está definida. Hay concordancia sobre este punto con **los dirigentes** que nos cuentan:

*e) Aquí cuando alguien sube, se los dan a un trabajador cuando llega temprano. Con cosas básicas, que no se accidente y hay mucho problema con ese tipo de cosas..., No hay criterios de productividad. Aquí te piden lo básico porque hay mucha falta mucho atraso.*

O sea aún no están establecidos criterios dados por una productividad no sólo cuantitativa sino cualitativa que sea estratégica (falta (D.E. y L.P.).

Cuando preguntamos acerca de otras medidas que pudiesen estar ligadas a la negociación ya sea con los trabajadores de manera particular o colectiva, la administración nos responde.

**¿Existe relación entre el diseño del salario y las modificaciones de la empresa para innovar? (Preg. 2.7.A)**

- a) *Ya no existen instancias de modernización en este aspecto la empresa se ha precarizado y si se volviese a tocar, pero aún no ocurre.*
- b) *No es difícil. Por ejemplo el traslado*
- c) *Se están haciendo estudios.*

Uno de los tantos elementos de negociación para los procesos mismos de trabajo es la relación que tienen los incentivos de productividad que se pueden dar en los salarios. El sistema de línea de armado ya está aplicado en el área de Seguridad Física y esta nueva organización tiende desaparecer categorías de trabajo por lo que los incentivos de salarios no se visualizan ya sea por ideas o aportes de los trabajadores, ni por mayor calificación (falta D.E. y X.G.).

Los **sindicalistas** nos aseguran que en ese aspecto están en retrocesos y que por esta misma razón la empresa (que tiene en general los salarios más altos que el promedio) no modificará su política en esa dirección.

- d) *..., Yo creo que no porque todas están cambiando su modo de trabajo. Las empresas quieren hoy en día que todos sean "multifacéticos" (polivalencia) ese es el problema y eso es lo que está perjudicando al trabajador, yo te lo digo con base. El trabajador(a) hoy tiene que ser cajera, empaquetadora, vendedora, saber de computadoras y dar la comida también, por la misma plata. Sabes lo que están haciendo las empresas, toda esa gente antigua que se opone al cambio, miran tu contrato si lo tomái (¿?), si lo firmái es porque estas de acuerdo a las condiciones que existen.*

En este caso la percepción sobre la evolución empresarial, es que la polivalencia juega en contra del reconocimiento profesional y la retribución adherida a esta concepción (falta Reciprocidad).

**¿Existe relación entre la composición del horario y el alcance de la innovación? (Preg. 2.8.A)**

- a). *Aaaah, no no, no, rebajar la carga horaria no. Al revés aumentar la Producción y la carga horaria, las dos cosas.*
- b) *No existe retribución*
- c) *No*

En la misma línea de los reconocimientos de los aportes de los trabajadores en el salario pueden encontrarnos los premios en el horario. Este podría ser un elemento importante de negociación como existe en otros países donde ha predominado un desarrollo económico con valor agregado. Está política tampoco está incorporada. Este reconocimiento por parte de la empresa es análogo a la apreciación de los dirigentes: *Cargar y cargar con más horario.*

La reciprocidad y motivación no siempre tiene la cara de mayores ingresos o de reconocimientos profesionales. Los horarios como políticas de motivación pueden ser bastante efectivos a la hora de generar cambios en la líneas de producción.

### **8.3.5 Fiscalización y Readecuación.**

La evaluación de los procesos de trabajo *debe ser una acción colectiva y comunicacional* ya que descansan en la resolución de problemas y el mejoramiento de la organización. *Atañe tanto a las relaciones como a los elementos del problema, como a la conexión entre las acciones efectuadas durante la solución, lo que implica conectar cada acción con el objetivo alcanzar*<sup>151</sup>.

### **Promoción profesional.**

Esta política de administración también la ubicamos dentro de las fases terminales del proceso de Participación por considerar que esta debiera ser una herramienta de reciprocidad que sirviese a la reestructuración de la organización de la producción en particular y un referente para la condición industrial, por lo tanto también una herramienta de **revisión económica** (micro y macro) además de una adecuada política de reconocimiento profesional<sup>152</sup>. La promoción reestructura el sistema de producción dentro de la empresa, mueve de lugares a las personas, cambia los sentidos de poder en la misma y traslada de lugar los conocimientos.

Si la gestión aún no ha reconocido los elementos por los cuales un trabajador deba moverse de su puesto, ya sea horizontal o verticalmente, no existen programas estratégico, ni sistematización que avale que esta sea una empresa moderna (falta D.E – L.P). En estas condiciones es probable que esta iniciativa se presente como una herramienta de adaptabilidad para la gestión. Así toda la potencialidad que derivaría de una movilidad profesional bien concebida es ambigua en las posibilidades de potenciación de los trabajadores tal como lo expresan los supervisores y la sicóloga de la planta que entrevistamos para esta investigación.

**¿Existe una íntima relación entre promoción profesional e innovación?, ó ¿Qué papel ocupa la promoción profesional en las innovaciones?** (Preg. 2.4.B)

- a) *No, sólo al interno. Pero una vez que lleguén más innovaciones vamos hacer mezcla de personal y vamos a ver cómo evaluar pero hacia el interno solamente.*
- c) *si es que son necesarios y no existen.*

A través de la observación de los discursos se reconoce que la promoción profesional aún es una herramienta que no posee criterios estructurados para

---

<sup>151</sup> Pág 31 Meghnagi, S. Conoscenze e competenze. Ed. Loescher. Torino. 1992

<sup>152</sup> Por esta razón que también esta incluida como una herramienta dentro de las etapas de Negociación. Pág 79 de este estudio

determinarla. En otras palabras, no existe un criterio de “fiscalización” para generar una “readecuación”. Quizás los criterios para establecerla existan, lo que no se encuentra presente es la sistematicidad ligada a una productividad virtuosa. El criterio se define como de determinación personal, o necesidad circunstancial de la empresa. (Falta (D.E. L.P.).

Un ejemplo de esto es en la línea de armado<sup>153</sup> donde se materializan opiniones (desarrollo F.B). En este caso, la promoción debería producirse por causa de la adaptabilidad y no como una política permanente para generar motivación o reciprocidad (que ni siquiera se encuentra en las etapas de Negociación) para los trabajadores<sup>154</sup>. En estas condiciones se puede diagnosticar que existen mayores elementos de poder por parte de la gestión para realizar fiscalizaciones y reestructuraciones adecuadas.

El hecho relevante a considerar es que si se implementan innovaciones donde se han abandonado políticas de motivación también se han abandonado políticas de reestructuración organizacional e industrial ya sea esta en cantidad o en calidad (Preg 2.4.C. entrevista a la administración) porque tampoco existe vínculo entre promoción y optimización en la producción

Otro elemento para sistematizar esta política de gestión, es la **evaluación de desempeño**, lo que tendría implicancias en la readecuación de cargos. Se decidió no evaluar esta política de modo estamental ya que se realiza sólo verticalmente (o sea desde la administración). Cuando se aproxima una evaluación de desempeño, establece la intención de fiscalización por parte de la administración. Es importante importante considerar cuáles son las referencias que establece el diseño de tal evaluación, que también indica efectos de poder. Un diseño no participativo tendería a generar efectos contrarios a los buscados en este proceso de certificación.

En la evaluación se define un paso para determinar criterios sistemáticos que entreguen otras cualidades a la promoción profesional (como requerimiento específico de la producción, la necesidad del trabajador y herramienta de motivación por parte de la empresa). La evaluación también entrega su aporte a una selección efectiva de capacitaciones anuales y a los participantes.

Si la evaluación de desempeño fuera un instrumento no coercitivo y ayudaría a la autosuperación, a la mayor confianza, motivación y participación. En tiempos de modernización se abre el debate del desarrollo de una carrera en torno al tema de la promoción profesional en un rubro productivo específico<sup>155</sup>.

---

<sup>153</sup> Encadenamiento productivo a équeña micro dentro de la misma planta que se da origen a este estudio.

<sup>154</sup> Cuando la Promoción es evaluada en políticas de administración en etapas de Negociación

<sup>155</sup> *Desarrollo de una carrera, es cuando no sólo hablamos de una movilidad vertical dentro de una misma empresa con la ascensión laboral de un trabajador, sino que adherimos a este concepto la movilidad horizontal, reflejada más allá de la polivalencia o del traslado a una diferente área de trabajo dentro de la misma empresa. Incorporando el ejercicio de la movilidad interempresas o la movilidad geográfica, en donde la “asociatividad entre empresas podría aportar ciertos elementos para la realización virtuosa de esta expresión de Flexibilidad Estructural. Accionar realizado en cierta categoría de trabajadores profesionales, donde lo posiblemente valorado en esta movilidad es el capital social particular por cada trabajador. Es posible pensar en la realización virtuosa de esta situación, gracias a*

Si tomamos en cuenta la percepción de roles y responsabilidades dentro de la empresa dadas por **los trabajadores** (Preg. 9) hace reflejo a la capacidad percibida por éstos acerca de la *Fiscalización en los procesos* y como dió cuenta, en algunos casos (del área de Cerraduras y Candados donde aún no se han implementado innovaciones) de autopercepción bastantes tradicionales (rol proactivo-gerencia y rol pasivo-trabajadores), a contrario de roles más innovadores en los trabajadores de Seguridad Física (propio rol proactivo). Es en este punto donde la Promoción puede ser una herramienta en el área más adelantada.

Esto se ve reflejado acerca de las preguntas hechas a los trabajadores sobre de las metas de la empresa y cómo reaccionan ante éstas. Aún pudiendo aprovechar el estímulo acerca de los posible roles futuros que pudiesen aprovechar los trabajadores en estas circunstancias (innovación), estos procesos quedan truncados también desde las etapas de fiscalización, negociación y gestión, al no ser reconocidas o estimuladas las opiniones.

### **Rendición de Metas**

El involucramiento de metas en el área de Fiscalización está unido a la percepción de eficiencia y objetivos que tenga la administración y los mismos trabajadores, según se tenga de sus propias responsabilidades<sup>156</sup> ligado también a la política de comunicación de metas, además de posibles diferentes sistemas de control que posea la administración. Ellos no podrán ser nunca un ojo panóptico sobre la producción si el mismo operario no colabora.

Acerca de la indagación que se hace acerca las metas de la empresa para alcanzar máxima eficiencia, **la administración** enumera políticas que se encuentran “hacia el exterior” de la empresa (comercialización y mercado) y enuncia un par elementos internos que estan cambiando; *Calidad del producto y mejor gestión entre departamentos*, pero estos se identifican como elementos problemáticos identificados tanto en la administración como entre los dirigentes sindicales, que no logran saldarse como problemas. Esto es un gravísimo problema para el planteamiento de un flujo permanente de información, incluídas las políticas de fiscalización como lo son la Rendición de Cuentas. Se supone que con Kaisen se integrarían *registros* que permitirían “rendir cuentas” (modo vertical de fiscalizar) pero los alcances de los programas de modernización son limitados sino se involucran a los trabajadores. (Falta D.E.y F.B.).

Sobre identificación de responsabilidades, los supervisores son figuras ambiguas dentro de la misma empresa, ellos mismos se reconocen con “no tanto protagonismo” (como “un puente” entre gerencia” y trabajadores) aunque se percibe que cumplen con un rol fundamental en el encadenamiento productivo. Muchas veces deben enlazarse con los mismos clientes porque los vendedores no han sabido interpretar los requerimientos de

---

*la cobertura mínima, de una respaldo en la seguridad social mínima ofrecida por sociedades que garantizan una base en salud, educación y sobrevivencia mínima.*

<sup>156</sup> Este punto se evaluó en Percepciones de Participación, en el primer ítem a analizar en este estudio (pág.20) y una este análisis junto a Rendición de cuentas, punto a analizar sobre la etapa de Fiscalización.

los clientes en los detalles de productos específicos (Desarrollo F.B.). Por lo tanto, son los que mejor poseen elementos de visión global para identificar una percepción de metas globales para la empresa sabiendo interpretar las necesidades de los gerentes y conociendo los recursos de los trabajadores con que se dispone. Todos estos reconocen como fundamental los problemas de comunicación entre departamentos.

Los **dirigentes sindicales** también coinciden que falta coordinación y comunicación entre departamentos y que se realizan sólo entre jefes de departamentos. En este punto también incide el grado de materialización de opiniones de los trabajadores el cuál es evaluado de manera general como el feed back que se hace de las peticiones de opiniones, lo que según los trabajadores se evalúa de manera bastante deficiente. Y las opiniones serían implementadas sólo en el área donde han materializado la línea de armado en un mediano a corto plazo. La rendición de metas da cuenta de una organización inteligente que aún no ha sido implementada en esta empresa y que aún no considera como vinculante la opinión de los trabajadores, que contiene una política de comunicación errática y objetivos aún no definidos (falta F.B.y L.P.).

Los **trabajadores** opinan que existen registros sobre objetivos de producción (por la implementación de Kaisen), que da cuenta sobre rendición de metas, sin embargo se observa que ellos no lo realizan de modo autónomo sino más bien dirigido a un procesos de acortamiento de tiempos de producción (lo que puede mermar la misma calidad).

### **Control de Calidad.**

Esta política administrativa se sitúa dentro de las acciones de Fiscalización<sup>157</sup> de los procesos productivos ya sea que se existan áreas o secciones especiales para esta función o que los mismos trabajadores realicen esta tarea. Esta nueva labor indica un principio máximo que se ha trasladado a toda producción de bienes y servicios de manera general, es por esta misma razón que ha surgido una nueva institucionalidad en pos de la persecución de altos estándares en la actividad económica.

La ambigüedad de este punto radicaría en dos aspectos; Si bien es un beneficio para los saberes de los trabajadores involucrarse en este tipo de actividades, los aspectos negativos serían recargar en un estado de polivalencia extrema la función de los trabajadores, perjudicando no sólo la condición física y psicológica del trabajador, sino además pauperizando el proceso total de la producción misma (falta X.G.). Por esta misma razón, debe existir mucha atención de parte de la organización de trabajadores no sólo para que estas funciones sean incorporadas de manera equa a la función total de los trabajadores, sino además para que sean una labor válidamente reconocida y apreciada por la administración (Falta X.G.).

Los entrevistados de **administración** reconocen la habilitación de secciones especiales dedicadas exclusivamente al Control de Calidad, ya asentados en Seguridad

---

<sup>157</sup> Pág. 218. En los controles de calidad existe un rol del “conceptor responsable” es parte de el pivote dialógico del “interlocutor significativo” que es el trabajador, con una metodología de cdiencia acción, que tiene un carácter motivador permanente ayuda a la comprensión ampliada del proceso de trabajo.



Física y experimentándose en Cerraduras y Candados (Preg. 2.6.E y F), pero se están incorporando además rotación de cargos (preg. 2.6. A, B y C) para implementar Círculos de Calidad entre los mismos trabajadores con el fin básicamente de aumentar los ritmos de trabajo sin disminuir la calidad de lo producido. Una crítica que se siente desde **la administración**, es que Gerencia sólo consideró los avances en Calidad, trayendo gente calificada desde afuera, desestimando cualquier aporte hecho desde los trabajadores. (Falta D.E.) (Falta Adaptabilidad global).

En este caso los **dirigentes sindicales** opinaron que observaron en la llegada de la nueva gerencia un proyecto ambicioso que traía dentro de muchos otros aspectos este concepto pero que a simple vista no se ha observado otra cosa que abaratamiento de costos, donde en relación a otras empresas del holding (en otras partes del continente) los estándares de calidad son muchos peores que en Chile por lo que la producción debe ser más atenta a pesar de la exigencia de la gerencia en velocidad de producción (falta (D.E.)(L.P.)(F.B.)(X.G)) Los controles de calidad de parte de los trabajadores funcionan pero chocan con los requerimientos de velocidad implementados en otras partes. En Seguridad Física existe el Departamento de Control de Calidad en cambio en Cerraduras y Candados esta función la realizan los mismos trabajadores.

