Com es recorre en les noves formes d'organització de treball (NFOT) a la subjectivitat del treballador i quines repercussions té en el procés de treball en LED?

Bernat Albaigés Blasi
LR-Món Actual aula 1

Ana Belén Mesa
Humanitats

Índex

1. INTRODUCCIÓ 4
2. OBJECTIUS: 6
3. MODEL TEÒRIC: 7
1. Organització del treball 8
2. La subjectivitat: 10
3 .El maneig subjectiu i el sentit 11
1. Exposició i conceptes: 15
2. Hipòtesis: 16
5. METODOLOGIA 17
1. Justificació metodològica 17
2. Mètodes de recollida de la informació 18
3. Espais d'observació 18
6. ANÀLISIS 21
1. *La Subjectivitat del treballador* 22
a. *Perfil socioeconòmic dels membres de l'empresa:* 22
b. Grau de pertinença al projecte empresarial 25
c. Conclusions de la subjectivitat dels actors de LED 26
2. Processos de treball 27
a. Planificació de les activitats 28
b. Divisió del treball 31
c. Valoració dels sistemes de control i solució de conflicte 33
3 NFOT 35
3.1 Comunicació 35
3.2 Formació 40
a. Qualitat de la formació donada al treballador 40
b. Recepció subjectiva de la significació de la formació contínua 42
c. Periodització de la formació 43
3.3 Lideratge 43
a. Llibertat del treball per prendre decisions 45
b. Valoració dels treballadors de les decisions presses pels caps 46
3.4 Motivació 47
a. Formes de compensació no monetàries 47
b. Interès paper perfil social del treball a l'hora de motivar 48
c. Acceptació en el treball dels estímuls motivacionals 49
3.5 Treball en equip 50
a. Interès i foment en el consens de les decisions de tots el membres de l'equip ... 50
b. Disposició a col·laborar i a intercanviar informació entre tots els membres de l'equip 51
7. CONCLUSIONS 53
8. BIBLIOGRAFIA 56
9. ANNEXOS 58
Annex I Document Excel: Resultat de les enquestes. 58
Annex II Informació prestada pel Departament de Personal 71
Annex III: E-mails entre diferents Departaments 74
Annex IV: Enregistrament de converses mantingudes 80

Annex V: Power Point "Cultura XXXX" 89
Annex VI: Pdf 16 punts a seguir 89

1. INTRODUCCIÓ

L'objectiu del present estudi és donar una visió i marc conceptual de l'aplicabilitat en algunes empreses del que es coneix actualment com Noves Formes d'Organització en el treball (NFOT). Aquest nou model recorre simbòlicament al coneixement i sabers quotidians dels treballadors per socialitzar noves formes d'organització del treball per a que es mantinguin competitives a les empreses en el mercat.

El desenvolupament del que es coneix com les NFOT implica temes com la Comunicació, la Informació, el Lideratge, la motivació, el Treball en Equip, per esmentar només alguns.

Amb ells les empreses poden aconseguir resultats qualitativament superiors mitjançant la integració dels aspectes tècnics del procés de treball i la dimensió social, és a dir, el tractament de les necessitats psicològiques, socials i culturals de les persones, en conjunció i com a part inherent amb els elements tècnics.

L'aplicació de noves formes te conseqüències en el treballador, a qui se li demana que modifiqui en la seva construcció subjectiva la cultura organitzacional assimilada. És a dir, se li demana una sèrie de requisits que són contraris als altres models empresarials que hi havien fins ara, on el treballador era una força bruta. Ara se li demana que prengui part activa en els processos.

Però resocialitzar no és gens fàcil, canviar totes unes estructures de pensament per unes altres és un lent procés. En aquest procés entren en joc les formes d'organització que té tant la empresa com els treballadors en el teixit de la cultura organitzacional establerta d'una cultura empresarial anterior.

Per formes d'organització s'entén aquelles relacions que existeixen entre l'empresa i els treballadors i entre els mateixos treballadors. Formes que es materialitzen en negociacions, imposicions, resistència o complicitat.

La subjectivitat trastoca les noves formes d'organització del treball (NFOT) per la manera en què són interactuades i reinterpretades pels actors laborals a partir de la seva quotidianitat, experiències, interessos de vida i de treball, com es pot constatar en l'empresa LED, objecte d'estudi d'aquesta investigació.

Així que d'una banda es pretén descriure, analitzar i reflexionar sobre les noves formes d'organització i els mètodes moderns en els processos amb el propòsit d'explicar, des de i, en un, espai específic els impactes sociolaborals que provoquen.

D'altra banda hi ha el paper que juguen els actors laborals en les noves formes d'organització. L'objectiu central és fer que els treballadors passin de executors de tasques a prendre decisions i resoldre imprevistos de treball sense esperar al supervisor, com solia fer-se en les organitzacions anteriors. Ara al treballador més que com a mà d'obra se li requereix com a subjecte que recorre als seus valors, creences, sentiments, desitjos, i coneixement ordinari.

L'àrea d'observació ha estat l'empresa LED la qual en XXXX va presentar la nova política d'empresa amb la qual pretén incloure's dins d'aquests nous tipus d'organització.

LED és una empresa de cartó que pertany a un grup d'empreses englobades en la presidència de LE. Aquesta empresa es presta molt bé per analitzar l'organització del treball perquè els seus nous directius van aplicar una estratègia laboral que marca en temps i espai dues formes d'organització: la primera, que va de XXXX a principis de la dècada dels noranta, on l'empresa és venuda al GL i es disposa un nou gerent que ve de l'empresa dius, creada el XXXX. Blacar és classificada com "tradicional" i la segona, dius com "moderna". Les dues empreses estaven situades en ciutats diferents, però el XXXX se les trasllada a un terreny comú provocant també la mobilitat del personal de les dues empreses. Aquest va ser el primer pas per aplicar les NFOT més afins a la filosofia de dius. El XXXX es fusionen legalment i es presenta la nova filosofia de l'empresa que inclou a tots els treballadors[1].

[1] Informació prestada pel Departament de Personal. Document annex II

2. OBJECTIUS:

L'objectiu principal és:

- Analitzar i descriure com les noves formes d'organització de treball (NFOT) recorren a la subjectivitat del treballador i quines repercussions té en el procés de treball.

Els objectius secundaris:

- Descriure, analitzar i reflexionar sobre les noves formes d'organització i els mètodes moderns en els processos de treball

- Explicar, des de i, en un, espai específic els impactes sociolaborals que provoquen.

- Analitzar i descriure el paper que juguen els treballadors en les noves formes d'organització

- El treballador com a subjecte que recorre als seus valors, creences, sentiments, desitjos, i coneixement ordinari.

3. MODEL TEÒRIC:

Els canvis globals en els fluxos econòmics, socials i laborals han produït els darrers canvis en l'organització del treball on les seves formes de manifestar-s'han donat a través de la incorporació de tecnologies, maquinàries modernes, mètodes de treball i procediments diferents de jerarquia, estils de comandament, actituds i accions dels treballadors.

Els eixos de l'estudi de l'organització del treball han anat canviant. La mirada es va focalitzar primer en els canvis tecnològics "durs", després en la introducció i característiques d'implementació de la tecnologia de gestió. Avui els canvis es refereixen a modificacions en les accions i comportaments dels treballadors, ja que aquí es troben els darrers canvis en matèria d'organització del procés de treball. S'estan analitzant l'obertura dels mercats, els canvis en les regles del joc en l'economia de la majoria dels països, les polítiques d'ajust i la necessitat de construir estratègies per afrontar els nous paràmetres de competitivitat que han portat als empresaris a introduir nous mètodes de gestió i d'organització del treball lligats al "model japonès".

Queda pendent, com a pas endavant investigar les configuracions subjectives predominants entre els diferents agrupaments d'actors laborals, les relacions entre ells i les formes de raonament amb la vida del treball i de com les configuracions poden estar canviant a través de la gran reestructuració del món del treball , que no es redueixen a la introducció de noves tecnologies o formes toyotistes d'organització, sinó que impliquen un canvi més ampli en el mercat de treball.

A partir de mitjans dels setanta s'inicia el vessant que estudia la relació capital treball des d'una perspectiva estructural. Amb l'ascens de les lluites obreres de mitjans dels setanta, els temes més importants de la recerca laboral estaven relacionats amb el moviment obrer (explicació dels seus cicles, causes de la mobilització, explicació de l'immobilisme sindical davant les irrupcions dels treballadors). També un tema important va ser el control del procés de treball, especialment la crítica del taylorisme, fordisme, i addicionalment el de la migració del camp a la ciutat.

Daten d'aquella època les anàlisis que busquen relacionar els tipus d'obrer, professional i massa, amb els tipus de sindicats i amb els tipus de treball industrial i qualificació, entre d'altres no menys importants. Aquestes investigacions, vistes com pràctiques òbvies, s'ajustaven a les accions executades pels actors com a resultats inevitables, com a composició d'un conjunt d'accions laborals que van marcar l'objectivitat i determinació que ofereix la perspectiva estructural.

Pel que fa a les estructures, es poden esmentar les que pressionen a l'empresa, externes o internes, cap al canvi. Però l'obertura del concepte d'estructura implicava el seu redescobriment en cada situació concreta, més que referir a una teoria general de les estructures.

El concepte d'estructura va estar relacionat amb el holisme: perquè l'estructura s'imposa a l'individu, la subjectivitat és un hiperfenòmen de l'estructura, el canvi social

és per desajust d'estructures. Els canvis estructurals són productes i productors de l'acció, però l'acció no sorgeix com a resultat mecànic del canvi estructural sinó que passa per un procés de donar sentit i d'interacció entre actors que també determinen el curs de l'acció.

L'hermenèutica, com a reacció a l'estructuralisme i al positivisme, va menysprear el concepte d'estructura i han estat les noves teories, especialment les de la Agency, les que l'han recuperat sense reduir subjectivitat a estructura. En Giddens "... *las estructuras son directamente prácticas ordenadas recurrentes, es decir no existen en sí al margen de la praxis, de tal forma que la continuidad de la estructura necesita del concepto de estructuración como reproducción de relaciones sociales negociadas a lo largo del tiempo* ... " (Gidens : 1995, p. 59). D'aquesta manera Giddens tracta de resoldre la dualitat entre estructura i acció: les estructures condicionen l'acció i alhora són resultats o s'actualitzen per les pràctiques, el centre és, per tant, la praxi, no la consciència ni l'estructura.

Al voltant de 1980 inicia una nova vessant que estudia la relació capital treball, entre estructura, subjectivitat i accions, amb profundes implicacions per a mercats i processos laborals, així com per l'organització dels actors productius i d'aquests amb els Estats. Les transformacions del món del treball, però sobretot de les relacions entre organitzacions obreres empresarials i l'estat han influït en forma important l'ànim dels investigadors en les seves avaluacions sobre el treball humà, el seu futur, la seva importància, així com dels actors col.lectius de la producció.

En els últims anys Zemelman argumenta que "... *Las ciencias sociales han vuelto crecientemente su mirada hacia los estudios de los valores, las creencias, las ideas, el conocimiento, el sentido común u ordinario que trasciende a los trabajadores pero que está presente en ellos y que resulta decisivo en la comprensión del otro, y en la construcción laboral del mundo. Todo esto es lo que de alguna manera esboza el campo de la subjetividad*... " (Zemelman : 2000, 226 p). Possiblement aquest gir de les ciències socials es relaciona amb la complexitat que mostren les empreses "modernes", els actors laborals emergents, les noves formes d'organització del treball per construir els vincles laborals.

1. Organització del treball

Els canvis globals en els fluxos econòmics, socials i laborals han produït els darrers canvis en l'organització del treball que; les seves formes de manifestar-s'han donat a través de la incorporació de tecnologies, maquinàries modernes, mètodes de treball i procediments diferents de jerarquia, estils de comandament, actituds i accions dels treballadors.

Les noves formes d'organització tenen en comte la tecnologia involucrada, les polítiques de la companyia, les metes operacionals, els reglaments interns (factors estructurals), a més d'aptituds, sistemes de valors, formes de comportament social que són impulsades o castigades (factors socials).

Així, el clima organitzacional, resulta d'un complex de components relacionats amb aspectes formals i informals de l'estructura, dels sistemes de control, regles i normes, relacions interpersonals existents en l'organització. (Berckhard : 1972)

Cada organització és un sistema complex i humà, amb característiques pròpies, amb la seva cultura i amb un sistema de valors que determinen els sistemes d'informació així com els procediments de treball. Tot aquest conjunt de variables, ha de ser contínuament observat, analitzat i perfeccionat perquè resulti la productivitat i motivació òptimes per canviar el clima organitzacional, l'entitat necessita tenir capacitat innovadora, així com les següents característiques:

a) Adaptabilitat, capacitat per resoldre problemes i de reaccionar de manera flexible a les exigències mutables i inconstants del medi ambient.

b) Sentit d'identitat, coneixement i comprensió del passat i del present de l'organització, com també la comprensió i compartició de les objectius de l'organització per a tots els participants.

c) Perspectiva exacta del medi ambient, percepció realista aliada a la capacitat d'investigar, diagnosticar i comprendre el medi ambient.

d) Integració entre els participants, de manera que l'organització pugui comportar-se com un tot orgànic.

e) Contextualització, que implica l'íntima relació entre variables externes i els estats interns de l'organització, ja que les variables organitzacionals presenten una complexa interrelació entre si i amb l'ambient extern.

Les relacions socials laborals i les seves formes d'organitzar el treball han arribat al seu límit rígid i formal per la qual cosa s'imposa la flexibilitat i el consens en els processos productius. (Kerr i Schumann : 1988)

Aquestes maneres de visualitzar el comportament de les unitats productives ha variat en el temps, però ara ens interessa rescatar les aportacions de les teories de: Sistemes, de la Contingència, dels estructuralistes, del desenvolupament organitzacional, etc., de les quals es pot desprendre que les organitzacions obeeixen a una cultura organitzacional que són sistemes de regles dins dels quals els homes treballen i viuen (Berckhard : 1972). Cultura Organitzacional significa una manera de vida, un sistema de valors i creences, una forma acceptada d'interacció i de relacions típiques de determinada organització i perquè les empreses puguin sobreviure i desenvolupar-se, perquè hi hagi revitalització i renovació, s'ha de canviar la respectiva cultura organitzacional.

2. La subjectivitat:

La direcció d'empresa no és una mera assignatura sinó una "cultura" amb valors, creences, eines i llenguatge propis (Larry : 1972)

El problema no és senzill ni tampoc ho és la seva solució, cap introducció accelerada d'elements descoordinats poden resoldre la qüestió. Els cercles de control de qualitat, la constitució d'equips de treball, els programes de formació a base de cursets de dues setmanes, etc., tot això té les seves aplicacions, però llevat que es disposi d'un ajustament general de tots els elements de la gestió al llarg del temps, l'esforç no tindrà continuïtat i els resultats seran escassos. (Drucker : 1972).

Un dels elements a tenir en comte és l'existència d'un clima organitzacional, que ve a ser el mitjà o atmosfera psicològica, una característica que es presenta al voltant de cada organització, la qual té com a principal problema la dificultat de conceptualitzar pel fet que hi ha diferents maneres de percebre aquest clima pels diferents individus ja que alguns són més o menys sensibles que altres per percebre. Així el que pot ser positiu per un membre de l'organització, pot ser percebut com a negatiu o insatisfactori per a altres. (Glen : 1976).

Per al sociòleg, per l'investigador de la societat, la subjectivitat és un angle fet des del qual podem pensar la realitat laboral, però per al treballador comú, per al treballador de la vida quotidiana, la subjectivitat són els ulls amb els quals veu el obra, interpreta, i en conseqüència, actua en ell. Les nostres accions, el nostre obrar, no són independents del pensar, del valorar, l'imaginar, en suma, no és aliè a un conjunt de processos lligats a la consciència. Per això creiem que aquest gir i desafiament que s'enfronten actualment les ciències socials s'associa amb la preocupació metodològica de constituir en l'objecte d'estudi el vincle entre el fer banal i quotidià i el pensar del treballador comú.

D'aquesta manera, una perspectiva d'investigació de la realitat des de la subjectivitat implica situar-se en el saber fer dels treballadors, en les seves experiències laborals, en la forma d'organitzar el seu treball, en les pràctiques laborals, en els tipus de control en el procés de treball, en la mobilització de recursos de poder per negociar el treball, en els valors, les creences, idees, imatges, i en el coneixement ordinari.

El saber fer, en lloc de limitar al que s'exterioritza de cada acció laboral, crea la il.lusió que pot ser observable des d'un pretès lloc extern. Una mirada sociològica des de la subjectivitat ens porta a conèixer la realització de les accions, les formes d'obrar, dins de l'entramat de sentits i significats en el qual sorgeix cada acció. Encara que l'acció sempre emergeix de manera espontània, no es produeix en un buit de sentits. Un mateix obrar pot tenir diferents sentits en diferents contextos laborals o fins i tot pot canviar el seu sentit en un mateix context a través del temps.

Ja va dir Weber "... *Que la acción lleva consigo sentido; ahí está el desafío que con facilidad olvidamos, estudiar el sentido de la acción: La actividad humana se orienta según un sentido que se trata de comprender para hacerla inteligible*..."

(Weber : 1992, p. 23). És per tot això que per al sociòleg la subjectivitat suposa estudiar l'acció laboral, amb tota la complexitat de sentits i significacions que l'acompanyen.

L'acció laboral A. Heller és entesa "*.... Como proceso de dar sentido a las propias prácticas que no se agotan en el significado de la práctica misma como resultado, porque el producto existe dos veces, uno como resultado y otro en la subjetividad del actor*... " (Heller : 1972, p. 42). De tal manera, que praxi i subjectivitat estan connectades des del moment en què la subjectivitat que dóna significat antecedeix a la pràctica, però el significat l'acompanya en el seu transcórrer i en els resultats.

D'altra banda, a diferència dels fenomenòlegs i etnometodològics i les teories del discurs que redueixen les pràctiques al seu aspecte discursiu o significatiu, la praxi és principalment pràctica interactiva amb altres homes i amb la natura, que és així mateix significativa, però que la significació no esgota al contingut material de la pràctica sinó que és una de les seves dimensions, no la s'embeu sinó que és part constitutiva de la mateixa, li dóna un sentit humà, que al seu torn és transformació material del món i el laboral. Els que veuen aquest problema diu E. de la Garza "*...Como embebimiento significativo de la práctica tendrían que considerar que los embebimientos no se agotan en la significación, otra dimensión del calidoscopio es el Poder*..." (Garza : 2001, pp. 109-127). És a dir, es practica per convèncer, per influir, per enganyar, però també per vèncer, per guanyar, per dominar, per tenir, en forma reproductiva o productiva.

La subjectivitat està relacionada amb el discurs, però no es redueix a aquest, els discursos expressen significats, però no els esgoten, des del moment en què la vaguetat subjectiva també pot ser certa i no pot descartar la possibilitat que hi hagi estats d'ànim que no van aconseguir expressar-se en discursos. En aquesta mesura hauríem de pensar els camps de la subjectivitat no reduïts als discursos manifestos o continguts en les pràctiques de manera implícita.

A més, quan al·ludim a la subjectivitat no ens interessa com a procés fisiològic ni com a procés psicològic, sinó com a procés social, entès per Piaget "*...Como proceso de dar sentido que puede trascender lo individual; no se trata de los sentidos acumulados sino del proceso mismo*... " (Piaget : 1969). En aquesta mesura és possible parlar dels camps de la subjectivitat, espais diversos que permeten donar sentit perquè contenen elements acumulats per donar sentit socialment, no a través de la identificació de codis que reduiria la subjectivitat a la cultura, sinó com a procés que incorpora els codis acumulats creant configuracions subjectives per a la situació concreta. Camps com el del coneixement, mentre cognició i que inclou la informació, la seva jerarquització, el de les normes i valors a la manera de les teories tradicionals de la cultura, el del sentit estètic, el del sentiment com a fenomen social, el del raonament quotidià i el de les pràctiques laborals.

3 .El maneig subjectiu i el sentit

El maneig subjectiu en el procés és el concepte a partir del qual es proposa explicar la presa de decisions i pràctiques laborals pròpies i alienes dels treballadors en l'espai del procés de treball; segons es corresponguin o es contradiguin generen certes

pràctiques laborals i no altres, corresponents a certes relacions laborals caracteritzades per certs recursos de poder que els treballadors mobilitzen per donar lloc a un tipus de control o diferents tipus de control en la negociació del treball. És aquí on es pretén defensar la importància del tema d'investigació: el maneig subjectiu en el procés de treball.

