

Nuevo capital trasnacional en México: el caso de Polaroid*

Patricia Torres Mejía**

En este ensayo me propongo presentar los efectos de la política del sexenio pasado para atraer capital extranjero y revitalizar la economía del país. Argumento que si bien la economía no ha sido del todo revitalizada, las nuevas formas organizativas resultado de intentos de modernización para competir más eficazmente en el mercado internacional, han dado formas de integración y organización del trabajo más integrales. Mi análisis se basa en la investigación realizada en el arranque de la

empresa Polaroid en México durante 1988 y 1989.

Durante la presidencia de Miguel de la Madrid en México, se usaron varias estrategias para atraer divisas al país. Entre las que recibieron mayor publicidad tenemos la de capitalización de pasivos y sustitución de deuda pública por inversión (*debt-equity swaps*) y la de promoción a la inversión extranjera.

Ambas políticas tuvieron un efecto directo en la industria establecida en México. Los partidos políticos de oposición —Partido Mexicano de los Trabajadores y Partido Socialista Unificado de México— criticaron fuertemente al presidente por la entrega de la economía nacional al capital extranjero. La iniciativa privada se quejó específicamente de que con

*Agradezco a los directivos y trabajadores de la planta el haberme permitido realizar la observación de su experimento de trabajo en equipo, así como a la Universidad Iberoamericana, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y a la Universidad de Querétaro por el apoyo humano y financiero que brindaron a la investigación.

**Universidad Iberoamericana, 1990.

estas estrategias se le dejaba en desventaja frente a los inversionistas extranjeros ya que, al inversionista nacional no se le brindaban apoyos similares para su expansión.

Para ejemplificar el impacto de estas políticas tenemos el caso tan sonado del uso de los *swaps* por Nissan de Japón publicado en la revista *Time* en 1986. La firma japonesa compró a los bancos internacionales 60 millones de deuda pública del gobierno mexicano a 40 millones de dólares. Las autoridades mexicanas pagaron en pesos el equivalente a 54 millones de dólares, cifra que fue invertida en la planta de Nissan de Aguascalientes.

Respecto a la política de inversión extranjera directa, en septiembre de 1986 la SECOFI presentó dos resoluciones. En la primera indicaba que se considerará como "capital neutro" y ya no como foráneo, los recursos aportados a empresas mexicanas por determinadas sociedades financieras internacionales como: la Financiera Internacional del Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Fondo de Cooperación Económica Internacional de Japón, la Sociedad Alemana de Cooperación Económica y el Fondo Sueco de Cooperación Industrial con los Países Desarrollados. La segunda resolución fue la autorización a capital foráneo para ser mayoritario en el caso de algunas empresas pequeñas y medianas sin necesidad del visto bueno de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras.

Ambas resoluciones eran congruentes con el reconocimiento dado por la administración de Miguel de la Madrid a la inversión extranjera como estratégica:

[...] como medio para completar el financiamiento interno para la inversión de las empresas y, particularmente, para agilizar el proceso de modernización tecnológica del aparato productivo (*Presidencia de la República*, 1987:616-6171).

La promoción fue selectiva, no se invitó a todas las empresas indistintamente. Las autoridades seleccionaron ramas de la producción priorizando aquellas de altos requerimientos de inversión por hombre ocupado, gran complejidad tecnológica y rápido ritmo de innovación. Otro criterio usado fue el de apoyar a aquellas empresas que generaran empleos y divisas por medio de la sustitución eficiente de importaciones y desarrollo de exportaciones, incluyéndose aquí a las maquiladoras.

Entre las primeras empresas que entraron por estas resoluciones fue sonado el caso de Honda Motor Company de Japón. Más adelante, en Mayo de 1986 la Hewlett Packard fue autorizada para establecer su planta de microcomputadoras con capital 100 por ciento extranjero.

