

1994

Don onstom r(en 1994

LA TRANSFERENCIA DE SABER-HACER Y AGENTES DE TRANSFERENCIA ENTRE MAQUILADORAS¹ Y OTRAS UNIDADES.

(Matriz, proveedor y cliente)

Delphine MERCIER, en curso de doctorado (Paris X, Orstom, estancia en México El Colegio de La Frontera Norte, Monterrey, N.L.).

INTRODUCCION:

En esta presentación, el saber-hacer no será visto en su sentido estricto, es decir la apropiación, de un conocimiento²; enfocaremos las diferentes maneras que permiten al hombre obtener un saber-hacer y convertirse en actor y dador de la transferencia de este saber al receptor.

Los soportes de la transferencia son a la vez visuales, orales, morales, escritos, originados de la confianza... Cuando hablamos de soporte, hacemos referencia a todos los medios logísticos y creativos que el hombre desarrolla de manera consciente o no para transmitir un mensaje. Este mensaje puede ser transformado durante su camino, dependiendo del emisor y el receptor.

¹La industria maquiladora de Exportación (IME) se instaló en la frontera Mexico-Estados Unidos en los años sesenta. Desde 1965, conoce una evolución importante, tanto a nivel de sus estructuras y modos de producción, como en su implantación en la economía mexicana. Es considerado como establecimiento maquilador: "La unidad económica que desarrolla una actividad productiva en general, sobre las bases de importaciones temporales. La totalidad de los productos terminados es destinada a la exportación, a excepción de casos autorizados por la SECOFI, que tienen derecho a vender sobre el mercado nacional una parte de su producción".

²Nos basaremos más bien sobre la definición del conocimiento: "la sociología trata del conocimiento según su origen, si se trata de un conocimiento particular, que supone un aprendizaje o una iniciación específica, analiza el modo de adquisición de esta particularidad."

24 AVR. 1995

ORSTOM Fonds Documentaire
N° B 41319 ex 1
Cote B B
P18

M

Algunos mensajes pueden ser interpretados como reglas imposibles de evitar, consejos, reproches, sesiones pedagógicas... En este momento preciso el investigador tiene que ser prudente con lo que observa, porque todo tipo de cambio podría ser analizado como una transferencia. Muchas de ellas no logran su meta o son únicamente reglas de cortesía que no concretizan ninguna sustancia capaz de ser formalizada de inmediato.

Este trabajo presentado es una reflexión resultado de estudios de casos realizados desde hace 18 meses en maquiladoras de la zona metropolitana de Monterrey. En efecto, estoy actualmente en un laboratorio de transferencias desde un país desarrollado hacia otro subdesarrollado. Es decir que una multitud de fenómenos puede ser observada al mismo tiempo. Además, los estudios de casos son realizados en una ciudad que tiene una tradición industrial de más de cien años, y es también importante agregar que México es un país de tercer mundo en plena transferencia. Toda la complejidad de las observaciones y la intensidad de los campos de observación se ven multiplicados por esos fenómenos contextuales precitados. Aunque en este trabajo nos ocupamos de cuatro casos específicos, las conclusiones se pueden observar también a mayor escala. Ahora es cuestión de describir los campos de transferencia.

I- EL CIRCUITO DE ORDEN TÉCNICO

Concierne a las relaciones de orden técnico y contractual (normas) que deben establecerse sobre bases nuevas entre las empresas y sus proveedores. Ciertamente, una actitud de "paridad" podría permitir a estos dos tipos de empresas (dador de órdenes y receptor de las mismas), la posibilidad de una manera compartida de trabajo, a fin de aumentar la competitividad global del producto. Este modelo no es el dominante, pero podría constituir una nueva tendencia organizacional.

