

Cambios sociotécnicos y administrativos en una empresa en el paso del capital nacional al capital transnacional

María Alejandra Guevara Molina

Trabajo de grado

Facultad de Ciencias Sociales – Departamento de Sociología

Pontificia Universidad Javeriana

Resumen

El objetivo principal de esta investigación es analizar los cambios sociotécnicos y administrativos de una empresa que era de capital nacional y que fue comprada por una transnacional —cuyo nombre no será mencionado, en virtud de un acuerdo de confidencialidad—, haciendo especial énfasis en las reacciones de los trabajadores, quienes son la parte fundamental de la construcción de una compañía. Esto entendiendo la empresa como un espacio de interacción donde se generan distintas valoraciones subjetivas del trabajo, los vínculos y el ambiente laborales.

En el presente artículo se presenta cómo los trabajadores se adaptaron a las transformaciones surgidas tras el cambio de dueños de la empresa. Por tal motivo, es relevante observar cómo desde la base principal de la empresa se asumieron estas transformaciones, concibiendo el arraigo de algunos de los empleados a los antiguos dueños, que dejaron un proceso productivo bastante claro y que con la nueva conformación de capital tuvieron que adaptarse a las nuevas formas de interacción social y relación dentro de los procesos productivos de la empresa.

Para entender cómo fue la adaptación de los trabajadores se eligió como eje los cambios en la división del trabajo, puesto que esta es la herramienta teórica fundamental para situar al individuo en un mundo social con unas capacidades y oportunidades que puede desarrollar en una cooperación entre los sujetos semejantes. La investigación realizada tuvo como base diversas entrevistas realizadas a trabajadores que llevaban más de ocho años dentro de la compañía, tanto en la parte administrativa como en la gerencial de la empresa. En tanto la empresa fue vendida en el año 2015, los trabajadores entrevistados proporcionaron información para entender cómo fue su adaptación a los cambios ocurridos tras este hecho.

Introducción

Colombia, desde los años noventa del siglo pasado, ha tenido cambios en su economía debido a la apertura económica que se dio en la administración de César Gaviria (1990–1994). La apertura amplió las redes de comercialización y competencia industrial, lo que puso en circulación mayor variedad de productos para los consumidores, teniendo esto distintos efectos. Por un lado, el incremento de la competencia interna del país eliminó varias empresas nacionales, debido a la caída de sus ingresos y la eliminación de algunos productos, que se ven directamente amenazados por la importación de otros más económicos. Por otro lado, aumentó la presencia de inversionistas y empresas extranjeras, fomentando la inversión en tecnología e infraestructura, alcanzando una mayor vinculación con la economía mundial.

Comprender este tipo de procesos en el país requiere una observación detallada, donde se evidencie la posición que ha tenido el Estado frente a la apertura económica y las posibles soluciones que se han efectuado en los últimos años. La apertura económica ha tenido consecuencias sociales y laborales en los trabajadores colombianos, siendo indispensable entender dos preguntas orientadoras: 1) ¿cómo se están llevando a cabo los procesos sociales dentro de las empresas? y 2) ¿qué tipo de arreglos se están dando con los trabajadores? Se pretende responder a estas preguntas tomando en cuenta lo ocurrido con los trabajadores, ya que estos son el elemento fundamental para la composición y desarrollo de una compañía.

El objetivo general de la investigación fue realizar un mapeo de los cambios administrativos y sociotécnicos que se dieron entre 2015 y 2020 en una empresa de capital colombiano que fue vendida en 2015 a una compañía de capital transnacional. De esta manera, se realizó un estudio de caso el cual consistió en tomar investigaciones que se han realizado tanto en Latinoamérica (De la Garza) como en Colombia (Celis y Weiss), para tomar esto como un marco de referencia y observar que sucedió con esta nueva venta de capital. En este estudio de caso se trató de comprender los cambios en las condiciones laborales que surgieron justo después de la venta y con el cambio de dueños en la estructura organizacional de la compañía. Los objetivos específicos fueron: primero, examinar los cambios administrativos de la empresa; segundo, determinar los cambios sociotécnicos; y

tercero, establecer cómo los cambios administrativos y sociotécnicos impactaron las condiciones laborales.