Sorgeixen així diferents tipus d'experiències subjectives amb les quals els treballadors interactuen segons corresponguin als seus interessos i desitjos. Aquests tipus d'experiències subjectives donen lloc a una nova forma d'organització del treball totalment aliena a la imaginada per la globalització econòmica. Les relacions i recursos d'experiències subjectives que els treballadors utilitzen per controlar el seu treball, construeixen tipus d'accions que de manera individual, col.lectiva o articulada donen compte de la subjectivitat en el procés de treball.

El paper actiu dels directius o supervisors és l'anàlisi de la interacció entre els actors laborals i els intercanvis que aquests sostenen amb el seu medi, considerant la centralitat de les pràctiques laborals, les relacions subjectives i la mobilització de recursos en la negociació del treball per donar un nou sentit, que dona origen al maneig subjectiu en el procés de treball.

Per tant, des d'aquesta perspectiva, l'organització és un mosaic divers en què s'aprecien inconsistències derivades de la presència de percepcions i valors diferents que fan impossible un sol ordre laboral. L'ordre de l'organització serà concebut ara com un ordre negociat en les que confronten valors divergents; aquesta formulació resulta clarament compatible amb les propostes que reconeixien la centralitat dels processos decisoris, de les experiències subjectives i el paper actiu i reflexiu dels actors laborals que hi participen.

Com és el procés de donar sentit? El punt de partida és la relació amb el món extern al subjecte, amb altres subjectes, amb la natura. La consciència sempre és d'alguna cosa, així el sentit sempre és d'alguna cosa, és concret, de manera que les pressions del món pel que fa a donar-li sentit, respostes pràctiques i solucions mobilitzen l'aparell de donar sentit anomenat subjectivitat. Aquest aparell no és un sistema sinó que és heterogeni, Luckmann diu al respecte que "... *Tiene partes conectadas con relaciones duras, causales o blandas, de contigüidad, o bien discontinuidades, contradicciones y la posibilidad de la polisemia del significado...* " (Berger&Luckmann : 1989, p. 36). A més, hi ha processos rutinaris de donar sentit, la reproducció del sentit en la quotidianitat que acciona elements normals de la subjectivitat; altres elements romanen submergits, aparentment inactivats, però que en situacions extraordinàries poden emergir i atorgar sentits que eren poc imaginables en la simple reproducció social.

El procés de donar sentit no és per identificació amb codis, sinó que mobilitza codis en un procés anàleg al inferencial, o millor dit, a l'argumentació. Es tracta d'un procés d'autojustificació o autoexplicación del per què, del com, del quan, de amb qui. Aquest procés seudoinferencial es distingeix de la deducció perquè en primer lloc algunes premisses poden estar ocultes o omeses, en segon, coneixements, valors, normes estètiques, sentiments poden jugar el paper de premisses i, per tant, han de

veure amb el sentit subjectiu més que amb l'epistemologia, en tercer, la forma de combinació de les premisses és en part a partir de formes del raonament quotidià com serien el principi, l'analogia, la metàfora, tan analitzades pels corrents hermenèutiques i la sociologia de la vida quotidiana, i per les teories de les representacions socials.

Els processos de reproducció de relacions socials impliquen regularitats en les formes de donar sentit, però amb la possibilitat de la ruptura en la intersubjectivitat, la desviació i la incomprensió no quedaran anul·lades. Però és en els processos extraordinaris, que no poden assimilar més que com analogies molt lliures als reproductius, en els quals poden emergir estrats fossilitzats de la subjectivitat que van poder formar part de memòries col·lectives i trastocar els sentits quotidians per altres aparentment inusitats, obrint-se la possibilitat de ruptures entre codis subjectius, rearticular, assimilacions o creacions.

A l'anterior es pot afegir un altre desafiament més específic: l'exploració dels sentits i els significats entreteixits al voltant de cada acció particular que s'hagi decidit indagar, és un moment analític. Un altre moment és aquell en què ens preguntem com es constitueixen i reconstrueixen aquests contextos laborals de sentit en què els treballadors desenvolupen les seves tasques, incorporant-i, al mateix temps, modificant. Com és que els treballadors s'apropien de certes idees, certes formes d'organització del treball, creences, imatges, de cert saber fer i experiències laborals de la seva localitat i no d'un altre? Els processos de socialització entesos de manera àmplia obren respostes a aquests interrogants.

La comprensió de la societat des de la subjectivitat comporta la consideració del punt de vista del treballador com a agent social, a més de la concepció de la realitat laboral com una construcció sempre inacabada, en termes metodològics suposa la revaloració de la interpretació. Des d'aquesta perspectiva, l'espai del procés de treball és un terreny fèrtil per al sociòleg, encara que amb facetes difícils de processar pel que fa a metodologia.

L'interès d'organitzar la reflexió sobre subjectivitat és que permet establir un pont entre les noves formes d'organització del treball i les pràctiques laborals quotidianes.

4. MODEL D'ANÀLISIS:

CONCEPTE		DIMENSIÓ	INDICADOR
NFOT	Comunicació	Centralitat del treballador en els sistemes de comunicació formal	*Nº de processos enregistrats* *Quantitat de processos relacionats amb els treballadors* *Accessibilitat a la informació*
		Interès per la qualitat del tracte al treballador en els processos de comunicació informal	*Nº de supervisors dels processos* *Nº de supervisions dels processos* *Grau de compliment de comunicació assertiva*
	Informació	Qualitat de la informació donada al treballador	*Grau d'assimil·lació de la formació donada*
		Recepció subjectiva de la significació de la formació continua	*Grau de satisfacció dels treballadors vers la formació obtinguda.*
		Periodització de la informació	*Temps dedicat a la formació: freqüència i temps per sessió*
	Lideratge	Llibertat del treballador per prendre decisions	*Nº de vegades que prenen decisions*
		Valoració dels treballadors de les decisions presses pels caps	*Nº de vegades en que els treballadors estan d'acord amb les ordres rebudes*
	Motivació	Formes de compensació no monetàries	*Llistat de compensacions no monetàries que l'empresa dona al treballador per motivar-lo*
		Interès pel perfil social del treballador a l'hora de motivar	*Nº informes de perfils dels treballadors per part de Recursos Humans*
		Acceptació del treballador dels estímuls motivacionals	*Grau de satisfacció dels treballadors vers les resolucions motivacionals que l'empresa els ofereix.*

	Treball en equip	Interès i foment en el consens de les decisions de tots el membres de l'equip	*Nº de vegades en que es reuneixen els membres de l'equip* *Grau de compliment de les proposicions fetes pels treballadors*
		Disposició a col·laborar i a intercanviar informació entre tots els membres de l'equip	*Nº de vegades en que els companys d'equip s'ajuden* *Nº d'errors comesos per la no comunicació grupal.*
Subjectivitat del treballador		Perfil socioeconòmic dels membres de l'empresa	*Dades personals, estudis, posició dins l'empresa, anys a l'empresa.*
		Sentiment de pertinença en el projecte empresarial	*Grau de sentiment de pertinença en el projecte empresarial*
Processos de treball		Planificació de les activitats tenint en comte als membres afectats	*Compliment de la planificació conjunta*
		Divisió racional de les feines i acceptació per part dels membres dels equips	*Valoració temps disponible/ quantitat.* *Grau d'acceptació per part dels afectats.*
		Valoració dels treballadors de sistemes de maneig i solució de conflictes	*Grau de satisfacció dels treballadors vers la resolució de conflictes*

1. *Exposició i conceptes:*

En aquest estudi es pretén analitzar els processos de treball des de la perspectiva subjectiva de l'actor laboral, ja que aquesta perspectiva és la central per realitzar un canvi dins de l'organització empresarial.

La subjectivitat implica revisar les dimensions de les condicions del entorn laboral, les relacions interpersonals entre els actors, les seves expectatives laborals, les relacions entre l'empresa i membres o el grau d'acord entre les metes organitzacionals i les metes dels subsistemes. Tot això conforma les seves accions i reaccions, en l'execució, planificació i presa de decisions quotidianes, des de les seves representacions laborals, en una solució en que hauran de respondre necessàriament a satisfer les exigències canviants del mercat actual.

Les noves formes d'organització del treball (NFOT) es caracteritzen per la seva perspectiva social. No només té en comte les TIC, sinó també, i més important, la part

humana que conforma l'empresa. Això implica analitzar els conceptes com la comunicació, en la qual es troben dimensions com els sistemes de comunicació, la comunicació formal i informal. Dins de la informació es troba la formació, tant en el sentit de donar informació com l'assimilada.

El concepte de lideratge ha capgirat i ha perdut el paper d'autoritari per assertiu. Aquesta assertivitat s'analitza tenint en comte les exigències de l'empresa, la presa de decisions i el sistema de maneig i solució de conflictes.

La motivació és cabdal dins de les NFOT, no només es té en comte el sou, sinó altres formes de motivació que comportin menys costos a l'empresa i la llarga més beneficis, com sistemes de reconeixement, d'exemple, de seguretat, que donen al treballador autosatisfacció i és més sensible amb la responsabilitat i l'error.

Evidentment tot això s'engloba dins de l'estratègia empresarial i per tant s'ha observat la implementació de tots aquests conceptes en els processos de treball, analitzant les planificacions i divisions de les activitats i treball, la definició dels objectius i metes i com el propi procés manega i soluciona els conflictes.

Tota aquesta informació s'ha recollit mitjançant una mostra significativa donada per les entrevistes informals o converses i concretament els indicadors assenyalats en la tercera columna. Les preguntes van dirigides a recopilar tota aquesta informació i es complimenta amb l'observació participant, que intentarà discernir entre la paraula i l'acte i contrastada amb la informació donada per l'empresa.

Com es menciona al marc teòric, el maneig de la subjectivitat en el procés és el que proposa explicar la presa de decisions i pràctiques laborals pròpies i alienes dels treballadors en l'espai del procés de treball. És a dir, segons que les decisions de les NFOT es corresponguin o es contradiguin amb la subjectivitat del treballador, aquest genera certes pràctiques laborals i no d'altres, que correspon a certes relacions laborals caracteritzades per certs recursos de poder que els treballadors mobilitzen per donar lloc a un tipus de cultura organitzacional.

2. Hipòtesis:

Les possibles hipòtesis que es poden despendre son:

a. Les noves formes d'organització en els processos de treball provoquen impactes sociolaborals.

b. Els treballadors juguen un paper socialitzador en les noves formes d'organització.

c. El treballador com a subjecte recorre als seus valors, creences, sentiments, desitjos, i coneixement ordinari.

d. Existeix un joc de poders entre l'empresa i els treballadors.

5. METODOLOGIA

1. Justificació metodològica

La construcció dels instruments de recerca es correspon amb una construcció teòrica / metodològica entesa com un anar i venir entre ambdues, cada vegada que s'aconsegueixen articular donen com a resultat l'explicació de la realitat laboral construïda en la quotidianitat del treball. Aquesta articulació confirma la complexitat del conjunt d'elements diversos i heterogenis que donen compte de la introducció de la nova forma d'organització del treball.

L'esforç d'articular reflexions teòriques, metodològiques i empíriques és l'aportació principal de la investigació que es vol fer als estudis de les relacions laborals de l'àrea de LRH. Sens dubte és una aportació que no pretén acabar, per contra, és un esforç que vol articular-se amb aquells que tracten el tema de treball des de la part humana, des de la perspectiva subjectiva en els temes de treball.

El principal valor de la perspectiva qualitativa: utilitzar la interpretació com a recurs metodològic més adequat per comprendre els processos socials (Iñíguez : 2003), per comprendre'ls en el si de la mateixa interacció social, en el context en què és posen en joc. És l'única opció capaç d'abordar la realitat social preservant-ne la idiosincràsia i, per tant, entri en "*una crítica continua a la política y a los métodos del positivismo*" Iñíguez : 2003, p.7).

Constatar i remarcar " *la dimensión simbólica de lo social y el papel que juegan los significados en todo proceso social*" (Iñíguez : 2003, p. 13), la necessitat de prendre'ls en consideració quan es vol aprofundir en la realitat social que ens envolta i la idoneïtat de la metodología qualitativa per dur-ho a terme. Les investigacions socials, especialment en relació amb el món del treball, han oblidat molt sovint els significats i els elements subjectius, i aquest estudi vol ser una aportació en aquest sentit.

De les entrevistes informals s'obtenen conceptes experiencials o categories laborals que permeten observar la manera en què els treballadors conceben, viuen i omplen de contingut un terme o una situació, en això resideix precisament la significativitat i fiabilitat de la informació.

Conversar amb els treballadors de producció i els supervisors en les estones lliures i les entrevistes informals amb els directius per obtenir més informació que en les cites formalment establertes.

Es conversar, veure, comentar i analitzar aspectes de l'empresa, i de l'organització dels treballadors, per tal de compartir opinions i observar expressions relacionades amb el seu treball i ambient laboral.

L'investigador ha de demanar activament el relat de les experiències i les maneres de veure de la persona, per finalment construir la història com a producte final.

De les enquestes s'obtenen dades quantitatives que conformen una mostra estadística de les hipòtesis de l'estudi que s'ha realitzat.

2. Mètodes de recollida de la informació

Per a realitzar la investigació s'han aplicat les següents eines:

Les entrevistes informals: aquestes entrevistes es van realitzar en la primera fase de **l'observació participant,** i s'han nombrat com a **Converses**. La seva funció principal és anar establint vincles i relacions amb la gent i descobrir nous temes. També s'anomenen d'aquesta manera els relats que és produeixen abans, després o durant els pauses de l'enregistrament d'una entrevista mes formalitzada (Web Metodològic : 16).

Tenint en compte que els informants introdueixen les seves prioritats mitjançant temes de conversa i pràctiques testificades per l'investigador, en les maneres de rebre preguntes i de preguntar, de manera que revelaran els nusos problemàtics de la seva realitat laboral, tal com el perceben des del seu univers cultural.

Les entrevistes s'han aplicat a actors principals que incideixen en l'organització del procés de treball com ara càrrecs directius i mitjans.

Les enquestes: es realitzaren per obtenir les dades quantitatives de l'aplicabilitat de les NFOT i constatar el pensament de cada actor sobre les accions preses per part de l'empresa.

3. Espais d'observació

Primer es va realitzar recorreguts en l'espai del procés de treball: fàbrica i àrees administratives que ajudaran a conèixer com està organitzada l'empresa. Les àrees a analitzar són:

Fàbrica	Administració
Manipuladors 01	Gerència i Supervisors 04
	A. Comercial 05
Manteniment 02	A. Serveis Comercials 06
	A. Producció i Logística 07
Subministradors 03	A. Oficina Tècnica 09
	A. Qualitat 10

La tècnica d'observació participant requereix que qui observa acompanyi els actors en la seva vida diària. (Web Metodològic: 8). Així mateix s'aplicaren les entrevistes on es va buscar temes i conceptes que els actors laborals abocaren per associació lliure.

En canvi les enquestes busquen dades exactes que permetin recolzar estadísticament les entrevistes i les hipòtesis proposades.

4. Configuració de la mostra

Les entrevistes informals o converses s'han aplicat a tots els departaments enregistrant aquelles que afecten directament a les NFTOT i estan nombrades segons l'espai d'observació codificat

Les enquestes es van aplicar a:

Fàbrica		Administració	
Àrees	**Nº Entrevistats/Totalitat**	**Àrees**	**Nº Entrevistats/Totalitat**
Manipuladors	17 de 39	A. Comercial	7 de 7
		A. Serveis Comercials	4 de 4
Subministradors	2 de 4	A. Producció i Logística	3 de 4
		A. Oficina Técnica	2 de 5
Manteniment	4 de 6	A. Qualitat	0 de 2
Total: 39 de 89 treballadors[2]			

Tots ells són actors principals que incideixen en l'organització del procés de treball. El temps requerit més o menys va ser aproximadament mes i mig en horaris discontinus, ja que moltes vegades les converses eren interrompudes per imprevistos en el treball. El resultat de les entrevistes estan transcrites en format word en els annexos.

Les enquestes estan composades per una breu introducció que assenyala l'objectiu del qüestionari, la seva finalitat i la forma de contestar. Es divideix en diversos apartats:

Dades personals i laborals dels treballadors. Preguntes que serveixen per conèixer les seves característiques personals.

Procés de treball. Aquest apartat està compost per preguntes que tenen com a objectiu principal conèixer la participació en l'execució, planificació i presa de decisió que el treballador realitza o no des del seu lloc de treball així com la relació que estableix entre la seva maquinària, eina i mètodes de treball, amb els seus companys i supervisors.

[2] No s'han tingut en comte els supervisors (8) i administració contable (4) la qual es troba en una empresa annexa que pertany al grup L.

Formació. Aquest apartat el componen preguntes, la finalitat de les quals és conèixer els temes, temps i instructors de formació, així com ubicar les àrees i treballadors que hi participen.

Exercici sobre el teu treball. Consta de preguntes que pretenen donar compte de la llibertat que tenen els treballadors per realitzar-la, per relacionar-se amb els seus companys (supervisors i actors laborals).

Tracte amb el supervisor. Aquest apartat està compost per preguntes relacionades amb el procés de treball i l'acompliment del seu treball.

Ambient laboral. El componen preguntes, l'objectiu principal de les quals és conèixer el sentir dels treballadors.

Comentaris finals. Composta per un full al final del qüestionari on es demana als treballadors que formulin suggeriments o crítiques no previstes que considerin important donar a conèixer.

6. ANÀLISIS

Per comprendre el maneig de la subjectivitat en el procés de treball és important estudiar la seva organització perquè aquesta expressa tant la política laboral de l'empresa com la manera en què els seus actors interactuen per donar-li sentit i raó de ser.

En la introducció d'aquest estudi es va presentar l'historial de LED i la seva implementació d'una nova organització. A continuació es descriu breument les etapes per entendre durant l'anàlisi els extrems subjectius que existeixen a l'empresa.

La primera etapa es va organitzar com una divisió del treball molt formalitzada, amb nivells d'autoritat centralitzats. El control de qualitat no era un procediment estandarditzat. L'estil de comandament era autoritari i capritxós als propis interessos del comandament. La supervisió no obeïa a regles i mètodes de treball precisos. La comunicació responia més a relacions personals en el treball que a una relació laboral. La planificació i programació del procés de treball no seguia criteris tècnics, normatius, sinó una estratègia empresarial amb formes pròpies de planificació i organització del treball per complir amb els plans de producció. Així diferenciaven entre el treball manual i l'intel·lectual, que es va introduir en les àrees de l'empresa. El treballador es limita a aplicar els resultats dels estudis previs. Introducció de llocs individuals de treball, especialització horitzontal. Entengui com a treballador no només els manipuladors de fàbrica, sinó també administratius per sota dels comandaments.

La segona forma d'organització del treball es caracteritza per l'intent d'aplicar noves formes d'organització del treball. Aquestes formes van ser transcrites i presentades davant els treballadors de LED en el que anomenen "**CL**"[3]. Aquesta nova etapa es presenta com una divisió del treball menys formalitzada, on els nivells d'autoritat es descentralitzen perquè tots els treballadors assumeixin responsabilitats pròpies en el seu entorn de treball. El control de qualitat s'ha subscrit a un procediment estandarditzat. L'estil de comandament no ha de ser autoritari, sinó assertiu i pensar en el bé de l'empresa. La supervisió ha d'obeir a regles i mètodes de treball precisos que s'han transcrit i posat en marxa. La comunicació és l'eix principal de les relacions laborals, tant horitzontal com verticalment. La planificació i programació del procés de treball segueix criteris tècnics, normatius, per tal de complir amb els plans de producció i l'objectiu final satisfer al client.

Així ja no només proposa no diferenciar entre el treball manual i l'intel·lectual, sinó que se li exigeix al treballador, per formar part de l'empresa, que utilitzi la seva capacitat intel·lectual i la seva responsabilitat a l'hora de la presa de decisions.

A partir de llavors es proposen una sèrie de canvis que afecten directament les dimensions que s'analitzen més avall. Aquests canvis són imposats per l'empresa i deriven en una sèrie de conseqüències que xoquen amb la cultura organitzacional establerta. Les relacions socials laborals i els seves formes d'organitzar el treball han arribat al seu límit rígid i formal per la qual cosa s'imposa la flexibilitat i el consens a

[3] Informació prestada pel Departament de Personal. Document "Cultura L" annex v

els processos productius. (Kerr i Schumann: 1988). És en aquest context en què comença a plantejar la necessitat de reformes en l'organització del treball, amb l'objectiu d'evitar almenys les conseqüències més negatives de les pràctiques i maneres de fer típicament tayloristes.

A més aquest procés s'ha accelerat amb la crisi. El mercat del cartró es fa més competitiu i inestable, alhora que més heterogeni, oferint nous dissenys i nous productes. Al costat de la competitivitat en base a preus, l'empresa ha de plantejar-se també cada vegada més el competir sobre la base de qualitat i disseny dels productes. I, en la mateixa línia, s'ha d'ajustar de manera més rigorosa a les exigències dels diferents tipus de clients, responent així a aquesta major heterogeneïtat existent en el mercat. Tot això exigeix noves estratègies de producció i d'organització del treball; estratègies que han de ser molt més flexibles i recolzar més en la qualificació i la professionalitat dels actors laborals que les seguides fins ara.