Estas resoluciones animaron al corporativo de Polaroid a instalar una planta de producción en México. Los representantes de comercializa-

ción de la empresa en México habían dialogado en años anteriores con las autoridades mexicanas para encontrar facilidades para instalar una planta manufacturadora de sus productos en México. El Consejo Directivo de la empresa se negaba a tener participación de capital no estadounidense y menos estatal. Al ver que la publicación de las resoluciones de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras incluía en su publicación a la industria de la óptica, lo entendieron como una invitación a su propuesta.

El director de comercialización de Polaroid establecido en México, acudió de inmediato a SECOFI y recibió de inmediato el visto bueno para instalar la planta en México con capital 100 por ciento extranjero. Con el permiso en mano se dirigió a Massachusetts, EE.UU., a las oficinas centrales del corporativo a presentar la nueva apertura mexicana. Después de estudios de factibilidad se formuló y aprobó el proyecto para arrancar en 1987.

POLAROID CORPORATION

Es una empresa norteamericana fundada por el investigador Edwin H. Land en 1937, a raíz del descubrimiento del primer polarizador práctico de lámina aplicable a anteojos, filtros fotográficos y luces de automóviles. El invento tuvo un mercado amplio durante la Segunda Guerra Mundial. En 1947 Land inventó la fotografía de un sólo paso y desarrolló la cámara fotográfica para la mis-

ma. En 1957 Land enlista las acciones comunes de Polaroid en la Casa de Bolsa de Nueva York. En 1959 forma las primeras subsidiarias internacionales totalmente propias en Frankfurt, Alemania y en Toronto, Canadá. Al año siguiente estableció en Tokio, Japón, un acuerdo de manufactura para la producción de dos modelos de sus cámaras para ser vendidas en el mercado extranjero. Sus fábricas continúan en expansión en Massachusetts.

Es hasta finales de la década de los setenta, al retirarse Land de la dirección del corporativo, que se inician establecimientos de empresas manufactureras propias en Europa. Se instalan plantas en Escocia, Holanda e Irlanda. Su objetivo era aprovechar las facilidades que brindaban tanto el Reino Unido como el Mercado Común Europeo a empresas establecidas en su territorio. La fábrica de Irlanda tuvo problemas desde el arranque y sólo funcionó durante seis meses en 1979. La instalación en México de una subsidiaria obedecería a razones similares, el aprovechamiento del Acuerdo Latinoamericano de Intercambio.

En 1975 Edwin Land decidió abandonar la presidencia de la compañía para dedicarse de lleno a la investigación, quedándose sólo con la dirección y presidencia del consejo del Corporativo. En 1982 se retiró por completo del trabajo administrativo y quedó en su lugar el señor McCune. El espacio que Land dio a la investigación dentro de la empresa se traduce en múltiples laboratorios

en donde, además de realizar proyectos para la empresa, se forman investigadores a través de becas de investigación. Dada la magnitud de la investigación, a Polaroid se le considera la tercera Universidad de Cambridge, después de la Universidad de Harvard y del Massachusetts Institute for Technoly (MIT). En 1977 se concedió a Edwin Land su patente número 500 y entró al Salón de la Fama de los inventores estadounidenses.

La empresa Polaroid de México se funda en 1986 y en 1987, cincuenta años después de la fundación de Polaroid Corporation, inicia actividades en la nueva planta localizada en una de las zonas industriales de la ciudad de Querétaro.

Polaroid es una empresa que sostiene la imagen de estar en constante innovación en productos ópticos para el mercado basados en la investigación dentro de planta. Los ingenieros y trabajadores que vinieron de Massachusetts a arrancar la planta mexicana, se sienten orgullosos de pertenecer a ella, argumentan que es una de las empresas mas benéficas en los Estados Unidos en lo que respecta a beneficios en prestaciones, seguridad en el empleo, así como en posibilidades de ascenso. Reconocen que esto es posible gracias al éxito de productos de patente Polaroid en el mercado, especialmente su películas y cámaras de revelado instantáneo y a la filosofía de la empresa que implantó el Dr. Land en donde la gente es primero. Con el retiro de Land y

la entrada al mercado de películas de revelado instantáneo de Fuji, esta situación se tambalea.