Ahora bien, es central discutir sobre la importancia del trabajo como relación social y las distintas aristas que trae consigo la venta de una empresa nacional, ya que rastrear los cambios en el ambiente laboral es fundamental para entender cómo se desarrollan las relaciones entre trabajadores. Estas nuevas empresas tienen formas y requisitos diferentes a los propios, incluyendo o excluyendo las formas básicas o «tradicionales» del trabajo colombiano. Así mismo, es relevante asociar la inclusión de nuevas metodologías con cambios en la forma de relación entre los trabajadores dentro de la empresa, así como con la percepción del trabajo como una parte fundamental de su crecimiento personal y laboral.

Para entender lo anterior se analizaron los cambios ocurridos en las dinámicas sociotécnicas y administrativas. Por lo tanto, la pregunta guía del trabajo fue: ¿la venta de una empresa de capital nacional a un grupo de capital transnacional significó una reestructuración en aspectos administrativos y sociotécnicos de la producción?

La importancia de este trabajo se sitúa en entender cuál es la relación intrínseca que se da entre el lugar de trabajo y la construcción del individuo, teniendo claro que la empresa se vuelve un espacio relevante para entender el entorno y la forma de aportar aspectos significativos a la sociedad. La interrelación entre sujeto y entorno, desde una perspectiva de la sociología laboral, es necesaria para esclarecer el orden social de un país o incluso de un grupo específico, ya que brinda herramientas para observar cómo se están relacionando los trabajadores con el rol que desempeñan en el ámbito fabril y qué aspectos de la reconstrucción de una empresa se requieren para que el ambiente laboral y el desempeño de tareas sea idóneo luego de la venta de la empresa

Referentes teórico-conceptuales

La sociología, desde el periodo clásico —con Marx, Durkheim y Weber—, tuvo como foco la discusión del trabajo. El *trabajo* engloba aspectos fundamentales de la vida en sociedad y del sujeto en cuanto tal, desarrollando características y formas organizativas que generan una manera de vivir y experimentar su realidad social. Es así como se van creando los valores y normas que rigen la estructura social en torno al trabajo y la construcción de

una cotidianidad, puesto que este espacio se vuelve fundamental para el desarrollo del sujeto y su interacción social.

En la teoría social hay dos concepciones del trabajo: de un lado, la que concibe el trabajo como socialmente construido; de otro lado, la que entiende el trabajo como una acción natural del hombre para relacionarse con el entorno. Según Berger (citado en De la Garza, 2000), el trabajo «es construido culturalmente y de acuerdo con relaciones de poder» (p. 15). Es decir, la objetividad o la singularidad del trabajo no se da; el individuo, según esta concepción, está siendo parte de una cultura que impone sus normas y valores del trabajo, a los cuales el sujeto se debe adecuar, siendo incapaz de hallar una relación entre su naturaleza y el entorno en el que se encuentra.

Desde la concepción objetivista, el trabajo «es considerado como la actividad que transforma de manera consiente a la naturaleza y al hombre mismo, independientemente de cómo sea valorado por la sociedad; sería el medio de creación de la riqueza material o inmaterial y de hacerla circular» (De la Garza, 2000, p. 16). En esta concepción, el trabajo toma mucha más importancia en la construcción del sujeto, pues ahora este decide cómo llevar a cabo su labor, teniendo unos componentes objetivos más claros dentro de su qué hacer cotidiano, construyendo así una relación más concreta entre el esfuerzo realizado y el deseo subjetivo de satisfacer sus propias necesidades, como la creación de riqueza. Teniendo claras estas posturas, el presente trabajo toma la concepción objetivista, la cual describe los procesos alrededor del trabajo.

Dicho esto, para evaluar la apertura económica y las consecuencias que trajo para el sector industrial hay que tener en cuenta las características del proceso industrialización colombiano. A principios del siglo XX el país padecía un atraso industrial, no solamente respecto a países como Inglaterra y Estados Unidos, sino también en comparación con países de la región. Esto se debía a la precaria acumulación de capital que se había tenido en el siglo XIX, dejando una concentración de industrias livianas de consumo no duradero, como alimentos, bebidas, calzado, textiles, tabaco y otros productos como vidrio, loza, hierro, muebles y enseres (Kalmanovitz, 2010, p. 198).