L'anàlisi que a continuació es presenta mostra l'estat actual de la subjectivitat dels treballadors després d'haver aplicat els canvis que l'empresa ha considerat necessaris per aplicar la nova forma d'organització que es deriva de la seva nova cultura.

1. *La Subjectivitat del treballador*

Subjectivitat és aquella trama de percepcions, aspiracions, memòries, sabers i sentiments que ens impulsa i ens dóna una orientació per actuar en el món. Subjectivitat social és aquesta mateixa trama compartida per un col·lectiu. Ella li permet construir les seves relacions, percebre com un "nosaltres" i actuar col·lectivament. La subjectivitat és part de la cultura, però és aquella part que és inseparable de les persones concretes. Si és veritat que el que les persones defineixen com a real és real en les seves conseqüències (Thomas i Thomas: 1928) la sostenibilitat d'una estratègia, d'una institució o d'un procés social depèn en primer lloc que la subjectivitat ho defineixi com a viable i amb sentit per a les seves fins.

L'acció laboral A. Heller és entesa ".... *Como proceso de dar sentido a las propias prácticas que no se agotan en el significado de la práctica misma como resultado, porque el producto existe dos veces, uno como resultado y otro en la subjetividad del actor*... "(Heller : 1972, p. 73). De tal manera, que praxi i subjectivitat estan connectades des del moment en què la subjectivitat que dóna significat antecedeix a la pràctica, però el significat l'acompanya en el seu transcórrer i en els resultats. És a dir, es construeixen i desconstruir els elements que la integren des de la quotidianitat de cada persona.

a. *Perfil socioeconòmic dels membres de l'empresa:*

En aquesta nova forma d'organització sorgeix el concepte de treballador qualificat, la competència va més enllà de les destreses pròpies dels oficis tradicionals. L'exigència de la nova política imposa que la seva capacitat abasti aspectes relatius a diversos camps professionals, el que li permet precisament ocupar-se d'un conjunt més

ampli de tasques i funcions. Així es teoritza sobre el desenvolupament d'un rol laboral clarament enriquit en els seus continguts i responsabilitats, molt per sobre del que pot ser el tipus de treball propi de l'obrer en un entorn taylorista i fins i tot del professional d'ofici tradicional.

La seva activitat, en lloc de centrar-se sobre els materials que manipula en el procés de fabricació o d'acoblament, s'ocupa d'ajudar a la màquina que és la que realitza ara de manera automàtica aquestes tasques. D'aquesta manera, el treballador, de manipulador de materials, es converteix en 'controlador de sistemes' i l'oficinista en gestor d'àrea. (Kern i Schumann: 1988).

Aquests nous rols necessiten una major capacitat de "abstracció" que la que l'operari tradicional de màquines o transcriptor de dades en oficines estava acostumat a realitzar ja que l'hi exigissin. ("*...aquí te pagan para trabajar no para pensar…*" Manipuladors 01[4]). No només pel tipus de coneixements teòrics propis de les diferents especialitats, sinó també per la utilització constant que ha de fer de tot tipus d'informació i de dades codificades en llenguatge d'ordinador. Tota la nova tecnologia utilitzada en els processos de producció industrial automatitzats, siguin continus o discontinus, es recolza en major o menor mesura en aquest tipus de llenguatges, basats en codis i representacions simbòliques de tot tipus.

S'ha instal·lat un nou programa per controlar la producció i l'emmagatzematge de productes. El programa es diu **XXXX** i es basa en la introducció continua de dades per part de tots els actors laborals perquè el programa calculi i de dades fiables de control i informació a tots els actors laborals.

Cal tenir en compte que la codificació i descodificació de la informació i instruccions contingudes en el corresponent programa són activitats intel·lectuals complexes, que impliquen tot un seguit d'operacions de lectura, memorització, comparació i processament de dades, etc., que s'han d'assimilar i convertir-se en una nova rutina.

D'altra banda, l'individu quan treballa manifesta el seu comportament, conducta, d'acord amb la seva personalitat que ha vingut formant en el trànsit de la seva existència i en actuar amb altres individus aflora seus principals atributs, trets que l'identifiquen i que l'empresa no ha de ignorar, és a dir, l'empresa ha de prendre aquests aspectes molt en compte en benefici de tots. (Raúl Amador : 2002)

Per això és necessari analitzar la situació sociocultural de l'equip[5].

La mitjana d'edat dels treballadors de LED és de XXXX anys[6]. El 79,49%[7] està casat i el 89,74%[8] dels treballadors són homes. Les dones no treballen a la part de

[4] Annex IV: Conversa 11/10 Manipulador
[5] Totes les dades proporcionades provenen del resultat de les enquestes. Aquests resultat s' adjunten en la documentació annexa.
[6] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 1
[7] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 2
[8] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 3

fàbrica sinó en oficines i representen el 10,26%[9] del total. El 41,03%[10] té com a nivell d'estudis l'EGB acabada i es concentra en un 70%[11] en la mà d'obra directa. El 48,72%[12] té la categoria equivalent a oficial de primera i el 33,33%[13] de segona. La resta és gestor comercial.

El 51,28%[14] dels treballadors tenen el seu origen de naixement a Catalunya, concretament a Barcelona. El 33,33%[15] prové d'Andalusia, sent un 52,17 %[16] de mà d'obra directa.

La mitjana total d'antiguitat dels treballadors és de 19,09 anys[17], que no obstant això, es converteix en 26,38[18] anys per fàbrica i 13,63[19] anys per a oficines. La diferència d'antiguitat s'explica per l'acomiadament de personal d'administració, que destaca es concentra en pertànyer a l'empresa B.

El desenvolupament organitzacional que va enfocar l'empresa va ser utilitzar l'eina administrativa. Tenien clar que els processos de canvi no són fàcils de manejar, ja que la intervenció de l'element humà requereix metodologies flexibles que s'adeqüin a la problemàtica que amb aquests canvis s'anaven a generar, sobretot la resistència, resistència l'expressió és natural en la persones però que és el principal obstacle per realitzar canvis en les organitzacions. Cal tenir en compte que el 94,87%[20] dels treballadors té contracte indefinit, així que es va procedir a l'acomiadament indegut i acords per a conformar una àrea administrativa dominada per antics treballadors de dius.

Segons Richard Beckhard cal fer "*un esfuerzo: planeado, que cubre a la organización, administrado de desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta*" (Beckhard : 1972. P. 62).

No obstant això, l'anàlisi de la situació actual mostra que els llocs de comandament d'administració segueixen estant en mans de treballadors de B que segueixen oferint resistència a la nova política, i tenen més de XX anys d'antiguitat a l'empresa.

Per a que l'organització sigui reeixida es necessari que la seva adaptació i capacitat per assumir els canvis els encarin de forma positiva i pro activa, només si està

[9] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 3
[10] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 4
[11] Annex I: Resultats Enquestes. T Fàbrica. P. 4
[12] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 6
[13] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 6
[14] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 13
[15] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 13
[16] Annex I: Resultats Enquestes. T Fàbrica. P. 13
[17] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 5
[18] Annex I: Resultats Enquestes. T Fàbrica. P. 5
[19] Annex I: Resultats Enquestes. T Oficines. P. 5
[20] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 8

disposada a assumir els nous rols per part de tots el membres i les responsabilitats i que tècnicament han d'estar en continu avanç i formació.

Però les dades mostren que els treballadors que conformen l'empresa fa molts anys funcionant amb el mateix tipus d'organització. Que la nova política procedeix imposada pels treballadors de l'antiga D i que no només s'enfronten dues cultures organitzacionals diferents si no amb perfils socioculturals diferents. I que LED ha tingut en compte, en la mesura econòmicament possible, per realitzar els canvis.

b. Grau de pertinença al projecte empresarial

El 79,49%[21] afirma que sent molta lleialtat a l'empresa, el 41,03%[22] que està d'acord amb els valors de l'empresa i el 23,08%[23] totalment d'acord amb ells. No obstant això el tema de la incorporació de noves pràctiques laborals queda patent quins són els que comparteixen les pròpies opinions i valors i quins no. El 56,41%[24] admet relacionar-se amb els de la seva àrea, sent un 68,75%[25] en administració. I el 46,15%[26] quan fa una consulta ho fa amb els companys que es porta bé.

En la interacció laboral s'observa la tendència a estar d'acord, a buscar la col·laboració i associar-se amb aquells que comparteixen les mateixes opinions i es tendeix a discrepar i evitar a qui no les comparteixen.

…esto como dice xxxx sólo es para que trabajemos más y cobremos menos…si estuviera el Sr B esto no hubiera pasado…*[27] Producció i Logística 07

A l'espai del procés de treball dels actors laborals tendeixen a associar-se amb aquells treballadors que comparteixen atributs de personalitats. En el transcurs de la convivència laboral d'aquests anys les experiències laborals i els actors s'han agrupat amb aquells que comparteixen les mateixes pràctiques laborals d'organització del treball. El 64,10%[28] va als seus companys quan té un problema personal, fins i tot un 30,77%[29] va a aquests companys quan té un problema laboral.

En el cas dels comandaments mitjans, aquests s'integren amb qui comparteixen el mateix estil de dirigir a un grup, i Gerència i directors de departament amb qui tenen les mateixes opinions o un caràcter similar.

[21] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 63
[22] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 54
[23] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 54
[24] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 76
[25] Annex I: Resultats Enquestes. T Oficines. P. 76
[26] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 47
[27] Annex IV: Conversa 14/10 Producció
[28] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 79
[29] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 80

...en la rutina diaria se van a comer en diferentes grupos…[30] Comercial 05

Per unir més als actors laborals i implicar més dins del projecte empresarial, Gerència ha posat en marxa el que ha anomenat " **Hoy comemos con el gerente** ". Dos divendres al mes Gerència es va a menjar amb diversos treballadors de totes les àrees de l'empresa. L'elecció és purament nominal. Segons cognom així es forma el grup, tenint en compte que hi hagi diferent representació. En aquests àpats s'hauria de parlar obertament dels problemes que es troba cada treballador per tal que es puguin arribar a solucionar. A més té el propòsit que tots coneguin els problemes que té cada un en el seu lloc de treball. Ja que no es pot instal·lar una rotació per a cada un sigui conscient dels problemes aliens i així evitar una sensació molt estesa en la qual cada un té la sensació que són els altres els que s'equivoquen.

El resultats observats van ser:

Tensió entre els diferents treballadors de les diferents àrees que gairebé no es coneixien i no tenien temes de conversa conjunta.

Por a opinar el que realment es pensa.

Indolència per part de Gerència: va donar l'oportunitat però no va organitzar ni dirigir la reunió, la seva presència va ser passiva.

…si ellos no hablan es que todo está bien… [31] Gerència i Supervisors 04

No es va tractar cap tema a resoldre.

L'opinió generalitzada va ser:

…hemos comido gratis…[32] Manipulador 01

c. Conclusions de la subjectivitat dels actors de LED

És significatiu afegir que 61,54%[33] considera que no tenen res a veure en no arribar a data al lliurament dels materials, el 71,79%[34] pensa que mai ha arribat el material en mal estat per la seva tasca i el 48,72 %[35] a arribar mal fet, quan opinen que la planificació, comunicació i informació són les principals prevencions perquè no passin aquestes coses, i els membres de l'empresa són els actors que han de dur a terme

[30] Annex IV: Conversa 10/10 Comercial
[31] Annex IV: Conversa 07/10 Gerència
[32] Annex IV: Conversa 23/09 Gerència, Serveis Comercials, Producció, Manipulador, Oficina Tècnica.
[33] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 52
[34] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 52
[35] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 52

aquests processos. Pel que s'extreu que els actors no són conscients del seu paper actiu a l'hora de dur a terme aquests processos. La nova cultura no està inserida en la consciència dels actors.

2. Processos de treball

En els processos de treball es materialitza l'organització de l'empresa, la pràctica explica l'enfortiment dels treballadors com a actors a través de la mobilització i mostra si el maneig de la subjectivitat, que caracteritza les relacions de les noves formes d'organització del treball, s'ha donat.

El desenvolupament de les pràctiques laborals depèn de la circulació del coneixement i saber fer dels actors laborals en el procés de treball. El 61,54%[36] afirma no conèixer aquests processos.

"Subject: RE: Información
Date: Thu, 17 Nov 2011 14:01:07

Hola xxxx

Los procedimientos que estoy creando de producción, si que están relacionados en como hacer las cosas, los flujos de información y las acciones, los checklist con los puntos de comprobación en cada máquina,….

Uno de los problema es que cada caja tiene unas características, procesos diferentes, con lo que hay algunas definiciones que son un poco genéricas.

Te envió unos ejemplos para que veas como son y la información que contienen
Existe una lista de procedimientos "Tabla seguimiento integración ISO.xlsx" donde están todos los proc de fabrica[37]."

Per això, tant els supervisors com els actors laborals exploten acords informals, en el sentit que les regles no estableixen nivells necessaris de rendiment sinó que fixen principis generals que ambdues parts utilitzen per arribar a un consens.

Aquest consens entre els actors laborals no s'ha establert en la decisió sobre quines pràctiques laborals introduir i quines no (el 76,92%[38] afirma que l'empresa no li ha consultat a l'hora de formular aquests procediments), sinó que s'ha assolit en aquelles

[36] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 22
[37] Informació prestada por del Departament de Producció. Document annex III: E-mail 17/11
[38] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 23

pràctiques que sorgeixen de les alternatives proposades per resoldre problemes laborals quotidians i en els moments de decidir qui són els que intervenen per fer viables aquestes alternatives i els mecanismes que s'estableixen.

...bueno...es que aqui nadie nos ha venido a explicar como funciona esto solo nos han dicho que debemos picar en el ordenador...[39] Manipulador 01

El 92,31%[40] contesta que són els supervisors qui els proporcionen el què i el com del seu treball, però hi ha un alt percentatge que afirmen que sempre o sovint decideixen sobre l'ús de les eines, el moment de fer les activitats i les seqüències dels procediments.

D'aquesta manera les relacions laborals s'han transformat en alguns dels recursos que es tornen pertinents com la presa de decisió, aplicació de coneixements, experiències, sabers laborals, capacitat d'organització i accions simbòliques i emocions.

Les noves formes d'organització pretenen que a partir de l'articulació d'aquests sabers sorgeixi un coneixement simbòlic que reflecteixi les pràctiques laborals dels treballadors que a continuació s'analitza.

Així es conclou en aquesta primera precisió dient que un desenvolupament que no promou i enforteix confiances, reconeixements i sentits col·lectius, no té en el curt termini de grup de treballadors que ho sustenti. El 56,41%[41] dels actors laborals ha proposat algun canvi per a realitzar millores que un 53,85%[42] pensa que afectaria a les maneres d'execució. No obstant això el 48,72%[43] afirma que l'empresa no ha tingut en compte aquestes propostes i el mateix percentatge contesta que no ha obtingut resposta d'ella. El 17,95%[44] i 20,51%[45] d'ells, respectivament, no contesten a les preguntes.

...proponer para que...cuantas veces he dicho que esto no funciona bien y que se deberia cambiar la manera de hacerlo...ves...asi...ganariamos tiempo y lo hariamos mejor...[46] Manipulador 01

a. Planificació de les activitats

Una de les principals decisions que es va prendre en LED va ser fer una reunió general de producció on un representant de cada àrea afectada per una comanda es

[39] Annex IV: Conversa 18/10 Manipulador
[40] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 16
[41] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 44
[42] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 24
[43] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 33 y 34
[44] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 33
[45] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 34
[46] Annex IV: Conversa 18/10 Manipulador

reuneix a una hora determinada del matí amb la finalitat de plantejar els principals problemes que pot patir una comanda que s'ha de lliurar al dia següent.

Així qualsevol obstacle no calculat o sorgit per al lliurament de la comanda podria ser resolt a temps. Això serveix perquè tots els departaments estiguin avisats i atents a possibles conflictes com l'arribada tarda d'un clixé d'impressió d'una comanda nou i urgent.

No obstant això la previsió de 24 hores no es compleix i la finalitat subsanadora ha passat a convertir-se en reunions on es parla principalment d'errors comesos i possibles millores productives. Aquests dos punts ja tenen definit el seu espai en reunions específiques i la previsió i el canal de comunicació s'ha tallat.

"Subject: RE: Planning
Date: Thu, 18 Nov 2011 11:20:09
Xxxx

El Planning es el documento con el que trabajan todos los miembros de producción, tanto de oficinas como de fábrica.

Está diseñado para que incluya diferente información tanto para uno como para otros, entre las cuales está la hora prevista en la que salga la materia prima, el orden de fabricación, los colores, el nº de troquel y cliché si llevan, el tiempo estimado de tiraje, si hay previsto mantenimiento…Aunque bueno, se tienen que volver a introducir los tiempos que están mal puestos.

En principio el procedimiento es que el departamento de producción pida la plancha para que salga con 24 horas de antelación, a razón de eso tiene que organizar el planning según prioridades de salida de material según horario cliente y luego tener en cuenta los conceptos productivos como cambio de colores, clichés y troqueles para que la producción sea optima. Además no debe avanzar pedidos hasta llenar todas las horas y dejarse un huevo para imprevistos y urgencias que puedan salir.

Una vez organizado debe imprimir copias para los supervisores de fábrica, mantenimiento, producción y logística además de las copias para cada máquina y para oficina técnica y para mí.

Nos reunimos sobre las 11 de la mañana cada día para tratar las dificultades que se presentan o pruebas que queremos hacer, etc."[47]

[47] Informació prestada por del Departament de Producció. Document annex: E-mail 18/11

Aquest fet ha produït que la planificació es redueixi a un document que s'imprimeix dues vegades al dia i que es planifica sota coneixement d'una única persona a qui li haurien de comunicar tot el que afecta aquesta planificació, anomenat Planning.

Aquest document hauria de ser seguit i en cas de no ser possible perquè falta la matèria primera seguir l'ordre establert fins a trobar la comanda que es pugui fer. A més cada àrea hauria de disposar de tal document per tal de tenir coneixement de les decisions preses.

La realitat mostra que la matèria primera es demana per a 24 hores abans o per al mateix dia de lliurament, fent que moltes vegades no hi hagi material suficient per treballar i hagin de per les màquines, de la mateixa manera que finalment es lliuren comandes fora del termini de lliurament.

"*Subject: RE: Planning*
Date: Thu, 18 Nov 2011 11:20:09
Xxxx

Lo cierto es que los materiales se piden en su mayoría para el mimo día de entrega, a mi me sale un 78.30 %, y no tenemos tiempo de avisar al cliente con antelación. Un 35,28 % llegan tarde sin aviso. Hasta las 12 no se comunican las decisiones tomadas de lo que no se va a poder hacer porque en realidad no tenemos previsión. Además hablamos más de cosas que se deberían tratar en otro tipo de reuniones y cuando se decidiera ya organizarlo en la reunión de planning." [48]

D'altra banda el 69,23%[49] confirma que treballa en equips de treball, però només el 30,77%[50] diu reunir-se per planificar les tasques. I encara que el 94,87%[51] planifica el seu treball abans de començar el 66,67%[52] afirma no tenir tota la informació necessària abans de començar la seva tasca.

Pel que la viabilitat i èxit del Planning depèn en una mesura important de la seva sostenibilitat social, és a dir del grau en què les persones perceben a aquest programa com un escenari en què la seva subjectivitat col·lectiva és reconeguda i enfortida. És difícil que l'actor planifiqui quan el mateix programa no està ben dissenyat i no dóna la informació necessària. I molt més quan les reunions són considerades inapropiades per al transcurs del bon fer.

[48] Informació prestada por del Departament de Producció. Document annex: E-mail 18/11
[49] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 29
[50] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 30
[51] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 19
[52] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 18

...tanto reunirse para qué si luego no hablamos de lo que hay que hablar y luego todo el mundo hace lo que quiere…[53] Comercial 05

Durant l'estudi del "**Grupo de Mejora**"[54] el gerent va seguir personalment el tema de la planificació i els seus requisits. El resultat d'aquest període va ser una planificació eficient que va obtenir bons i grans resultats amb la mínima inversió de recursos. El cost, el temps, l'ús adequat de factors materials i humans, complir amb la qualitat proposta, van ser elements inherents en aquesta etapa.

Els resultats més eficients es va arribar quan es va fer ús adequat d'aquests factors, en el moment oportú, el menor cost possible i complint amb les normes de qualitat requerides. Demostrant que una planificació eficaç és quan la realització de les accions per aconseguir aquestes metes i objectius es realitza amb tots els recursos disponibles. Mesura els resultats assolits en funció dels objectius que s'han proposat, pressuposant que aquests objectius es mantenen alineats amb la visió que s'ha definit.