Esta actitud de "paridad" fomenta la adopción de métodos uniformes, gracias a la instauración de un clima de confianza y una cooperación a mediano y largo plazo. La transferencia de responsabilidades no sólo se limita a la responsabilidad total por parte del proveedor en las fases de estudios, métodos y abastecimiento. Es evidente que esto es del lado contractual, organizacional. En el caso que nos concierne, intervienen también otros enfoques:

La tendencia más general ha sido la de promover la confianza en las normas preexistentes, nacidas de la experiencia, creadas fuera de quien da las órdenes impone exigencias en términos de calidad, teniendo como objetivo final lograr una confianza mutua. La utilización de las "normas" locales permite exhibir los elementos más interesantes, haciendo posible, además, valorarlos adecuadamente. El objetivo antes citado se observa en la aparición de "normas" cada vez más efectivas, y su imposición en forma permanente a todos los proveedores.

Por otra parte, se observa que un número de criterios de calidad fueron impuestos a los proveedores bajo la forma de "normas" (usadas como lo haría un sociólogo, es decir, incluyo también a las "normas" organizacionales del trabajo) o estándares, -normas técnicas- que se desarrollaron posteriormente, apuntando hacia la permanencia del mejoramiento de la calidad.

Estas "normas" serán utilizadas en distintas situaciones y, según los lugares donde se desarrollen, se adaptará la especificidad de éstas:

En la industria tradicional, las cosas se hacen precisamente en función de la tradición. Las "normas" de profesión son transmitidas por el aprendizaje sobre la práctica con quienes ya tienen experiencia.

Las industrias nuevas, en sus principios, ponen en evidencia la estandarización de los rígidos "know how", basados en el desarrollo de la tecnología.

La transmisión de estas normas puede considerarse desde diferentes perspectivas:

- a) Según el modelo pedagógico (de quien más sabe a quien supuestamente sabe menos).*
- b) Según el modelo de las redes (que imponen por adelantado estas normas).*
- c) Según el modelo de la movilidad de los hombres, (éstos pueden desplazarse de una "ciudad" a otra, es decir de la maquiladora hacia la empresa local, o a la inversa).*

En lo que respecta a México, la sola presencia de las maquiladoras produce una influencia difusora sobre la industria local. Además la transmisión de normas se establece por medio de una necesidad de intercambio "comercial".

II- ¿CUALES SON LOS FACTORES O LOS CAMPOS DE TRANSFERENCIA?

A- Experiencia acumulada:

1) en la industria local y desarrollada en la maquiladora:

Uno de los primeros factores de la transferencia viene de la experiencia. Esta es acumulada en diferentes universos, por parte de los ingenieros, los supervisores o los técnicos. Se puede hablar de una acumulación en la industria local o por las mujeres en el sector de los servicios.

El saber es entonces valorado en la maquiladora pero también desarrollado en el interior de la misma. El ritmo impuesto por la maquiladora permite a muchos ingenieros desarrollar sus capacidades. Se dibujan claramente diferentes perfiles:

La mayoría de las personas que tienen un puesto de directivo en la maquiladora son aquellas que han acumulado un saber-hacer en la industria. Se puede apuntar una tipología diferente de los perfiles:

- Una experiencia en Estados Unidos.
- Una experiencia en la industria local.
- Una experiencia en la maquiladora en la frontera en particular.

2) en la maquiladora y valorado en la misma:

Para los puestos de obreros los perfiles son diferentes. Por lo general, el puesto en la maquiladora representa una primera experiencia en la industria, pero algunos tienen ya una experiencia profesional en la industria o en la maquiladora, y otros en los servicios o el sector informal.

La movilidad interna es un factor interesante, sobre todo en lo referente a la movilidad femenina, pues algunas muchachas que ingresaron como obreras a la maquiladora pudieron, gracias a sus capacidades, desarrollar otros papeles en su lugar de trabajo: supervisor, responsable del material, secretaria de producción, inspectora de calidad, relevo o responsable de línea...

B- La voluntad de apropiación completa de los medios de producción:

Se nota como segunda característica la voluntad de apropiación de los medios de producción. Algunos ingenieros asistieron, participaron y fueron reclutados para instalar la planta, hacer venir las máquinas y organizar la producción. El conocimiento obtenido por la apropiación de los medios de producción es también un descubrimiento que permite al actor desarrollar una confianza y una logística industrial.

Desarrollar una planta desde su inicio representa una experiencia única y significa para las personas involucradas fenomenales comportamientos de apropiación.