IMPACTO DE POLAROID EN MEXICO

Para ver el impacto que tienen en la práctica las políticas gubernamentales analizaremos el caso de Polaroid bajo tres rubros: político, económico y social. La información que aquí ofrezco carece de la riqueza etnográfica debido al carácter del ensayo. Quiero enfatizar que me interesa resaltar en especial un aspecto innovador de la empresa Polaroid en México en el aspecto social dentro de las relaciones de producción: el trabajo en equipo.

Político

La entrada de Polaroid a México tiene un impacto a nivel del gobierno federal y estatal. El presidente de México, el gobernador del estado y el líder de la Confederación de Trabajadores Mexicanos (CTM) de Querétaro, la presentan como resultado de sus políticas para salir de la economía en crisis (1980-1983). En sus informes Polaroid se presentaba como una fuerte entrada de capital, alta tecnología y generaba empleos con sus cuotas correspondientes al fisco. El secretario de Economía del estado visitó en el proceso previo a la inauguración oficial varias veces la planta con posibles inversionistas extranjeros.

cepto de equipo de trabajo adecuado a la realidad mexicana. El grupo sesionaba los viernes asesorados y guiados por asesores de la Escuela de Relaciones Humanas de Harvard. El énfasis radicaba en desarrollar un modelo organizativo que fomente la participación de todos los trabajadores tanto de producción como de apoyo a la producción, para obtener un producto de alta calidad con la mínima supervisión. El modelo fue elaborado por los cuatro gerentes contratados tempranamente —los involucrados directamente con producción— y transmitido más adelante al resto del equipo gerencial.

Traen el modelo a México y lo utilizan desde las primeras actividades orientadas a arrancar la empresa. Para lograr la integración del equipo de trabajo el director de planta solicita sesiones de trabajo con los especialistas de Harvard. Tuve la oportunidad de seguir de cerca estas sesiones desde su inicio en México y puedo constatar que la gente más entusiasta y clara estaba entre los cuatro ingenieros que elaboraron el modelo en Massachusetts.

Para fortalecer el modelo de trabajo en equipo en las reuniones participaban todos los gerentes contratados y los cuatro norteamericanos traídos para apoyar el arranque de la producción (entre ellos el director de planta). En cada reunión "meeting" se seleccionaba a un facilitador quien debía procurar que el objetivo específico de la reunión se llevara a cabo a través de fomentar la participación

y orientar a los expositores para no salirse del objetivo. El facilitador, elegido previamente al solicitar la reunión, solía traer material preparado y presentar las conclusiones. Al final de la sesión el trabajo del facilitador era evaluado por el resto del grupo con el fin de mejorar las siguientes. Las reuniones se llevaban a cabo en inglés pues los norteamericanos tenían dificultades en expresarse y comprender el español, esto implicaba que dos de los gerentes mexicanos tuvieran problemas de comprensión. En estas sesiones no participaban ni la secretaria ni el técnico herramentista contratados, habían sido invitados sólo en una ocasión. Desde un principio se hizo una discriminación que no pasaron por alto los dos ausentes.

Observé casi todas las juntas previas al arranque de las actividades en planta y noté una creciente participación de los integrantes en las reuniones que llevaban al consenso en las decisiones. También noté que había una tendencia a escuchar y seguir las opiniones y propuestas del director de planta, al grado que el llegaba a molestarse por la falta de cuestionamiento a sus planteamientos. Insistía en trabajar a través de un equipo "team group" de apoyos mutuos a través de una comunicación clara y constante así como de la producción de ideas y métodos para arrancar con el proyecto en base a su propio calendario, la gente contraargumentaba estar de acuerdo con sus propuestas.

para la construcción, instalación y arranque de la planta. Durante un año la empresa alquiló una casa en el centro de la ciudad a una familia queretana en donde instalaron las oficinas provisionales desde donde se hizo la contratación de empleados técnicos y administrativos, así como de los servicios de traductores, impresores y especialistas en audiovisuales necesarios para el proceso de entrenamiento.