La major eficàcia s'hagués aconseguit en la mesura que les diferents etapes necessàries per arribar a aquests objectius s'hagin complert de manera organitzada i ordenada sobre la base de la seva prioritat i importància, i hagués seguit en el temps amb la implementació, i s'hagués fet un seguiment continu fins a la seva total assimilació.

b. Divisió del treball

D'altra banda per optimitzar aquests resultats LED va prendre dues decisions, contractar a un enginyer per optimitzar les màquines i els processos i utilitzar el document Planning per valorar la producció i prendre mesures.

D'una banda els processos s'han optimitzat de tal manera que la sensació inicial dels treballadors va ser la de que no hi havia feina:

…es que lo comerciales ya no traen pedidos…hemos perdido los clientes…[55] Serveis Comercials 06

No obstant això les dades de XXX mostren que a data de tancament de XXXX va un 3,2% millor que els resultats de l'any passat[56]. Això implica que certament s'han millorat processos, però que els actors no són conscients d'això, ni se senten partícips

[53] Annex IV: Conversa 11/10 Serveis Comercials
[54] Equip de treball format amb la finalitat de millorar els problemes que existeixen a l'hora de tenir el treball enllestit bé i a temps. Entre els resultats es va destacar que no es demanava la matèria prima amb força temps cosa que provocava no poder reaccionar a temps. I a més les xifres mostraven que després es feien feines de 5 dies posterior perquè no hi ha matèria primera de les necessitats actuals.
[55] Annex IV: Conversa 09/11 Serveis Comercials_Diferents membres
[56] Informació prestada pel Departament de Personal. Document annex II

d'això. Això ho demostra que el 73,91%[57] dels treballadors de fàbrica pensa que les tasques no estan ben organitzades.

D'altra banda el Planning no mostra certs aspectes que cal tenir en compte a l'hora de calcular la disponibilitat d'hores de màquina. En una planificació ha de mostrar tots aquells aspectes que afectin directament a la impossibilitat d'utilitzar una màquina com a hores sindicals, llargues baixes, vacances o dies disponibles dels que manipulessin les comandes. Això fa no poder preveure el compliment de la planificació, ja que és fictícia. A més els temps de màquina no han estat actualitzats[58].

...no podemos entregar este pedido porque los dos maquinistas están de mañana…[59] Serveis Comercials 06

Això fa que s'hagin de fer hores extres i que siguin avisades d'un dia per l'altre, amb el que tot això comporta per a la insatisfacció de l'actor. El 66,67%[60] afirma que li agrada treballar hores extres encara que des d'octubre no es fan hores extres, únicament manteniment (el 13,04%[61] dels actors, si no es té en compte als delegats de vendes, que no són remunerades[62]) .

LED vol adaptar els principis de productivitat a una altra pràctica de les noves formes d'organització del treball, la flexibilitat, referida a les organitzacions productives, la flexibilitat s'estén a la capacitat que tenen aquestes organitzacions per tal d'aconseguir els seus objectius, d'adaptar ràpidament als canvis originats en el seu entorn.

E. de la Garza diu *"...que el toyotismo no es la desregulación del mercado de trabajo sino la flexibilidad dentro del proceso productivo; en esta medida la idea de mercado interno de trabajo es más importante que la de mercado externo y su flexibilidad. Además el individualismo y la concepción del actor racional son sustituidos por la idea de grupo, empresa como comunidad y acción de acuerdo con valores y no sólo como utilidad..."* (Garza : 2000, p. 147).

No obstant això quan el 69,23%[63] confirma que treballa en equips de treball queda un 30,77%[64] que afirma que no. Encara que l'estructuració oficial de l'empresa mostra que tots els actors laborals treballen en equips de treball, i no només això sinó que en l'organigrama es puntualitza la col·laboració interdepartamental com una cosa necessària, no només en oficines sinó també fàbrica[65]. No obstant això el 30,77%[66] diu reunir-se per planificar les tasques. Els actors desconeixen quines són les seves

[57] Annex I: Resultats Enquestes. T Fàbrica. P. 17
[58] Informació prestada por del Departament de Producció. Document annex: E-mail 18/11
[59] Annex IV: Conversa 11/10 Serveis Comercials
[60] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 69
[61] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 69
[62] Informació prestada pel Departament de Personal. Document annex II
[63] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 29
[64] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 29
[65] Informació prestada pel Departament de Personal. Document annex II
[66] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 30

obligacions i deures com a responsable del seu lloc de treball com a part integrant del procés productiu. La producció en LED no és resultat de consens, d'identitats individuals davant incerteses inevitables que busca la millora contínua.

c. Valoració dels sistemes de control i solució de conflicte

El control és una etapa primordial en l'administració, doncs, encara que una empresa tingui una òptima planificació, una estructura organitzacional adequada i una direcció eficient, l'empresa no pot verificar quina és la situació real de l'organització si no hi ha un mecanisme que es cerciori i informe si els fets van d'acord amb els objectius.

Segons Newman controlar és vigilar si els resultats pràctics es conformen el més exactament possible als programes. Implica estàndards, conèixer la motivació del personal a assolir aquests estàndards, comparar els resultats actuals amb els estàndards i posar en pràctica l'acció correctiva quan la realitat es desvia de la previsió. (Newman: 1968).

No obstant els fets analitzats anteriorment han paralitzat l'objectiu empresarial i la resposta que donen els propis actors sobre els fets es manifesten en la valoració dels sistemes de control i la solució o passos previs que els comandaments han donat. El 71,79%[67] dels actors afirmen ser avaluats directament pels supervisors, que segons els mateixos enquestats prenen més en compte l'acompliment individual-51,28%[68] - que el col·lectiu-7,69%[69]. El 61,54% [70] afirma acceptar tots els canvis.

...yo ya no soy la que era y no me voy a meter en medio ya sabemos lo que pasará el viernes…yo ya ha llegado un momento en que ellos son los jefes y a callar que calladita estoy más guapa…yo que quieres que le diga ahora se le ha metido en la cabeza que le vamos a hacer cambiar al cliente el tamaño de la botella porque así nos va mejor a nosotros pues que vaya que vaya que así vamos…[71] Producció i Logística 07

D'una banda LED no ha establert un sistema de control exterior sinó que cada supervisor departamental jutja el treball emprès. Amb el que els supervisors no formen part d'aquest control sinó que són els que controlen i Gerència manté plena confiança en les informacions proporcionades pels supervisors. No existeix un sistema que planifiqui les accions necessàries per a la consecució dels objectius i mitjançant l'establiment de criteris quantitatius d'avaluació que diagnostiquin les accions en les diferents àrees i les seves repercussions en els objectius marcats. Els supervisors i les mesures que prenen no garanteixen, mitjançant la seva interacció, conèixer la situació d'un aspecte o funció de l'organització en un moment determinat i prendre decisions per reaccionar davant seu.

[67] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 59
[68] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 60
[69] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 60
[70] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 58
[71] Annex IV: Conversa 11/10 Producció

Les informacions són el final positiu de la resolució de conflictes presentats en els departaments. Gerència no mesura la transició del conflicte si no la resolució positiva. No obstant això les dades observades en aquestes situacions mostren que són els mateixos actors els que solucionen els conflictes que ja van avisar que passarien.

…hace una semana que les dije que esta máquina debería trabajar 24 horas…[72] Producció i Logística 07

És important establir els criteris de mesurament, tant de l'actuació real com del desitjat (Sashkin: 1998). S'ha de fixar de quins són els objectius i quantificar per determinar les àrees crítiques de l'activitat de l'organització.

Atès el ritme ràpid de canvi en l'organització, els supervisors, d'altra banda, s'enfronten regularment amb dues classes de conflictes que ocorren en els nivells grupal i individual.

El primer, el conflicte entre grups, els qui veuen els canvis de la política, les pràctiques i estructures corporatives com imposades i virtuals i que situen els actors del mateix equip oposats a altres actors d'un altre equip. A mesura que l'estratègia canvia, és comú trobar que subgrups del mateix departament que s'oposin entre si sobre com actuar abans aquests canvis.

…es que los de mantenimiento no hacen nada…[73] Serveis Comercials 06

…estos de producción nunca colaboran...[74] Serveis Comercials 06

Una altra classe de conflicte al qual tots els supervisors s'enfronten és el conflicte entre persones. A diferència del de grups, aquest passa a nivell individual. És la tensió que sorgeix entre individus en una organització a causa de les diferències culturals i de percepció de la manera com s'ha de dur a terme el treball, a més de metes personals oposades.

…es que el cucha siempre le tiene que dar vueltas a todo, pero no lleva las cosas…[75] Serveis Comercials 06

…oye estoy hablando yo no te metas que ya me estoy ocupando yo del problema tienes una manía…[76] Serveis Comercials 06

[72] Annex IV: Conversa 11/10 Producció
[73] Annex IV: Conversa 09/11 Serveis Comercials_Diferents membres
[74] Annex IV: Conversa 09/11 Serveis Comercials_Diferents membres. El 43,48% dels actors de fàbrica afirmen que són ells els que fan el manteniment de la seva màquina. Resultats Enquesta. T Fàbrica. P. 31
[75] Annex IV: Conversa 18/10 Serveis Comercials
[76] Annex IV: Conversa 18/10 Serveis Comercials

3 NFOT

Les organitzacions són allò que explica l'enfortiment dels treballadors com a actors a través de la mobilització i el maneig subjectiu que caracteritza les relacions de les noves formes d'organització del treball.

El desenvolupament de les pràctiques laborals depèn de la circulació del coneixement i saber fer dels actors laborals en el procés de treball. Per això, tant els directius com els comandaments mitjans i treballadors de producció poden explotar acords informals, en el sentit que les regles no poden establir nivells precisos de rendiment sinó fixar principis generals que ambdós utilitzen per arribar a un consens. Quan en XXX es va constituir LED, no només van fusionar dues empreses sinó que expressament van donar a conèixer la seva pretensió de canviar l'organització de l'empresa. L'objectiu últim sempre és el client i a partir d'això crear tota una nova cultura d'equip per unir forces i objectius per complir amb les expectatives del client.

Per tal d'enfocar el seu plantejament es van basar en un article de Cósimo Chiesa, professor de Màrqueting de l'IESE[77].

Amb això es va dissenyar un pla de setze punts[78] que s'ha anat posant en pràctica en major o menor mesura i que afecta d'una manera molt determinada la filosofia de l'empresa i l'estructura de l'organització.

Sota aquest enfocament l'empresa ha establert una sèrie de procediments classificats dins de les NFOT. Aquests moviments estructurals han modificat certs aspectes el resultat és identificat en les següents àrees analitzades a continuació.

3.1 Comunicació

La comunicació és un dels elements que van establir com practica entre els treballadors, tant a nivell horitzontal com vertical. Amb això pretenen aconseguir el coneixement simbòlic a què fan referència els impulsos de les noves formes d'organització del treball i conformar així equips de treball que es comuniquen tant endògena com exògenament amb altres equips.

La comunicació és un procés sistèmic que s'inicia a partir de la selecció de dades que cada un realitza davant d'una situació determinada. Els llocs de treball i ocupacions necessiten una contínua i particular tasca: la comunicació amb la resta de companys afectats pel treball.

[77] Cósimo Chiesa "Exprimir las oportunidades comerciales" en Revista de Antiguos Alumnos IESE. Abril-Junio XXXX/Nº 121
[78] Doc Pdf. Annex VI

Així, la comunicació de coneixements explícits i implícits en el diàleg d'un problema en l'espai del procés de treball facilitaria la presa de decisions. Per a això establien que els treballadors aporten la millor solució (en el moment de la seva elecció es genera un coneixement simbòlic ja que es transforma el coneixement implícit en coneixement explícit), de tal manera que quan els treballadors de producció i comandaments mitjans es reunissin per analitzar un altre problema laboral podrien incloure novament les seves experiències i coneixements implícits, individuals i col·lectius, enriquits en les pràctiques laborals, per generar novament un tipus de coneixement simbòlic que conduís a la millor elecció de noves alternatives de solució, com ara la reunió de Planning.

Al principi del projecte, els directius van fer reunions amb els treballadors de la seva àrea i enquestes de com millorarien les coses. També es va organitzar un equip de treball per analitzar els AAPP de l'empresa anomenat "**Grupo de Mejora**[79]".

Per tractar-se d'éssers humans, de subjectivitats, el factor essencial de la conducta d'una organització és la comunicació en totes les seves direccions i en tots els nivells, a través dels elements del procés de comunicació, en el qual es distingeix als canals de comunicació, és a dir, a la línia de persones a través de les quals passen els missatges, i la utilització de les tecnologies.

L'anàlisi de la comunicació organitzacional engloba les pràctiques internes i externes dels fluxos comunicatius de l'organització, en on es posa èmfasi en la necessitat d'arribar a un equilibri entre els canals formals i informals que s'utilitzin.

a. Centralitat del Treball a els sistemes de comunicació formal

Els fluxos de comunicació es troben compostos pel conjunt de canals de comunicació i representa en si l'estructura de l'organització des del punt de vista de les interrelacions de comunicació, la qual cosa pot ajudar a elevar l'eficiència del procés de les comunicacions, és a dir que s'aconsegueixi transmetre efectivament un missatge.

Un procés formal és el camí que pas a pas segueix la comunicació dins de l'organització, és a dir, el procés persona a persona. Existeixen i coexisteixen paral·lelament xarxes formals i informals, per aquestes últimes circulen sobretot rumors i informació oficiosa.

...has enviado el emeil diciendo que fabricaran la cantidad exacta...
...pa que si luego lo interpretan como les da la gana...mira lo que paso ayer que dicen que claro que no queda claro que era urgente...vamos no que va... [80] Serveis Comercials 06

[79] Nota 59
[80] Annex IV: Conversa 17/10 Serveis Comercials

Així mateix, quan es parla de fluxos de comunicació es refereix als processos de comunicació que es duen a terme a l'interior de l'organització d'acord amb l'estructura formal (organigrama[81]) i aquests poden ser de la següent manera:

a. Descendent: Tenint com a funcions principals, les de coordinar, informar, motivar i controlar. El 95,65%[82] dels actors afirmen no disposar de tota la informació a l'hora de començar la seva tasca.

b. Ascendent: Dins de les seves funcions es troba la de comprovar la recepció del missatge, avaluar, informar i suggerir. El 73,91%[83] dels actors senten que la informació els ve distorsionada i el 95,65% [84] afirma no tenir accés a tota la informació.

c. Horitzontal: Aquí la funció primordial és la d'intercanvi, coordinació i suport entre el personal de la mateixa posició jeràrquica. El 100%[85] dels actors comuniquen al supervisor les seves decisions.

Després de la presentació de la nova política es van dur a terme la reestructuració de departaments i es van establir els sistemes de comunicació formal que es corresponen amb la pròpia organització dels procediments de la mateixa. Defineix la manera en què cada persona ha de comportar i com ha de recollir i transmetre la informació que arriba. Aquest tipus de comunicació representa l'ordre jeràrquic oficial, i permet transmetre la informació d'una manera ràpida i amb pocs errors, de manera que resultaria molt útil per prendre decisions.

No obstant això a la pràctica això no s'ha dut a terme. Segons les dades de l'empresa en el 75% dels errors comesos es pot extreure una mala comunicació entre responsables del treball a realitzar.

"*Subject: RE: Errores de calidad*
Date: Thu, 20 Nov 2011 15:41:23

Buenas tardes Ana,

Con respecto al registro de errores que se han cometido en XXXX y XXXX se valora que un 75% de ellos se podrían haber evitado si se hubiera comunicado la especificación de la producción del producto. Siempre entra en juego algún actor que no ha hecho su labor.
El otro 25% es por error humano aun conociendo lo que debía hacer. Este porcentaje también es muy elevado y se está valorando.
Si necesitas algo más..
Calidad"[86]

[81] Informació prestada pel Departament de Personal. Document annex II
[82] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 18
[83] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 51
[84] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 50
[85] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 49

Això engloba tant els errors d'oficines com entre els manipuladors de fàbrica i supervisors. Segons l'opinió generalitzada de les enquestes, un 76,92%[87] pensa que es podrien haver evitat si haguessin tingut la informació necessària. En general la percepció que tenen és que com a receptors no els arriben els missatges, el 74,36%[88] afirmen que sempre hi ha errors de comunicació.

Tot i que el 56,41%[89] afirma que posen en pràctica tots els procediments, el 61,54%[90] es considera no coneixedor dels procediments a seguir, el resultat donat per qualitat mostra que el sistema de comunicació no funciona.

b. Interès per la qualitat del tracte al treballador a els processos de comunicació informal

L'existència dels sistemes de comunicació formal es basa en que en donar-se la comunicació en totes les direccions s'enforteixin les xarxes formals, així es tenen sota control les xarxes informals.

No obstant això, després de les dades anteriors es detecta que la comunicació informal, la qual sovint pren la forma de notícies, comentaris i rumors, té més poder que la comunicació formal. D'acord amb Claudia Mellado Ruiz (2005)

a. Castells en l'aire: Rumors anticipatoris a una situació de l'empresa.

...ya verás cómo no llegamos a la entrega... [91] Serveis Comercials 06

...es que los de D siempre somos los que tenemos que dar el callo…[92] Serveis Comercials 06

Són constants els comentaris jutjats dels treballadors sobre qualsevol moviment tant de la directiva empresarial com entre el que ara són legalment companys d'empresa.

b. Conductors de falca: Són els més nocius i solen difondre rumors com ara:

...y esa sigue ahí porque el jefe la situó bien, que si no ya la hubieran echado... es que se lio con el jefe que había antes...[93] Manteniment 02

[86] Informació prestada pel Departament de Qualitat. Document annex III: E-mail 20/11
[87] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 53
[88] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 53
[89] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 26
[90] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 22
[91] Annex IV: Conversa 18/10 Serveis Comercials
[92] Annex IV: Conversa 18/10 Serveis Comercials
[93] Annex IV: Conversa 17/10 Manteniment

La vella cultura organitzacional de mites i rumors segueix vigent i fa que la comunicació formal entre els treballadors de les dues empreses no es realitzi correctament. Per exemple en l'àrea d'oficines, les àrees de serveis comercials, d'una banda i de producció i logística, de l'altra, estan compostes per membres d'una sola empresa respectivament.

c. De recta final. Solen anticipar-se a una situació final. Per exemple:

…ya verás cómo nos van a echar a todos los de B…… al final los que trabajamos somos los que nos iremos sin un duro…[94] Manipuladors 01

Cadascun dels actors es creu amb el coneixement de la veritat i acusa els treballadors de l'altra empresa o companys als quals consideren responsables de no fer la seva feina, o jutgen cada pas o cada moviment. De tal manera que des del finestral del pis superior es pot observar els moviments entre grups per parlar de les seves opinions afins, constatat en la participació de diversos grups.

…ven xxxx ven que tal como van las cosas…
…bien y tu por aquí…
…pues ya ves esto cada vez va a peor este este HP del repeinao hasta que nos eche a todos no nos va a dejar vivir…
…porque lo dices…
…pues no ves como está la faena que deja que esa gente haga lo que quiera… como tu jefe…a ese sí que le iba a poner yo a sacar pilas y se iba a enterar…
…ya pero los números dicen que vamos mejor que el año pasado…tal vez es que hayamos mejorado algo…[95] Manipulador 01

…mira este ya le hemos dicho que tiene que cargar primero el xxxx que si no se tumbará…
…pues díselo…
...yo pa qué ya se lo has dicho no pues eso... [96] Serveis Comercials 06

És per això que es considera que la percepció dels treballadors no ha canviat i que no utilitzen els mecanismes de comunicació formal quan dins de les seves pròpies opinions i sentiments subjectius no ho consideren necessari. Sens dubte, perquè els rumors generen desestabilitzar en l'organització i conflictes entre els actors organitzacionals.

Per evitar aquesta situació és important detectar la naturalesa i el blanc de la remor, per tal d'aclarir en una relació cara a cara. La comunicació verbal, utilitzant la

[94] Annex IV: Conversa 14/10 Manipulador
[95] Annex IV: Conversa 14/10 Manipulador
[96] Annex IV: Conversa 18/10 Serveis Comercials

paraula com a signe lingüístic, és de gran importància en l'organització, però, l'empresa no ha establert un projecte de supervisió dels processos per analitzar la qualitat de la comunicació i desmitificar i penalitzar les comunicacions negatives.

El resultat és que no hi ha una eficiència ni eficàcia comunicativa i la informació flueix depenent de la subjectivitat dels actors laborals. Aquests, els quals tenen la percepció de no ser ells els que també tenen part de responsabilitat en el procés de comunicació, fan i desfan dins dels paràmetres de l'antiga organització comunicativa.