Los **dirigentes sindicales**, nos indican que incluso los estándares son más altos en Chile que en Brasil y en Argentina: *Así es que volvemos a trabajar como antes, a pesar de tanto cambio..., porque aquí los clientes son más exigentes.*

Los mismos **trabajadores** también reconocen esta situación (Preg. 22), reconociendo además que sólo en determinadas ocasiones han implementado las recomendaciones dadas por ellos para mejorar la calidad. (Falta F.B) (Falta Adaptabilidad)

## Salarios

Otro punto interesante para analizar el avance de la Participación Productiva es la reestructuración de los salarios a través del tiempo. Este puede ser un análisis que va más allá, del estudio costo-ganancia que tradicionalmente se saca con este tipo de información. La conformación de la estructura del salario, nos permite observar **los criterios que valoran la labor de los trabajadores en un tiempo determinado**. Es de esperar que en un periodo de *sensibilización* para mayores cambios hacia la innovación, se haya modificado de alguna manera, dejando atrás los antiguos beneficios ligados a valoraciones que actualmente no reflejan el valor de la modernidad productiva y del trabajador<sup>158</sup>. Este presenta en todas sus formas la etapa final de "Fiscalización y Readequación" del sistema participativo dentro de la empresa.

---

<sup>158</sup> Pág. 230 Los administradores y el Estado pueden usufructuar de una igual Motivación y reciprocidad a los trabajadores en un mediano plazo. Prokopenko Manual de productividad OIT 1996.

Se asevera lo anterior porque la generación de tal criterio, el salario, compuesto por cierta medida por los márgenes de ganancia, (relacionados con los niveles de desarrollo de la productividad), dan cuenta de una evolución microeconómica.

De conocimiento común el salario es considerado como uno de los componentes primarios<sup>159</sup> en la consideración de eficiencia, considerado como costo debería además considerarse como una reinversión en factores blandos de la producción en la empresa (desarrollo (X.G)(T)). (Fuente de Motivación y Reciprocidad). Para este estudio se plantea que es posible admitir que la priorización de otros componentes de la productividad (que otorgan y consideran el valor agregado) podría establecer al salario como uno de los componentes  **finales**  de decisión de la cadena de generación de elementos para generar eficiencia.

Desde el punto de vista epistemológico y práctico, al salario es una de las etapas finales de la Participación Productiva Social para uno de los factores más importantes en la Adaptabilidad, fuente de motivación para los trabajadores. Si esto es entendido por los que manejan la empresa, esto elevaría los índices de modernidad en la administración<sup>160</sup>. El hecho de poder manejar la información para tales propósitos podría indicar un cambio significativo en los procesos de participación. De la aceptación social al manejo de la información del salario por parte de los estamentos directivos, se podría abrir la posibilidad de un debate sobre la administración global de los frutos de la modernidad en el sector productivo como lo explican los entrevistados del área de administración que entrevistamos para esta investigación.

**¿Siendo cumplidos los objetivos de la empresa, los trabajadores son incorporados a la retribución de ésta? (Preg. 3.5.B)**

- a) *Si, mas o menos.*
- b) *En pocas ocasiones.*
- c) *Si siempre se hacen concursos internos.*

Los entrevistados de  **administración**  responden sobre el problema, consciente de que se toca un tema de reciprocidad importante dentro de los procesos de modernización y su reflexión está construida a partir de un proceso que está a pasos de construir. (Falta de desarrollo (X.G), de Motivación y Reciprocidad) En este aspecto los dirigentes  **sindicales**  coinciden con la información dada por la administración: *“Aún no existen criterios claros para redistribuir en el contexto actual, de innovación”*.

---

<sup>159</sup> *Comprendiendo que a través de los recursos que posee la empresa donde se generan los límites para establecer salarios. En otras palabras los salarios se establecen como costos fijos prioritarios a los “costos variables” como los incidentes en la productividad nombrados en el texto. Salarios y sus componentes no están “suficientemente sujetos” a la variable productividad, lo que podría indicar que no es un componente de Participación Out Put, como se propone en este estudio. Op. Cit. Pág. 29 Ver Anexo...*

<sup>160</sup> *Pág. 48 Es por tal caso comprender, que el avance de la productividad y la participación del trabajador, sean contrapuestos con la lógica del capital; Edo Rojas. “El Saber Obrero y la Innovación en la Empresa”. Serie Herramientas para la Transformación. OIT. CINTERFOR. Montevideo. 1999*

En relación al mismo tema, la administración nos cuentan que estas políticas salariales NO tienen algún recambio en el tiempo, y no existe algún factor que las someta a calificación (falta L.P) (Preg.2.7.D).

En este aspecto **los dirigentes sindicales** tuvieron una respuesta ambivalente: Uno confía que esto cambiará en el tiempo, y el otro reflexiona que según la dirección tomada por la empresa esto no se vislumbra que se resuelva así en el tiempo.

¿Hasta cuando se puede evaluar periodos de “sensibilización para una retribución material a los trabajadores?”. Éste periodo se establece como una garantía que va en búsqueda de herramientas modernas (estaría descrito por cierta “operación técnica y humana”) que permiten la Reciprocidad material en la empresa, pero ¿De qué elementos depende realizar esta operación?; ¿Qué permitiría construir cierta política y optimizar la integración sico-cognitiva del trabajador en torno a la empresa, gracias a un adecuado salario?

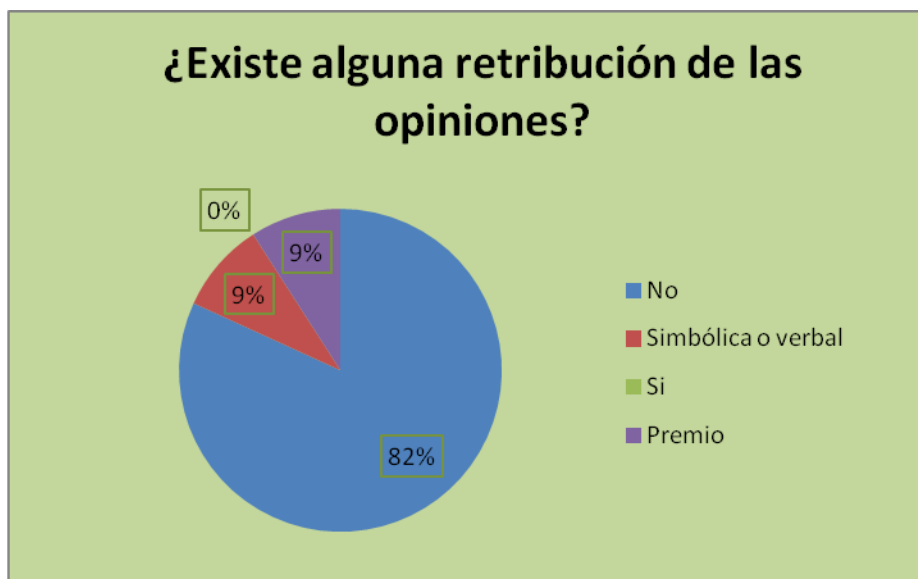
Así y todo es importante notar que existe una *percepción moderna* de que se cuenta con una herramienta de Readecuación (nuevos tipos de salarios) que no escapa de los procesos de modernización, que se han iniciado (conciencia (X.G.) faltante).

Si consideramos la propuesta del estudio al salario como una de las etapas de Readecuación, el salario como herramienta de reciprocidad, necesita de ciertos *condicionantes* para estructurarse como tal. Estos condicionantes nacen de “la coordinación de personal y la necesidad técnica”, ¿qué permitirían la optimización de los recursos para una reestructuración adecuada del salario? Este es tema vital para la viabilidad financiera de cualquier proyecto de Reciprocidad Material.

El cambio de criterios en el diseño de reciprocidad en el salario es un criterio que no se sostiene de una sola forma ya que se establece con un creciente énfasis de méritos técnicos-intelectivos y en ese sentido se evalúa como una política carente según la *acción comunicativa*. Es en este caso el criterio de *antigüedad* se está observando cada vez más inválido, lo que es equivocado porque entre las características de la Flexibilidad Cualitativa también se considera la experiencia.

También el incentivo “por productividad” (por cantidad), se considera como inválido con la nueva organización de trabajo por lo tanto de a poco se ha ido suspendiendo este tipo de pago. Este tipo de retribución también contiene riesgos en la productividad que las gerencias aún no han sopesado. Es importante este punto si se comprende bien el sentido estricto de la productividad, “la cual procura hacerlo de **la mejor manera posible** en el menor tiempo posible”, siendo que muchas veces este criterio se comprende solo como producir **la mayor cantidad de bienes en el menor tiempo posible**. (Falta (L.P)).

En la figura 8.3.5.1 se estructura un gráfico a partir a la pregunta abierta,



En este gráfico podemos apreciar el universo de las respuesta de **los trabajadores** que, ya sea en el área donde son implementadas las innovaciones (la línea de armado en el área de Seguridad Física), como en el área donde aún no (Cerraduras y Candados) la única política que se alcanza a apreciar es la disminución de bonos por productividad y donde el elemento “premio por opinión” es inexistente, ésta podría ser una vía por la cual retribuir materialmente al trabajador. Puede que uno de los elementos claves en este sentido es comprender precisamente que las modificaciones que llevan a las innovaciones (por más petición de opiniones), socializa el conocimiento por lo tanto tiende a homogeneizar los conocimientos por lo tanto pretenden horizontalizar las categorías profesionales y los costos laborales asociados a éstos. (Falta (D.E.)(X.G.) – políticas de motivación y redistribución)

Otro indicio de participación productiva se observa cuando la administración se cuestiona sobre el verdadero valor que el trabajador otorga a su actividad y el salario real que percibe. Este puede ser indicio de conciencia ya que se establece en *la solidaridad* o la comprensión de la existencia justa de una reciprocidad establecida. En otras palabras solidaridad orgánica<sup>161</sup>.

## Horario

El motivo para involucrar a los horarios como elementos de las fases terminales<sup>162</sup> como readecuación, en el desarrollo de la Participación Productiva, se basa en la creencia de que la estructuración de éstos son la consecuencia de una dinámica ya definida que

<sup>161</sup> Op. Cit. Pág. 15. Observar Dimensiones de Modernidad Productiva; *En la definición de Solidaridad, se adhiere al concepto dos perspectivas. Desde la idea de cohesión social dada por la evolución hacia una sociedad moderna, y desde el mecanismo detallado de su conformación lo que le otorgaba un enfoque constructivista, que da cuenta de sus elementos, reconocidos por una colectividad. En este caso esta referida a la definición dada por la “funcionalidad” y sentimiento inconsciente otorgado a la integración de una sociedad moderna.*

<sup>162</sup> *Los horarios se ubican en las fases terminales en relación al ordenamiento otorgado en el Anexo de este estudio.* Op. Cit. Pág. 29

“re” acopla el tiempo productivo por lo tanto el tiempo adherido a los procesos de trabajo. El horario y el tiempo ganado de trabajo sería una consecuencia de las cualidades de organización de los factores productivos. Existe una perspectiva holística a las empresas innovativas, la cuál se adhiere para hacer estos análisis que comprende relacionar toda la serie de atributos propuestos<sup>163</sup> *en una forma relacional de concebir el mundo..., donde se permite que algunos actos intencionales incluyan otros en el nivel adecuado que incorporen ética y valores como elementos de un desempeño competente.*

En este caso el tiempo sería, uno de los elementos de creciente disponibilidad de tiempo en una empresa moderna. Es por tal razón que se cree que los horarios serían uno de los tantos elementos de motivación que se establecerían como una herramienta de gestión para potenciar a sus trabajadores.

La disminución de horarios se considera como un elemento causal de crecimiento productivo cuando todas las anteriores cualidades de desarrollo garantizan una readecuación (de salarios y horarios) y pueden estar implementadas en una perspectiva de crecimiento económico sostenible. Este tema tiene su propia dinámica, la administración opina respecto a esto.

#### **¿Existe algún estímulo para cumplir menos horario? (Preg. 2.8 C)**

- a) *No. El horario se va a mantener siempre.*
- b) *No.*

El horario en estas circunstancias se reconoce como una herramienta de adaptabilidad más que de motivación. La condición de adaptabilidad se reconoce como una de las cualidades base de cualquier política de gestión, es la condición inmanente de las políticas administrativas. Los **dirigentes sindicales** concuerdan con la administración.

En estas condiciones la flexibilidad es gatillada a partir de las peticiones de venta (cantidades). De esta forma evaluamos que los horarios cumplen solamente condiciones de adaptabilidad en función de cantidad, en vez de cualidades de producción, que se daría cuando el sistema productivo se acerque a niveles participativos que consideren el saber obrero. Se anota nuevamente que la adopción de este tipo de criterios es cuestionada por los trabajadores que cuestionan las posibilidades de calidad en pro de aumentar los tiempos de producción. (Falta desarrollo (D.E.)).

Considerando lo anterior, es posible aseverar que aún no es posible preveer la consecuencia de participación en los trabajadores y de políticas de gestión modernas que generen mejoramientos de tiempos de producción por lo tanto mayor tiempo libre.

---

<sup>163</sup> Pág.272 Propuesta de percepción holística a la configuración de formación en el puesto de trabajo que arrastra percepciones del mundo. Gonczy y Athanassou. El Saber...

## Condiciones Materiales de Trabajo.

Las condiciones materiales de trabajo es parte de las etapas finales en la incorporación de un adecuado sistema de Participación en la Producción<sup>164</sup>. Lo hemos evaluado de este modo considerando que el proceso mismo de cambios e innovaciones requiere de cierta experimentación, o de cierto estado de conciencia administrativo, o reflexivo en la totalidad de la organización, lo que permitiría identificar la especificidad de las nuevas condiciones de trabajo que permitieran hacer expedito los procesos En condiciones ideales de la Participación, este aspecto también representa reciprocidad material para los trabajadores<sup>165</sup>. La incorporación de nueva maquinaria, junto a la aplicación de medidas de seguridad laboral y ambientales que puedan afectar las condiciones físicas del trabajo gracias a la disponibilidad de nuevos programas, estrategias, y recursos derivados hablan de la vuelta de un proceso ya iniciado en la empresa y que en algún momento incorporó otras etapas de participación que permitieron la optimización de la productividad (Desarrollo (D.E.)(L.P)).

La administración no logra visualizar bien desde qué momento se producen los cambios de las condiciones de trabajo señalados como: ropa de trabajo, materiales o implementos para cuidar la salud laboral (Preg. 2.5.A) identificando a todos los trabajadores como beneficiarios, principalmente aquellos suscritos al contrato colectivo (P.2.5.B).

En relación a este punto los cambios físicos y materiales de los procesos de trabajo y sus condiciones son observados por los dirigentes de manera análoga a la administración. Un dirigente opinó que si bien hay más orden en los espacios de trabajo hay menos comodidad para el trabajador al reducir las mesas de trabajo lo que si podría generar accidentes o enfermedades laborales, el otro dirigente también coincide que estos cambios han afectado más a la “otra” área que a la suya. O sea existe coincidencia acerca de un impacto negativo en los cambios de condiciones de trabajo a pesar que el fin de la administración haya sido el contrario. Nosotros creemos que esto se ha producido por iniciar procesos, con base inconsulta a los trabajadores. (Falta F.B)(Falta Adaptabilidad)

En relación al modo de incorporación de nuevas condiciones de trabajo asociadas a las innovaciones, la administración opina lo siguiente en torno a este punto.

**¿Cómo han incorporado los cambios en las condiciones de trabajo, (Manuales, círculos de calidad, nuevos implementos de trabajo y vestuario) (Preg. 2.5.C)**

---

<sup>164</sup> Ibidem Pág. 272 Tiene que ver con la perspectiva holística, que debe integrar experiencia laboral, conocimiento técnico-profesional que para la integración de valores debe haber resolución de problema que convenza a la “racionalidad ampliada” sobre el quehacer en la empresa. Gonczy y Athanassou.

<sup>165</sup> Pág.245 *Se debe proteger la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores creando un ambiente de trabajo, limpio y sin riesgo.* Prokopenko, J. Manual de Productividad. Ginebra.OIT 1996.

a) *Yo creo que esto nunca va a parar porque ahora se van a empezar hacer rotaciones de cargo. Ahora los operarios deberían pasar a ser polifuncionales. Cada 6 meses, o con el contrato colectivo.*

b) *Si, se incorporan cada convenio colectivo. Cada 3 años.*

Los entrevistados involucrados en estos procesos nos indican que seguramente la velocidad de estos cambios también estará regida por la periodicidad de la negociación colectiva, aunque se prevee que el proceso de cambios permanentes no cambiará. (Se prevee (D.E.). Coinciden en este punto la **dirigencia sindical**. Podemos inferir además que los cambios se han asumido distintamente según sea el área entrevistada, donde Seguridad Física prevee estos cambios más dinámicos y Cerraduras y Candados aún prevee las condiciones materiales a los periodos de Negociación Colectiva. La empresa pone especial cuidado con la salud laboral, éste sera otro indicador para la actualización de las condiciones de trabajo. En cuanto a los cambios materiales producidos en este caso se han generado más bien en los factores blandos; *cambios de línea de armado, más participación de los trabajadores en los procesos* etc. Pero estos cambios han sido selectivos, no hay aceptación de todas las opiniones de los trabajadores en torno a los procesos.