Respecto a la derrama salarial tenemos que la planta se instaló con un equipo de trece obreros traídos de la planta de películas, todos ellos mantuvieron su salario en dólares más viáticos para su estancia en México que les permitieron grandes ahorros. Dos de ellos establecieron negocios en México durante el año que radicaron el país. Además trajeron al país al director de planta y a tres trabajadores de apoyo. Recibieron su salario en dólares más una compensación por el cambio de domicilio, viáticos, el viaje de la familia, transporte del menaje de hogar, así como transporte para vacaciones en Estados Unidos.

La empresa contrató a 53 trabajadores. Los siete gerentes mexicanos, hombres, fueron elegidos a través de la firma de "Head Hunters" Korn/Ferry sede Querétaro, la cuál cobró por sus servicios alrededor de millón y medio de pesos por "cabeza cazada" o seleccionada. Cabe mencionar que ninguno de los gerentes estaba desempleado al ser entrevistado. Al recibir la oferta de empleo simplemente cambiaron de trabajo por encon-

trar caminos más atractivos de ascenso. La edad promedio era de 32 años. Todos recibieron un paquete de entrenamiento en Estados Unidos al que llevaron a su familia nuclear. Allá en Massachusetts tuvieron facilidades de casa, vehículo y escuelas para los niños. El salario inicial fue similar a los de la región pero desde un principio se quejaron por estar muy por debajo al considerarse las pocas prestaciones que recibían.

Las trece personas contratadas para apoyos técnicos y secretariales fueron elegidas, a pesar de abrirse un espacio de contratación a través de un anuncio de periódico, en Querétaro a través de contactos personales de alguno de los gerentes. De hecho, el 60 por ciento de los mismos fueron contratados bajo la sugerencia del gerente de relaciones industriales quién los conocía en su antiguo empleo, la fábrica de turborreactores Dresser que estaba en proceso de cierre después de seis años de operaciones. Su edad promedio era de 35 años predominado las mujeres en trabajo secretarial y los hombres en servicios técnicos y financieros. Los salarios estaban al parejo de los de la región de Querétaro. Para muchos de ellos significó una baja en ingresos pues estaban percibiendo salarios hasta dos veces por arriba a los de la zona para puestos similares.

Se contrataron a 22 trabajadores no especializados de los que seleccionaron tres para limpieza de planta y oficinas. La selección se hizo en base a la fuerte demanda de empleo en

Querétaro. Al saber que la fábrica estaba por abrir acudieron más de mil personas a pedir empleo, de ellas permitieron llenar solicitud a 800 y después de entrevistar a 100 seleccionados (básicamente por tener la secundaria terminada y tener poca o nula experiencia laboral) se eligieron a los 22. Todos estaban desempleados, sólo tres no tenían experiencia laboral previa. El promedio de edad era de 20 años, ocho mujeres, dos de ellas casadas y de los 14 hombres, nueve estaban casados. Arrancaron con el salario mínimo de la zona durante el periodo de entrenamiento. Desde un principio se quejaron de los bajos salarios y del ingreso obligado a la CTM.

Respecto a materia prima para la producción tenemos que en el arranque se dio permiso de importación libre de impuestos para todos los materiales necesarios para pruebas y entrenamiento. A pesar de los esfuerzos tempranos de la gerencia de Compras por buscar materiales de calidad mexicanos para iniciar la sustitución de importaciones, en el primer año de operaciones, todo fue importado menos el material de oficina, seguridad y limpieza, mobiliario de oficina, algunas herramientas de talleres y uniformes de trabajo, es decir, lo menos costoso.