La manca de consciència del paper de la comunicació genera conflictes i problemes: hi ha persones que informen però que no escolten, persones que manen però no dirigeixen, persones que creuen que l'important 'és el seu' i el dels altres és secundari i pot esperar.

Ignorar aquest paper de la comunicació per part de l'empresa produeix errors, errors, retards, esperes, disculpes, pretextos, dolenta o nul·la atenció al client, problemes o conflictes amb companys del grup de treball, amb caps o subordinats, amb personal d'altres departaments.

3.2 Formació

Una de les parts més importants per a l'empresa és, donat els ràpids canvis que s'han produït en els sistemes i mitjans de treball, tant tècnics com de gestió, la formació.

El procés de formació permet ajustar les qualitats del treballador a una activitat millorant i actualitzant les capacitats, habilitats, actituds i aptituds idònies per al seu exercici. En aquesta definició s'ha parlat de procés, i aquest ha de ser planificat i continu ja que la formació en l'empresa busca la millora i l'actualització, dos conceptes que es caracteritzen per la seva dinamicitat. La formació, en el seu més ampli sentit, inclou conceptes com ara l'aprenentatge, l'educació, el desenvolupament, l'entrenament i la capacitació.

La formació ofereix ajuda per consolidar i transmetre la cultura de l'empresa i els seus objectius. A més ajuda a proporcionar eines per assolir major nivell de competitivitat, productivitat, rendibilitat i qualitat.

Valorar realment i construir sobre el coneixement i la capacitat en tots els nivells exigeix una anàlisi audaç de tots els aspectes d'un procés de treball, alhora reclama humilitat per reconèixer el difícil que resulta fer-ho i tot el que depèn d'altres persones. Ser humil i audaç, diu J. Cutcher-Gerhenfeld "*...es condición decisiva para ser impulsado por el conocimiento, y una exigencia vital cuando se trata de involucrar a los actores laborales para que trabajen en equipo...*" (Cutcher-Gershenfeld : 2000, p. 191).

a. Qualitat de la formació donada al treballador

Una formació de qualitat és eminentment pràctica, impartida per experts en la matèria, es fixa directament a les necessitats de formació existents i és objecte d'una avaluació contínua per part de tots aquells que han participat en el procés formatiu. Així mateix, també haurien de ser avaluats els aprenentatges significatius dels treballadors pel que és pertinent que en cada organització es dissenyi algun sistema fiable i sistemàtic segons el qual siguin valorades les millores en l'execució del treball a partir de la participació dels treballadors en els processos formatius.

Les dades mostren que s'han donat 5 cursos formatius el XXX i 3 el XXX[97]. La resposta general és que no han donat aquests cursos, és a dir tot i que els registres mostren que s'han aplicat cursos de formació tècnica específics per a cada lloc de treball, els treballadors no són conscients d'això, el 66,67%[98] afirma no haver donat un curs recentment i un 66,57%[99] afirma que cap aquest any.

D'altra banda aquells que han afirmat tenir-los una 20,51%[100] ha respost que li ha servit per obtenir nous mètodes de treball i un altre 23,08%[101] que no els ha servit per a res. Cal anotar a més que els dos resultats es manifesten per separat depenent de si el format pertany als administratius o als manipuladors. Per tant la percepció és diferent.

...llevo diez años en la máquina y ahora me van a enseñar como funciona...vamos en eso se gastan el dinero...[102] Manipulador 01

Sobre cursos relacionats amb la comunicació o amb el tracte només han estat donats a oficines. Un atenció telefònica, que incloïa l'atenció entre departaments. Si bé no hi ha un procediment clar de comunicació, aquest curs establia eines per utilitzar i va ser enviat per e-mail als participants[103].

Com exposen Torre i Garmendia (1997), la societat industrial avançada depèn del coneixement i de l'aprenentatge perquè el repte és la complexitat. El compliment del requisit formatiu d'uns recursos humans flexibles i adaptats a aquesta evolució permanent, depèn en gran mesura de la motivació (interessos, expectatives, sistema de recompenses, etc.,) del capital humà en la consecució d'aquest fi.

L'actual panorama de canvi comporta la creixent importància del factor humà en els processos productius. Cada vegada més, les tasques rutinàries i repetitives quedessin relegades a la màquina i al factor humà se li exigiran creixents dosis de responsabilitat, autonomia, iniciativa, polivalència i capacitat de raonament (Davis i Taylor: 1972) A més, les noves tecnologies permeten la innovació dels processos i dels productes, exigint una resposta ràpida. Tot això implica elevades exigències formatives per part de l'actor laboral i l'organització en la qual s'insereix. Cal partir de la

[97] Informació prestada pel Departament de Personal. Document annex II
[98] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 37
[99] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 40
[100] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 43
[101] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 43
[102] Annex IV: Conversa 18/10 Manipulador
[103] En canvi, això no es posa en pràctica tal i com es demostra a l'apartat anterior.

consideració que la personalitat es forma i es desenvolupa no només sota la influència d'accions dirigides cap a una finalitat del sistema formacional, sinó també i de manera essencial, en l'ampli context organitzacional, ja que el subjecte viu i es relacional grupalment.

b. Recepció subjectiva de la significació de la formació contínua

J. Cutcher-Gershenfeld considera que *"... para generar conocimiento el poder jerárquico es la más débil de todas las bases pues sólo deja la capacidad de manejar a los actores laborales mediante el uso de recompensas y castigos, negando la oportunidad de activar importantes intangibles, como la "alegría de trabajar", obtenida por la utilización de capacidades que son apreciadas..."* (Cutcher-Gershenfeld : 2000). També es perd l'emoció intrínseca de contribuir a una organització amb la qual els actors laborals s'identifiquin.

Una dada significativa és el fet que el 10,26%[104] hagi respost que una de les coses apreses és relacions humanes o que en general no els hagi servit per millorar la comunicació (7,69%[105]) mostra que la formació només ha estat enfocada a millorar els aspectes tècnics i no humans dels treballadors.

Tot això porta a manifestar que per introduir veritables canvis en les subjectivitats de tots els membres que conformen aquesta cultura organitzacional no és suficient amb l'aplicació d'una formació tècnica sinó que és necessari que els treballadors com a persones assimilin la formació, en el seu món subjectiu han assentar unes bases enteses com a pròpies.

La resistència a la formació donada i la no aplicabilitat del ensenyat és derivada de diversos aspectes observats:

El temor o por que com conseqüència de la formació, l'empresa exigeixi més als treballadors, quan el que realment busca és major eficàcia amb el mateix esforç.

...que se piensan que ahora voy a ir más rápido...que arreglen lo que tienen que arreglar...[106] Manipulador 01

Oposició dels supervisors per prescindir del seu personal per a l'assistència de les activitats formatives, quan realment seran ells els més beneficiats en millorar l'eficàcia i productivitat del seu equip, però també implica una desjerarquització.

...la formación está bien...pero es que se hace en malas horas en los días de mas faena...
...pero lo planificáis vosotros no...
...ya sabes xxx como es xxx y hace lo que quiere...[107]
Gerència i Supervisors 04

[104] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 53
[105] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 53
[106] Annex IV: Conversa 18/10 Manipulador

Per por o desconfiança a la pèrdua de poder no s'impliquen en el suport a les accions formatives dels seus equips, quan la formació beneficiarà l'actitud dels treballadors davant el treball en equip.

Desconfiança dels participants en la utilitat de l'acció formativa de manera que la detecció de necessitats i contingut de l'acció ha de ser elaborada amb la seva participació, el 56,41%[108] opinen que no han estat eficients.

Resistència dels participants a l'aplicació de tècniques innovadores i por al canvi, de manera que la mentalització d'aquesta necessitat ha de ser prèvia.

c. Periodització de la formació

En l'acompliment del treball, a més de les habilitats, destreses, coneixements, etc., requerits per a la correcta execució d'una determinada tasca, és necessària la intervenció d'altres conceptes que considerem motivacionals com l'interès, la voluntat, la intenció de realitzar el treball, i la motivació cap a l'aprenentatge.

En l'actualitat hi ha plans d'ajuda a la Formació Contínua finançats per El Fons Social Europeu i la Fundació Tripartita. Les empreses poden disposar d'un crèdit anual marcat legislativament en funció dels empleats de l'empresa i de la quantia ingressada per l'empresa en concepte de quota de formació professional, entre altres factors. Les empreses poden finançar les accions formatives que realitzen en les quotes de la Seguretat social ingressades per les mateixes.

L'empresa anualment té a la seva disposició bonificacions per a la formació dels treballadors, que va en funció de les cotitzacions realitzades l'any anterior en concepte de desocupació, fons Garantia salarial i Formació Professional, d'aquests imports cotitzats correspondrà un 0,7%[109].

No obstant això l'anàlisi dels cursos donats el XXX mostra que es va impartir un curs per àrea i que al XXX els cursos formatius no s'han dirigit a la millora funcional dels procediments, comunicació o altres punts febles detectats al llarg de l'anàlisi.

3.3 Lideratge

El treball dels supervisors es divideix en les següents funcions segons el pla de "**Formación Ejecutivos de Primera línea: dirigida a los Directivos y mandos directos**"[110]

[107] Annex IV: Conversa 18/10 Supervisor Producció i Logística
[108] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 41
[109] Informació prestada pel Departament de Personal. Document annex II
[110] Informació prestada pel Departament de Personal. Document annex II

Planificar: determinar què es farà. Decisions que inclouen l'aclariment d'objectius, establiment de polítiques, fixació de programes i campanyes, determinació de mètodes i procediments específics i fixació de previsions dia a dia.

Organitza: agrupar les activitats necessàries per desenvolupar els plans en unitats directives i definir les relacions entre els executius i els empleats en aquestes unitats operatives.

Coordinar els recursos: obtenir, per al seu ús en l'organització, el personal executiu, el capital, el crèdit i els altres elements necessaris per realitzar els programes.

Dirigir: emetre instruccions. Inclou el punt vital d'assignar els programes als responsables de dur-los a terme i també les relacions diàries entre el superior i els seus subordinats.

Controlar: vigilar si els resultats pràctics es conformen el més exactament possible als programes. Implica estàndards, conèixer la motivació del personal a assolir aquests estàndards, comparar els resultats actuals amb els estàndards i posar en pràctica l'acció correctiva quan la realitat es desvia de la previsió.

...ayer nos dice que tenemos que pasar pedidos sin falta y hoy que llamemos a los clientes que no les podemos servir...ya me diras...
...pues yo no pienso llamar...ya iran llamando....
...lo se pero es que xxx cierra y no tenemos plancha...
...pues como siempre xxx...pero como siempre se tendria que haber previsto...[111] Serveis Comercials 06

El lideratge empresarial que proposen es basa en el lideratge carismàtic, el lideratge cooperatiu i en tot aquell lideratge que no només dirigeix l'empresa cap a un fi positiu sinó també un lideratge que es preocupa realment pels seus empleats i / o equip. Els seus objectius són aconseguir que els seus subordinats actuïn de manera independent.

Per això s'hauria traçar una estratègia de desenvolupament i creixement per a cada un, orientat als seus subordinats. Així els hauria de lliurar la informació necessària, facilitar el treball i eliminar obstacles. Els supervisors de LED haurien de compartir aquesta visió i definir clarament els objectius i els límits de poder.

Perquè com s'ha analitzat al llarg de l'estudi els primers no implicats i que no han canviat la seva forma d'actuar al 100% són ells mateixos, i tot canvi organitzacional va d'alt a baix. L'exemple dels seus actes crea una ambient laboral no sempre agradable (82,05 % [112] ho pensa així).

[111] Annex IV: Conversa 25/10 Serveis Comercials
[112] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 75

...pero xxx entiende que ahora no podemos llamar a los clientes y decirles que lo que pidieron hace tres semanas no podemos servirlo porque el proveedor de plancha cierra por festivo...

...es que xxx siempre os estais quejando...se hace asi y punto...xxx me ha dicho que no puede y nuestro departamento tiene que colaborar...

...estoy hasta los cojones que me digan eso...que me paso todo el dia gestionando para que las cosas salgan bien y siempre ese xxx nos jode a los mismos...[113] Serveis Comercials 06 i Gerència i Supervisors 04

a. Llibertat del treball per prendre decisions

Uns dels missatges més clars en la nova filosofia empresarial de LED és l'obligatorietat d'autonomia i autoresponsabilitat a l'hora de realitzar el treball.

"*Haz un seguimiento de los resultados y asume tú la* ***RESPONSABILIDAD***"[114]

"*Sé* ***EXIGENTE*** *contigo mismo y con los demás para la consecución y superación de los objetivos*"[115]

Els estudis mostren en aquest cas una dicotomia entre actors d'administració i actors de fàbrica.

El 100%[116] d'administració diu tenir llibertat a l'hora d'organitzar les seves tasques, mentre que el 86,96%[117] de mà d'obra directa considera que no. És significatiu veure que per a administració qui intervé més en la quantitat de treball és el client (56,25%[118]), mentre que per als actors de fàbrica, un 91,30%[119] opina que és el supervisor.

En LED Gerència i director comercial són dos actors que contínuament no es troben en les instal·lacions de l'empresa amb la qual cosa el comandament mitjà de serveis comercials és qui exerceix de supervisor per resoldre els problemes quotidians dels treballs de serveis comercials i comercials, mentre així que el problema no sigui valorat suficient per arribar a comandaments més alts. Així els actors administratius s'autoorganitzen les feines d'acord amb unes prioritats establertes en cada departament que s'apliquen amb cada nou treball que apareix valorant la seva importància i escollint el moment de fer-ho.

[113] Annex IV: Conversa 25/10 Serveis Comercials i Supervisor Departament Comercial
[114] Informació prestada pel Departament de Personal. Document "Cultura L"annex V
[115] Informació prestada pel Departament de Personal. Document "Cultura L"annex V
[116] Annex I: Resultats Enquestes. T Oficines. P. 20
[117] Annex I: Resultats Enquestes. T Fàbrica. P. 20
[118] Annex I: Resultats Enquestes. T Oficines. P. 21
[119] Annex I: Resultats Enquestes. T Fàbrica. P. 21

No obstant això els actors de fàbrica són dirigits pel Planning que estableix l'ordre de fabricació i el manteniment de màquina. Aquest Planning és lliurat pel supervisor qui a més marca prioritats, reorganitza segons urgències i problemes apareguts, com ara no tenir la matèria primera a l'hora fixada.

Emperò en aquestes dades s'observa que els actors de fàbrica en la seva majoria prenen decisions sempre o sovint sobre els diferents aspectes del seu treball com els procediments a seguir o què fer en el moment de fer les activitats[120]. Mentre que en administració els percentatges s'estenen entre el sempre i el mai[121].

b. Valoració dels treballadors de les decisions presses pels caps

El 51,28%[122] dels actors laborals opina que les ordres que reben no són sempre correctes, però el 84,62%[123] senten que el tracte del seu supervisor és de col·laboració. Un 10,26%[124] opina que senten indiferència davant el treball. El que més valoren els seus supervisors d'ells és que siguin treballadors (82,05%[125]). I no sent que es valori tant la comunicació o la participació, valors intrínsecs de la nova política.

En general s'ha observat que els directius posterguen les formes de decisions, estan absents per visites o reunions amb proveïdors i clients i tenen poca comunicació. Mai tenen temps per desenvolupar tasques d'organització amb el seu equip.

"Hay que enviar hoy sin falta a xxxxx de xxxx el listado actualizado de referencias que servimos y especificaciones"[126]

Aquest missatge es va enviar el dia XXX, el dia de l'auditoria. Com es comprova en l'e-mail, el supervisor tenia la informació des del dia XXX.

"Avui divendres XXX, a les 12.35 es comunica a dos equips de màquina que han de venir a treballar el dissabte, és a dir al dia següent"[127]. Producció i Logística 07

D'ells es pot concloure que Gerència no té realment una estratègia coherent de reestructuració, sinó que obeeix més a contingències perquè no té informació total (no són actors totalment racionals); moltes de les seves mesures reestructuracions són simplement reaccions al medi i no estratègies de llarg termini, hi ha lluita de poder entre els directius de l'empresa que imposen problemes als canvis productius. En aquest sentit, es dubta que les noves formes d'organització del treball signifiquin guany d'autonomia pels dels treballadors en els processos productius per estar predissenyats

[120] Annex I: Resultats Enquestes. T Fàbrica. P. 44
[121] Annex I: Resultats Enquestes. T Oficina. P. 44
[122] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 72
[123] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 71
[124] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 71
[125] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 73
[126] Informació prestada pel Departament de Grans Comtes. Document annex III: E-mail 15/11
[127] Annex IV: Conversa 11/10 Producció: Nota presa 14/11

per les gerències, controlades des de dalt i reduïdes als llocs de treball, sense participació dels treballadors en aspectes estratègics de l'empresa.

3.4 Motivació

L'empresa pretén estimular el treball d'equip i motivar la solidaritat i el positivisme. El seu argument és la presentació de la nova filosofia, els cursos donats, les mesures preses en fàbrica i els seus processos.

Perquè LED estigui sota les NFTOT és imprescindible comprendre el comportament humà, conèixer que és el que mou els actors laborals a treballar, i no només a treballar sinó a fer-ho amb excel·lència, conèixer com reaccionen davant l'autoritat, proporcionar-los un ambient de treball agradable i de confiança, remunerar el seu esforç, ja no només econòmicament sinó emocionalment; garantir la seva satisfacció.

És saber captar la seva lleialtat i que donin suport i duguin a terme les decisions de la directiva, que combreguin amb la filosofia empresarial i la comuniquin als clients o consumidors del producte o servei de l'empresa, els quals, si també se'ls té satisfets, es manté fidel, el que es coneix com un mercat captiu.

Les motivacions es classifiquen en dos grups, les motivacions intrínseques i les motivacions extrínseques. Les intrínseques es refereixen a aquelles que són pròpies de l'individu i la recompensa és només comprensible per ell mateix. El segon grup, el comprenen aquells factors externs, recompenses que són donades per altres, com els salaris.

a. Formes de compensació no monetàries

Segons Gerència les compensacions estan en "*...haciendo la vista gorda…*"[128] (Gerència i Supervisors 04) en coses com Internet, telèfon, descansos més llargs, accés a comprar productes dels clients, per exemple.

No obstant això els treballadors no veuen aquest tipus de coses com compensacions doncs després recuperen el temps de treball accelerant el seu ritme (64,10%).

…bueno el teléfono si no llamas a un móvil es gratis con las tarifas planas…[129] Serveis Comercials 04

…es que yo pago lo que pido, le hago también un favor al cliente…[130] Serveis Comercials 04

[128] Annex IV: Conversa 07/10 Gerència
[129] Annex IV: Conversa 07/10 Serveis Comercials
[130] Annex IV: Conversa 07/10 Serveis Comercials

b. Interès paper perfil social del treball a l'hora de motivar

Entre la documentació sol·licitada a l'empresa hi havia la petició de conèixer si es feien perfils a l'hora de contractar gent. El 98% és fix i porta més de XX anys treballant. Aquests treballadors van ser escollits pels directius del moment, que van tenir en compte la consanguinitat, 56% dels actors són família[131], per exemple. Però no es van fer i ni han fet estudis sobre els perfils dels treballadors.

Per als treballadors els recursos motivacionals es troben en l'estabilitat laboral (79,49%[132]), l'augment salarial i el reconeixement del seu treball (53,85% ambdues[133]). En aquests moments la realitat laboral no pot oferir augments salarials ja que fins i tot ha hagut retallades[134]. Els resultats econòmics de l'empresa mostren que hi ha pèrdues que són resoltes pel grup empresarial però que causen al seu torn més deute en prestació econòmica més els interessos establerts per acord legal del 0,5%[135]. No obstant això el percentatge de risc a fallida no és preocupant per als inversors amb el que existeix certa estabilitat que el mercat actual no garanteix.

Així que unes de les formes de motivar els actors el cost seria 0 és l'establiment d'un programa de Reconeixement a la bona acció laboral, una estratègia en la qual no es busquin els culpables dels errors sinó que es solucionin i es busqui el punt crític perquè no torni a succeir i procedir a valorar tota la feina ben feta diàriament quan els actors laborals assumeixen responsabilitats i resolen les dificultats que es presenten diàriament davant el seu treball.

No obstant això la següent situació observada i registrada mostra les relacions comunes que se succeeixen:

El 06/07 es duplica una comanda per raons de mala comunicació entre el comercial i el seu gestor. El client sol·licita la ràpida retirada del material duplicat i l'anul·lació de l'albarà convingut. Se li comunica a logística que ha de fer la recollida del material. Aquesta no ho fa i es triguen quatre dies en anàlisi d'e-mails amb les informacions donades per aprovar la recollida. Mentrestant per modalitat de facturació del client se li facturen el material, per procediment burocràtic s'obre una reclamació interna i segueix el procediment de justificació del problema per argumentar quin departament ha tingut la responsabilitat de l'error. Un cop trobada es presenta al gestor comercial perquè realitzi l'informe d'abonament, aquest es lliura al director comercial qui el lliurarà a Gerència perquè el signi. Aquest procés té una durada de quatre setmanes, de manera que l'abonament no s'efectua fins a l'agost i conseqüent resolució del problema amb el client.