Es por tal razón que nos atrevemos a repetir lo aseverado en la introducción del análisis de Readecuación, ¿Es posible que evaluar las fases terminales de los procesos modernizadores dentro de la empresa, cuando aún se viven etapas de “sensibilización” hacia el alcance de la innovación? ¿Cuáles son los plazos para considerar este tipo de readecuaciones?

Por el momento actual, para la administración, aunque existan ciertas falencias tecnológicas, los cambios que entregan un mayor valor agregado preparan el terreno para incorporar cambios físicos y éstos son referidos a los factores blandos y sociales que indicarían más dinamismo<sup>166</sup>. No existen cambios en las condiciones materiales que ratifiquen la readecuación organizacional.

---

<sup>166</sup> Pág. 30. Joseph Prokopenko. Gestión de la Productividad; Manual práctico. OIT, Ginebra 1987.

# IX. CONCLUSIONES

## 9.1. Evaluación del primer objetivo. La revisión de la Participación Productiva en las singulares políticas administrativas. El encuentro de ulteriores condiciones para la realización cualitativa del Saber.

En la propuesta de este estudio, se consideró unir el concepto de Participación Productiva; como autonomía de los trabajadores de incidir, decidir, planificar y diseñar en sus propios procesos de trabajo. Según los elementos entregados por la construcción teórica del Saber Obrero, esta autonomía del trabajador está compuesta por actividades de trabajo creativas, experienciales y de conocimientos formales. Se comprende además que gracias a estos componentes se realizaba la Flexibilidad Cualitativa (cualidad accesoria que respalda nuestra hipótesis) que actualmente requieren las empresas y hacia donde se dirigen muchas de las políticas administrativas que persiguen Adaptabilidad en un contexto económico cada vez más incierto.

La construcción teórica del Saber Obrero nos ofrecía una serie de condicionantes<sup>167</sup> para determinar si efectivamente este Saber tuviese una relevancia y connotación social (sino solamente sería un saber en anónimato, posible de ser disgregado y no protegido por la comunidad). Es por esto también se consideró que en nuestra realidad nacional pudiese existir condiciones bajo las cuales se reconociese sólo una **Participación Productiva Individual**, disponiendo de garantías de reconocimiento sólo de algunos trabajadores (sólo algunos saberes se valorasen) sin generar las condiciones para que este Saber tuviese una connotación social (sin reconocer el saber de base productiva, sin normativa que lo reconociese y considerase retribuciones a elementos destacados), lo que no garantizaba una adaptabilidad virtuosa, ni estructural.

En un breve análisis sobre la constitución de las mismas políticas, se reconoció que a partir de los programas de innovación se reconoce el motor de una nueva manera de hacer las cosas. Uno de los tantos ejemplos es la Participación reconocida en los intercambios de opiniones sobre conflictos productivos. Esta última permite *Redescubrir a todos los trabajadores como sujeto significante*.

En la evaluación sobre las **Percepciones de la Participación Productiva**, tratando de descifrar el objetivo de desarrollo de la empresa, pusimos sobre el tapete las diferentes posibilidades de adhesión a las innovaciones y pese a que **el desarrollo hacia**

---

<sup>167</sup> Pág. 21 de este mismo estudio: Capítulo IV Aspectos Teóricos, Saber Obrero y sus condicionantes para su defensa estructural; Interacción lingüística – Constructos de Poder – presencia de conflicto productivo – Necesidad de Memoria Productiva – Creación de una comunidad del Saber.



**afuera** (la tecnología extranjera, la competencia y el mercado) se constituye como espacio atractivo de explorar, aún se presenta como desconocido y peligroso. Pudimos también apreciar el paso paulatino de la administración de una atención **hacia el mundo interno de la empresa** a través de la apreciación ya establecida que se tiene de la Capacitación, el reconocimiento de la Formación en el puesto de Trabajo (a través de la certificación en los procesos iniciados por ChileValora) y la reciente intervención de los trabajadores en los procesos productivos.

El sentido principal de identificar Participación Productiva, se realiza al asimilar los *Recursos Humanos* (Factores internos-blandos de la empresa) como aquellos en los que debe poner mayor atención, por comprender precisamente que son el elemento que apoya el desarrollo de los otros (desde la competencia hasta la misma tecnología). Si no fuera así se estaría considerando que los elementos externos estarían ocupando una igual jerarquía en el juego de la producción, donde la administración estaría orientada a fines, con una manera utilitaria<sup>168</sup> hacia su personal, reposicionando el término de “Recursos Humano” como insumo, sin la comprensión moderna sobre la condición humana dentro del trabajo, desgarrando los alcances del management moderno que se aloja desde una perspectiva cada vez más comprensiva, sin comprender al mismo tiempo que la naturaleza de la incertidumbre y dinamismo se encuentra al externo de las empresas.

Esta actitud comprensiva, es desde donde se instala la lógica de la administración moderna, es producto, como decíamos anteriormente del desarrollo del avance del management que instala al trabajador desde otro rol. La comprensión efectiva de las fuentes que dan soporte a los elementos de “la Adhesión a las Innovaciones” pondría en supremacía *al Factor Humano*. Es en base a este reconocimiento que se hace necesario advertir la presencia de Solidaridad Orgánica<sup>169</sup>, como la otra dimensión esencial de los rasgos de la Participación.

Se decidió en bases a estas cualidades del S.O. (Saber Obrero) construir un instrumento de análisis de la P.P. (participación productiva) sobre cada política administrativa que tuviese vinculación con las dimensiones propuestas<sup>170</sup> las cuáles dan cuenta de las cualidades que necesita la Producción para ser moderna, entre los que identificamos en **Adhesión a las innovaciones**: Desarrollo *dentro de la empresa* (D.E), establecimiento de *políticas largo plazo*, o asentadas (L.P) y desarrollo de *factores blandos* (F.B). Y factores de la dimensión de **Solidaridad**: Extensión *beneficios extras al grupo* (X.G) y permanencia en el tiempo (T).

---

<sup>168</sup> Pág. 167 ...*La racionalidad en torno a valores extrapola, la racionalidad en torno a fines porque se inscribe más afiatadamente dentro del entendimiento y comprensión de sentirse en una comunidad*. Edo Rojas, El Saber Obrero y la Innovación en la empresa. OIT. CINTERFOR. Montevideo. 1999.

<sup>169</sup> Se explica que a través de los tipos de cohesión comunitaria que se desarrolla en base a la evolución demográfica y tecnológica de las sociedades. Esta cohesión social es estructurada en base al reconocimiento de *la diferenciación vocacional* de los miembros de la sociedad, en donde la solidaridad se establece en base al aprovechamiento de la especialización de sus miembros, los cuales se reúnen para satisfacer sus necesidades en un conjunto.

<sup>170</sup> Pág 19. Presentación de las dimensiones de la cualidad de Participación Productiva.

Figura 9.1.1

<b>Políticas administrativas</b>	<b>Detalles de evaluación</b>	<b>Evaluación de Participación Productiva según actores laborales</b>
Kaisen		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhesión a las Innovaciones</li> </ul>	Conciencia entorno productivo cambiante y necesaria adaptabilidad organización.	(E) Conciencia e iniciación (D.E) falta (F.B) vertical. (S) Iniciación (D.E) Falta (L.P.) (T) Iniciación (D.E) Falta (L.P)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Roles Laborales</li> </ul>	Autopercepción con roles tradicionales en la producción, aunque existen conciencias cambiantes.	(E) Falta (F.B) (S) Falta (F.B) (T) Falta (F.B)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de empleo</li> </ul>	Conciencia de necesario desarrollo de Comunidad del Saber.	(E) Desarrollo (D.E) (S) Desarrollo (D.E) (T) Desarrollo (D.E)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación</li> <li>Información de metas</li> </ul>	Carencia información vertical.	(E) Falta (F.B) Buen Desarrollo (D.E) (S) Falta (F.B) Desarrollo (D.E) (T) Falta (F.B) Desarrollo (D.E)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación</li> <li>Formación en el puesto</li> </ul>	Uso extensivo de franquicias, desconexión con objetivos de innovación y consideración de "endotécnica". Consideración positiva de la experiencia.	(E) Buen Desarrollo (D.E) (S) Desarrollo relativo (D.E) Falta (F.B)(L.P) (T) Desarrollo relativo (D.E) Falta (F.B)(L.P).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso mismo del trabajo</li> </ul>	Toman opiniones hasta cierto punto. No son valorizadas bajo ningún punto de vista	(E) Buen desarrollo (D.E) (L.P) (F.B) (S) Desarrollo relativo (F.B) (T) Desarrollo relativo (F.B)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación entre grupos (sindicato-empresa)</li> </ul>	Sindicato ocupa posiciones RRHH, baja incidencia en producción, sin conciencia conflicto productivo. Baja consideración "beneficios".	(E) Buen Desarrollo (D.E) (L.P) (S) Falta (F.B) (T) Falta (F.B) Desarrollo relativo (So)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción Profesional</li> <li>Control de Calidad</li> </ul>	Promoción sin estándares productivos y para cubrir brecha productiva. Los trabajadores no cumplen rol de fiscalizador cualitativo.	(E) Desarrollo relativo (F.B) Falta (L.P) (S) Falta (F.B.) (D.E) (So) (T) Falta (F.B) (D.E) (So)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Salarios</li> <li>Horarios</li> <li>Condiciones materiales de Trabajo</li> </ul>	No hay conexión de incentivos y productividad. El recambio no tiene la dinamicidad necesaria.	(E) Falta (D.E) (F.B) (S) Falta (D.E) (F.B) (L.P) (T) Falta (F.B)

(E) Administración, empresa, (S) Sindicato, (T) Trabajadores.

En relación al análisis de la **figura 9.1.1** de desarrollo de condiciones dentro de las mismas políticas administrativas. Existe conciencia base sólo de la administración acerca de un contexto productivo cambiante por lo tanto la necesidad de equipar una organización adaptable a las necesidades de los consumidores y del mercado. Una consideración (dada por la experiencia) que la excelencia, profesión y oficio está dado por los trabajadores formados al interno. Esta consideración existe entre sindicato y trabajadores. Acerca de los cambios que se están produciendo en la empresa existe mucha inseguridad entre los trabajadores porque existe poca comunicación vertical acerca de estos últimos.

Existe una conciencia tradicional de los roles dentro de la producción. Esta situación orienta *la acción comunicativa* al interno de la empresa. Aunque identifiquemos roles autoritarios y de autonomía total de los gerentes en relación a los trabajadores, existe una percepción generalizada (de mandos medios y trabajadores) de un paulatino abandono comunicacional acerca de las desiciones productivas de éstos hacia los subordinados. Se podría aseverar que son como “padres ausentes”. La queja que se siente, no sólo como la necesidad de escuchar las desiciones desde el “alto” sino además porque las sugerencias desde abajo tampoco son escuchadas.

En base a la conciencia generalizada (Empresa – sindicatos – Trabajadores) de la necesidad de generar una comunidad asentada de saberes, se comprende una política de empleo mayoritariamente estable, que aún utiliza trabajadores subcontratados sólo en condiciones de excepcionalidad productiva. Ésta práctica tiende a desaparecer, esto es reafirmado por trabajadores y sindicato.

La falta de comunicación vertical se observa no sólo a nivel de comunicaciones en etapas de Información (que son las más básicas) sino además en sugerencias acerca de capacitación y en materialización de opiniones productivas.

Los descubrimientos reconocidos en el camino para comprender si era posible llegar al objetivo deseado (la Adaptabilidad) fueron los siguientes.

En la **figura 9.1.2**, se muestran las consecuencias que se encontraron en función de la matriz de búsqueda de las cualidades de Participación Productiva. En este descubrimiento se pudo observar que sobre la base al desarrollo desigual de políticas de administración (1°columna), manifestadas a través del desarrollo de las dimensiones de las PP (4° columna), se descubrieron factores de inseguridad, autoritarismo “con reservas”, ansiedad, dependencia y monopolización de conocimientos.

Con un desigual desarrollo de cualidades de adaptabilidad se produce una monopolización, fragmentación y *Atrofiamento* del Saber Obrero (2°columna). Esta situación que es contraria a los objetivos de una gestión moderna (3°columna) y se manifestada a través de algunos indicadores que dan cuenta del nivel de empoderamiento del trabajador respecto de su actividad (Autonomía, Seguridad, Iniciativa, reconocimiento con el lugar de trabajo etc.).

Este descubrimiento permite a la administración (y sobretodo al sindicato) revisar el diseño de las políticas de trabajo. En el desarrollo desigual de las políticas se descubren *desigualdades en los factores de la Participación Productiva moderna*. Respecto a estos, el sindicato debe poner atención para complementar las medidas de potenciamiento y desarrollo del Saber Obrero, aquí se observa:

**Figura 9.1.2**

Descubrimientos hechos a raíz de la aplicación de la propuesta metodológica

Políticas administrativas	Lucha de la Participación	Fin de la Gestión Moderna	Encuentro factores de PP.
Kaisen	<b>Estratificación del Saber Obrero.</b>  Monopolización de los conocimientos y experiencias. Ansiedad Inseguridad Dependencia	Apertura Valoración Práctica y Enriquecimiento del Saber Obrero  Seguridad Involucramiento e Identificación con la empresa Autonomía Iniciativa (o Autoridad Individual)	Desarrollo (DE)
Adhesión a las Innovaciones			Desarrollo (DE) (LP)
Roles Laborales			Relativo (FB) Falta (X.G)
Políticas de empleo			Desarrollo (DE)
Comunicación Información de metas			Desarrollo (DE) Relativo (FB)
Capacitación Formación en el puesto			Relativo (FB)(DE)(LP) Falta (XG)
Comunicación entre grupos (sindicato-empresa)			Relativo (FB) (DE)
Proceso mismo del trabajo			Relativo (FB) (DE) Falta (XG)
Promoción Profesional Control de Calidad Rendición de cuentas			Falta (XG) (DE) (LP)
Salarios Horarios Condiciones materiales de Trabajo			Falta (XG)(T)(LP)(DE)

Es sobre esta pertinencia es que la administración reconozca la manera adecuada de cuáles serán las actividades que el sindicato debe defender en función de defender la profesión. Así el trabajador se verá avalado en la manera adecuada de ejercer su actividad y estimulado para seguir cooperando, ya que tal condición significará una mayor seguridad y reconocimiento para generar un mejor desempeño de su actividad. En este

nivel que se puede generar los primeros indicios de competencia del trabajador que sean **inclusivos**.

A partir de estas consideraciones, que se pretenden operacionalizar las valoraciones propuestas como **la consolidación de la Solidaridad, la Extensión y la Materialización de las Innovaciones**, garantizando las transformaciones productivas *a largo plazo*, que se focalizan en políticas en la Empresa.

En la segunda columna se hace referencia a la **Lucha de la Participación**, que se establece según el desarrollo de los diferentes niveles en la producción (segunda columna), generándose una relativa estratificación del saber obrero, si los factores de Participación Productiva no son aplicados. En función de esta relación que se puede observar la relativa **monopolización, fragmentación y omisión de los conocimientos y experiencias del saber obrero**, lo que produce al mismo tiempo una pérdida del factor multiplicador de la tecnología.

Esta situación agreg condiciones de autoritarismo, inseguridad y dependencia productiva, precarizando la situación de los *Recursos Humanos* para generar niveles adecuados de productividad.

La cuarta columna simbolizan los fines administrativos modernos de la gestión (Estos fines se establecerían en oposición a la fragmentación y omisión del Saber Obrero), los cuales estarían en diferentes niveles bajo el objetivo de optimizar su relación con los recursos humanos, entre los cuales se encuentran:

- La seguridad<sup>171</sup>
- El involucramiento con la empresa.
- La iniciativa
- Y la autonomía

Estas características estarían presentes bajo una adecuada optimización de las políticas de administración con el desarrollo eficiente de las herramientas de gestión. Bajo tales condiciones sería posible una Apertura, una Valoración, una Práctica y un Enriquecimiento del Saber Obrero.