De hecho hay una derrama importante de divisas de la corporación para la nueva planta en México pero, como hemos visto, lo más costoso fue comprado fuera del país. Lo que se mantiene después del arranque es

básicamente la derrama en salarios a 53 personas contratadas, cuota al Seguro Social, pago de energía, agua, gasolina, teléfonos y alimentación para los trabajadores de confianza, esto es, los gastos corrientes de operación.

Es en el aspecto de la organización del trabajo y toma de decisiones de Polaroid en donde argumento que está la aportación más relevante e interesante para México.

Social

Las formas organizativas que trae la empresa para operar en México son el resultado de múltiples discusiones en el corporativo sobre el cómo lograr un compromiso mayor por parte de los trabajadores con la calidad del producto terminado. El objetivo era superar la calidad del producto que entra al mercado y bajar costos con el fin de dar cara a la competencia creciente de las películas de revelado instantáneo manufacturadas por Fuji, empresa japonesa. Los japoneses elaboraron un paquete de películas de revelado instantáneo prácticamente idéntico al de Polaroid. Logran evitar la ley de patentes a través de dos modificaciones en la caja y paquete de revelador, ambas, según me mostraron y argumentaron los ingenieros de producción, afectaban positivamente la calidad del producto final. Polaroid se veía obligada ante la competencia a sacar un producto sin defectos al mercado. La

idea de lograrlo involucrando a todos los trabajadores se venía trabajando hacía ya varias décadas dentro de la misma empresa. Los estudios de psicólogos sociales y de psicólogos del comportamiento humano respecto a formas de mejorar la productividad o en evitar restricciones a la producción por parte del trabajador en la fábrica datan de los años veinte. Elton Mayo con base en la Universidad de Harvard, dirigió y coordinó una serie de investigaciones realizadas directamente en talleres de producción de fábricas, en las que llegaron a la conclusión de que mientras hombres y mujeres trabajan en fábricas, se crean relaciones sociales manifestadas en grupos informales y una serie de actitudes de defensa frente a los directivos de la empresa manifestándose en temores, grupos de cooperación, desconfianza, etc. (Mayo, 1933; Homans, 1950). Mayo creó la Escuela de Relaciones Humanas en Harvard, la misma que continúa realizando investigación, formando gente y dando asesoría a empresas hasta la fecha. Otras investigaciones paralelas fueron llevadas a cabo en la Universidad de Chicago organizadas por el Comité de Relaciones Humanas en la Industria y encabezadas por los sociólogos Burleigh B. Gardner y William Foot Whyte quienes parten del supuesto de que los problemas de restricciones a la producción son principalmente sociales y no de carácter técnico (Gardner y Whyte, 1946) y por estudiantes de Kurt Lewin cuyo esfuerzo de aplicar la topología para

representar las fuerzas psicológicas culminan en el Centro de Investigación de Dinámica de Grupos en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), equipo orientado a entender el tipo de organizaciones que refuerzan o impiden los procesos democráticos. El trabajo democrático en equipo, desde la fábrica hasta la comunidad, fue ensalzado como la base para el éxito de la democracia como forma de vida (Marrow, 1969).

El equipo directivo de Polaroid no era ajeno a estas investigaciones y frecuentemente las consultaba y consulta. Desde 1960 participa directamente con el grupo de expertos en Relaciones Humanas de Harvard de quienes reciben asesoría constantemente. Edwin Land siempre se manifestó atraído por la búsqueda de modelos de organización del trabajo más humanos y más efectivos. El modelo de trabajo en equipo traído a México tiene sus raíces en el experimento realizado en la planta W3 en Massachusetts con el fin de evitar problemas de restricción a la productividad a través de la reducción de sistemas de control burocrático.