En la segunda mitad del siglo XX se puso en práctica la política de industrialización por sustitución de importaciones en toda América Latina, fomentando la industria nacional.

No obstante, esta fue desmontada gradualmente a partir de los años 60, porque el mercado interno era muy limitado y brindaba un sesgo antiexportador, lo cual promovía la ampliación y la acumulación de la industria a partir de mercados externos (López, 2010, p. 249). Desde la década de 1990 se instauró un modelo económico más liberal, que contemplaba una apertura económica y comercial, lo que implicó una mayor competencia empresarial.

El modelo económico seguido desde comienzos de la década de 1990 es un quiebre en la historia política y económica del país, ya que se pasa del modelo liberal al neoliberal, es decir, se pasa de tener al Estado como ente regulador de toda la economía nacional a ser este apenas un árbitro que vigila los procesos económicos. Con base en las directrices del liberalismo, se fomentan privatizaciones, reformas laborales y se promueve la inversión extranjera. En el modelo de desarrollo neoliberal, el Estado tiene únicamente la capacidad de realizar alianzas entre distintos sectores sociales a fin de direccionar el proceso social, tomando una clara distancia respecto a intereses parciales de la sociedad y de sectores económicos que deseen ingresar o crecer dentro del país (Orjuela, 2000, p. 111).

Los incentivos para la apertura económica se tomaron como un factor positivo para aquellos que estaban a favor de este cambio —multinacionales y grandes industrias privadas—, puesto que consideraron que mantener la limitación de los mercados internos era una forma de estancar la economía del país. Además, se quería promover el país como un referente exportador, con la intención de ampliar la acumulación de capital e industria a través de los mercados externos (López, 2010, p. 240). Impulsar un proceso de internacionalización de la economía buscaba alcanzar un mayor nivel de crecimiento económico a través de un mayor flujo comercial con el extranjero. Sin embargo, esto fue únicamente beneficioso para aquellos poderes económicos que tenían la capacidad de invertir en una internacionalización o para entes privados capaces de transformar la economía nacional.

Las leyes que marcaron un antes y un después en las reformas neoliberales y que consolidaron las normas de flexibilización laboral fueron la ley 50 de 1990 y la ley 100 de 1993. La primera modificó sustancialmente la contratación laboral, pues facilitó los contratos a término fijo, el empleo temporal, la subcontratación y las formas de remuneración no salariales, al crear el salario integral, todo esto modificando el régimen de cesantías,

permitiendo el ingreso de fondos privados. Por su parte, la ley 100 de 1993 permitió la creación de fondos privados de pensiones, lo cual llevó la seguridad social de los trabajadores al mercado de capitales, a través del sector financiero (Pineda, 2014).

Todas estas reformas estuvieron encaminadas a la búsqueda de una globalización neoliberal, centrando su estrategia en la reducción de los costos laborales que se tenían y no en la construcción de industria nacional. Dejando en manos de mercados extranjeros la innovación e integración de la industria y en manos internacionales el desarrollo industrial, se terminó desincentivando la producción de bienes de consumo, la cual habría permitido la especialización de la tecnología y la creación de un mercado interno, fortaleciendo las características internas del país.

Por un lado, la ley 789 de 2002 profundizó la flexibilidad laboral al aumentar la jornada de trabajo diurno, reducir el costo de los recargos dominicales y festivos, así como los costos de despido de trabajadores antiguos. Las reformas laborales llevadas a cabo —en 1990 y en 2002— evidencian para Pineda (2014) un *sesgo antilaboral* de las políticas impulsadas por el neoliberalismo. Estas políticas han afectado el trabajo al frenar la distribución del ingreso a favor de los empresarios, puesto que han permitido un modelo de tercerización en las formas de contratación laboral, lo que ha implicado menos gastos para los empresarios en términos de salud, seguridad social, pensión, pagos justos de horas extra y jornadas dominicales, entre otras garantías previamente estipuladas. Así, la subcontratación despersonaliza el trabajo y es la puerta de entrada para una mayor precariedad laboral.