En esta condición se puede observar el desarrollo de las diferentes dimensiones de la Participación Productiva; Adhesión a la Innovaciones productivas (conocimientos, tecnología y *Recursos Humanos*) y Solidaridad Orgánica (extensivo a la *mayor cantidad de personas posibles*, a través del *tiempo*, y con una *regularidad programática*).

Se puede comprender además que es en una empresa que posee un sentido tradicionalista de la producción, y es en base a esta última premisa, donde la experiencia como fuente del conocimiento organizacional no se reconoce formalmente de manera

---

<sup>171</sup> Pág. 155. *Si se amenaza la seguridad y no se enfatiza la comprensión mutua, los trabajadores pueden (por elementos de inseguridad), consciente o inconscientemente pueden problematizar el desempeño de la productividad.* Edo Rojas. El saber Obrero y la innovación en la empresa. OIT. CINTERFOR. Montevideo. 1999.

permanente, privilegiando las decisiones verticales por sobre el recurso experiencial de sus trabajadores.

En ese sentido se puede aseverar que la empresa tradicional no genera cambios a través de la experiencia. La experiencia del trabajador es un elemento de consideración como insumo, pero de poco reconocimiento y reciprocidad y con el tiempo se puede aún convertir en un insumo prescindible.

Es sabido que cuando no existe *Memoria*<sup>172</sup>, es difícil contar con un punto de partida para avanzar ya que no existe un parámetro de donde conocer la realidad. Cuando esta Memoria es “desconocida” agrega la desmotivación por el oficio lo que no es auspicioso ni para la industria ni para ningún proyecto productivo a largo plazo. La memoria es posible sólo si existen *registros* y reconocimientos de los aporte del *sujeto significante*.

El tiempo en el espacio de trabajo se observa como algo estable, impasible, sin consideraciones de cambios (propuestos por los actores “operarios”), siendo así además, imposible encontrar una base para generar “otra” propuesta innovadora. La innovación siempre tiene su cabida cuando existen registros, una memoria y en una organización, donde los componentes de esa memoria no son silenciados.

Y aunque existe una consideración de los propios trabajadores “hacia el aprendizaje en el puesto de trabajo” como una fuente reconocible de conocimiento esta formalidad es desechada generando un olvido social.

En el área constituida por las *Percepciones hacia la Participación*, se observa que la expectativa *hacia afuera* está tornando lentamente hacia una atención *hacia adentro* de la empresa. A la administración, ya no llama la atención los constantes cambios de contextos de las empresas, comprendiendo que la situación es inmanente a la condición actual. Concluyen que el descubrimiento de nuevos elementos situados en el interior de la organización, podrían otorgar estabilidad a la empresa desde otro pilar. Sin embargo esta comprensión no garantiza una operacionalización de soporte hacia el interno.

Con respecto a las **Actitudes de Participación Productiva** de la empresa. En esta política se identifican las condiciones temporales y materiales estables, donde el trabajador puede ser considerado como un elemento especial dentro de la producción por lo tanto se observan las **Políticas de Empleo** realizadas en la empresa. Si la política de empleo utilizada por la empresa genera el *espacio suficiente* (en tiempo y lugar) para implementar políticas de trabajo *permanente*, que abran, valoren, practiquen y enriquezcan el Saber Obrero, se podrá decir que la administración se abre hacia una conducta moderna en productividad. Esta es una condición inicial y para que exista estabilidad en el tiempo y para eso es necesario implementar Acciones en búsqueda de esta necesidad.

En ese aspecto, la empresa aludida comprendió la condición del saber de sus operarios presenta la prerrogativa en la estabilidad ocupacional. Antes, el trabajo

---

<sup>172</sup> Condiciones para un Saber Obrero acabado. Condiciones para la realización accesoria de la Flexibilidad Estructural

rutinizado se externalizaba (trabajo a domicilio), en cambio el trabajo con conocimiento técnico se internalizaba. Como la comercialización exigió calidad y las pérdidas se hicieron presente, se avaló una demanda de estabilidad laboral e internalización de todos los operarios necesarios.

En ese sentido, aún es posible evaluar que la implementación de trabajadores externos, sólo se consideran en situaciones de extrema Adaptabilidad, para producción en cantidad pero no ciertamente en calidad. La consideración de la experiencia interna existe al reconocer que el Know How de la empresa se basa en ésta última.

En las **Acciones de P.P** en las etapas de **Comunicaciones y la Información entre los trabajadores** se ha perdido la práctica de comunicación ganada hace unos años<sup>173</sup>, porque no contaba con un asentamiento programático y no es una política clara dentro de la actual administración. Aún así se observa que las políticas aludidas aún se establecen en el campo de una Adaptabilidad precaria, no se genera toda la Información que los operarios quisieran, generando sentimientos de Inseguridad al interior de la empresa, dando muestras asimismo que es una práctica que sirve para la Motivación de los trabajadores. Esta situación implica dificultades en la apertura del Saber y de la Información debido al clima de Inseguridad reinante dentro de la empresa.

En la etapa de **Educación** se considera formalmente a **la Capacitación y a la práctica de Formación en el puesto de trabajo**. La primera política está establecida adhiriendo básicamente el criterio y las ventajas de las franquicias tributarias para este efecto. Según **los trabajadores**, no se sustenta sobre las necesidades directas de ellos y que en pocas ocasiones se relaciona incluso con necesidades directas de la empresa. Se necesita una exploración sobre los verdaderos objetivos empresariales y otra exploración participativa de los trabajadores que les permita delucidar como estrategia de crecimiento para asentar una regularidad programática. Mientras que el segundo elemento (formación en el puesto de trabajo) siempre ha sido reconocido como el conformador del oficio de los trabajadores, identificándose como el know how de los trabajadores. Otro tipo de prácticas que se observa de manera incipiente, es la conformación de equipos de trabajo, donde los trabajadores tienen que rotar permanentemente de función y someter a discusión los procesos de trabajo para incorporar la llamada polivalencia para poder evaluarlas como positivas deberíamos considerar una practica más arraigada con políticas de asentamiento cultural lo que no se ve.

Existe una gran contradicción: Se aprecia de parte de la administración el Know how en la experiencia pero al mismo tiempo se quiebra esta apreciación porque si bien existe un nuevo reconocimiento acerca del aporte del trabajador operario, a través de la petición de opiniones, se anula en la retribución debida de estos.

En la consideración de acciones de **Gestión** se aprecian políticas donde se juegan pequeños espacios de poder como podrían ser **la implementación de las opiniones** de los trabajadores. Se empieza apreciar el paulatino deterioro de las dimensiones de la PP.

---

<sup>173</sup> Uno de los entrevistados acota (mando medio) que cuando la empresa era de carácter familiar existía más comunicación vertical de las gerencias hacia los trabajadores

No existen políticas de Motivación y Reciprocidad en torno a este tema. Los bonos por antigüedad desde hace un tiempo se han retirado en un afán de capar “las desigualdades salariales” por la administración, todo esto apoyado por la socialización de los procesos. Estas dos últimas experiencias desconsideran el elemento experiencial en la reciprocidad, sin advertir otra política en incentivos que lo suplante. Se hace hincapié a este hecho en una consideración material del *know how* del trabajador.

En este caso es susceptible diagnosticar que esta falta en las políticas de Readecuación se pueden producir el doble daño; en primer lugar a la *Comunidad del Saber*<sup>174</sup> (los trabajadores no se sentirían parte de un valor que los aúne) como cuerpo comunitario, y en segundo lugar a la productividad y a la economía desde la perspectiva organizacional, pensada como ganancia material, si es que efectivamente su implementación es generada solamente desde la Adaptabilidad (ya que se produce Inseguridad, Autoritarismo, Desmotivación etc).

En la empresa, se observa esta situación ya que existe una creciente inseguridad por la conservación del empleo, también desaparecen paulatinamente el reconocimiento al saber experiencial, lo que indica criterios de “mejoramiento” que desconsideran el insumo histórico productivo.

En el caso de políticas de **Fiscalización y Reciprocidad** se han podido comprobar que poco se considera **la creatividad y de la experiencia como otras fuentes válidas del Saber Obrero**.

Desde la administración se ha generado toda una disciplina para flanquear las resistencias de los trabajadores hacia “la entrega del Saber” para la construcción colectiva de procesos productivos flexibles y eficientes. Es necesario señalar que esta entrega del trabajador debe ser acorde a los niveles de seguridad, desarrollo profesional y humano ofrecido por la administración. El sindicato en este caso se debe establecer como garante de las buenas condiciones laborales. En todas las etapas anteriores son bien iniciados los procesos sin el cierre del reconocimiento aunque sin son exigidos procesos de fiscalización de parte de los trabajadores, sin considerar si es premiada una buena tarea de fiscalización.

---

<sup>174</sup> Forma consolidada del Saber Obrero, cuando se ha enriquecido y ha defendido pasando por todas las etapas de construcción. Ver conclusiones finales de este estudio.



## 9.2 Evaluación del segundo objetivo, hacia una Participación Productiva Social. La aparición de la Flexibilidad Estructural y la incidencia de la norma que obliga a la innovación: El avance de los trabajadores.

Consideramos dentro de nuestro segundo objetivo, la posibilidad de comprender un segundo eje de análisis que consideraba el nivel de desarrollo y asentamiento en las prácticas sociales niveles cada vez más complejos de Participación Productiva, que implicaban necesariamente ejercicios de poder realizados exitosamente en base a la realización de una “racionalidad ampliada” que involucraba nuevos valores por lo tanto la práctica de un *hacer administrativo* que se transformaba en un trasfondo de saberes para la Participación Productiva Social en la empresa que también tiene un ejercicio en la micropolítica de la participación cotidiana.

La medición de las condiciones de la Participación Productiva, se observa la Figura 9.2.1. La primera columna, corresponde el área donde opera el análisis sobre la Participación a través de manifestaciones inmateriales (percepciones y expectativas) y a través de manifestaciones materiales, que se objetivizan en políticas administrativas (acciones). En la segunda columna se observa la operacionalización de la Participación a través de las diferentes políticas administrativas. La tercera columna se pueden observar los criterios de evaluación dados<sup>175</sup> a utilizar según el nivel de Participación y el desarrollo observado de éstas. En la cuarta columna se observan las áreas de la empresa que cuentan con el mayor nivel de desarrollo de los herramientas ocupadas (en la tercera columna).

Las observaciones recabadas de la cuarta columna indican el énfasis en las herramientas de la administración en la consideración del factor humano, la cual se observa de la siguiente manera:

Según la presencia de adaptabilidad, motivación y reciprocidad: se puede observar que no están presentes todas las herramientas. Según la coloración: el color rojo representa la presencia desarrollada de la herramienta: Donde se observa que la herramienta de adaptabilidad, se encuentra **presente** en todas las políticas de la gestión, porque es precisamente la función principal de la administración.

---

<sup>175</sup> Según los criterios considerados para este fin Pág. 37 De este estudio.

**Figura 9.2.1**

Grado de desarrollo de la Participación Productiva Social

Dimensiones de la Modernidad	Etapas	Manifestaciones	Herramientas	Secciones de más desarrollo
Percepción		ISO	• Adaptabilidad	Todas
		Adhesión a las Innovaciones	• Adaptabilidad	Todas
Actitudes		Roles Laborales	Adaptabilidad • Motivación	Seguridad Física
		Políticas de Empleo	Adaptabilidad	Todas
Acciones	Conocimiento	Comunicación de Información de metas	Adaptabilidad • Motivación Reciprocidad	Ninguna
	Educación	Capacitación Formación en el puesto de Trabajo	• Adaptabilidad • Motivación • Reciprocidad	Seguridad Física Cerraduras y Candados
	Gestión	Proceso mismo del Trabajo Petición de Opiniones	Adaptabilidad • Motivación Reciprocidad	Seguridad Física
	Negociación	Comunicación entre grupos (sindicato empresa)	Adaptabilidad • Motivación	Ninguna
	Fiscalización	Promoción Profesional	Adaptabilidad Motivación • Reciprocidad	Ninguna
	Readecuación	Salarios Horarios Condiciones Materiales de Trabajo	Adaptabilidad Motivación • Reciprocidad	Ninguna

En la coloración azul, se observa **las primeras prácticas** de la gestión de las tres herramientas sin que se encuentre asentada en la práctica organizacional. Es en este caso que se corre el riesgo que desaparezcan. Y es en la coloración negra que la practica pudiendo estar presente, esta **ausente**. La presencia de un punto significa la relevancia de la herramienta propuesta para la política señalada.

Haciendo una analogía de categoría de evaluación. Del análisis de los resultados de las herramientas administrativas se podría aseverar que se intenta trabajar sobre **el factor blando** (el factor humano y su organización que compone es sistema productivo) pero

que **es insuficiente** porque aún no incorpora herramientas regulares de *Motivación* y no se vislumbra el actuar de herramientas de *Reciprocidad*.

En este sentido podríamos aseverar que el trabajo es insuficiente en el factor blando (F.B) y en el componente **interno** de la empresa (DE) y que definitivamente aún no se practica la democratización de los beneficios de las políticas a través de la noción generalizadora del desarrollo **extra grupo** (XG) basado fundamentalmente en un asistematicismo e irregularidad de las políticas (L.P), lo que corroe profundamente la noción de **regularidad en el tiempo** (T) que permitiría asentar bases organizacionales para la conformación de Flexibilidad Estructural dentro de la empresa.

Este tipo de vigilancia y control de la Productividad, señalado a través de ésta propuesta es posible de extender en la medida que el management nacional comprendiese el verdadero valor de las herramientas de la administración modernas y si además los trabajadores – unidos en torno a estos temas - comprendiesen que ésta es una oportunidad de contexto histórico, en términos de desarrollo de ciencias de organización del trabajo, para hacer prevalecer la defensa de la profesión, sus condiciones de desarrollo óptimo y comprendiese el rol que está en juego en las decisiones sobre productividad y protagonismo en la economía. De modo práctico haciendo valer de modo efectivo las opiniones de los trabajadores, y supervisores y bajando la relevancia excesiva a la expertise y la gerencia<sup>176</sup>.

En relación a la opinión generalizada de los **trabajadores** (y en parte de los dirigentes). Ellos valoran grandemente diferentes acciones dentro del proceso de P.P, aprecian estos cambios sobretudo por el sentimiento de ética profesional que los mueve pero son permanentemente marginados y expulsado de procesos que deberían ser “efectivamente participativos”. Esto se puede apreciar en la nula decisión acerca de la temática de las capacitaciones, como en la poca implementación de opiniones, o en la nula reciprocidad respecto a estos actos. En ese aspecto se percibe una cierta desmotivación en torno a los procesos.

Pudimos acceder a **la opinión de los empleadores**, gracias a supervisores y según éstos la falla de acciones en P.P nace desde los inicios con la falta de una comunicación clara al grueso de los trabajadores de planta. El problema se agudiza en la medida que van avanzando las acciones evaluadas; con la capacitación no participativa, están dispuestos a una Participación de manual o sicologista, de extracción de saber sin reconocimientos.

La opinión de la **dirigencia sindical** en torno a la P.P, no es unívoca en el sentido que, hay un dirigente que no ve el conflicto en la adhesión a las innovaciones y otro sí. Quién observa este conflicto comprende que la Participación no es acabada, o sea desde la información que va desde las Gerencias hacia los trabajadores, no es clara, acabada e

---

<sup>176</sup> Estudios internacionales indican que la contribución en I&D a las empresas es inferior del 10%, que la contribución mayor es aquella producida por los trabajadores, aquella relacionada con la motivación y la creatividad de ellos en sus puestos de trabajo que alcanza un 70% Entrevista en Opinión a María Cristina Betancourt, Gerenta de Desarrollo de SONAMI - Revista Minería Chilena. Mayo 2016 – Santiago Chile.

uniforme, desaprovechando recursos y generado por un estilo de gerencia vertical y también observa que la P.P. producida desde los trabajadores hacia las jefaturas no es tal porque a falta de comunicación no se han generado los dispositivos de Seguridad que los trabajadores requieren para trabajar en espacios de óptima participación, donde se presenta **extracción de saber**, con una capacidad relativa de decidir, sin reciprocidad, con registros que hacen prevalecer la velocidad por sobre la calidad del proceso.