A mediados de los sesentas el director de la planta W3 decidió poner a prueba, con asesoría de expertos de las universidades Harvard y de Yale un modelo de trabajo que él mismo diseñó durante sus estudios de posgrado en Administración en Harvard. El modelo fue denominado "Focus Oriented Factory" (fábrica con orientación específica). El modelo se basaba en mecanismos para lo-

grar una participación activa y definitiva de los obreros de producción con la participación mínima del equipo de jefes y gerentes. El concepto asumía que los gerentes de áreas de apoyo a la producción deberían de ser realmente apoyos. El director, ante la oposición manifestada por los gerentes de planta y al tamaño de la planta —unos tres mil trabajadores— decidió experimentar su modelo en una de las líneas de producción de la planta: la película de revelado instantáneo a color.

Según relata uno de los trabajadores que participó en el experimento, la propuesta fue muy bien recibida por los operadores quienes crearon un equipo de trabajo liderado por uno de ellos. Se les dio acceso a toda la información sobre tecnología y el material del proceso de producción disponible. El grupo se reunía periódicamente con la asesoría de un experto en relaciones humanas de Harvard para discutir el cómo resolver ciertos problemas de calidad o simplemente como mejorar la tecnología y el control de la calidad del producto. Mi informante recuerda cómo llegó a ser un grupo de gran actividad y entusiasmo. Las reuniones eran un modelo de democracia y raramente tenían que acudir a las autoridades centrales. Pronto el resto de los trabajadores empezaron a solicitar que se ampliara el experimento, éste había causado muchas envidias ya que se notaba el espíritu alegre y de camaradería entre los trabajadores de la línea de producción selec-

cionada, así como las felicitaciones y aumentos en el cheque mensual.

Para finales de los setentas el modelo estaba funcionando en otras áreas de la empresa pero ya desgastado, según el informante. Para el jefe del equipo de trabajo inicial y promotor de otros en la planta, estos grupos son como otros organismos, nacen, se desarrollan y mueren. De hecho no todos los trabajadores respondieron con el mismo entusiasmo, se quejaron del desgaste de tiempo en las reuniones de discusión, tiempo que atrasaba la producción, la tarea cotidiana a cumplir.

Al enterarse el director de W3 de que el proyecto de México era el de una planta con una sólo orientación: producción de paquetes de película de revelado instantáneo en blanco y negro y a color, decide y logra convencer al corporativo de organizarla desde el modelo "Focus Oriented Factory" produciendo a través de un equipo de trabajo. El director de planta seleccionado para México, recibe instrucciones de contratar gente que pueda hacer realidad el modelo, así se instruye a la compañía de "Head Hunters" encargada de buscar a los candidatos para entrevista y selección. Su representante en México recuerda las dificultades para encontrar a la gente adecuada, pues además de querer buenos ingenieros, le pedía que fueran jóvenes y con espíritu de equipo. Parte sustancial del entrenamiento que reciben en Massachusetts los gerentes contratados es el de la formulación del con-

cepto de equipo de trabajo adecuado a la realidad mexicana. El grupo sesionaba los viernes asesorados y guiados por asesores de la Escuela de Relaciones Humanas de Harvard. El énfasis radicaba en desarrollar un modelo organizativo que fomente la participación de todos los trabajadores tanto de producción como de apoyo a la producción, para obtener un producto de alta calidad con la mínima supervisión. El modelo fue elaborado por los cuatro gerentes contratados tempranamente —los involucrados directamente con producción— y transmitido más adelante al resto del equipo gerencial.

Traen el modelo a México y lo utilizan desde las primeras actividades orientadas a arrancar la empresa. Para lograr la integración del equipo de trabajo el director de planta solicita sesiones de trabajo con los especialistas de Harvard. Tuve la oportunidad de seguir de cerca estas sesiones desde su inicio en México y puedo constatar que la gente más entusiasta y clara estaba entre los cuatro ingenieros que elaboraron el modelo en Massachusetts.