El material retornat és qualificat com a bo i es procedeix a la introducció del sistema de magatzem per al seu posterior lliurament en propera comanda. Quan el client

[131] Informació prestada pel Departament de Personal. Document annex II
[132] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 70
[133] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 70
[134] Informació prestada pel Departament de Personal. Document annex II
[135] Informació prestada pel Departament de Personal. Document annex II

fa la comanda la persona de planificació responsable de demanar el material per a la realització la comanda no tenen en compte que ja disposa d'ell al magatzem i que no hauria de fer cap gestió. En detectar l'error el departament es justifica dient que era una comanda duplicat. Quan informen el director comercial aquest amonesta el departament de Serveis Comercials qui ha de demostrar que aquest error no és seu, sinó que a més gestionar amb el client la sortida propera del material per no haver de llençar-lo[136].

Les gestions realitzades correctament no es tenen en compte quan arriben veus d'alarma d'altres departaments i els supervisors amonesten sobre els errors però no sobre les bones gestions, és més, com demostra la següent informació la informació presentada per un altre supervisor és tinguda com a vàlida i no es contrasta amb la part afectada abans d'amonestar. Les situacions demostren que moltes vegades les informacions no són certes i busquen carregar l'error de les seves pròpies accions a altres departaments.

c. Acceptació en el treball dels estímuls motivacionals

Un empleat amb alt amb alt potencial dins d'una organització en una àrea on no valorin les seves capacitats ni es tinguin en compte les seves idees, o pugui prendre decisions, es desmotiva i es frustra ràpidament.

Els fets anteriorment esmentats mostren que els supervisors de l'empresa LED no tendeixen a estimular els seus actors laborals. Que els actors pensin en la seva majoria que una de les prevencions per evitar que les tasques surtin més sigui la motivació implica un factor que no és tingut en compte.

... a mi no me va a dar un ataque por este tio que lo sepas...
...oye...basta ya baja la voz y compórtate tio que estas muy alterado últimamente...
...no me digas que me relaje cuando tenemos que bajarnos los pantalones siempre delante de el que mires u faena u no se meta en la de los demas que tela tiene y nadie le dice nada...[137] Serveis Comercials 06 i Gerència i supervisors 04

En general les dades han revelat que els actors no valoren positivament les accions preses per l'empresa, no és que no acceptin els valors presentats, el 64,10% [138] està d'acord amb ells, sinó la pràctica de les decisions. Els cursos de formació no han estat efectius i no s'han dirigit a implementar la nova política. Encara que els procediments hagin millorat i en conseqüència la productivitat, els actors laborals no senten que treballen en grups de treball i que s'han pres mesures de millora en el tracte amb el supervisor.

[136] Informació prestada pel Departament de Serveis Comercial. Document annex III: E-mails 06/07
[137] Annex IV: Conversa 25/10 Serveis Comercials i Supervisor Departament Comercial
[138] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 54

Per tant l'actor laboral no se sent motivat a l'hora de seguir el projecte quan es topa amb aquesta realitat.

3.5 Treball en equip

Sota el lema que tota l'organització és fonamentalment un equip constituït pels seus membres, el nou organigrama de LED organitza els grups de treball que pertanyen a cada àrea o màquina en equips de treball interdepartamental que estan assignats entre si. Per exemple un comercial té xxxx gestor comercial i a xxxx membre d'Oficina Tècnica assignats al seu equip.

...nosotros no trabajamos en equipos de trabajo sino en grupos de trabajo que es muy diferente...
...bueno pero eso no deberia ser asi según la nueva política...
...ya claro...cuando lo pongan en practica quienes tu ya sabes...[139] Comercial 05

Els actors laborals tenen necessitats socials que tracten de satisfer en el mateix lloc on treballen. Com obtenen satisfaccions pel fet de pertànyer als grups, aquests actors són sensibles a les incitacions, normes, consignes, etc. que provenen d'aquests grups.

La continuïtat a llarg termini de l'empresa depèn, en gran mesura, de la compenetració, comunicació i compromís que pugui existir entre aquests actors pel fet que quan aquests treballen en equip, les activitats flueixen de manera més ràpida i eficient. Per aconseguir-les va determinar que l'objectiu comú de tots era el client i es va afegir el lema "**Todos somos Vendedores**"[140].

a. Interès i foment en el consens de les decisions de tots el membres de l'equip

En l'organització de LED no es pot permetre que els membres de l'equip evitin prendre decisions, tractant que sigui l'equip en conjunt o bé el cap qui les hagin d'assumir. A més, l'agilitat del treball exigeix que els seus membres vagin prenent decisions sobre la marxa.

En la constitució de la nova política els caps de l'equip, que són els supervisors directament, no van deixar molt clar des del principi qual seria l'àmbit de responsabilitat de cada membre i amb què autonomia anaven a comptar per al seu exercici. Es va quedar en la presentació de la nova política, el 30,77%[141] pensa que no treballa en

[139] Annex IV: Conversa 09/11Comercial
[140] Informació prestada pel Departament de Personal. Document "Cultura L" annex V
[141] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 29

equips de treball i el 66,67%[142] no es reuneix per planificar la feina i el 92,31%[143] consulta al supervisor quan es presenten dificultats i no als seus companys d'equip.

D'altra banda, un dels elements importants és que si una decisió adoptada per algun membre de l'equip, després d'una anàlisi rigorós i seriós, és equivocada el supervisor ha de ser comprensiu. Res de renyar o amenaçar el col·laborador, sinó tot el contrari, és el moment de donar-li suport. Però les anàlisis mostrats diuen el contrari.

b. Disposició a col·laborar i a intercanviar informació entre tots els membres de l'equip

Perquè l'actor laboral s'involucri completament en el projecte i perquè aquest es desenvolupi amb certa fluïdesa és fonamental que cada membre assumeixi certes responsabilitats personals. Per això el supervisor ha de començar per donar exemple, acceptant les pròpies responsabilitats i no tractant de desviar cap a l'equip assumptes que a un li competeixen com organitzar l'equip i donar-los una base de procediments a seguir.

El treball en equip exigeix abans que res coordinació i això només s'aconsegueix amb una comunicació fluida entre els seus membres. Però la comunicació depèn en gran mesura de l'actitud que adopti el supervisor. Si com anteriorment mostrat tota la comunicació passa de baix a dalt (94,44%[144]) perquè es gestioni i aquest alenteix les decisions i no disposa que hi hagi un altre tipus de comunicacions com ara l'horitzontal, atès que la base dels equips de treball és la dilució de la jerarquia organitzacional, que no s'ha dissipat encara en aquesta nova etapa.

En LED s'observen dues classes de supervisors:

Supervisor accessible, amb una política de portes obertes, que comparteix amb els seus col·laboradors la informació que rep, que fomenta el diàleg i el debat dins del grup, està assenyalant als seus col·laboradors que actitud ha d'imperar en l'equip.

Supervisor inaccessible, no comparteix informació, critica les opinions que no són coincidents, etc. és molt probable que en l'equip s'imposi el secretisme (els col·laboradors es guardin informació: la informació és poder) [145].

El mantenir reunions periòdiques és una bona oportunitat de fomentar la comunicació dins l'equip, però si el 66,67%[146] no es reuneix això no es pot donar. L'existència d'equips de treball implica fixar un eix d'actuació per als actors de l'equip. La descoordinació i el fer segons la marxa no poden preveure les incidències. D'altra banda el no comprendre quan afecta el treball d'un actor en els altres actors del seu equip fa que la comunicació sigui menor.

[142] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 30
[143] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 46
[144] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 49
[145] Gerència, Producción, Logística, Encarregat de Producció (un per torn)
[146] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 30

D'altra banda una comunicació fluida entre els integrants de l'equip s'afavoreix quan hi ha una bona relació personal entre ells. El 46,15%[147] es comunica amb els que es porten bé, no amb els implicats en les dificultats que es presenten.

Així el supervisor hauria d'afavorir aquesta relació personal, sent per això molt útil promoure activitats extra-laborals. Però l'actitud no és aquesta ja que el 66,67%[148] afirma que no participen en reunions ni festes.

Finalment, assenyalar que s'ha de tendir a mantenir una comunicació fluida amb la resta de l'organització. L'equip no pot viure d'esquena a l'organització, ha de involucrar-se en la mateixa i establir els canals oportuns, ja que es necessita la informació generada dins de l'organització.

[147] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 47
[148] Annex I: Resultats Enquestes. T Empresa. P. 66

7. CONCLUSIONS

La idea de la realització d'aquest treball era mostrar el canvi en la subjectivitat de l'actor laboral quan s'implementa una nova cultura organitzacional en una empresa que ja té una cultura fortament arraigada.

La nova cultura que s'ha estudiat és la que s'engloba dins de les NFTOT ja que aquestes noves formes organitzacionals destaquen pel seu aspecte social i humà com a factors indispensables.

Els resultats mostren que la implementació no s'ha dut a terme. L'exigència per part de Gerència i Supervisors de l'autoexigència individual no es recolzada per la manera d'actuar dels propis instauradors de la nova política, els qual no prenen part de les noves exigències.

El canvi cultural mostra una gran resistència per part de tots els membres de l'empresa , però els actors laborals que no son supervisors han d'acomplir i assimilar canvis que no venen reflectits per part dels supervisors i això ha derivat en una resistència més forta per part dels actors que mitjançant la comunicació informal estan construint barreres al canvi i les noves relacions.

La instauració formal dels nous valors que marquen les normes a seguir han estat una presentació que no ha derivat en una planificació de canvi, no s'ha instaurat mecanismes formals de comunicació als quals tots els actors estiguin subjectes a dur a terme. Ni tampoc hi ha una política de detenció de la comunicació informal ja que els propis Supervisors són els que donen peu.

La formació donada no va encaminada a instaurar aquesta nova cultura i els seus canals formals com formar equips de treball. Els cursos de lideratge al que els Supervisors van ser intruïts no es posen en pràctica més que per mostrar als seu subordinat que no té l'actitud positiva vers el canvi.

També s'ha detectat que no s'ha instaurat cap sistema de control que avaluï com van els canvis i les remodelacions que s'han de fer o les noves preses de decisions que s'haurien d'instaurar.

Tot això dona lloc a afirmar que el problema principal detectat a l'hora d'instaurar aquesta nova cultura es centralitza en els Supervisors, els quals no són exemple del canvi i són vistos com a impositors d'allò que ells mateixos no posen en pràctica tal i com s'ha demostrat al llarg de l'estudi.

Els resultats de l'estudi suggereixen que la implementació de la nova política no s'ha dut a terme. Algunes de les deficiències que es mostren es poden resumir en els següents quatre punts:

- Autonomia responsable, és a dir, que el contingut, estructura i organització dels treballs haurien de ser tals que els individus i grups tinguessin llibertat per a planificar, regular i controlar els seus propis entorns. No obstant això els resultats

mostren que des de la mateixa jerarquia directiva de l'empresa no s'ha dut a terme cap pla d'organització. Les estructures estan poc definides en la pràctica i donen lloc a buits procedimentals en els quals l'actor laboral es veu submergit.

- Compromís i iniciativa, per respondre adequadament davant situacions conflictives, la qual cosa al seu torn implica formar-se contínuament en un ampli repertori de respostes. Segons el que s'ha exposat l'actor laboral està compromès amb la política de l'empresa, però no és conscient que forma part d'aquest tot organitzacional i que no només es tracta de tenir bones intencions sinó que s'ha d'aplicar. Emperò novament l'exemple dels directius no és una imatge en què fixar-se.

- Adaptabilitat, responent amb rapidesa a les implantacions de nous procés i condicions, o el que és el mateix, una constant autoactualització i desenvolupament professional. Però la plantilla de l'empresa porta molts anys fent les seves tasques de la mateixa forma i la resistència al canvi és patent.

- Participació, és a dir, integració i vinculació dels actors, tant en la comunicació amb els diferents companys, com amb la pròpia organització, especialment en la planificació dels canvis en el sistema, de manera que aquests puguin ser assumits fins a les últimes implicacions . Els actors han participat en la proposició de canvis que millorarien l'eficiència del treball, però la sensació que no han obtingut resposta per part de la empres els encamina a ser més individualistes ja no creure en el canvi.

La re socialització no és gens fàcil, canviar totes unes estructures de pensament per unes altres és un lent procés. En aquest procés entren en joc les formes d'organització que té tant la empresa com els treballadors en el teixit de la cultura organitzacional establerta d'una cultura empresarial anterior caracteritzada per la rígida jerarquia i la mirada a l'actor laboral com a simple mà d'obra.

Com es pot constatar en l'empresa LED, la subjectivitat trastoca les noves formes d'organització del treball per la manera en què són interactuades i reinterpretades pels actors laborals a partir de la seva quotidianitat, experiències, interessos de vida i de treball.

L'objectiu de l'empresa es poder aconseguir resultats qualitativament superiors mitjançant la integració dels aspectes tècnics del procés de treball i la dimensió social, demanant a l'actor laboral que prengui part activa en els processos. Però no s'ha fet cap estudi del tractament de les necessitats psicològiques, socials i culturals de les persones, en conjunció i com a part inherent amb els elements tècnics.

Segons les dades contrastades els canvis reals que s'han produït i assentat en la base organitzacional són els que tenen a veure amb els procediments dels manipuladors de fàbrica, ja que els resultats de producció són millors i s'ha pogut captar més comandes que ha fet que incrementi les vendes i els resultats.

Però quant als valors proclamats a "CL", que es desglossen en les característiques de les NFOT, es pot concloure que no han estat acabats de ser implementats pels mateixos líders d'equips o supervisors, amb la qual cosa l'actor laboral es sent decebut i no aplica tampoc els valors.

Quan l'actor laboral sent que no té totes les eines, com la informació necessària per començar una feina o no sap ben be els procediments que ha de seguir o la llibertat per escollir i quina mena d'avaluació es farà d'això i d'ell, entren en joc les emocions i la subjectivitat dels actors. El resultat d'això no s'encamina cap a la bona culminació del projecte.

En resum, s'ha ignorat l'important i estratègic que constitueix el fet que si no hi ha una visió compartida, mai es generarà la suficient energia i significat que mobilitzi a l'organització i als seus actors laborals en el procés de canvi. Gerència i Supervisors són responsables de no construir organitzacions on l'actor laboral s'expandeixi contínuament la seva aptitud per a comprendre la complexitat, aclarir la visió i millorar els models mentals compartits, és a dir, són responsables de no haver implementat amb l'exemple les noves estratègies.

Aquestes estratègies han de ser preses en compte pels Supervisors amb el propòsit de poder avaluar i reconèixer la inserció dels valors culturals que són necessaris per a l'organització i així promoure'ls i reforçar mitjançant un pla d'acció, la qual cosa permet, que l'organització no perdi viabilitat ni vigència en els seus processos de comunicació; considerant la comunicació com un element clau per al canvi de cultura i la creació i enfortiment dels valors culturals necessaris per donar suport l'estratègia organitzacional, i enfrontar a un procés de canvi i competitivitat.

Els processos de canvi no són fàcils de manejar, ja que la intervenció de l'element humà, la complexitat és sorprenentment diversa, requereix metodologies flexibles que s'adeqüin a la problemàtica que amb aquests canvis es generen, sobretot la resistència, resistència l'expressió és natural en les persones però que és el principal obstacle per realitzar canvis en les organitzacions, ja siguin estructurals, de persones, de tecnologies o de l'ambient i els valors i creences dels integrants: actors laborals i supervisors.

8. BIBLIOGRAFIA

AMADOR LEÓN, Raúl (2002): *El Líder y la cultura organizacional : su incidencia en la eficacia de la empresa*. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Servicio de Publicaciones

ARGYLE, M. (1984): *Psicología del comportamiento interpersonal*, Alianza Editorial, Madrid.

ACKERMANN W. (1981): *El enfoque organizacional en sociología del trabajo*, FLACSO, México.

BECKHARD, R.A. (1972) "Desenvolvimiento organizacional. Estratégias y modelos".Sao Paulo. Ed. Edgar Blücher.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. (1989): *La construcción social de la realidad social*, Amorrortu editores, Buenos Aires.

CUTCHER-GERSHENFELD, Joel; NITTA, Michio; BARRETT, Bety, et.al., (2000): *Trabajo impulsado por el conocimiento, resultado de las prácticas de trabajo japonesas y estadounidenses*, Ed. Oxford, University Press, Méxcio

DAVIS, L.E. y TAYLOR, J.C. (1972). *Design of Jobs*. Penguin Books. Londres

DRUCKER, P.F. (1972) "Management Harper & Row". New York.

DURAND, C. (1979): *El trabajo encadenado: Organización del trabajo y Dominación social*, Ed. H Blume, Madrid.

GARMENDÍA, J. TORRE, I de la. (2002) Nuevas profesiones para el servicio a la sociedad Ministerio de Educación **y** Cultura. Madrid

GARZA TOLEDO E. de la, "La epistemología Crítica y el Concepto de Configuración", *Revista mexicana de sociología* Vol. 63 núm. 1, enero-marzo, 2001, México, DF., pp. 109-127.

GARZA TOLEDO, E. de la. (2000): "La flexibilidad del trabajo en América Latina", en Tratado latinoamericano de sociología del trabajo, Eds. CM, FLCS, UAM y FCE, México

GIDDENS, A (1995): *La Constitución de la sociedad* (base para la teoría de la estructuración), Buenos aires, Amorrortu editores.

GLEN, F. (1976) "Psicología social en las organizaciones". Brasil. Ed. Zahar.

HABERMAS, J. (1982) "Problemas de legitimación del capitalismo tardío". Buenos Aires. Ed. Amorrortu.

HELLER, A. (1972): *Historia y vida cotidiana: aportación a la sociología socialista***,** Grijalbo, Barcelona.

HERNÁNDEZ, Daniel, "Repensando la empresa. Producción saber y aprendizaje en la teoría de la firma", *Sociología del Trabajo*, No. 25, otoño/95, Ed. Siglo XXI, Madrid 1995

ÍNIGUEZ. L. (2003). *Análisis del discurso: manual para las ciencias sociales*. Barcelona: UOC.

KERR Y SCHUMANN. (1988) "*Hacia una reprofesionalización del trabajo industrial*". Madrid. Ed. Siglo XXI. Sociología del trabajo No. 2.

MELLADO, C. (2005) *El Proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial: clima, liderazgo y realidad organizacional*. Publicaciones Universidad Pontificia. Salamanca

MOSCOVICI, S. (1988): *Psicología social*, Ed. Paidós, España. T. I y II.

NEWMAN, A. D. (1968) *Analyse structurale de l'organisation*, Dunod, Paris

PIAGET, J. (1969): *El Estructuralismo*, Proteo, Buenos Aires.

PRIETO, C., "*Cambios en la gestión de la mano de obra: Interpretaciones y críticas*", *Sociología del trabajo*, No. 16 Otoño/92, Ed. Siglo XXI, Madrid, 1992, p. 68-101.

PUJADAS, J.J. (1992) *El método biográfico: El uso de las historias de vida en ciencias sociales*, Cuadernos Metodológicos, CIS. (Capítol 3, "El uso de las historias de vida").

SASHKIN, M. (1998) *Cómo afrontar los conflictos*. Centro de Estudios Ramón Areces, DL Madrid Col·lecció: Empresa-21. 1, Herramientas de gestión de recursos humanos.

THOMAS, William I. (2004): *El Campesino polaco en Europa y en América*: Boletín Oficial del Estado: Centro de Investigaciones Sociológicas. The child in América: Behavior problems and programs (1928), Madrid

WEBER, Max. (1992): *Economía y sociedad*, Ed. FCE, México.

WISNER, A. (1992/93): *De la ergonomía a la antropotecnología: la organización de la empresa y del trabajo en las transferencias de tecnología*, Madrid

ZEMELMEN, H. *Conocimiento y sujetos sociales, contribución al estudio del presente*, El Colegio de México, jornadas 111, Agosto del 2000

9. ANNEXOS

Annex I Document Excel: Resultat de les enquestes.

CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES DE LED S.A

Este cuestionario tiene como objetivo principal conocer las formas de trabajo de los trabajadores así como identificar los problemas con los que se enfrentan a diario a través de su propia experiencia laboral.

La información obtenida mediante este cuestionario será completamente confidencial, y su uso será exclusivamente para realizar el Proyecto Final de carrera de una compañera de trabajo. La empresa da su permiso para que se realice el estudio dentro del recinto y se mantiene al margen de él.