En el esquema de evaluación sobre Participación Productiva, observamos que la prioridad de la administración es contar con la presencia de Adaptabilidad, más que de **Motivación y Reciprocidad** que también es fundamental para generar buenos índices de Productividad.

Aún así, en la consideración hecha por la hipótesis sobre la inflexión productiva generada desde la innovación Kaisen, pudimos comprobar ciertas ventajas que impone las condiciones del modelo. Éste propone *registros cotidianos* en las actividades que nunca antes tuvieron. Es en esta misma acción que se ha descubierto a través de éste estudio que los operarios poseen una “ética profesional propia” que los mueve hacia el *saber hacer* en su actividad. Con respecto a estas actividades que se puede visualizar hacia un **proyecto productivo**.

En la consideración de la progresiva aparición de registros y la conciente normalización virtuosa de los procesos productivos se hace un alcance que se considera fundamental acerca de la impostación de generación de normas dinámicas en este sentido. Los trabajadores son un pilar importante en este proceso aún no suficientemente reconocidos. La experiencia les dona una identidad de oficio fuertísima. Se reconoce además, que en las evaluaciones sobre la recepción a las innovaciones comprobamos que ya se sienten “**empoderados**”<sup>177</sup> (fig. 7.1.2.1) pero que necesitan algo más que una “actitud” para sacar adelante las innovaciones propuestas por la administración. Este elemento por sí mismo, no compete sólo a responsabilidades de ellos sino que también hay un reclamo de información de los trabajadores hacia las gerencias “para que la empresa pueda funcionar adecuadamente”. El empoderamiento también se hace visible en la medida que los trabajadores afirman que necesitan más información y seguridad para incorporar mejor los cambios.

A medida que se complejiza la evaluación de la P.P en diferentes acciones, ellos hacen un reclamo aún mayor sobre; la necesidad de decidir temas de capacitaciones, metodologías de enseñanzas, consideración y reconocimiento de opiniones todo en aras de un mejoramiento de la producción. En ese sentido es posible afirmar que existe una *Ética Profesional*; reconocido como un sentimiento de apego e identidad profesional que obliga al trabajador desde un punto de vista moral, a seguir un accionar determinado. Un ethos del *deber ser en oficio*, según su construcción histórica laboral. El empoderamiento es construido por un ejercicio genuino del oficio a través del tiempo y de la experiencia<sup>178</sup>. La práctica del oficio a través del tiempo y de la experiencia, contribuye además a la

---

<sup>177</sup> Responsabilidades de los trabajadores. Pág 47

<sup>178</sup> Porque como se confirmaba en los análisis anteriores todos los otros items que tienden a afirmar cultural e institucionalmente, la constitución del Saber Obrero como constructor de las organizaciones, no están constituidos aún.

autoestima de los trabajadores para una inclinación actitudinal hacia el *cambio* (fig. 7.1.1.3)<sup>179</sup>. Donde pudimos apreciar que existe en casi todas las evaluaciones donde se media una variable actitudinal.

La condición de *omnis aeconomicus* propia del trabajador que se separa de la lógica de la administración, pues como señalamos la noción del *crecimiento del capital* no siempre corre en paralelo con la *lógica de acumulación del capital*<sup>180</sup>. También es posible aseverar que este empoderamiento es sólo reconocible por los trabajadores en la práctica de su oficio desde el silencio. Con un grado incipiente de prácticas de **interacción comunicacional**, se resitúan las posiciones jerárquicas de saber (y las pequeñas cuotas de **poder** que tenían algunos trabajadores respecto a su oficio) lo que genera inseguridad en los trabajadores que poseen ciertas categorías.

Aún falta incorporar la inserción de los **conflictos productivos**, tanto en los directivos como en los trabajadores. La comprensión de la naturaleza de las condiciones actuales de producción (el cambio constante y la incertidumbre), los naturaliza. Su resolución, el reconocimiento de resolutores diferentemente capacitados, (diferentes a la administración) y por lo tanto queda por recorrer el camino hacia la **Comunidad Productiva** (del Saber).

El reconocimiento de una Ética Profesional observada en la gran mayoría de los trabajadores a pesar de la adversidad de las condiciones de trabajo y de políticas administrativas contrarias al desarrollo del Saber Obrero, indica el reconocimiento y responsabilidad del trabajador frente a su oficio, el apego que tiene éste frente a dificultades y condiciones adversas que la misma administración pone delante del trabajador para desenvolver su trabajo. Muchas veces encontramos a todo tipo de trabajador manifestando algún tipo de empeño para defender el desarrollo del oficio, o la manera justa y adecuada de hacer algo en su actividad diaria. Esta aseveración puede resultar un poco ingenua pero es impresionante corroborar que en todas las políticas de trabajo que la administración pueda más o menos implementar bien, siguiendo los requerimientos modernos de RRHH, son los trabajadores, (que a pesar de que pudiesen predominar otras motivaciones como un mejor y más adecuado salario), toman capacitaciones, dan opiniones, realizan esfuerzos creativos en pos de mejorar el ejercicio del oficio más allá que exista ningún incentivo o reconocimiento extra para tal objetivo. Obviamente al cabo de una serie de políticas adversa hacia el desarrollo de la profesionalidad o al reconocimiento de ésta, no queda más que desmotivación en torno al trabajo, pero día a día nos encontramos con nuevas y renovadas fuerzas que mantienen en pie esta inexplicable ética de comportamiento y que reconocemos como parte de la lógica del crecimiento del capital con que los trabajadores incorporan valor a sus actividades.

---

<sup>179</sup> Cualidades del cambio. Pág. 44.

<sup>180</sup> El Crecimiento del Capital siempre radica en el entendimiento y la transacción en cambio la Acumulación de Capital nace irremediamente del acaparamiento del excedente producido por los trabajadores operarios (o de base económica), no sólo de dinero sino de recursos productivos y en ese momento de información.

Se nota un mayor conflicto de roles entre la gente situada del lado de la lógica de la administración pero que es trabajadora, (por la presencia de ética profesional también en ellos) acerca del carácter de las innovaciones. La creciente complejización de roles por una nueva división social del trabajo, donde la figura del capital se separa incluso de la figura de la administración productiva lo que implica también la presencia de una ética propia que apela una manera particular al crecimiento del capital.

Sobre todo este ejercicio, de avanzar y retroceder, en “el mejor modo de hacer el oficio”, basada en un principio guiador de *ética profesional* que tiñe los **registros** (Memoria) permite también dar legitimidad a contenidos heterogéneos en la producción e iniciar actividades germinales de gestación de contenidos propios de parte de la lógica de los trabajadores (y de sus representantes) para velar a fines reivindicativos.

### **9.3 El deber del sindicato hacia una cotidiana integración en la productividad.**

En base a la respuesta del tercer objetivo de éste estudio, y a la conclusión derivada del punto anterior se considera que en la empresa se gestan contenidos de sentido a la productividad derivados desde la misma lógica de los trabajadores porque poseen en ***Ética Profesional*** que va más allá de cualquiera condición de Participación Productiva.

El ser participativo juega su existencia no sólo desde una nueva responsabilidad de la administración, sino además se hace fundamental desde el sindicato hacia **una defensa de la profesión**. Los aspectos de esta propuesta consideran la multivariada de hechos administrativos que definen el rol del trabajador como un *interlocutor de excelencia*.

Desde de la administración se observa una complejización inusual pues en el desarrollo de esta actividad se torna difícil la autonomía y el control por parte de la *lógica de la gestión* y la “ética profesional” de los trabajadores de la administración (mandos medios) no siempre concuerda con la lógica de las gerencias.

a) Conflictivo es notar que en general, los sindicatos **aún no entran en abierta contradicción con el interés del capital** por lo que se hace difícil vislumbrar cierto rol protagónico. En el caso estudiado, sólo un dirigente (la empresa posee dos sindicatos) logra vislumbrar el carácter conflictivo de la Extracción del Saber, la irregularidad de la administración en diferentes acciones de Participación y la criticidad de la implementación de ciertas innovaciones.

Podemos decir lo siguiente por los síntomas dados al comienzo del proceso de evaluación de la Participación Productiva, donde los trabajadores y los mismos dirigentes consideren deseable que el sindicato sea “conciliador” en los procesos es una señal preocupante. Esto no significa que el sindicato deba por fuerza ser propensos “al conflicto” con los empleadores, sino más bien comprender la naturaleza de los procesos necesita de diálogo. Ellos como *sujetos de significado* tienen una propia impresión de la realidad productiva que debe ser distinta a la de su interlocutor. Si no se logra entender

esta situación estos procesos pueden recaer mal sobre los trabajadores, afectándolos, lo que recae incluso negativamente en la economía en general. La noción “problemática” de la producción percibida no debe ser al interno de la producción sino a la incertidumbre dada por los requerimientos productivos externos. No comprender ésto denotaría incluso un fuerte obstáculo para acercarse a la “noción” de la optimización del crecimiento del capital.

Tal nodo podría ser resuelto y apoyado, en la medida que la administración, reconociese las vertientes de la verdadera productividad. En este proceso, el sindicato ayudaría en la comprensión de este camino adoptando roles propios.

Esta transición se observa a un punto de resolverse porque se vislumbra una crisis precisamente en la falta de reconocimiento de los aportes de los trabajadores, lo que empieza a ser palese a vista del sindicato, (y de los mandos medios) incomodando su rol tradicional respecto a estos temas, dejando de quedar relegado solamente para temas de negociación colectiva y beneficios extralaborales.

El trabajador puede demandar por parte del sindicato una labor de recolección de necesidades colectivas de la producción en la proposición de un proyecto de relaciones productivas que tengan un alcance social<sup>181</sup>.

Los dirigentes sindicales, en estos casos, desconocen los diseños administrativos e ingenieriles que permiten la optimización de estos procesos. Lo que si intuyen los dirigentes son las consecuencias de toda la nueva organización del trabajo y cómo recae en la vida de los trabajadores.

El sindicato puede convertirse en “apoyador” de procesos, considerando que en ciertas circunstancias pueden ser dañinos a sus representados. Es en este caso que el sindicato apela al COMPROMISO de generar un proceso innovador de acorde a la conciencia de contar con variados trabajadores, lo que implica recursos y potencialidades diferenciadas. Si se apela a un “compromiso” como parte de la Participación, debe poner atención en los roles y las políticas que se reconstruyen en este proceso, los cuales no siempre representan una posición de responsabilidad propia y empoderamiento tecnológico reconocido socialmente.

Frecuentemente el sindicato centra su actividad en torno a las Políticas de Empleo, considerando que el cuidado de este espacio permite a los sindicatos apelar a la defensa de los trabajadores. Es precisamente desde esta trinchera que los sindicatos pueden *iniciar* a cuidar las condiciones de trabajo<sup>182</sup> pero mucho queda por “acordar”.

---

<sup>181</sup> Pag 221 Acerca del alcance social de la CISL característica de siempre reajustada entre las nuevas formas de negociación de base y la fuerte representatividad nacional. Tiziano Treu. La CISL y las nuevas formas de representación de base. En Defensa del Trabajo, “La Experiencia de la CISL”, Volumen III. Editor Alberto Cuevas. ISCOS CISL CLACSO. Santiago de Chile. 1992.

<sup>182</sup> Op.Cit. Pág 29 Identificadas abiertamente con el cuidado de la motivación y la reciprocidad en todas las políticas de gestión implementadas.

b) Pero el sindicato no sólo debe comprender la seguridad que retribuye cierto tipo de contrato, que genera estabilidad sino que debe además proteger las condiciones de desarrollo y de **promoción dados desde otras políticas de administración que defienden la profesión**. Es precisamente en defensa de lo anterior que se genera la promoción estructural que busca la organización sindical en pos de su sobrevivencia y evolución.

En precisamente a partir de la defensa de los elementos anteriormente señalado que se evalúan las condiciones del desarrollo de una ontología de Participación desde las dos perspectivas (administrativa y política). Si la empresa aún considera que el punto de su mayor competitividad esta basado en los costos laborales, sin considerar otros elementos participantes en los procesos, puede ser que nunca alcance elementos óptimos de una Flexibilidad Cualitativa.

En las demás políticas donde también se asientan las bases de seguridad laboral de mayor perfil para los trabajadores. En el estudio, el sindicato identifican Gestión a través de equipos de trabajo, donde las nuevas modernizaciones productivas no son comunicadas al sindicato para que estos se preocupen de “mantener el puesto de trabajo” (y las condiciones de éste y de la profesión). Bajo este prisma, es difícil comprender el nivel de incidencia para intervenir en las condiciones de trabajo del operario e imposible llevar a cabo la función e FISCALIZACIÓN que le compete al sindicato.

Sabemos que es en las herramientas de *Motivación y Reciprocidad* que el sindicato articula su competencia porque a partir del desarrollo de estas dos últimas herramientas en las políticas de administración se produce un cambio cultural, un cambio en el trato hacia el trabajador y una entrada hacia el cierre normativo de la posición de los trabajadores en función de una instancia modernizadora.

En la actividad de velar por la implementación de estas herramientas se entra hacia la verdadera consideración del Saber Obrero, tomando en cuenta que deben ser herramienta para involucrar de manera diferenciada a todos los trabajadores posibles, marcando acuerdos programáticos para su realización.

Cuando aún no se han asentado la práctica virtuosa desde la administración, ni aún se vislumbra dentro del ejercicio sindical fiscalizar estas tareas se podría aseverar que hasta el momento sólo se produce **una extracción del saber obrero**<sup>183</sup>. Un saber obrero con minúscula, que no se ha facultado lo suficiente a nivel colectivo para producir el verdadero factor multiplicador de la tecnología que se está buscando a raíz de los supuestos planteados.

La consideración de la Motivación y de la Reciprocidad de la producción es una construcción social que es lucha de los asalariados. Es en el registro de estas consideraciones que se establece una Calificación Construida desde los trabajadores.

---

<sup>183</sup> Pág. 213. *Sin los componentes de reciprocidad y de reconocimientos, requeridos en una estructura de acciones en torno a fines comprensivos*. Eduardo Rojas. El Saber Obrero y la Innovaciones en la Empresa. Serie Herramientas para la Transformación. OIT CINTERFOR. Montevideo. 1999.



La calificación profesional se juega en la posibilidad de Reciprocidad, desde un hilo conductor de Educación, Gestión, Fiscalización y Readecuación. En ese sentido, se involucra las Promociones Profesionales y la Reestructuración de Salarios, Horarios y Condiciones Materiales de trabajo estos son elementos más estructurales del feed back que se produce en condiciones óptimas de Participación Productiva. Como señala Eduardo Rojas, en su obra sobre Saber Obrero e innovación en la empresa *La eficiencia es una construcción social, parte de la acción de los asalariados...*, además de ser defendida por el interés productivo detentado por los empresarios.

Si existe un efectivo programa de capacitaciones de acorde con las metas de la empresa, el sindicato debe velar por la modernización integral de esta herramienta, vinculando con las políticas de reciprocidades de la empresa.

Si se comprende que el sindicato debiera proteger la profesión como fin último, se debería además tratar de extender este proceso a la mayor cantidad de trabajadores (extensión Solidaridad (XG)(T)). Para ello se requiere que todas las políticas de la empresa sean lo menos exclusivas posibles, para impedir otro factor de estratificación profesional y marginalidad laboral. La solidaridad ejercida por el sindicato se manifestaría a través del involucramiento y participación creciente de los trabajadores que están a su amparo para que los efectos históricos de la capacitación y educación se hagan efectivos.

Si la solidaridad productiva defendida por el sindicato se ve restringida porque la empresa emplea selectivamente estos programas de capacitación, es función del sindicato determinar en un tiempo prefijado que estas capacitaciones con beneficios efectivos para los trabajadores (y no para la productividad solamente) sean extendidos a la mayor cantidad posible de operarios. De esta manera se escapa de la estratificación en el saber obrero dentro de la empresa.

La noción de Solidaridad del sindicato y de la lógica de los trabajadores, sobrepasa los límites de la Adaptabilidad neta de la Administración. Es en la función del desarrollo de la Motivación y Reciprocidad que se construye la optimización de las políticas para generar productividad y se encuentra con *el mundo de la vida* donde intercede el sindicato<sup>184</sup>. Se reconstruye la matriz comprensiva a la que se adhiere la solidaridad.