Para fortalecer el modelo de trabajo en equipo en las reuniones participaban todos los gerentes contratados y los cuatro norteamericanos traídos para apoyar el arranque de la producción (entre ellos el director de planta). En cada reunión “meeting” se seleccionaba a un facilitador quien debía procurar que el objetivo específico de la reunión se llevara a cabo a través de fomentar la participación

y orientar a los expositores para no salirse del objetivo. El facilitador, elegido previamente al solicitar la reunión, solía traer material preparado y presentar las conclusiones. Al final de la sesión el trabajo del facilitador era evaluado por el resto del grupo con el fin de mejorar las siguientes. Las reuniones se llevaban a cabo en inglés pues los norteamericanos tenían dificultades en expresarse y comprender el español, esto implicaba que dos de los gerentes mexicanos tuvieran problemas de comprensión. En estas sesiones no participaban ni la secretaria ni el técnico herramentista contratados, habían sido invitados sólo en una ocasión. Desde un principio se hizo una discriminación que no pasaron por alto los dos ausentes.

Observé casi todas las juntas previas al arranque de las actividades en planta y noté una creciente participación de los integrantes en las reuniones que llevaban al consenso en las decisiones. También noté que había una tendencia a escuchar y seguir las opiniones y propuestas del director de planta, al grado que el llegaba a molestarse por la falta de cuestionamiento a sus planteamientos. Insistía en trabajar a través de un equipo “team group” de apoyos mutuos a través de una comunicación clara y constante así como de la producción de ideas y métodos para arrancar con el proyecto en base a su propio calendario, la gente contraargumentaba estar de acuerdo con sus propuestas.

Con este mismo espíritu se creó el perfil de la gente a contratar y del proceso de entrenamiento a los nuevos empleados. Durante las entrevistas todos ponían énfasis en preguntas que les orientaran acerca de la capacidad de trabajo en equipo de los candidatos. Recuerdo que uno de los gerentes que tardó más en seleccionar a su gente insistía en que le era más importante el espíritu de equipo que el conocimiento técnico.

Ya con la totalidad del personal contratado, se arrancó con los dos meses de entrenamiento. El entrenamiento fue sobre la historia de la empresa, sobre el trabajo en equipo y su importancia y sobre cada paso del proceso productivo, incluyendo contabilidad y bitácoras, y uso del material de producción de la planta. El entrenamiento lo recibieron por igual secretarías, contadores, almacenistas, enfermera y trabajadores de limpieza.

El objetivo de un entrenamiento tan largo y costoso era contar con un *staff* igualmente capacitado para entender la totalidad del proceso productivo y el uso final del producto. Se asumía que sólo así podrían unir todos esfuerzos para sacar el producto de mejor calidad. Cada gerente fue responsable de enseñar la especialidad de su área y el lugar de ésta en el proceso total. Aplicaron exámenes de evaluación parcial antes de continuar avanzando.

El director de planta logró que el corporativo lo apoyara económicamente en un proceso tan grande y peculiar de arranque, cosa difícil de-

bido a cambios en el corporativo durante el arranque de la planta. Dentro del equipo de gerentes se dieron algunas dificultades, en especial por los gerentes no ligados directamente en producción quienes argumentaban que su gente perdía mucho tiempo en un entrenamiento que no iban a aplicar y había mucho trabajo de escritorio que sacar. Quien manifestó más dudas y criticó más fuera de las sesiones del grupo, fue el gerente de Personal. Considero que su objeción era una respuesta normal a un modelo que cuestionaba su existencia. Si se lograba trabajar en equipo, en una armonía dada por el apoyo mutuo de las áreas en que estaba dividida la empresa ¿qué funciones le quedarían a él fuera de tener en regla los papeles reglamentarios de cada trabajador?

El modelo funcionó con altas y bajas, los gerentes propusieron cambios constantes en cómo organizar los grupos de discusión para mejorar la integración y producción en la planta. Hicieron reuniones semanales de minigrupos, de grupos intertalleres, de reuniones mensuales lideradas por cada área de la empresa. Se estableció que la tarde del viernes se dedicara exclusivamente para las sesiones de equipo y se cumplió. A falta de mayor tiempo dos grupos de trabajadores de dos áreas de la planta se reunían a la hora de la comida para sesionar como equipo.