C- Desarrollo del saber-hacer en el interior mismo de la unidad a través de la organización de la certificación (Proceso nacional) Iso 9000:

Este proceso es reciente y se divide en tres etapas.

1) Antes:

La redacción del manual de calidad permite formalizar las prácticas productivas. Cada departamento se ve en la obligación de establecer claramente sus actividades, lo que permite saber su realidad. No se trata de escribir los proyectos, sino los hechos. Se trata también de uniformizar los documentos que circulan en la planta.

2) Durante:

Esta formalización de los saberes y de las prácticas permite descubrir las lógicas obreras y de los técnicos. Además, antes de la certificación, la planta es encargada de dar lugar a pre-auditorías que permiten evaluar el trabajo real. La verificación hace posible la corrección de los defectos (en los hechos) motivada por la corrección escrita.

3) Después:

A través de su certificación la maquiladora obtiene una identidad y más particularmente una imagen de marca. Se puede hablar también de "confianza obtenida". Como dicen los ingenieros de la maquiladora: "Si hemos obtenido la certificación, los clientes y los proveedores ya no requieren de pruebas preliminares".

D- Relación con el cliente:

La relación hacia el proveedor es también una relación nueva, que tiende a extenderse al cliente. Efectivamente, la política es de obtener proveedores locales.

1) Especificidad de la maquiladora:

Los proveedores locales organizan programas específicos de venta para las maquiladoras. Su argumento central es que la venta no se realiza de la misma manera con una maquiladora que con una empresa local. En efecto, entre mexicanos "funcionan por teléfono", con la maquiladora todo se hace por escrito. Invitan a los responsables de la producción a visitar la planta, lo que es un requisito de la maquiladora. Por parte de las plantas locales, la visita no siempre se hace, por razones de confianza, o por falta de interés del proveedor al producto.

2) Cambios recíprocos:

Parece que el proveedor lleva numerosos elementos de reflexión a la maquiladora sobre su manera de trabajar. A veces el proveedor es una gran empresa muy especializada, que ha desarrollado una organización del trabajo más flexible y moderna que la de la maquiladora.

3) Productos particulares:

Es posible que el proveedor se vea en la obligación de crear un producto especial para la maquiladora. Da a este producto el nombre de la maquiladora y lo vende; por ejemplo: hablando de pintura: el blanco X. (X corresponde al nombre de la maquiladora).

4) Relación directa con los clientes, (los que compran directamente el producto final):

Antes, la maquiladora no tenía ninguna relación con el cliente y desconocía los efectos de su venta y recibía solamente comentarios indirectos sobre el producto fabricado. Ahora, cuando la maquiladora obtiene la confianza de la casa matriz, puede tratar directamente con los clientes en aval de la producción. Antes, esta relación era reservada, pero con la obtención de la certificación, la maquiladora puede desarrollar la actividad de venta directa al cliente.

E- Relación de transferencia de saber-hacer en la observación de una planta que va a ser transferida o actividad de sub-maquila:

Desde la firma del Tratado de Libre Comercio, otros tipos de inversiones se hacen en México. Con la finalidad de tratar de resolver el problema de los proveedores alejados geográficamente, algunas maquiladoras dan lugar a una red local de proveedores o desarrollan en el interior mismo de la planta otras actividades que eran antes realizadas en Estados-Unidos. Por ejemplo, desarrollan una sub-maquila que permite fabricar algunos componentes antes mandados por un proveedor, a través de la casa matriz, se instala entonces una apropiación tecnológica y una adaptación de esas máquinas a la maquiladora. Las máquinas instaladas son automáticas y su instalación implica cambios en el organigrama y modificaciones del sistema. En el marco de este paso se nota una evolución tecnológica, pasando al automático (es decir del ensamblaje al automático).

F- Maquiladora: un trampolín para crear su propia planta. Un saber acumulado que permite también tener poder de decisión sobre su propio futuro:

Frente a los cambios enumerados anteriormente se constituyen personalidades más sólidas. La maquiladora se transforma en una experiencia a través de la cual uno se involucra completamente, pero también en la cual sacamos su saber. En efecto, se siente a primera vista una superación del miedo, de la aprensión. Además, se desarrolla una cultura nacionalista de salvaguardia que permite al mexicano tomar decisiones, en función de sus propios intereses y no únicamente en una lógica de servir y respetar las ordenes venidas de "ellos". Pero en una época donde las transiciones económicas son brutales es igualmente urgente desarrollar la maquiladora de manera más solida, a fin de no perder los mercados.