Es por eso que nos adherimos a la propuesta de Eduardo Rojas por la necesidad de un modelo más antro-po-genético para la constitución del desarrollo del saber obrero, que un modelo sico genético<sup>185</sup>.

El hecho que respalda la aseveración anterior indica que si bien las empresas han generado un sistema de recompensa lo suficientemente atractivo para gestar una entrega eficaz de conocimiento de los trabajadores, estos sistemas no son lo suficientemente

---

<sup>184</sup> Op. Cit. Pág 16. *Acerca del enriquecimiento de la definición de Solidaridad.*

<sup>185</sup> Pág. 98. *Los modelos sico genético enfatizan "la intervención "en el sujeto, los antro-po genético, más que ser irruptivos son comprensivos en la intervención en el mundo de la vida del trabajador.* Eduardo Rojas. *El Saber Obrero y la Innovaciones en la Empresa.* Serie Herramientas para la Transformación. OIT CINTERFOR. Montevideo. 1999.

eficaces para activar un sistema más macro de cooperación o de solidaridad internas cuando no existe una “cultura” que los detente. Ésta es la base de su mantención y fuerza, una más dinámica ligada a la cotidianidad del oficio.

La construcción social de un respaldo y seguridad material recae en la responsabilidad de quién detenta el interés colectivo (en este caso el sindicato). La lógica de administración nunca va a reflejar la lógica de los trabajadores por mucho que ésta tenga un acercamiento exitoso hacia los operarios. Es por tal razón que no se puede suplir las necesidades de las personas con sólo los retornos obtenidos a través del diálogo con la Administración porque esta es casi siempre circunstancial. Se generarán avances socio-culturales sólo en la medida que el sindicato se apropie de estas prácticas a nivel social<sup>186</sup>.

c) Como se pudo observar en la evaluación, de la negociación en las políticas administrativas, el sindicato está en evolución **quedando invalidado normativamente por la legislación actual.**

Como evaluábamos anteriormente, el sindicato está en condiciones de *aceptar*, pero aún no en condiciones de *proponer* porque no existe un ejercicio permanente de dialogo micro en este tipo de discusiones que pueda dar contenido a estas propuestas. Donde se concluye además que **la integración artificial de Flexibilidad Legislativa**, constituye una especie de cortapisa para ejercicios de adaptabilidad virtuosa, desde donde se generen posteriores normalizaciones<sup>187</sup>.

Es en la consideración del **aporte individual y colectivo** del trabajador, donde ponemos énfasis. La pertinencia de la integración de la representación de los trabajadores en este capítulo indica otra serie de aportes, ligados más bien al ámbito político y cultural, donde la acción colectiva de los trabajadores potenciaría cualidades de **Participación, Integración. Igualdad** (de oportunidades productivas) **y Solidaridad**, como baluarte sustantivo valórico de construcción de lo colectivo, y en estas condiciones estaría en condiciones de *Proponer* (con un fuerte contenido técnico y profesional) porque es a través de estos valores que se puede desentrañar el Saber Obrero, el que es identificable sólo en la medida que *considere* los aportes de todos. Una vez que se integre en las actividades del sindicato La valoración del Saber Obrero, se iniciará una sistematización de este para readecuar reivindicaciones que generarán **la Propuesta.**

Es por tal razón que volvemos aseverar sobre la conveniencia del rol tutelar del Sindicato en estos ámbitos:

- En conciencia de los aportes de esta perspectiva que no es conveniente, la intervención permanente de expertos como voz unívoca porque pueden ser un agente en

---

<sup>186</sup> Pág. 191 Aunque algunos estudios nos hayan hecho comprender que no existe una diferencia entre un mundo público de un mundo privado sino más bien un mundo relacionado con el trabajo y el mundo fuera de él. Edo. Rojas, El Saber Obrero y la Innovación en la empresa. OIT CINTERFOR. Montevideo. 1999.

<sup>187</sup> La hipótesis se ve reafirmada desde este punto de vista. La Flexibilidad Estructural (a través de la **Participación Productiva Social**) la genera las condiciones de una Flexibilidad Legislativa y no al revés

la estratificación creciente y permanente del Saber Obrero. La inclusión en los procesos de construcción social y económica, dispone de retribuciones materiales y simbólicas. La estratificación de los aportes genera una derivada escala de retribución.

Es de esta misma consideración que se establece la importancia de Fiscalización del Sindicato, en lo que es la tutela por sistemas de políticas de administración eficientes. Un ejemplo de esta situación son las herramientas integradas sobre la Capacitación, que establecen calificación y competencia: un verdadero sistema de Calificación Participativa, consideraría todas sus fuentes. En este proceso se plantearía un camino ya señalado; el establecimiento programático de un canal de capacitación permanente (que es lo que se propone con la mejora continua), la consideración de la focalizada de las capacitaciones realmente necesitadas, lo que generaría motivación y un desenlace de mayor creatividad, que arrastraría obviamente la participación activa de los trabajadores en su aportes y esperable en la retribución.

De **la propuesta** que los trabajadores hagan de la competencia, se generará un aporte en la productividad y a través de la vigilancia del desarrollo laboral del operador, se generará una integración social del proceso de innovación.

Por ello además, se recomienda establecer **rigurosidad** en los procesos de vigilancia a través de la observación de programas productivos que reflejen los valores sociales que debe defender el sindicato.

Estas consideraciones, podrían establecerse como propuesta para los inicios de una flexibilidad que no generará peligros para el desarrollo social equitativo y participativo. Una flexibilidad que pudiera considerar efectivamente programas de movilidad interna (dentro de la empresa), externa (a otra empresa, o movilidad geográfica), horizontal (polifuncionalidad acotada, cambio de áreas o geográfica) y vertical que derivara en la promoción del trabajador. Pero tal hecho requiere un profundo trabajo de vigilancia en el desarrollo de las propuestas anteriormente observadas, considerando además que pudiesen presentarse nuevas transformaciones productivas y que redefinieran las ocupaciones que actualmente existe por lo tanto un ejercicio imprescindible en una realidad que constantemente va cambiando.

# X. COMENTARIOS DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

## 10.1 Introducción

Adhiriéndose al concepto de tecnología dado por Fernando Flores, donde explaya el concepto no sólo a la expresión material del mismo sino además, *a los artefactos creados para optimizar la forma de hacer las cosas*<sup>188</sup>. Sobre la base a este supuesto que se considera a *la experiencia* como componente vivo y dinámico de la tecnología, el cual se instala como uno de los más importantes componentes del Saber Obrero.

Se explico que dentro de la producción de los saberes, se constituyen saberes tácitos y explícitos, es en bases a la retroalimentación de uno sobre otro que se enriquecen los saberes y que la organización aprende<sup>189</sup>.

Pero también se instauran validaciones de sólo ciertos tipos de saberes, lo que muchas veces los amerita en el reconocimiento exclusivo y legitimo ya sea para la construcción de la tecnología material y para reciprocidad, legitimando la situación acerca del rol que cumplen los especialistas (y no el operario) en la *construcción de tecnología*.

Es bajo esta misma circunstancia que suele generarse en las unidades productivas, la monopolización en la *visibilidad de saberes*. Perpetuandose la estratificación de éstos, ubicando en la cúpula de la organización sólo a los saberes reconocidos, (como se les reconoce a los titulados o egresados de la educación formal), lo que le otorga la legitimación de *manipular a "otros"* (saberes).

Reconociendo este supuesto tecnocrático<sup>190</sup>, se estableció el problema de estudio y la hipótesis que pretendía mostrar la formalidad en nuevas herramientas administrativas que no profundizaban en adaptabilidad virtuosa (Flexibilidad cualitativa), habiendo supuesto para este fin otras herramientas artificiales (flexibilidad legislativa) que excluían a los trabajadores operarios. Es por esta razón que se propuso una metodológica que valore el saber constituido desde la experiencia, valor considerado por la aplicación correcta de las herramientas de Productividad. A este caso fue funcional observar la condición de registro y socialización de los saberes otorgado por los programas de modernización productiva que consideran al trabajador operario como componente fundamental, depositario y ejecutante de saberes acumulados (sociales, experienciales, tácitos y explícitos)

---

<sup>188</sup> Pág. 15. El Saber...

<sup>189</sup> Pág.114.los cuatro modos de conversión del saber; de tácito a saber explícito, de la experiencia a la racionalidad. El Saber...

<sup>190</sup> Pág. Supuestos Teóricos. La marginación de los trabajadores de la modernización productiva

Se cree que el esquema metodológico es **una consideración más democrática**<sup>191</sup>. Donde los beneficios de una implementación adecuada de las políticas administrativas permitirían percibir indistintamente, los beneficios de la Producción. Aquí un desarrollo de adecuadas herramientas administrativas, involucrarían el concepto de Solidaridad<sup>192</sup>, además las posibilidades de extensión, democratización e institucionalización de mejores prácticas productivas (adhesión a innovaciones).

Por ello identificamos cierto desarrollo del saber operario según la propuesta del cuadro 10.2.2 en que se gráfica la evaluación a la que son sometida el estado de desarrollo de las políticas de gestión de la fábrica.

---

<sup>191</sup> Op. Cit. Pág 29. *O valoraciones desde las diferentes lógicas productivas.*

<sup>192</sup> *En relación a los objetivos buscados por las dos lógicas.* Ibidem

## 10.2 Justificación del Modelo Propuesto.<sup>193</sup>

### 10.2.1 Primera Aseveración.

- **Considera criterios que reposicionan a la ética profesional de los trabajadores como contenido fundamental a considerar en las decisiones productivas por lo tanto un legítimo aporte al ejercicio de la economía sustantiva y al Diálogo Social, como elemento complementario.**

Considera a los trabajadores como *sujetos significantes* de la economía. Esta propuesta históricamente desestimada a nivel institucional a través del Plan Laboral (que a estas alturas podemos plantear como una normativa de índole ideológica), merma las posibilidades de diálogo tanto productivo como laboral, lo que pudiese generar beneficios no solamente a la visibilización a los aportes de los trabajadores sino además a una perspectiva heterogénea y complementaria de la economía por lo tanto de un componente realidad idóneo para generar estrategias económicas, y en ese aspecto se merma el enriquecimiento de sector que se debe proteger en función de un orden y sostenibilidad social.

Y reposiciona al trabajador en los objetivos que pretenden poner las herramientas modernas de administración que necesita de la subjetividad obrera para incorporar el valor diferencial de la producción moderna que necesita, un nivel cada vez mayor de diversificación para llegar al consumidor/usuario moderno.

### 10.2.2 Segunda Aseveración.

- **Contiene un diseño que explica el posible entramado de prácticas y condiciones sociales que permiten visualizar las posibilidades de un cierto *Empoderamiento del Saber* por parte de la organización.**

Esta es una propuesta que se establece bajo el supuesto de involucrar relaciones de confianza, entregar responsabilidad, considerar aportes de los trabajadores y hacer un ejercicio de retribución.

Se asevera que es una herramienta antro-po-genética<sup>194</sup>, porque en la construcción de estas relaciones de confianza se fortalece tanto la unidad productiva, como el trabajador a través de la retribución simbólica y material que les corresponde. En la consideración de un saber habitualmente invisibilizado que puede traer consecuencias negativas al capital cognitivo de una organización y todos sus componentes (Fig. 10.2.2).

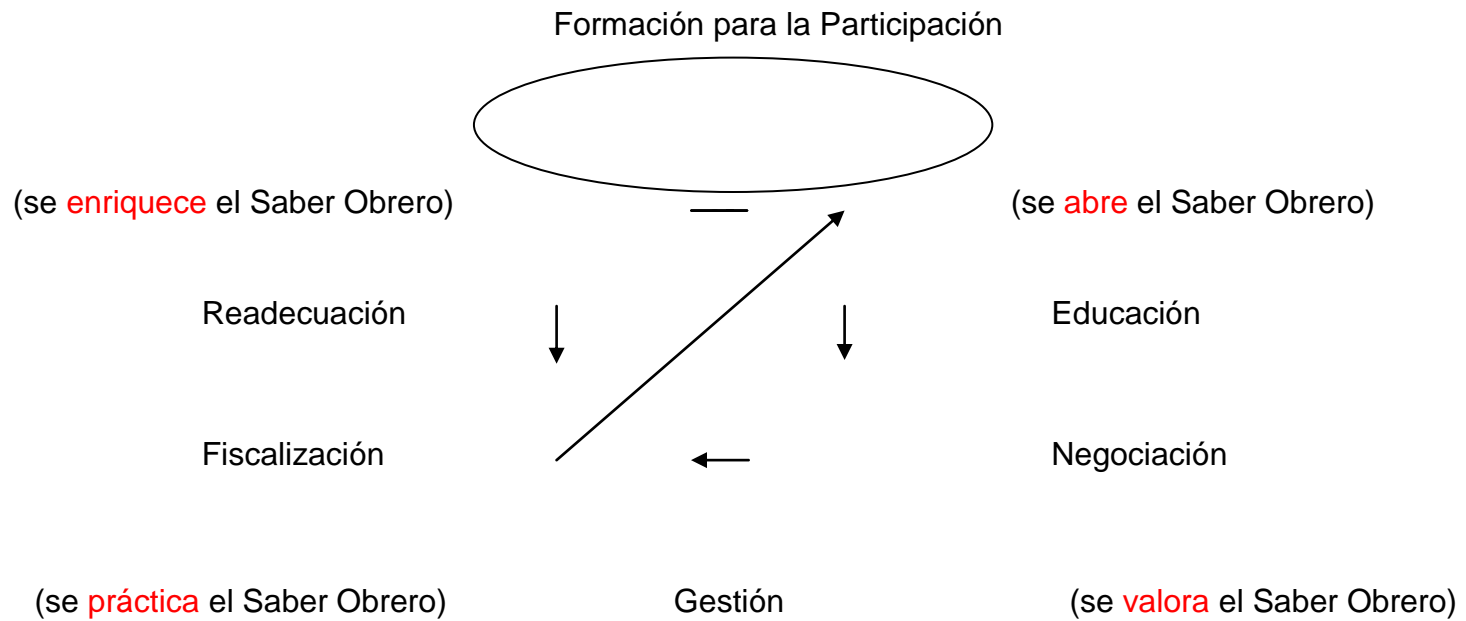
---

<sup>193</sup> Op. Cit. Pág. 7. *En relación con el primer objetivo del estudio y la búsqueda del marco metodológico apropiado para evaluar conductas modernas en las Relaciones Laborales en Contextos de modernizaciones Productivas.*

<sup>194</sup> *Que involucra la evaluación desde el mundo de la vida del trabajo.*

Figura 10.2.2

La Participación Productiva en la construcción  
de Flexibilidad Estructural y hacia el Empoderamiento del SABER OBRERO  
Formación para la Participación







La condición de Empoderamiento es planteada de manera unidireccional porque una fase va dando lugar a la otra, no sólo como precondition sino además porque lleva a un nivel de complejidad mayor de discusiones, produciendo un efecto en cadena que retroalimenta el sistema. Esto se puede explicar idealmente a través de las fases con que se construye el modelo metodológico de Empoderamiento del Saber. En primer lugar de la fase del Conocimiento a la fase de la Educación, se produce una **Apertura del Saber Obrero** pues se conoce de manera somera las actividades del “otro”, tanto la administración como del trabajador particular como el representado por el sindicato, donde existe sólo efectos de poder.

No es necesaria que esta información sea profunda en forma en contenido sino más bien *estratégicamente buena* para dar los adecuados indicios de dirección.

Si no existe el continuo de Desarrollo de las fases de Empoderamiento del Saber, es necesario comprender que se está haciendo una *Extracción del Saber*, y es precisamente en estas condiciones que todas las iniciativas surgidas para generar instancias de mayor Comunicación en el área productiva puede verse truncadas para el desarrollo superior de la Participación porque no se están generando precisamente, elementos de diversa índole que otorguen seguridad a los trabajadores. En esta circunstancia, la inminencia de la extracción se hace más explícita que nunca produciendo efectos contrarios a la apertura<sup>195</sup>.

En las etapas que van de la Educación, a la Negociación y Gestión se produce la etapa de la Valoración del Saber Obrero. En esta etapa que se entra en un **juego explícito de Poder** entre *los actores laborales*, que son los que se involucran en la Negociación y la Gestión. Así el juego explícito de poder, valida al oponente en condiciones que el “otro” también posee un mismo peso argumental (en la medida que se involucra en el juego de la negociación, que desde ya supone un espacio de igualdad). Junto a la argumentación el desenvolvimiento y asertividad que tenga el argumentador, se involucran la certeza que produce la experiencia. Puede ser un espacio de mucha ventaja para el trabajador desde “su lógica”, *empoderados* del rol que del que se revisten<sup>196</sup>, donde *la lógica organizacional de saber requiere intencionalidad, autonomía, caos creativo, redundancia y variedad*.