Lee cuidadosamente cada pregunta y contesta lo que se te pide. Las quince primeras preguntas son para rellenar datos estadísticos, pero debido a la situación de ser un miembro de la empresa quien lo hace se entiende que no sean contestadas. Lo importante para el estudio es lo que se indica al principio, no quienes somos.

Al final del cuestionario encontrarás una hoja en blanco donde puedes escribir algún asunto que no trate el cuestionario y que sea importante para ti.

Tómate el tiempo necesario y no consultes a tus compañeros de trabajo sobre como contestar alguna pregunta: danos tú propia opinión.

DATOS GENERALES

1¿Cuál es tu edad?____

2 Marca con una "X" tu estado civil
1 Casado ( )
2 Soltero ( )
3 Viudo ( )
4 Divorciado ( )
5 Pareja de hecho ( )
6 Padre/Madre Soltero/a ( )

3 Marca con una " X" tu sexo
1 Hombre ( )
2 Mujer ( )

4 Marca con una "X" tú grado máximo de estudios terminados.
1 Primaria (EGB) o Básica ( )
2 Secundaria (EGB o ESO) ( )
3 Bachillerato (**)**
4 Formación Profesional ( )
5 Licenciatura ( )

6 Ingeniería

5 Señala tu antigüedad en la empresa _____años_____meses

6 ¿Cuál es tu categoría de trabajo actual?_____

7 ¿Cuál es tu Puesto laboral actual?_____

8 Marca con una "X" el tipo de contrato que tienes actualmente:
1 Contrato indefinido ( )
2 Contrato de obra o servicio ( )
3 Otro: especifica_____

11 Señala cuál es tu turno actual_____

12 Escribe el nombre de la localidad donde vives y el municipio al que corresponde:
localidad _____municipio_____

13 Escribe tu lugar de nacimiento.
localidad_____municipio_____Provincia_____
país_____

PROCESO DE TRABAJO

14 ¿Cuáles son las actividades más frecuentes que tú realizas?
A _____
B _____
C_____
D_____
E_____

15 ¿Cuántas tareas de trabajo realizas al día?
1 ( )
2 ( )
3 ( )
4 ( )
5 ( )

16 Las tareas que desempeñas en tú trabajo son asignadas por
MARCA SÓLO UNO
1 Gerente ( )
2 Supervisores ( )
3 Compañeros de trabajo ( )
4 Otra (específica) _____

17 Las tareas que te son asignadas, ¿están bien organizadas?
1 SI ( )
2 NO ( )

18 Cuando la tarea a realizar tiene unas especificaciones precisas…

MARCA SÓLO UNO
1 Siempre tienes la información necesaria antes de empezar ( )
2 A veces tienes la información necesaria antes de empezar ( )
3 Nunca tienes la información necesaria antes de empezar ( )

19 ¿Planeas antes de realizar tus tareas la manera cómo las realizarás?
1 SI ( )
2 NO ( )

20 ¿Generalmente tú decides el ritmo para realizar las tareas que te asignan?
1 SI ( )
2 NO ( )

21 ¿Quién interviene más en la cantidad de trabajo diario que te asignan?
MARCA SÓLO UNO
1 El supervisor ( )
2 Gerente ( )
3 El cliente ( )
4 El tipo de proceso ( )
5 Nadie ( )
6 No sabe ( )

22 ¿Conoces los procedimientos formales que la empresa diseña para el mejor funcionamiento de tu puesto de trabajo?
1 SI ( )
2 NO ( )

23 Consulta la empresa contigo para diseñar estos procedimientos
1 SI ( )
2 NO ( )

24 De tus aportaciones o proposiciones de mejora, ¿qué crees que mejoraría?
MARCA SÓLO UNO
1 Mejora en el tiempo de ejecución ( )
2 Mejora en el modo de ejecución ( )
3 Mejora en los gastos de la empresa ( )
4 Mejora en la satisfacción del cliente ( )

25 ¿Cuáles son los procedimientos formales que existen en tu puesto de trabajo?
A_____
B_____
C_____
D_____
E_____

26 En el desempeño de tu trabajo, ¿cuántos de estos métodos utilizas?_____

27 Menciona los más importantes:_____
_____

28 ¿Qué tanta libertad tienes en cuanto a escoger un procedimiento para realizar tú trabajo?
MARCA SÓLO UNO
1 Mucha ( )
2 Regular ( )
3 Poca ( )
4 Nada ( )

29 ¿Tu trabajo lo realizas en equipos de trabajo?
1 SI ( )
2 NO ( )

30 ¿Haces reuniones con tus compañeros de equipo para planificar y comentar las tareas?
1 SI ( )
2 NO ( )

31 ¿Quién realiza el mantenimiento de tu maquinaria?
MARCA SÓLO UNO
1 Personal de mantenimiento ( )
2 Nosotros ( )
3 Supervisores ( )
4 Nadie ( )
5 No sabes ( )

32 ¿Cada cuánto propones cambios en tu trabajo?
MARCA SÓLO UNO
1 Siempre ( )
2 Frecuentemente ( )
3 A veces ( )
4 Nunca ( )

33 ¿Crees que esos cambios se han producido o tenido en cuenta?
1 SI ( )
2 NO ( )

34 ¿Recibes alguna respuesta por parte de la empresa?
1 SI ( )
2 NO ( )

35 El trabajo te permite obtener nuevos conocimientos
1 SI ( )
2 NO ( )

36 Menciona los más importantes
A_____
B_____
C_____
D_____
E_____

FORMACIÓN

37 Recientemente has tomado algún curso de formación
1 SI ( )
2 NO ( )

38 ¿Cómo se llamo el último curso? _____

39 ¿Cuánto han durado los cursos que has tomado? _____

40 En el último año ¿Cuántos cursos has recibido? _____

41 ¿Crees que estos cursos son eficientes?
1 SI ( )
2 NO ( )

42 ¿Qué tipo de cosas has aprendido principalmente en estos cursos?
MARCA SÓLO UNO
1 Conocimientos Técnicos ( )
2 Destreza manual ( )
3 Relaciones humanas ( )

43 ¿Para qué te sirven más los cursos de formación?
MARCA SÓLO UNO
1 Mejorar la organización en la productividad ( )
2 Utilizar nuevos métodos de trabajo ( )
3 Mejorar la relación con tu supervisor ( )
4 Comunicarte con tus compañeros ( )
5 Para nada ( )
6 Otro especifica_____

DESARROLLO DE TU TRABAJO

44 De los siguientes aspectos con qué frecuencia tomas decisiones sin consultar a los supervisores

ASPECTOS	SIEMPRE	**FRECUENTEMENTE**	A VECES	NUNCA
USO Y/O SELECCIÓN DE HERRAMIENTAS				
PROCEDIMIENTO A SEGUIR				
EN EL MOMENTO DE HACER LAS ACTIVIDADES				
EN LA SECUENCIA DE LOS				

PROCEDIMIENTOS				
AYUDAS				

45 En el último año ¿Has propuesto algún cambio de mejora en?
MARCA CON UNA X LA RESPUESTA ADECUADA PARA CADA INCISO

	SI	NO
A Herramientas	( )	( )
B Procedimientos	( )	( )
C Secuencias de operación	( )	( )
D Formas de coordinación	( )	( )

E Otras Específica_____

46 Cuando se presentan dificultades en el desempeño de tú trabajo generalmente consultas con:
MARCA SÓLO UNA
1 Supervisor ( )
2 Compañeros de trabajo ( )
3 Manual de procedimientos ( )
4 Asesores de Calidad ( )
5 Otros (especifique) _____

47 Si consultas con alguno de tus compañeros ¿a quién o quienes te diriges?
MARCA SÓLO UNA
1 Compañeros más antiguos en el trabajo ( )
2 Compañeros de categorías superiores ( )
3 Compañeros con más experiencia ( )
4 Compañeros con lo que te llevas bien ( )
5 Otros (especifique)_____

48 ¿Cuándo tomas alguna decisión sobre tu tarea lo comunicas?
1 SI ( )
2 NO ( )

49 ¿A quién se lo comunicas?
1 Supervisor ( )
2 Compañeros de trabajo ( )
3 Otros (especifique) _____

50 ¿Crees que tienes acceso a la información que interviene en tu trabajo?
1 SI ( )
2 NO ( )

51 La información te llega de una manera
MARCA SÓLO UNA
1 Positiva y amable ( )
2 Impuesta ( )
3 Distorsionada ( )

52 De los siguientes errores al hacer la tarea señala los que tienen relación con el trabajo que haces

ASPECTOS	SIEMPRE	**FRECUENTEMENTE**	A VECES	NUNCA
NO LLEGAR A TIEMPO A LA ENTREGA				
NO LLEGAR EN BUEN ESTADO				
LLEGAR PERO MAL HECHO				

53 De las siguientes prevenciones cuales piensas que los hubieran evitado:

ASPECTOS	SIEMPRE	**FRECUENTEMENTE**	A VECES	NUNCA
TIEMPO				
PLANIFICACIÓN				
COMUNICACIÓN				
INFORMACIÓN				
MOTIVACIÓN				

54 Marca con una X que tan de acuerdo estas con los siguientes planteamientos

PLANTEAMIENTOS	**TOTALMENTE DE ACUERDO**	**ACUERDO**	**ENDESACUERDO**	**TOTALMENTE EN DESACUERDO**
ESTAS DISPUESTO A TRABAJAR AÚN MÁS DURO DE LO ACOSTUMBRADO PARA QUE LA EMPRESA SALGA ADELANTE				
ACEPTARÍAS CUALQUIER PUESTO A FIN DE CONTINUAR TRABAJANDO PARA ESTA EMPRESA				
ACEPTARÍAS LA MOVILIDAD A CUALQUIER DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA CON EL FIN DE CONTINUAR TRABAJANDO PARA ESTA EMPRESA				
TUS VALORES Y LOS DE ESTA EMPRESA SON LOS MISMOS				
ME SIENTO ORGULLOSO DE TRABAJAR CON ESTA EMPRESA				
CON EL FIN DE PERMANECER EN ESTA EMPRESA ACEPTARIAS TRABAJAR TIEMPO EXTRA				

55 ¿Con qué frecuencia puedes abandonar tu puesto de trabajo?
MARCA SÓLO UNA
1 Muy seguido ( )
2 Seguido ( )
3 Casi nunca ( )

4 Nunca ( )

56 ¿Qué cosas haces cuando abandonas tu puesto de trabajo?. ***Donde 1 es poco frecuente y 6 más frecuente***

ACCIONES	1	2	3	4	5	6
Vas al baño						
Hablas con tus amigos						
Hablas con tu supervisor						
Fumas o vas al comedor						
No haces nada						

57Cuándo regresas a tu puesto de trabajo ¿Cómo recuperas tu tiempo?
MARCA SÓLO UNA
1 Aceleras tu ritmo de trabajo ( )
2 Aceleras el ritmo de la máquina ( )
3 Te quedas más tiempo ( )
4 Te ayudan tus compañeros ( )
5 No lo recuperas ( )

58 ¿Cómo recibes los cambios de trabajo?
MARCA SÓLO UNA
1 Aceptas con gusto los cambios ( )
2 Aceptas todos los cambios ( )
3 Aceptas los más importantes ( )
4 Retrasas el proceso ( )
5 Rechazas los cambios ( )

59Tu trabajo es evaluado directamente por:
MARCA SÓLO UNA
1 Los supervisores ( )
2 Los compañeros de trabajo ( )
3 El departamento de recursos humanos ( )
4El cliente ( )
5 No sabes ( )

60 En la evaluación de tu trabajo la empresa toma en cuenta
MARCA SÓLO UNA
1 Desempeño individual ( )
2 Desempeño colectivo ( )
3 Ambos individual y colectivo ( )
4 No evalúa ( )

61 Marca con una X que tan importantes son para la empresa cada uno de los siguientes aspectos, a la hora de evaluar tu trabajo.

ASPECTOS	**MUY IMPORTANTE**	**IMPORTANTE**	**POCO IMPORTANTE**	**NADA IMPORTANTE**
CANTIDAD DE TRABAJO				

CALIDAD DE TRABAJO				

62 ¿Con qué frecuencia es evaluado tu trabajo?
MARCA SÓLO UNA
1 Diario ( )
2 Por semana ( )
3 Por quincena ( )
4 Por mes ( )
5 Cada seis meses ( )
6 Por año ( )
7 No se evalúa ( )

63 ¿Qué tanta lealtad sientes hacia esta empresa?.
MARCA SÓLO UNA
1 Mucha ( )
2 Regular ( )
3 Poca ( )
4 ninguna ( )

64 ¿Por qué te gusta trabajar en la empresa? **Señala la más importante para ti**
MARCA SÓLO UNA
1 Por el tipo de trabajo ( )
2 Por los compañeros ( )
3 Por los salarios y prestaciones ( )
4 Por el prestigio de la empresa ( )
5 Otro especifica_____

65 ¿En la empresa se lleva a cabo alguna norma de calidad?
MARCA SÓLO UNA
1 SI ( )
2 NO ( )
3 NO SABE ( )

66 ¿Los directivos participan en reuniones y fiestas?
MARCA SÓLO UNA
1 Siempre ( )
2 Frecuentemente ( )
3 A veces ( )
4 Nunca ( )

67 ¿Te gusta trabajar horas extras?
1 SI ( )
2 NO ( )

68 ¿Quién determina las horas extras?
MARCA SÓLO UNA
1 Gerente *( )*
2 El supervisor ( )
3 El tipo de proceso ( )

4 Nosotros ( )

69 ¿Cuántas horas extras realizaste la semana pasada?_____horas

70 Marca con una X los aspectos que necesitas para realizar bien tu trabajo; **donde 1 es mínimo y 6 es máximo**

ASPECTOS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
ESTABILIDAD LABORAL						
AUMENTO SALARIAL						
PRESTACIONES						
FORMACIÓN						
TENER BUENOS AMIGOS						
RECIBIR BUEN TRATO						
RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO						

TRATO DEL SUPERVISOR

71 ¿El trato personal entre el supervisor y tú durante tus labores diarias es ?
MARCA SÓLO UNO
1 De cooperación ( )
2 Indiferente ( )
3 Despótico ( )
4 Otro especifica _____

72 ¿Las órdenes de los supervisores te parecen por lo general?
MARCA SÓLO UNO
1 En general correctas ( )
2 A veces correctas ( )
3 Poco correctas ( )
4 Incorrectas ( )
5 En general incorrectas ( )

73 Marca con una x ¿qué tan importante son para tú supervisor cada una de las siguientes características de los trabajadores?

CARACTERÍSTICAS	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE

SER TRABAJADOR				
SER DISCIPLINADO				
SER SUMISO				
SER PARTICIPATIVO				
SER AMIGABLE				

AMBIENTE DE TRABAJO

74 Marca con una X las características de tú lugar de trabajo; **donde 1 es mínimo y 6 es Máximo**

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4	5	6
CALUROSO						
FRÍO						
HUMEDO						
RUIDOSO						
OSCURO						
INSEGURO						
INCÓMODO						

75 ¿Cómo es el ambiente laboral en tu lugar de trabajo?
MARCA SÓLO UNO
1 Muy agradable ( )
2 A veces agradable ( )
3 Poco agradable ( )
4 Desagradable ( )
5 Muy desagradable ( )

76 ¿Con qué compañeros de trabajo te llevas mejor?
MARCA SÓLO UNA
1 Con los de tu área ( )
2 Con los de tu misma localidad o municipio ( )
3 Con los del sindicato ( )
4 Con todos ( )

77 ¿Cuando te niega tú supervisor algún permiso o ayuda, que haces?
MARCA SÓLO UNA
1 Hablas con el líder sindical ( )
2 Hablas con el gerente ( )
3 Pides ayuda con tus compañeros de trabajo ( )
4 Recurres a Recursos Humanos ( )
5 Faltas ( )

78 ¿Cómo te comunicas con tus compañeros de trabajo?
MARCA SÓLO UNA
1 Verbal ( )
2 Señas ( )

3 Son palabras claves ( )
4 Dibujos ( )
5 Otra escríbela_____

79 ¿Con quién acudes cuándo tienes un ***problema personal***?
MARCA SÓLO UNA
1 Compañeros ( )
2 Supervisor ( )
3 Líder sindical ( )
4 Trabajo social ( )
5 Personal de Recursos Humanos ( )
6 Con nadie ( )
7 Otro específica_____

80 ¿Con quién acudes cuándo tienes un ***problema laboral***?
MARCA SÓLO UNA
1 Compañeros ( )
2 Supervisor ( )
3 Líder sindical ( )
4 Trabajo social ( )
5 Personal de Recursos Humanos ( )
6 Nadie ( )
7 Otro específica_____

COMENTARIOS ADICIONALES

Si deseas formular sugerencias o críticas no abarcadas es tus respuestas de este cuestionario, puedes servirte del espacio que sigue. Tus comentarios serán copiados a máquina, el cuestionario no será visto por ninguna persona o jefes de la empresa. Si tú lo deseas puedes escribir lo que quieras.

DE TU TRABAJO

DE TU SUPERVISOR

DE TU EMPRESA

DE TU SINDICATO

CUALQUIER OTRO COMENTARIO

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

Annex II Informació prestada pel Departament de Personal

Informe sobre los datos requeridos:

DATOS

Año creación XXX

Año creación XXXX

Año fusión XXXX

Nº total de trabajadores, si puedes separa oficina de fábrica, aún mejor.

Tipo contrato:

Media de antigüedad

Lazos de consanguineidad:

HERE:

Resultados económicos

Interés de Devolución Préstamo L

Horas extras: Sólo la mano de obra directa cobra las horas extras. La indirecta sólo por orden de los jefes de cada departamento con su trabajador.

FORMACIÓN

La empresa anualmente tiene a su disposición bonificaciones para la formación de los trabajadores, que va en función de las cotizaciones realizadas en el año anterior en concepto de Desempleo, fondo Garantía salarial y Formación Profesional, de estos importes cotizados corresponderá un 0,7%.

Para recibir estos importes se debe de informar a la Fundación Tripartita (es la empresa que gestiona todas las subvenciones), de el curso que se realizara y toda la información referente a éste, así como datos de los asistentes y coste de la formación, y ésta a su vez, no debe de pasar de unos límites en cuanto a coste se refiere, para ser subvencionado total o parcialmente.

La formación se realiza en función de las necesidades que la empresa tiene en cada momento.

Estos son algunos de los cursos que se han realizado en la empresa últimamente:

AÑO XXX:

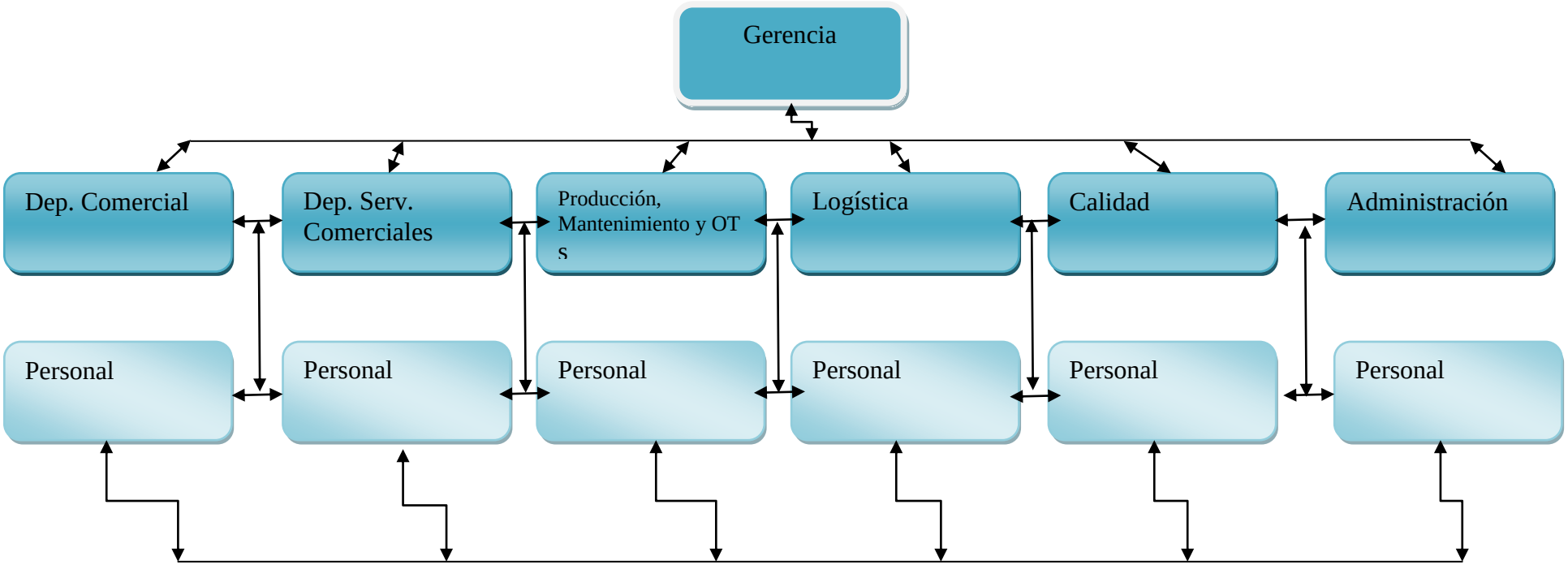
- Formación Ejecutivos de Primera línea: dirigida a los Directivos y mandos directos
- Venta Profesional: dirigida a los comerciales
- Atención telefónica: al personal administrativo que tiene trato telefónico
- Formación de XXX: al personal de las máquinas XXXX
- Formación "XXXX": al personal que manipula estas máquinas

AÑO XXX:

- Formación primeros auxilios: personal interesado
- Seguridad Alimentaria: personal que por su puesto de trabajo necesita esta formación específica y obligada.
- Prevención de riesgos: curso especifico para personal designado para estos puestos en la empresa y que es obligada la formación.