En el sector agrícola, por ejemplo, se inició un desmonte de los precios de sustentación, dejándolos a libre competencia del sector agrícola internacional, generando más de 230 mil desempleados (Londoño, 1998, p. 47). Estos efectos son fundamentales para comprender cómo hubo cambios en todos los sectores y cómo la mayoría de los sectores tuvo tanto beneficios o como retrocesos en el desarrollo de su industria o negocio que contrajo más competencia y, en muchos casos, analizar el fracaso de la implementación de leyes tan restrictivas y muy poco inclusivas.

Por otro lado, la ley 07 de 1991 o Ley Marco del Comercio Exterior se creó para impulsar las exportaciones, siendo el nuevo motor de desarrollo del país. Así mismo, la ley 09 de 1991 posibilitó el mercado de divisas y la posesión de activos en el exterior. Esta ley

fue la que legalizó las grandes cantidades de dólares dentro del país, que se transformaron posteriormente en el contrabando, trayendo efectos negativos en la producción nacional. «Lo que fue pensado como apertura ‘hacia afuera’ se convirtió en una apertura ‘hacia adentro’ con consecuencias graves para la estructura productiva nacional» (Londoño, 1998, p. 47).

En un primer momento, la apertura económica se generó por la necesidad industrial del país, puesto que la acumulación del capital fue muy poca y la necesidad de pagar la deuda externa era tan urgente. Sin embargo, pronto se aprovechó el terreno de la apertura económica para reorientar las estructuras productivas hacia el mercado internacional, con el fin de saldar las cuentas pendientes y lograr la inclusión de nueva tecnología dentro del país. Londoño (1998) señala que la apertura, tal como se hizo, no ha logrado una mayor industrialización; por el contrario, se debió hacer una «apertura desde el reconocimiento de las propias condiciones sociales e históricas, revirtiendo completamente la idea de que, si se deja todo en manos del mercado, éste automáticamente corregirá los desequilibrios económicos y sociales» (p. 7). Se debió tener en cuenta cuáles eran las características internas del país, para que de esta forma se diera un acople más significativo de este nuevo mercado, aprovechando de mejor manera las condiciones sociales del país y comprendiendo las consecuencias que esto traería al comercio interno.

Londoño Rendón (1998) indica que se debieron tener cuatro criterios como base de la economía colombiana: 1) la gradualidad, por la cual la estructura productiva debe tener un tiempo adecuado para adaptarse a los cambios; 2) la sostenibilidad, la cual se lleva a cabo mediante políticas donde evite efectos negativos sobre las estructuras productivas; 3) la selectividad, la cual tendrá en cuenta las condiciones particulares de cada sector y sus posibilidades frente a la apertura; y 4) la integralidad, que es donde el Estado se compromete a realizar planes que contrarresten los efectos negativos de la apertura (p. 46). Sin cumplir ninguno de estos, se generó mucha competencia entre los sectores y escasa cooperación, formando una gran inestabilidad económica, puesto que los mercados se destruyeron y quedaron en banca rota muchas de las pequeñas y medianas empresas, junto con el empobrecimiento de los agricultores y una concentración aun mayor de la riqueza.

La apertura permitió la llegada de distintas empresas extranjeras en el país, generando cambios en la economía e industria nacional, como la venta de empresas nacionales y el

incremento en la competencia nacional e internacional. Lamentablemente, no se encuentra suficiente información sobre investigaciones que permitan estudiar cómo ha sido el proceso de ventas y adquisición de empresas en el país, puesto que muchas veces quedan en confidencialidad y no se conocen públicamente los resultados.

Desde comienzos del presente siglo se dio una serie de compras importantes de empresas de capital nacional por parte de empresas y conglomerados internacionales. Entre los distintos traspasos al capital internacional se destacan la compra de Bavaria por parte de la multinacional SABMiller de Sudáfrica, la adquisición de Coltabaco por parte de la norteamericana Philip Morris, la venta de Avianca al grupo brasileiro Sinergy y la compra del Banco Granahorrar por parte del grupo español BBVA.