Como en la instancia de Negociación, se supone un juego de poder y una inminente posibilidad de ceder espacio al que posea mayor argumentación, se supone en sí mismo una relativa condición de Igualdad, que involucra la Valoración del Saber.

Cuando el saber obrero se considera en su relativa Valoración, se *Práctica* desde las instancias de Gestión a las instancias de Fiscalización. Su valoración con conciencia organizacional, se *fiscalizará* cuando el Saber vaya ganando espacios en la producción.

---

<sup>195</sup> *Incentivando a la inseguridad coartando las posibilidades de acción comunicativa, ya que se vulnera gravemente, la instancia de sobrevivencia como lo es el trabajo-*

<sup>196</sup> Apartado 4.3 Maturana. *Una organización creadora de saber asegura la autonomía de sus miembros*. Flores F. Pág. 118 hacia la comprensión de la informática y cognición. Edit, Hispano-Europea 1989. Barcelona España.

El establecimiento de programas de Apertura, Valoración y Práctica del Saber, incorpora *Readecuaciones* con el sistema productivo. Cada etapa no automatiza la siguiente, cada paso es un esfuerzo explícito por parte de la organización. Y no estamos hablando de una organización donde todos los intereses confluyen en un mismo fin sino todo lo contrario. La defensa de los intereses propios, dentro de un marco de readecuaciones y transformaciones, bajo *la instancia comprensiva de la comunicación* podrá reafirmar en el tiempo un sistema que aproveche los aportes de todos y redistribuyendo los aportes de todos<sup>197</sup>.

En otras palabras, es imposible pensar en *horarios disminuidos*, antes de establecer prácticas de comunicación, educación, negociación y gestión para que se establezcan como tales debe existir involucramiento del sindicato en pro de la “calificación” que permitiría construir procesos sostenibles de readecuaciones (...en horarios). En este ejemplo se asevera que ningún orden propuesto en el modelo es aleatorio y que es imposible pensar en readecuaciones sin considerar los otros elementos de la Participación Productiva y sin la presencia activa del sindicato velando porque los criterios de defensa de la profesión y de crecimiento productivo estén matizados con la ética que sostienen los trabajadores.

Desde la Readecuación al Conocimiento “nuevo” se cumple un ciclo y se inicia otro que es denominado como el *Enriquecimiento del Saber Obrero*.

La idea de estos procesos es que sean conocidos e involucren en la participación y en las readecuaciones a todos. Sólo así es posible concebir un flujo relativamente determinado, de enriquecimiento y Empoderamiento del Saber Obrero. Más adelante se podrían involucrar nuevos estudios que comprendiesen cuál sería la situación en agregado.

En otras condiciones es posible que se produzcan los mismos flujos, pero de manera aislada, no involucrando a todos, donde gran parte del Saber Obrero permaneciera subyacente, sin considerar en qué parte pudiera existir y en cómo potenciarse. Reafirmando la aseveración hecha al inicio de este estudio donde el Saber Obrero es tal sólo en la medida que es reconocido socialmente y para que este lo sea es necesario dotarlo de dispositivos normativos que defiendan este reconocimiento.

Solamente si se establecen rigurosamente las condiciones para que estos programas consideren todos los aportes de la Solidaridad Orgánica se pueden establecer los beneficios que producen los mismos aportes. Así existirán las condiciones de considerar un Saber Obrero conformado colectivamente reconocible para que se abra, valore, practique y enriquezca en una comunidad.

Cualquier otra forma de incorporar el Saber Obrero, es posible que se considere en Extracción, pero no en Enriquecimiento y en Empoderamiento de tal.

---

<sup>197</sup> Pág. 134 Llegar a la *comprensión de una cosa*, genera un *sentido*, a una opinión en común *sobre un buen camino*. Habermas en la comprensión hermeneútica de la experiencia. El Saber...

Hasta la Extracción producida en condiciones óptimas no producirán los efectos esperados, ya que los mismos trabajadores se contendrán cuando intervengan la Inseguridad cuando la extracción de su saber no contenga los dividendos de estabilidad esperada<sup>198</sup>. Otra es la condición de que intervengan herramientas de Motivación pero la motivación sin reciprocidad no tiene alcances en el tiempo generando más desconfianza e inseguridad en relación con las actividades con la gestión.

### 10.2.3 Tercera Aseveración

**- El modelo planteado permite reconstruir los roles dentro de los procesos productivos.**

Como las relaciones están basadas en la confianza – entendida como la esperanza firme en esperar en una reacción responsable “del otro” - Se abre un espacio para que los sujetos den inicio a una serie de actividades, empujados por el aliciente y la motivación del ejercicio de la Participación. En estas circunstancias es probable que poco a poco el trabajador y el administrador descubran nuevos aportes de sus interlocutores reforzadas con diferentes prácticas. Estos aportes facilitarán sus actividades laborales y reestablecerán roles nuevos en la producción.

Respecto a la reconstitución de roles dentro de la organización, el flujo de acciones señalado en la propuesta metodológica se produce un gran esfuerzo organizativo (y voluntariamente individual) donde confluyen intereses contrapuestos que comprensivamente se readecuan en sus acciones para conciliar objetivos.

Considerando que este flujo es capaz de autorreproducirse, es posible aseverar que los participantes de los procesos se logran *Formar en Participación* (fig. 9.2.2). Se van generando espacios informales, vías organizacionales y comunicacionales que permitirían revisar periódicamente el sistema, readecuándolo, dándole credibilidad, transparencia y sustentándolo en el tiempo.

Vale la pena preguntarse qué tiempo, sería suficiente para concluir que la demanda de una solicitud externa de calidad (Kaisen) involucraría una reorganización productiva para una nueva visión cultural.

Si bien ya existen ciertas certezas otorgadas por las experiencias de los operarios - que reconducen las responsabilidades en la producción - en los gráficos se registra una incipiente valoración por parte de la administración. ¿Cuánto camino queda por recorrer? ¿Cuál es el lapso de tiempo estimable en la cultura organizacional para que tales procesos sean vivenciables?

---

<sup>198</sup> Debido al precario desarrollo de una cultura tecnocrática, reflejado en la insuficiente reciprocidad los trabajadores suelen identificar como recíproco la mantención de la fuente de sobrevivencia como es la mantención de su trabajo.

#### 10.2.4 Cuarta Aseveración

**El lenguaje administrativo otorgado a la propuesta metodológica es accequible y cotidiano para el alcance de objetivos para las dos lógicas involucradas.**

Si en una primera instancia se plantea el modelo para observación de todos los elementos implicados en la conformación de Relaciones Laborales modernas, esta propuesta integra, una perspectiva culturalista, de cierto alcance.

La perspectiva administrativa a esta propuesta metodológica se basa en la idea, que esta disciplina emplea herramientas con finalidades específicas dentro de la producción, ayuda con la operacionalización de conceptos que potencien las actividades del grupo humano que participa en los procesos.

Es un elemento funcional a corto plazo que abre potencialidades a desafíos coyunturales pero que pueden tener un alcance socio-cultural. Utilizada de manera virtuosa repropone a los “Recursos Humanos” en plenas facultades<sup>199</sup>.

Es a tal razón también que involucramos indicadores que se identifican abiertamente con la administración, los cuales tienen diversas finalidades. (Ver figura 9.2.1)

Utilizamos conceptos ligados con la *Administración*, por confiar en la Centralidad del Trabajo es respetada<sup>200</sup> La estimación de la perspectiva administrativa se establece considerando que la actividad laboral se desconflitúa aparentemente en una primera instancia porque la dinámica del trabajo se desarrolla eficientemente. En ese sentido, se acerca a la propuesta *comprensiva del Saber Obrero*.

Para efectos sobre *Cómo Participar* de los procesos productivos, el lenguaje administrativo otorga la operacionalización adecuada para tal efecto.

- Consideramos que la sensibilización del trabajador activo deriva en *el mundo de la* (su) *vida* por lo que se involucra en otras facetas de su experiencia. Es por eso que aseveramos que “el desarrollo de herramientas de administración” a las instancias de motivación y reciprocidad involucra aspectos valóricos que pueden permear otras instancias de vida del trabajador: Podemos aseverar lo anterior porque se involucra la noción de *beneficio*<sup>201</sup> (como otras políticas) que es parte de la percepción del *mundo de la vida*. Desde la noción de beneficio, se juega el hecho de construir una cultura de acorde a

---

<sup>199</sup> Identificadas frecuentemente con disciplinas del área humanísticas, otorgando el monopolio de los análisis administrativos y estadísticos con observación de la gestión.

<sup>200</sup> En relación a los valores, motivaciones y expectativas que tienen los trabajadores en torno al Trabajo. Ricardo Antunes

<sup>201</sup> Op. Cit. Pág. 119.

contextos modernos. Y desde la verdadera Participación productiva se podrían conocer los verdaderos beneficios derivados.

### **10.2.5 Quinta Aseveración**

**La incorporación de nuevos valores, con la intervención de lógica de los trabajadores como aporte legítimo, con la entrada del sindicato en la defensa a la Participación en la Productividad.**

A partir de esta propuesta se generan los mecanismos para la gestación de *Compromiso*, en la necesidad de incorporar a todos los participantes a través de la *Solidaridad*, a través de herramientas de Motivación y Reciprocidad que el sindicato velaría por defender a través del valor de la *Igualdad*.

Es por tal razón que aseveramos que la propuesta metodológica de evaluación de Participación Productiva (basado en el Empoderamiento de Saber Obrero), potencia el ejercicio de una mirada ética del deber profesional salvaguardada por sindicato, en un campo de ejercicio antes no previsto, no solamente porque involucra una ontología distinta de hacer las cosas, particularmente en el mundo económico en Chile y que involucran valores que respalda el sindicato, sino además genera un entrenamiento sobre recursos de Poder; invocando a la creatividad, cohesionando a los grupos y generando un reconocimiento de los deberes y derechos en la ética económica.

## **10.3 Alcances de la Propuesta Metodológica.**

Comprendemos el rostro multifacético que representa esta propuesta. por lo tanto se plantea como genérica en la consideración de elementos claves para la Evaluación de Participación Productiva, donde podría ser posteriormente profundizada con estudios científicos de procesos de trabajo para determinar en detalle elementos en tiempos de producción.

Recomendamos también esta propuesta para estudios de caso que comprendan incorporar otras metodologías para visualizar alcances agregados de posibles estudios por sector, o estudios que realicen análisis en diferentes etapas del desarrollo, por separado, de la matriz participativa propuesta, considerando hipótesis que respalden el diseño metodológico propuesto, poniendo en esta caso las siguientes ejemplificaciones:

- Estudios de Actitud de Participación Productiva. Estudios coyunturales de una muestra de empresas con respecto a las políticas de empleo, inversiones y proyección hacia exportaciones.
- Estudios sobre Acciones en Participación Productiva; que den cuenta de estudios coyunturales sobre flujos de comunicación, capacitaciones, salarios, innovaciones y políticas de promoción.

- Como asimismo estudios de tipo longitudinal, dentro de la misma empresa, sobre la ocurrencia de políticas conectadas dentro de las empresas sin la necesidad de hacer análisis integrales.

En caso de realizarse comparaciones de información recabada entre empresas, ésta debe realizarse entre empresas de igual tamaño, de igual sector económico y rubro industrial, considerando los elementos que podrían incidir en la persecución de P.P, en diferentes sectores de la economía, teniendo en cuenta que hay múltiples variables que controlar donde incide, la historia productiva de la empresa, el estilo de relación entre management y dirigencias sindicales y el sentido de pertenencia y ética profesional entre los trabajadores.

Es por esta misma razón que más bien una propuesta metodológica específica se enmarca también como una propuesta dentro de un nuevo índole epistemológico que involucra **una metodología de análisis e intervención** desde una perspectiva participativa.

Existen numerosos estudios y diagnósticos respecto a la particularidad de la Modernización en América Latina y otros tantos con respecto a Chile, que indican más bien un carácter de Marginación en la Participación Económica<sup>202</sup>. Proponer un modelo más para la evaluación de la misma situación quizás no se observe como un gran aporte sino está enmarcado con un carácter práctico y político en su incorporación a la Ciencia Social.

Por ello se penso en un instrumento de evaluación de carácter micro-económico, para la observación dentro de la empresa considerando el carácter antropológico y multivariable de la sustentación y desarrollo del Saber Obrero.

Se debe considerar con una propuesta programática para la observación de la viabilidad de un desarrollo adecuado del Saber Obrero, considerando que más que un instrumento de evaluación, pudiese posicionarse como **un instrumento de intervención**, poniendo especial hincapié en el accionar de la actividad sindical. Tal como aseverara en capítulos anteriores, es desde la cultura tecnológica (y no tecnocrática) desde donde se puede aprehender la Modernidad Cultural, comprendiendo que tal es construída desde la práctica y por lo tanto desde el sujeto trabajador.

Por lo tanto los temas de Participación Productiva, están íntimamente ligados a la acción de los grupos sociales, que tengan por principal interés luchar por el reconocimiento e involucrar en la democracia del día a día, a Todos.

---

<sup>202</sup> Exclusión Social en el mercado de trabajo en Mercosur y Chile. ETM. OIT. Proyecto Fundación Ford. Santiago 2000.

# XI. PAUTA DE ENTREVISTAS.

## 1) Mapa de la Empresa.

### 1.1- Tipificación de los Integrantes.

- Tiempo en su trabajo. (Antigüedad laboral, operarios en gral, vs otros trabajadores)
- Cargos. (n° de cargos (diferentes) en departamento de producción)
- Cantidad de puestos. (n° de puestos en departamento de producción)
- Edades de los trabajadores (en el departamento de producción).
- Calificación (en el departamento de producción).
- Sexo (en el departamento de producción).
- Qué cargos son importantes dentro de la empresa (imprescindibilidad, dept. de prod. vs otros deptos.).
- Tipo de empleo (tipo de contratación, en el depto. De producción).

## 2) Presencia de las valoraciones de Reciprocidad y Adaptabilidad. Entrevistas realizadas a los Departamentos de Recursos humanos y Gestión (supervisores).

### 2.1.- Salarios

- Existe relación entre el diseño del salario y las modificaciones de la empresa para certificar en el ISO (9000-14000)?
- Existe algún tipo de incentivo en los salarios en relación a la certificación del ISO...?
- Quiénes están adheridos a estas modificaciones?
- Estas políticas salariales tienen algún recambio en el tiempo, o existe algún factor que las pueda someter a calificación?

### 2.2.-Horarios

- ¿Existe relación entre la composición del horario y el alcance de la certificación para el ISO...?
- ¿Existe relación entre horario y optimización de producción?, ¿Cómo se implementa?
- ¿Existe algún estímulo para cumplir menos horario?

### 2.3.- Movilidad Profesional

- ¿Cuáles son los criterios para promover de cargo a un operario?
- ¿Existe una íntima relación entre promoción profesional y certificación?, ó ¿Qué papel ocupa la promoción profesional en la certificación para ISO...?
- ¿Existe una relación entre promoción profesional y optimización en la producción?

### 2.4.- Capacitación

- ¿Cuáles son los criterios para someter a capacitación?
- ¿Cada cuánto tiempo se utilizan periodos intensivos de capacitación?
- ¿Quiénes o qué tipo de trabajadores se han sometido últimamente a capacitación?
- ¿Qué papel ocupa la capacitación en la certificación para el ISO...?

## 2.5.-Políticas de empleo

- ¿Con qué actividades emplean a determinado personal? (empleo externo o calificación interna).
- ¿Cuáles son las virtudes del tipo de empleo requerido?
- ¿Cuáles son las razones del tipo de empleo requerido?

## 2.6.- Relación con organizaciones

- ¿Para implementar cualquier cambio o modificación relacionada con los procesos de certificación (horario-salario-capacitación-promoción-colocación-políticas de empleo), con quiénes establecen diálogo previo para su implementación.
- ¿En qué tema relacionado con la certificación, se relacionan directamente con alguna organización de trabajadores? (precondición).
- ¿Cuáles han sido las acciones concretas de reunión?