La formación en cuanto a prevención de riesgos viene dada por la empresa de la Vigilancia de la Salud y se realiza anualmente.

ORGANIGRAMA



Annex III: E-mails entre diferents Departaments

de xxxx
para xxxxx
fecha 15 de noviembre de XXX 16:25
asunto RV: D.- Visita de auditoria
enviado por xxxxxx
Hola xxxx

Hay que enviar hoy sin falta a xxxxx de xxxx el listado actualizado de referencias que servimos y especificaciones.
Gracias
Xxxxxx

Dir. Grandes Cuentas

De: cliente
Enviado el: lunes, 31 de octubre de XXX 10:26
Para: Dir. Grandes Cuentas
Asunto: D.- Visita de auditoria

De acuerdo con los contactos previos, mantenidos con Vds. les confirmamos la visita a la fábrica de "SPDR" el día 15.11.XXX, desde donde nos suministran materiales de cartón para embalajes.

La llegada a su fábrica está prevista hacía las 10:00 a.m.

El plan general de la visita estará relacionada con el proceso de fabricación del producto, desde la recepción de materias primas hasta la expedición, así como la visita a áreas comunes o de servicio como (vestuarios, taller mecánico, tratamiento agua, etc.):

Visita a fábrica (aplicación de Buenas Prácticas de Fabricación, mantenimiento instalaciones / edificios, gestión de plagas, etc.)

Consulta documentación (Auditorías internas, APPCC, Control de PCC, Calibración equipos, Trazabilidad, etc.) y aplicación in situ.

Revisión calidad suministro.

Cumplimentación del cuestionario de auditoría.
Anexos:
1.- Cuestionario que se utilizara como guía de referencia durante la auditoria.

Saludos
Xxxxxx
Gestión de Laboratorios

Subject: RE: Información
Date: Thu, 17 Nov XXX 14:01:07

Hola xxxx

Los procedimientos que estoy creando de producción, si que están relacionados en como hacer las cosas, los flujos de información y las acciones, los checklist con los puntos de comprobación en cada máquina,….

Uno de los problema es que cada caja tiene unas características, procesos diferentes, con lo que hay algunas definiciones que son un poco genéricas.

Te envió unos ejemplos para que veas como son y la información que contienen
Existe una lista de procedimientos "Tabla seguimiento integración ISO.xlsx" donde están todos los proc de fabrica

Yo he realizado parte del modulo 08 que es el de producción

Existe un procedimiento general del modulo "P-08FAB01-Procedimiento Manipulado.doc"

Y dentro de este existen
Instrucciones operativas "D1-08FAB01 XXX.xls" "D10-08FAB01 Integradores Manual.doc"
Planes de Control "D20-P08FAB01 MO Comprobaciones OF XXX (XXX 3.4 3.5).xls"
Registros (Documentos donde se registran datos) "R2-08FAB01

PARTE DE REPARACION DE ÚTILES.doc"

Cada departamento crea los suyos a su gusto lo único que tiene una estructura más definida es el procedimiento base "P-08FAB01-Procedimiento Manipulado.doc" en mi caso

Actualmente no tengo acceso al resto de los procedimientos (si los pido me los dan) pero no están todos terminados y colgados en XXX.
Un saludo
Xxxxx

Subject: RE: Planning
Date: Thu, 18 Nov XXX 11:20:09
Xxxx

El Planning es el documento con el que trabajan todos los miembros de producción, tanto de oficinas como de fábrica.

Está diseñado para que incluya diferente información tanto para uno como para otros, entre las cuales está la hora prevista en la que salga la materia prima, el orden de fabricación, los colores, el nº de troquel y cliché si llevan, el tiempo estimado de tiraje, si hay previsto mantenimiento…Aunque bueno, se tienen que volver a introducir los tiempos que están mal puestos.

En principio el procedimiento es que el departamento de producción pida la plancha para que salga con 24 horas de antelación, a razón de eso tiene que organizar el planning según prioridades de salida de material según horario cliente y luego tener en cuenta los conceptos productivos como cambio de colores, clichés y troqueles para que la producción sea optima. Además no debe avanzar pedidos hasta llenar todas las horas y dejarse un huevo para imprevistos y urgencias que puedan salir.

Una vez organizado debe imprimir copias para los supervisores de fábrica, mantenimiento, producción y logística además de las copias para cada máquina y para oficina técnica y para mí.

Nos reunimos sobre las 11 de la mañana cada día para tratar las dificultades que se presentan o pruebas que queremos hacer, etc.

Lo cierto es que los materiales se piden en su mayoría para el mimo día de entrega, a mi me sale un 78.30 %, y no tenemos tiempo de avisar al cliente con antelación. Un 35,28 % llegan tarde sin aviso. Hasta las 12 no se comunican las decisiones tomadas de lo que no se va a poder hacer porque en realidad no tenemos previsión. Además hablamos más de cosas que se deberían tratar en otro tipo de reuniones y cuando se decidiera ya organizarlo en la reunión de planning.

Espero que te sirva
xxxxx

Subject: RE: Errores de calidad
Date: Thu, 20 Nov XXXX 15:41:23

Buenas tardes XXX,

Con respecto al registro de errores que se han cometido en XXXX y XXXX se valora que un 75% de ellos se podrían haber evitado si se hubiera comunicado la especificación de la producción del producto. Siempre entra en juego algún actor que no ha hecho su labor.
El otro 25% es por error humano aun conociendo lo que debía hacer. Este porcentaje también es muy elevado y se está valorando.
Si necesitas algo más..
Calidad

---

de xxxx
para xxxx
fecha 9 de agosto de XXX 12:08
asunto RV: PEDIDO XXXX

enviado por D.com

Buenos días, envío factura rectificada.

Siento las molestias, ha sido un mal entendido. Me comentan además que el día 5 recogerán las cajas de este pedido duplicado, aprovechando la entrega prevista.

Saludos y disculpa nuevamente.

De: xxxx
Enviado el: miércoles, 13 de julio de XXX 11:41
Para: XXX
Asunto: RE: PEDIDO XXXX

Me habeis enviado por mail la fra a/xxxx, donde me facturais las XXXX 12*750 que me dijistes que recogerias

Dime algo, gracias.

De: xxxx

Enviado el: miércoles, 06 de julio de XXXX 15:04
Para: xxxx

Asunto: RV: PEDIDO XXXX

Importancia: Alta

Buenas tardes, se le ha comunicado a logística que cuando mañana le lleven el pedio le recojan estos 4 palés.

Sentimos lo ocurrido y agradeceríamos saber si van a tener salida y cuándo.

Muchas gracias.

De: xxxx
Enviado el: miércoles, 06 de julio de XXXX 13:04
Para: xxxx
Asunto: RV: PEDIDO XXXX
Importancia: Alta

HABEIS DUPLICADO PEDIDO Y ENTREGA, CON ALBARAN 47382 Y 47384!!!!

ROGAMOS PASEN A RECOGER LA ULTIMA ENTREGA QUE HAY MENOS CANTIDAD (4 palets), ROGAMOS CONFIRMACION, GRACIAS.

---

de xxxxxx
para xxxxxx
fecha 17 de noviembre de XXXX 12:42
asunto RE: XXXX

Gracias

de xxxxx
para xxxxxx
fecha 17 de noviembre de XXX 12:28
asunto RE: XXXX
enviado por XXXX.com

Pedido duplicado

de xxxx
para xxxx
fecha 17 de noviembre de XXXX 11:52
asunto RV: XXXX

xxxx,

Me puedes informar el motivo del porque tuvimos que ir a recoger estas c/.

Gracias

xxxxx

De: xxxxx
Enviado el: miércoles, 06 de julio de XXXX 15:02
Para: xxxx

Asunto: XXXX

Buenas xxxx, envía nota a expediciones de que mañana con la entrega que hay de este cliente deben recoger 4 pales de la HT 19.

Gracias

Annex IV: Enregistrament de converses mantingudes

...bueno que ya estamos todos…vamos…

Ens vam pujar al cotxe 4 persones en el cotxe del gerent i en el transcurs del viatge:

...que ya os conocéis todos…estáis muy callados ya tendréis preparadas las preguntas me imagino no xxxx….

...bueno yo estoy más de observadora por lo de mi trabajo ya sabes…

...con que trabajo estás…

...con el del final de la carrera…

...y que estudias…

...humanidades…

...y para qué sirve eso…

...para ganar en el trivial…

Somriures i no més paraules fins arribar al restaurant.

...y qué os parece lo de la cultura de L…

...bueno está bien parece que seguimos aquí…

...a mi también…

Ens venen a preguntar que volem, la gent aprofita per no tornar a treure el tema i comença a parlar de coses de la seva vida:

...pues el verano pasado me hice un crucero tienes que probarlo…

...yo tengo que cuidar de mi suegra también…

...mi madre tiene 92 años y sigue discerniendo las cosas…

Quan el gerent ens deixà a la porta i vam entrar un va dir:

...bueno no ha estado mal hemos comido gratis…

...pues sí todo estaba muy bueno…

...el postre ese que te has comido estaba delicioso

Conversa 23/09 Gerència, Serveis Comercials, Producció, Manipulador, Oficina Tècnica.

...bueno te prometí una reunión y aquí la tienes...qué necesitas...

...te has podido mirar el cuestionario que les voy a pasar...

...sí...tal vez cambiaría alguna cosa porque hay cosas que la empresa no puede preguntar pero como es algo tuyo y que lo haremos expreso no hay problema...es más...me parece excelente y muy completo...

*...**

*Informació innecessària per l'estudi: temes personals.

...necesitaría que le dijeras a xxxx que me proporcione la información que te he enviado...

....ahora mismo no te muevas que si no no lo hago...

...xxxx soy ....mira xxxx está haciendo el proyecto final de carrera y necesitas una serie de datos que te enviará en cuanto acabe la entrevista conmigo...por favor respóndale y envíele los archivos de la nueva política...gracias xxxx...bien que más...

...necesito saber si os habéis basado en algo para presentar todo este proyecto y si habéis planificado qué hacer...

*...sí por supuesto...espera que busco...esto está planteado desde la base de...**

*Em proporciona l'article annex i 16 punts d'actuació

...algo más...

...si necesito que me respondas dos preguntas brevemente de momento...

...adelante...

...porque en la comida no animaste a la gente a hablar...

... si ellos no hablan es que todo está bien...les doy oportunidades para que hablen y las cosas cambien si no lo hacen...ya sabes que antes de este cuestionario yo intenté algo parecido en oficinas y que conseguí...ya los sabes...

...sí lo sé...

...que más...

...necesito saber si consideras que la empresa da compensaciones de tipo no monetario...

...haciendo la vista gorda cuando te conectas a internet...

...ja ja ja nunca lo he ocultado...

...nunca has abusado…lo entiendes no…

...si claro…

Conversa 07/10 Gerència

...me han dicho que ya te has reunido con el jefe…

...sí hoy os envío los cuestionarios…

...y él va a rellenarlo…

...me ha dicho que sí pero lo que me interesaba era que me diera permiso y me dijera algunas cosas…

...cosas como qué…

...pues como que nos conectamos a Internet en horas de trabajo y ese tiempo que nos tomamos no estamos trabajando…

...yo no me conecto a internet a menos que no sea para trabajo…

...y el teléfono…

...bueno el teléfono si no llamas a un móvil es gratis con las tarifas planas…

...no te estoy acusando estoy diciendo que hacemos cosas que no deberíamos y se nos deja porque saben que curramos…

...ya claro…

...y el aceite que compras más barato y la pasta y las conservas…por no decir de los cruasanes de los viernes del cliente xxxx….

...es que yo pago lo que pido, le hago también un favor al cliente...

...por supuesto pero en según qué ambientes este tipo de confianzas no es bien visto y aquí nos dejan…

Conversa 07/10 Serveis Comercials

...en la rutina diaria se van a comer en diferentes grupos los de arriba con los de arriba y los de abajo con los de abajo...*

*"Arriba" es troben les oficines de Gerència, comercial i Serveis Comercials. "Abajo" es troben les oficines de Producció, Logística, Manteniment, Qualitat.

Conversa 10/10 Comercial

...pero podríamos decirles que esto está mal hecho...
...ya sabes que aquí te pagan para trabajar no para pensar. Si hablas y preguntas demasiado te buscarán las cosquillas…

Conversa 11/10 Manipulador

...tanto reunirse para qué si luego no hablamos de lo que hay que hablar y luego todo el mundo hace lo que quiere…

...por qué dices eso…

...porque pasa lo de siempre que xxxx se pone a hablar de lo suyo y ahora me entro que no vamos a entregar xxxx…para que voy todos los días a la reunión si luego no se hace lo que decimos para qué…

...pero porque no lo podemos entregar…

...no podemos entregar este pedido porque los dos maquinistas están de mañana…

Conversa 11/10 Serveis Comercials

...yo, que quieres que le diga ahora se le ha metido en la cabeza que le vamos a hacer cambiar al cliente el tamaño de la botella porque así nos va mejor a nosotros pues que vaya que vaya que así vamos…y para eso sirve la reunión de planning…

...pero me he enterado que ya no vamos a entregar el xxxx…

...hace una semana que les dije que esta máquina debería trabajar 24 horas…

...pues tenemos que hacérselo entender…

*...yo ya no soy la que era y no me voy a meter en medio ya sabemos lo que pasará el viernes…yo ya ha llegado un momento en que ellos son los jefes y a callar que calladita estoy más guapa…**

* Segons els comentaris a la reunió de producció es va comentar el dilluns i dimarts la manca d'hores per arribar. No es van reunir per planificar fins divendres al matí. Avui divendres 14/10, a les 12.35 es comunica a dos equips de màquina que han de venir a treballar el dissabte, és a dir al dia següent.

Conversa 11/10 Producció

...ven xxxx ven que tal como van las cosas

...bien y tu por aquí…

...pues ya ves esto cada vez va a peor este este HP del repeinao hasta que nos eche a todos no nos va a dejar vivir…ya verás cómo nos van a echar a todos los de blacar… al final los que trabajamos somos los que nos iremos sin un duro…

...porque lo dices…

...pues no ves como está la faena que deja que esa gente haga lo que quiera… como tu jefe…a ese sí que le iba a poner yo a sacar pilas y se iba a enterar…

...ya pero los números dicen que vamos mejor que el año pasado…tal vez es que hayamos mejorado algo…

Conversa 14/10 Manipulador

...está bien que quieran mirar los tiempos de máquina para saber mejor los datos…
...esto como dice xxx, sólo es para que trabajemos más y cobremos menos si estuviera el sr xxx esto no hubiera pasado…*

*XXX: Antic gerent de B

Conversa 14/10 Producció

...tú no te sabes las historias de aquí...madre mía con los rincones que había en blacar...tu xxxx es que se lio con el jefe que había antes...y esa sigue ahí porque el jefe la situó bien que si no ya la hubieran echado...

...pues no sabía que era para tanto...

...bueno mi padre les pilló ya sabes...

Conversa 17/10 Manteniment

...has enviado el emeil diciendo que fabricaran la cantidad exacta...

...pa que si luego lo interpretan como les da la gana...mira lo que paso ayer que dicen que claro que no queda claro que era urgente...vamos no que va...

Conversa 17/10 Serveis Comercials

...es que el cucha siempre le tiene que dar vueltas a todo pero no lleva las cosas...mira este ya le hemos dicho que tiene que cargar primero el xxxx que si no se tumbará...

...pues díselo...

...yo pa qué ya se lo has dicho no pues eso...

*...espera xxxx que no escucho lo que me dice...**

...quieres decirle que te de una respuesta ya que tienes al cliente al otro lado...

...oye estoy hablando yo no te metas que ya me estoy ocupando yo del problema tienes una manía...

...ya verás cómo no llegamos a la entrega... es que los de D siempre somos los que tenemos que dar el callo...

*Estava parlant per telèfon

Conversa 18/10 Serveis Comercials

...buenas xxxx...

...que tal como lo llevas...

...bien...por cierto que piensas de los cursos de formación que se han dado...

...qué cursos...

...pues como el de troquelado plano...

...a sí...llevo diez años en la máquina y ahora me van a enseñar como funciona...vamos en eso se gastan el dinero...que se piensan que ahora voy a ir más rápido...que arreglen lo que tienen que arreglar...

...no creo que se trate de eso si no de enseñar como van las cosas ahora...

...bueno...es que aqui nadie nos ha venido a explicar como funciona esto solo nos han dicho que debemos picar en el ordenador...

...pues decirlo...decid que aún no sabeis muy bien como funciona todo y que os lo expliquen bien...proponed cambios...

...proponer para que...cuantas veces he dicho que esto no funciona bien y que se deberia cambiar la manera de hacerlo...ves...asi...ganariamos tiempo y lo hariamos mejor...

Conversa 18/10 Manipulador

...hombre cuántos días...

...desde que te han cambiado de departamento no quieres saber nada de la plebe...

...no es eso ya sabes que el trabajo no me permite bajar a veros...

...ya claro y pasearte por fabrica si...

...bueno es parte del trabajo...

...a si como lo llevas...

...pues estoy buscando información sobre la formación de los trabajadores...

...la formación está bien...pero es que se hace en malas horas en los días de mas faena...

...pero lo planificáis vosotros no...

...ya sabes xxx como es xxx y hace lo que quiere...

Conversa 18/10 Supervisor de Producció

...ayer nos dice que tenemos que pasar pedidos sin falta y hoy que llamemos a los clientes que no les podemos servir...ya me diras...

...pues yo no pienso llamar...ya iran llamando....

...lo se pero es que xxx cierra y no tenemos plancha...

...pues como siempre xxx...pero como siempre se tendria que haber previsto...

Conversa 25/10 Serveis Comercials

...pero xxx entiende que ahora no podemos llamar a los clientes y decirles que lo que pidieron hace tres semanas no podemos servirlo porque el proveedor de plancha cierra por festivo...

...es que xxx siempre os estais quejando...se hace asi y punto...xxx me ha dicho que no puede y nuestro departamento tiene que colaborar...

...estoy hasta los cojones que me digan eso...que me paso todo el dia gestionando para que las cosas salgan bien y siempre ese xxx nos jode a los mismos... a mi no me va a dar un ataque por este tio que lo sepas...

...oye...basta ya baja la voz y compórtate tio que estas muy alterado últimamente...

...no me digas que me relaje cuando tenemos que bajarnos los pantalones siempre delante de el que mires u faena u no se meta en la de los demas que tela tiene y nadie le dice nada...

Conversa 25/10 Supervisor Comercial i Serveis Comercials

…tú has pasado algún pedido…este mes vamos muy flojos…

…pues sólo cuatro, es que lo comerciales ya no traen pedidos y luego se quejan todo el día que tienen un trabajo muy duro…

…pues yo creo que el problema es que hemos perdido los clientes los clientes se cansan de nuestras historias que siempre son las mismas…

… es que estos de producción nunca colaboran…

…pues los de mantenimiento son peor…

…es que los de mantenimiento no hacen nada de nada y encima cobran horas y les pagan las dietas…

…bueno es que así vamos…

Conversa 09/11 Serveis Comercials_Diferents membres

… bueno que tal va el trabajo…

… bien pero muy lento…

…dime algo curioso que salga…

…pues que no tenemos consciencia de que trabajamos en equipos de trabajo…

...nosotros no trabajamos en equipos de trabajo sino en grupos de trabajo que es muy diferente...

...bueno pero eso no deberia ser asi según la nueva política...

...ya claro...cuando lo pongan en practica quienes tu ya sabes...

Conversa 09/11 Comercial

Annex V: Power Point "CL"

Annex VI: Pdf 16 punts a seguir