III- ¿QUIENES SON LOS AGENTES DE LA TRANSFERENCIA Y QUE TIPO DE RELACION TIENEN?

Cuando se tiene que definir el tipo de relación, es importante apuntar que el diploma no siempre garantiza la capacidad: ¿cómo medir la capacidad de las personas o su índice de competencia cuando no hay diplomas que permitan comprobarla? El sistema de reconocimiento o diploma es un sistema establecido para los ingenieros y sólo algunos.

A- Los empleados de confianza:

Al momento en que estas personas entran a la maquiladora tienen que crear sus propias actividades, desarrollarlas, dar nacimiento a un proyecto. Se ven muy solicitados y tomando en cuenta la falta de logística, se asiste a un sistema más bien inspirado en la improvisación ingeniosa que en la logística moderna. Se van entonces desarrollando técnicas artesanales para obtener resultados de tipo internacional.

B- Los ingenieros, amigos, jefes:

Asistimos a la formación de un equipo que cree y organiza la planta, desde su concepción geográfica hasta la instalación de las máquinas, pasando por la organización del trabajo, el reclutamiento de la mano de obra, la ejecución del trabajo... Este equipo se siente muy orgulloso de su pequeña planta, y funciona como propietario de los medios de producción.

C- El personal en su totalidad:

El desarrollo del Iso 9000 implica un trabajo de equipo y un trabajo de todo el personal. Iso 9000 permite, en función de un proyecto, formar o informar a la mano de obra. En efecto, la mano de obra debe saber lo que es la calidad o, más bien, la filosofía de la empresa.

D- Compra, calidad, ingeniería, producción, director o gerente:

La relación con el cliente es más particularmente una relación que se establece a través del responsable de las compras. Si hay espera de desarrollar un nuevo producto, cada uno se involucra según su especialidad: el responsable de calidad, de ingeniería, de producción y el gerente (si la planta es pequeña y no tiene los departamentos enumerados).

E- Ingeniero de producción y de ingeniería:

"Los que saben" y no los que se conocen, reclutados por relación pueden tener la oportunidad de ir a Estados Unidos para observar una planta que va ser transferida a México. Ganan un prestigio en relación al resto del equipo y acerca de Estados Unidos. Es posible también, en este tipo de procedimientos, observar acciones de capacitación sobre calidad directamente en las plantas de los proveedores americanos que surten la maquiladora de componentes o materias primas. Se constata entonces una utilización real de las capacidades de

los técnicos y los ponemos a trabajar sobre nuevas máquinas: se utilizan sus competencias a un nivel justo.

F- Los empleados que tienen acceso a las decisiones sobre la producción:

De tiempo a la fecha, se contratan técnicos bilingües. En los proyectos de desarrollo, cuando el técnico bilingüe pertenece a un departamento donde el jefe no habla inglés, resulta evidente una toma de poder por parte del subalterno.

En estas relaciones precitadas se nota que el actor es más dinámico que cualquier estudiante. Al nivel de la relación misma, hay una diferencia esencial entre el que da y el que recibe (cuando sé que sé o cuando el otro sabe que sé), y sobre todo en este momento preciso, se da una transferencia de identidad. Se establecen nuevas relaciones.

IV- ¿QUE ES LO QUE NO SE TRANSFIERE?

A- Utilización del saber:

¿Cómo utilizar el saber de la mejor manera? La mayor parte de las veces la maquiladora no tiene las estructuras que permitan mantener el saber. Lo que hace más falta a la maquiladora, son las estructuras. Se constituye de manera empírica, sin proyecto y por consecuencia, construye por omisión. Se puede decir también del nacimiento de inquietudes a propósito del ritmo de trabajo no integrado en su totalidad (como proceso completo).

La maquiladora no aprende todavía a utilizar los potenciales de su personal.