El modelo recibió muchas críticas por parte de los subalternos; estos encontraban que los gerentes no querían llegar al centro de los problemas

allí planteados, que los evadían cuando se les cuestionaba muy de cerca. Los gerentes por su parte argumentaban que los trabajadores aún estaban muy lejos de entender la riqueza del trabajo en equipo y se iban por la crítica improductiva. Este ambiente tenía altas y bajas, el concepto se iba formando poco a poco en la vida diaria del trabajo de inicio de actividades. Los gerentes coincidían en que muchos de los problemas de producción no eran causados por la falta de comunicación o espíritu de trabajo sino por defectos en la maquinaria y en el abasto desde Estados Unidos.

El modelo continuó funcionando sin interrupción hasta que terminó el periodo de trabajo del director de planta norteamericano. Lo sustituyó un licenciado en Administración de Empresas, mexicano con una vasta experiencia en dirección de empresas transnacionales. El cambio se dio paralelamente a cambios en la dirección de la política del corporativo y ante la amenaza del cierre por un nuevo accionista mayoritario quien estaba conciente del alto valor de las plantas de Polaroid como terrenos urbanos.

El nuevo director de planta estaba obligado a lograr que las cuotas de producción se cumplieran eficientemente. Al entrar en funciones en México decidió acabar con "el ambiente de desorden y laxitud" que observó en la planta, asumió que los problemas de producción se debían al trabajo en equipo que propiciaba un

ambiente poco serio en el trabajo. Consiguió el apoyo del corporativo para que se le permitiera acabar con el trabajo en equipo que involucraba a todo el personal. El viernes dejó de ser dedicado a reuniones de discusión y comunicación y se volvió un día normal de trabajo. El nuevo director encontró total apoyo en el gerente de Personal de la planta y poco a poco la planta pasa a ser administrada con el sistema tradicional de organización vertical, el sistema de dirección centralizada tan criticado por todos en las reuniones de equipo de gerentes y del resto del personal.

Es importante resaltar que el espíritu de trabajo en equipo no decayó entre los trabajadores de producción y en tres de los cuatro gerentes que participaron en la elaboración del modelo para México. A pesar de la nueva dirección continuaron haciendo su trabajo en forma compartida y con mucha comunicación.

Para concluir tenemos que las resoluciones de ley para la promoción de inversión extranjera en México al aceptar la entrada de Polaroid, no trajo al país los grandes capitales ni ayudó sustancialmente a resolver el problema de la crisis económica y el desempleo en México. Trajo consigo una nueva forma de organización de la producción que probó crear un ambiente de trabajo más interesante y de mayor colaboración en el proceso de trabajo.

Polaroid vino a México con un concepto de organización basado en

equipos de trabajo para mejorar la calidad del producto terminado y lograr mantener su mercado frente a la amenaza de Japón. No logró poner a prueba las ventajas o desventajas de la propuesta pues el proyecto se abandonó muy tempranamente. Sin embargo un grupo de mexicanos lograron rebasar los proyectos gubernamentales y corporativos. Lograron crear en poco tiempo el funcionamiento de los grupos definidos como informales por el equipo de Elton Mayo y alcanzar un ambiente de democracia en el proceso del trabajo como el esperado por el equipo de Kurt Lewin.

BIBLIOGRAFIA

- GARDNER, Burleigh B. y William F. Whyte, "Methods for the Study of Human Relations in Industry", en *The American Sociological Review*, 1946.
- HOMANS, George, *The Human Group*, Nueva York, 1950.
- MARROW, Alfred J., *The Practical Theorist. The Life and Work of Kurt Lewin*, Basic Books Inc, Nueva York, 1969.
- MAYO, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Nueva York, 1933.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Unidad de la Crónica Presidencial, *Las razones y las obras. Gobierno de Miguel de la Madrid. Crónica del Sexenio 1983-1988. Cuarto Año*, FCE, México, 1987.