## 2.7.- Condiciones de trabajo

- ¿Cuáles han sido los cambios materiales en... (tecnología, Salud laboral, Implementación, ropa de trabajo... etc), las condiciones de trabajo que han incorporado los operarios en relación con los procesos de certificación?
- ¿Qué operarios han incorporado estos cambios?
- ¿Cómo han incorporado los cambios en las condiciones de trabajo, (Manuales, capacitación, círculos de calidad)
- ¿Cada cuánto tiempo pretenden renovarse estas condiciones de trabajo?

## 2.8.- Política de colocaciones

- ¿Dentro del mismo proceso productivo se hace rotación de cargos.
- ¿Se implementan Círculos de calidad?
- ¿Cómo describiría esta rotación?.

## **3) Cuestionario sobre Procesos de Integración y Evaluación de la Participación en la empresa. Tentativas a preguntas para Empresarios y Trabajadores (dirigentes)**

### 3.1.- Aceptación de la Innovación.

- ¿Cuál es para usted la importancia de certificar en ISO 9000/ ISO 14000?
- ¿Cuál es para usted, de las innovaciones la más importante en el proceso de certificación?
- ¿Cuál de las innovaciones suscita más trastornos en la empresa hacia el alcance de la certificación?
- ¿Dentro de las innovaciones que se implementan en maquinarias; ¿cuál sería la ideal para implementar en su empresa?
- ¿Dentro de las posibilidades que tiene su empresa para adquirir innovación tecnológica,
- ¿Cuál es la que más se ajusta al alcance de sus objetivos?.
- ¿Qué significa para Ud. el concepto?

Maquinaria nacional y extranjera



Investigación en productividad  
Técnicos  
Costos de Capacitación  
Mercado  
Competencia  
Producto de calidad

- En la cadena de producción ¿Cuáles son las innovaciones más importantes para Ud.?  
Ordene de manera decreciente

### 3.2.- Educación.

- ¿Sobre quién recae fundamentalmente la implementación de los cambios?
- ¿Cuál es el rol que le corresponde a cada participante dentro de los procesos de modernización de su empresa?
- ¿Para implementar estos cambios; A quién contrataría, a quién subcontrataría y a quién calificaría?
- ¿Qué es lo más relevante de la nueva Organización del Trabajo?
- ¿Existe conformación de grupos de control de calidad y mejora continua?
- (Precondición) En los círculos de calidad ¿Quién aporta más y quién debería aportar más?
- ¿Qué programas de capacitación se han incorporado? (No excluyente)
  - Técnicos
  - De habilidades sico y socio laborales
  - Salud Laboral
- (precondición) Especifique.
- ¿Quiénes participan?
- ¿Existen condiciones especiales para participar?
- ¿Con cuánta periodicidad se tiene estimado implementar estos cursos?

### 3.3.- Gestión

- ¿Qué metas existen la empresa además de la certificación?
- (Precondición) ¿Qué metas cree ud. que deberían implementarse además?
- El mejoramiento de la eficiencia de la empresa ¿En base a qué elementos específicos corresponde? (Ordenar decrecientemente, sin excluir)
  - Mayor productividad (en cantidad)
  - Mayor comercialización
  - Satisfacción de demanda específica
  - Mejorar la calidad del producto
  - Mejorar la gestión entre departamentos
  - Mejorar el diseño
- ¿Existen reuniones interdepartamentales?
- (precondición) ¿Quiénes asisten?
  - ¿Cuáles son las instancias de reunión?

- ¿Con qué periodicidad se realizan?
- ¿Qué temas se conversan? (abierto)
- ¿Se arreglan casi todos los problemas?

- Según el programa PROFO, ¿en qué casos se implementa interna o externamente el personal?
- ¿Qué es para Ud. un producto competitivo?

#### 3.4.- Fiscalización

- ¿Los trabajadores están informados sobre las metas de la empresa?
- (precondición) ¿De qué manera son informados?

#### 3.5.- Readecuación

- (precondición) Una vez cumplidas estas metas. ¿Cómo se refleja en los trabajadores, el alcance o no de las metas?
- ¿Siendo cumplidos los objetivos de la empresa, los trabajadores son incorporados a la retribución de ésta?

### **Entrevista aplicada a operarios de la empresa estudiada.**

1. - ¿De quién recibe ordenes directamente?
2. - ¿Con qué otra área trabaja directamente?
3. - ¿Con qué otra área trabaja eventualmente?
4. - ¿Ha notado cambios dentro de la empresa estos últimos años?  
...en cuáles aspectos?  
...Cómo? (mostrar tarjeta 4) (detalle de cada opción)
5. -¿Cuál es la seguridad que siente en su actividad respecto a estos cambios?
6. -¿Qué características cree Ud. Que deben tener estos cambios para ser definitivos (con respecto a la empresa)?
7. -¿Cuál es la "cualidad" que deben tener estos cambios para que ustedes los asimilen?(pregunta abierta)
8. -¿Cuál es la "cualidad" que deben tener estos cambios para que ustedes los asimilen?(mostrar tarjeta 8)
9. -¿Cuál es la responsabilidad que tiene Ud, como trabajador. Tiene en estos cambios?  
¿...que tienen sus compañeros de trabajo?  
¿...que tiene el gerente?  
¿...que tienen los supervisores?  
¿...que tiene el sindicato? (pedir explicación)
- 10.-¿Ud. Ha asistido a capacitaciones?
- 11.-¿Ha satisfecho sus intereses, o el de la empresa?  
¿Porque?
- 12.-¿Que modificaciones haría a estas capacitaciones?
- 13.-¿Dentro de estos tres años, de manera general cual cree Ud. Dentro de las capacitaciones la más beneficiosa para los trabajadores?  
¿Porqué?
- 14.- ¿Que necesita una capacitación para ser buena?

- 15.- Dentro de las capacitaciones. ¿Cuál cree Ud. Que es el tema que falta por tratar y darle continuidad?
- 16.-¿Cuales propondría Ud. Como capacitaciones definitivas?  
(mostrar tarjeta 16)
- 17.- ¿Nota que existen cambios en el proceso mismo del trabajo?  
¿Porqué? (mostrar tarjeta 17)
- 18.- ¿Se produce más petición de opiniones?
- 19.- ¿En que casos cree Ud. Que se produce petición de opiniones? - ¿Ud. Nota que toman en cuenta estas opiniones?  
¿Porque?
- 20.- ¿Ud. Nota que toman en cuenta estas opiniones?  
(mostrar tarjeta 21)  
Productiva
- 21.- ¿Cómo se implementan las opiniones?
- 22.- Con estos cambios. ¿Cómo es la relación con las otras áreas de la planta?
- 23.- Dentro de la planta. ¿Cuáles son las áreas que más se relacionan entre si?
- 24.-¿Tienen relación con las otras áreas de Santiago?
- 25.-¿Cómo es esta relación?
- 26.-¿En relación a la comunicación que existe con la empresa para peticiones extralaborales. ¿Cómo es la comunicación en?  
(mostrar tarjeta 27) (detalle de cada opción)
- 27.-¿Cuáles son los beneficios extralaborales que Ud. Reconoce estando en esta empresa?
- 28.-¿Ud. Participa de alguno?
- 29.-¿Cuales propondría como beneficios para incorporar como parte de la empresa?
- 30.-¿Existen subcontratados en la empresa?
- 31.-Su existencia...¿Lo beneficia o lo perjudica?
- 32.-¿Cuál es su opinión respecto a la comunicación con el sindicato?  
(pregunta abierta)
- 33.-¿Ud. Goza de actividades “extras” programadas en su lugar de trabajo que permitan reunir a los trabajadores fuera de su actividad?.
- 34.-¿Qué tipo de actividades son?
- 35.-¿De quién es generalmente la iniciativa de estas actividades?
- 36.-¿Cuáles son los beneficios que Ud. identifica que disfruta?
- 37.-¿Cómo identificaría Ud. “un beneficio”?
- 38.-¿Cuál beneficio cree Ud. Que hace falta incorporar dentro de la empresa?

#### **Tarjeta 4**

Mayor exigencia en la calidad  
 Mayor exigencia en la cantidad  
 Más responsabilidad en detalles del trabajo  
 Más tecnología  
 Más capacitación  
 Cambios en la organización y orden del trabajo.  
 Comunicación con los jefes  
 Comunicación con otros compañeros de trabajo

**Tarjeta 8**

Beneficios en los turnos  
Menos carga horaria  
Más capacitación en las actitudes  
Más capacitación intelectual  
Movilidad profesional  
Compensación salarial por meta  
Compensación salarial por calificación  
Compensación salarial por idea

**Tarjeta 16**

Técnico intelectual  
De actitudes y comunicación  
Salud Laboral

**Tarjeta 17**

Más petición de ideas  
Más problemas  
Más conocimientos  
Más carga laboral

**Tarjeta 21**

Se implementan a corto plazo  
Se implementan a mediano plazo  
Se implementan a largo plazo  
Premios individuales de manera permanente  
Premios colectivos de manera permanente  
Concursos

**Tarjeta 27**

Permisos personales  
Peticiónes colectivas

# BIBLIOGRAFÍA

Beyer; Harald. Rojas, Patricio., Vergara, Rodrigo. Apertura Comercial y desigualdad social en Chile. CEP. Santiago 2000.

Campero Guillermo. La concertación social: Una política de gobernabilidad democrática de los procesos de cambio. La experiencia de Chile. Diálogo y Concertación Social. Coloquio Tripartito de Bogota. OIT. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. 1997.

Flores. F. Hacia la comprensión de la informática y cognición. Edit, Hispano-Europea 1989. Barcelona España.

Geller.L y Ramos. C.Chile: Innovaciones en la empresa industrial metalmecánica, 1990-1995. Proyecto regional “ Cambio tecnológico y mercado de trabajo” Oficina Regional para la OIT

Conceptos e Indicadores relativos al mercado de trabajo: La necesidad de una rediscusión. Laís Abramo ILPES, 1997.

Condiciones de Trabajo en el sistema de subcontratación. Magdalena Echeverría, Verónica Uribe. Cuaderno 81, OIT 1998

Deloitte Consulting LLP. Tendencias globales de capital humano 2014.

Desarrollo y Dependencia de América Latina. Fernando Henrique Cardoso y Enzo Faletto UNAM. Ciudad de México. 1968.

Dewey J. Democracia y educación. 1998. España.

Diccionario de Sociología. Editoriales Unidas. Ciudad de México. 1995

Diccionario Histórico Filosófico. Edit. Espasa Calpe. Buenos Aires. 1962.

Diseño del Modelo de Evaluación de Impacto del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales – ChileValora – Informe Final. Santiago. Diciembre 2014. Consultora EMG.

Gestión de la productividad; Manual práctico. Joseph Prokopenko. OIT Ginebra 1987.

Ibañez, Hilario. De la Integración a la exclusión. Los avatares del trabajo productivo de finales del s.XX. Colección: Presencia Social. Ed.Sal Terrae. Santander. España 2002.

Informe Final Resultados de la Información levantada. “ Diseño e Implementación del Sistema Nacional de Certificación y Competencias Laborales, ChileValora” . Santiago Mayo 2015. Consultora Pragmac.

Imágenes sociales de la modernización y la transformación tecnológica. Cepal. Santiago de Chile. 1997.

¿Que es el control total de calidad? Kaoru Ishikawa Editorial NORMA. Colombia 1993

La Centralidad del Trabajo y la economía de la solidaridad. Luis Razeto, En, El Corazón del arcoiris Osorio y Weistein Editores

La Eficiencia Productiva: ¿Cómo funcionan las fábricas?. Jean Ruffier. Serie Herramientas para la Transformación. OIT.CINTERFOR. Montevideo. 1998.

Empresa y Participación de los Trabajadores Julio Chaná, Sergio Baeza Pinto, Jaime Illanes Edwards, Rodolfo Figueroa. Editorial Andrés Bello.

Productividad. Centro Nacional de Productividad y Calidad Concepto y metodología para calcularla.

El conflicto sindical en América Latina. Francisco Zapata.1986.

El mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en la Pyme. Nelson Caba Baez  
Dcto. 32 SERCOTEC 1993.

El otro Trabajo, Magdalena Echeverría, Valeria Solis, Verónica Uribe-Echeverría, Cuaderno nº7,  
Departamento de Estudios, 1998. Dirección del Trabajo.

Empleo, Flexibilidad Laboral y Protección Social. III Reunión Técnica del Círculo de Montevideo.  
1997.

ENCLA 98, Encuesta Laboral. Informe de resultados Ninoska Damianovic, Malva Espinoza  
Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo 1998

Exclusión Social en el mercado de trabajo en Mercosur y Chile. ETM. OIT. Proyecto Fundación  
Ford. Santiago 2000.

Habermas, J. Teoría de la acción comunicativa. Tomo 2. Crítica de la acción funcionalista. Edit.  
Taurus Bs. As. 1990.

Habermas, J. Facticidad y validez. Edit. Trotta. Madrid 1998

Jeanneret M.T. Avances y perspectivas de la autogestión. 1970 FACE Universidad de Chile.

La nueva empresa el aprendizaje como parte del negocio. Cuadernos OIT 1990.

La participación de los trabajadores dentro de la empresa. Cordova. Cuadernos OIT 1992.

La Participación de los trabajadores en la empresa, nuevas tecnologías y programas de  
formación. Gladstone y M. Ozaki. Informe OIT 1994.

Martínez, V. y Godoy, C. Las variables motivacionales que influyen en el comportamiento  
empresarios – Características Sico Sociales del empresario chileno. Tesis conducente al título de  
Sicóloga. Universidad de Chile, Santiago. 1992.

Mayol, A. Azocar, C. Azocar, C. El Chile profundo. Modelos Culturales de la desigualdad y su resistencia. Edit. Liberalia. 2013.

McCarthy, T. Ideales e ilusiones. Madrid. 1992. Technos.

Mendizabal y Errasti. Premisas teóricas de la autogestión. Jornadas economía crítica. Bilbao 2008

Mercados Laborales, encadenamientos productivos y políticas de empleo en América Latina. Lais Abramo ILPES 1997

Montero, Cecilia. La revolución empresarial chilena: Surge un nuevo actor. Edit. Santiago de Chile. Año. 1993. Editorial Dolmen

Montero C., Albuquerque M., Ensignia J. Editores. Trabajo y empresa: Entre dos siglos. Editorial Nueva Sociedad, Caracas.

Morris, Pablo. Sindicatos en Receso; la otra cara de la estabilidad. Dirección del Trabajo, 1998.

Participación sindical, Nuevas tecnologías productividad y salario CUT, México 1992.

Pensar al revés, Trabajo y Organización en la empresa japonesa. El Espíritu Toyota Benjamin Coriat

Pequeñas y medianas empresas industriales en Chile. Cecilia Alarcón y Giovanni Stumpo. Serie Desarrollo Productivo. CEPAL. Santiago de Chile. Julio 2000.

Friedmann, G. y Naville, F. Tratado de Sociología del Trabajo. Edit. Fondo de Cultura Económica 1963.

Savoyant, A. Una aproximación cognitivista de la alternancia. Parte del trabajo de CEREQ – ETED. Tipos de estudios del Trabajo en su dinámica. 1996.



Sindicato, Solidaridad e Igualdad, Gian Primo Cella. En Defensa del Trabajo, “ La Experiencia de la CISL” , Volumen III. Editor Alberto Cuevas. ISCOS. CISL. CLACSO. Santiago de Chile. 1992.

Satisfacción Laboral de los trabajadores subcontractados en el sector metalúrgico, L.Saldaña y M. Weintraub. Taller de Titulación 1997, Instituto de Sociología. U. Católica de Chile.

Solidaridad y Sociedad. Cecilia Dockendorf.

MIDEPLAN, FOSIS y UNICEF.

Encuesta, Participación y Organización Social en 14 comunas de Chile. Presentación de Resultados, Mayo 1994. Centro de Estudios de Promoción Social.

Pistacchio, Enzo., Galaz, Ernesto y Rammsy, Claudio. Modernización y Participación Social, de la Transición a los Nuevos Tiempos. Editores. División de Organizaciones Sociales. Santiago, 1994.

Prokopenko, Joseph. Gestión de la Productividad. Manual práctico. OIT Ginebra 1989.

Varas, Augusto. Oposición durante el gobierno de la Unidad Popular – Editorial Equitas.