Todas estas fueron las transacciones que marcaron una gran diferencia en el mercado nacional e internacional, evidenciando, de cierta manera, cómo con la apertura se dio una gran posibilidad de invertir en Colombia y cómo esto le permitió a algunas empresas colombianas la oportunidad de meterse en un mercado internacional. La entrada de todas empresas extranjeras favoreció de cierto modo el desarrollo de ventajas competitivas para las empresas locales, pero al mismo tiempo pudo generar una gran pérdida, porque las empresas nacionales aún no estaban preparadas para una competencia tan tajante como las que ingresaron en la década de 1990. Adicionalmente, el Estado tampoco proporcionó las condiciones necesarias para que pequeñas o medianas empresas pudieran sostenerse frente a la competencia del capital extranjero que se empezó a sentir en el mercado colombiano.

Aunque no hay estudios que muestren puntualmente lo sucedido en las empresas colombianas compradas por el capital extranjero, las investigaciones realizadas hablan sobre los cambios ocurridos en las empresas colombianas a finales de la década de 1980 y comienzos de la de 1990, luego de la apertura. Se ha establecido que en Colombia la reestructuración industrial se basó en cambios organizativos y no en transformaciones sociotécnicas (Weiss, 1994; León, 2002). Esto evidenciaría que la inversión de capital extranjero que llegó con la apertura no significó un impacto significativo en la innovación tecnológica de la industria colombiana.

En una reciente investigación, realizada por un grupo de investigadoras e investigadores liderados por Enrique De la Garza (2017), se indagó acerca de las

transformaciones ocurridas en los últimos años en empresas multinacionales radicadas en distintos países latinoamericanos. La investigación liderada por De la Garza indagó por tres dimensiones: la configuración sociotécnica, las relaciones laborales y la innovación tecnológica. Según De la Garza (2017), la configuración sociotécnica

es una red conformada por -y entre- tecnología, organización del trabajo, relaciones laborales, perfil de la mano de obra y las culturas laborales y gerenciales (...) esta configuración multiniveles sería la plataforma en donde los actores interactúan (configuración sociolaboral) y donde generan significados y decisiones (configuración subjetiva) (pp. 14-15).

Sobre las relaciones laborales, anota De la Garza (2017) que estas «no son solo producto de las estructuras ni de la subjetividad, sino de la articulación entre estructuras-subjetividades-acciones» (p. 15). Acerca de la innovación tecnológica, se indica que esta «tendría dimensiones micro, meso y macro: micro (depende de capacidades de aprendizaje al interior de la empresa), meso (intercambio cognitivo entre empresas), macro (instituciones de difusión de la innovación)» (p. 73), donde «el producto no es un objeto material, sino conocimiento para poder producir maquinaria y equipo, con los que la planta industrial generará productos materiales» (p. 53).

La investigación para Colombia la hace Juan Carlos Celis (2017) en tres empresas: Bimbo, América móvil y Citibank. En cada una de las empresas investigadas, Celis analizó las configuraciones sociotécnicas y llegó a la conclusión de que en los tres casos se configura un *taylorismo* de los servicios, puesto que hay una separación entre concepción y ejecución; sin embargo, Celis encontró que cada empresa tiene configuraciones muy específicas, tales como el arreglo tecnológico, la subcontratación, el perfil de la mano de obra, la remuneración, la relación con el cliente, las relaciones laborales y la cultura corporativa.

Metodología

La investigación realizada tuvo como interés principal observar la reestructuración que tuvo una empresa de capital colombiano al ser comprada en 2015 por una transnacional.

Siguiendo el trabajo liderado por De la Garza (2017), se optó por establecer las configuraciones administrativas y sociotécnicas de la empresa, para así poder comprender los principales factores de cambio y las formas de organización del trabajo que se dieron luego de su compra. Los aspectos de las configuraciones del trabajo se pueden ver reflejados en cada uno de los departamentos y entender como la construcción del entorno y el sujeto aparece en la percepción del trabajo en los individuos que hacen parte de su empresa.

El estudio de caso tuvo la misma herramienta metodológica que empleo Celis, De la Garza y Weiss, la cual fue realizar entrevistas a los diferentes estamentos de la empresa, administrativos, operarios y jefes de área. Esto debido a que el diálogo horizontal garantiza la comprensión de las dinámicas cambiantes durante la transición de la compra de la empresa. La razón por la cual se tomó esta empresa como estudio de caso fue por la facilidad de acceso que se tuvo con la misma, puesto que el ingreso a empresas de capital extranjero es bastante complejo y además la situación actual de la pandemia no permitía que muchas empresas abrieran sus puertas para realizar entrevistas o visitas en la planta, mientras que el ingreso a esta compañía fue práctico y provechoso en la actualidad.