B- El límite de la instalación de la planta, la falta de perspectivas:

Se nota una dificultad para conocer la totalidad de los medios de producción. Esto se debe a la división y a veces a una visión restringida que no incluye "la cima y la sima" de la producción.

C- Los límites del Iso 9000:

El establecimiento de un sistema de calidad tiene sus propios límites. La primera interrogación sobre este modelo organizacional, es el desarrollo del cansancio frente a algunas

reglas a veces carentes de sentido. ¿Cómo mantener la motivación frente a este tipo de sistema? ¿Cómo no caer en la trampa de acumulación de papel, de la formalización? ¿Cómo hacer que un sistema de calidad sea eficiente? ¿Cómo adueñarse de este sistema para fusionarlo con la política de la planta? Para eso, en la maquiladora hay que desarrollar puestos donde las personas se sientan claves de un sistema.

D- La relación al cliente puede reducirse a una compra, una venta:

La relación con el proveedor puede reducirse a un sencillo intercambio de cotización y factura. Es entonces necesario desarrollar una real relación de orden y de receptor de órdenes. En una maquiladora, la relación de paridad a veces es restringida. Y según las teorías sobre la paridad, la confianza se da en el tiempo, elemento que falta a la maquiladora, porque ella misma está sometida a sus clientes y los problemas son tratados con base en la emergencia.

E- Los límites del desarrollo de las actividades pueden darse a veces, a pesar de las inversiones realizadas y pueden desaparecer al día siguiente:

La pérdida de algunos productos es un factor muy importante. La maquiladora no siempre cuenta con el tiempo para desarrollar una técnica, o para llevar a cabo sus pruebas. La maquiladora debe aprender a desarrollar un producto en su totalidad y según sus intereses. El problema del costo de algunos productos es a veces un límite. La maquiladora se ve en la obligación de pagar varias personas para el trámite de aduana. Son gastos indirectos sobre el

producto que pueden perjudicar al seguimiento del mismo.

F- Capacidad de entrada en el juego, competencia, el problema del capital:

El problema esencial para los mexicanos es el del capital y la capacidad de valorar sus capacidades. Los puestos claves de la maquiladora no siempre dan la ocasión de desarrollar una actividad comercial básica. No conocen o no tienen experiencia en la venta de los productos, o más bien, no tienen la experiencia de vender, obtener un capital, efectuar acciones de inversión. La experiencia maquila les aísla en un trabajo en cuanto a que aliena un poco al responsable de actividades donde el desarrollo de las decisiones en la cima y en la sima son limitadas.

CONCLUSION:

Sería esencial poder decir que lo que es tomado "es tomado, digerido, almacenado". Pero quedan varias dudas enormes sobre este tipo de proceso. ¿Cuál es su naturaleza? ¿Cuáles son las dimensiones temporales y espaciales del proceso? Se tendría que poder responder a las cuatro preguntas siguientes:

¿Cómo producir?

¿Qué se tiene que producir?

¿Con quién?

¿Qué tipo de proceso?

Preguntas a las cuales los ingenieros no tienen siempre acceso, pero también a las cuales evitan responder. Pero la maquiladora tiene un problema de construcción de identidad. Desarrollar su papel, sentirse parte de una estrategia colectiva de red es un argumento esencial para el sencillo hecho del reconocimiento. Es una necesidad de un doble reconocimiento, de los países dadores de órdenes y del país en el cual esta unidad desempeña un papel. Es también un reconocimiento de su producto, de su existencia en una red industrial, en un distrito industrial en actividad. El deseo de integración del producto en una compleja cadena productiva.

La integración del sistema de fabricación permite a la maquiladora hacer pruebas de su capacidad de producción, dejar la imagen de proveedores a la exportación o de espacio de

ensamblaje pobre en tecnología. La meta es crearse un lugar, una razón de existir, a través de la apropiación de una "identidad americana" para crear una "identidad mexicana". La apropiación de los medios de producción permite la creación de la cultura auténtica, la creación de relaciones de paridad más que subsidiarias. En suma, es crear una relación recíproca, más que una relación en un sentido único: dar espacio a diferentes conceptos: mezclar, instruir, integrar, reformar, adaptar...