Es importante señalar que se evaluarán estas reestructuraciones como algo cualitativo de las empresas y no tanto en aspectos económicos o cuantitativos de la producción, es decir que en esta investigación se pretende comprender a fondo la interpretación de la venta desde una perspectiva esencial, la de los trabajadores, y no tanto desde cómo fue el impacto económico que tuvo la empresa con la venta de capital. Así, se dejan a un lado aspectos como productividad, eficiencia y posible crecimiento económico.

Para entender el contexto en que se dio la venta hay que tener presente que para el 2015 el sector manufacturero de Colombia representaba el 11 % del PIB total del país. El sector manufacturero se compone de 26 subsectores, dentro de los cuales los productos de caucho y mineral-no metálicos tuvieron un 4 % de participación. Este subsector cuenta con una oferta de empresas pequeñas y medianas, que ofrecen soluciones para industrias como autopartes, envases, empaques, juguetería, calzado, producción de accesorios sanitarios y artículos domésticos, además de la agricultura y la construcción (Peña, 2019, p. 26).

Según Acoplásticos (2015), las sustancias y productos químicos en el 2014 fueron fabricados en 608 establecimientos, ocupando el conjunto de 50.498 personas, las cuales

representan el 7,4 % de empleo industrial. Así mismo, la participación conjunta de químicos, plásticos y cauchos fue del 18 % en el monto de las mercancías industriales despachadas de Colombia y el 6,5 % en el total del país. Como se evidencia en las cifras, este sector no es tan importante en el país; no obstante, representa un porcentaje de personas que laboran dentro de estos procesos industriales, en especial en pequeñas y medianas empresas para la construcción de la economía nacional.

Como se mencionó anteriormente, la investigación realizada se centró en entender cómo la reorganización de los procesos productivos, justo después del traspaso de dueños, afectó a los trabajadores. Esto es importante en tanto las nuevas estructuras organizativas que se implementan en la empresa pueden cambiar las dinámicas de los trabajadores que tenían trayectoria de años y, por tanto, puede impulsar un cambio tanto positivo como negativo dentro de las empresas. Analizar y ser consciente de estos cambios ayuda a la construcción de un sano ambiente laboral que redunde en la productividad de los trabajadores. Así mismo, siendo conscientes de los cambios y sus impactos es posible que trabajadores y directivos de una empresa se sigan sintiendo parte de este espacio de socialización, sintiéndolo como algo propio, y construyan en conjunto una cultura laboral que mantenga o eleve los estándares de bienestar que se venían manejando antes de la venta.

Así mismo, analizar la tecnología, la innovación, la infraestructura y la generación de empleo es fundamental para evidenciar cómo se van encaminando las dinámicas productivas e institucionales dentro del contexto colombiano y las posibles presencias de empresas y conglomerados internacionales. Igualmente, discutir sobre la importancia del trabajo como relación social y las distintas aristas que trae consigo la venta de una empresa nacional es importante en la medida en que evidencia la necesidad de indagar y analizar las dinámicas de modernización empresarial y estrategias administrativas que pueden traer las transnacionales al país.

Para la investigación, las dimensiones que se tomaron en cuenta fueron: la innovación tecnológica, el perfil de la mano de obra y las relaciones laborales. Con la primera se tuvieron en cuenta los cambios tecnológicos que impulsaron los nuevos dueños con miras a incrementar la productividad. Las innovaciones tecnológicas introducidas fueron parte fundamental, ya que enmarcaron todos los cambios que se dieron en el proceso de la venta y

cómo los trabajadores se fueron adaptando o rechazando los cambios introducidos. La innovación es esencial a la hora de comprender la distancia a la que se encontraba la antigua propiedad nacional, dejando ver de esta manera la distancia tecnológica que se tenía frente a otros países en el sector investigado.

De igual forma, el perfil de la mano de obra se enmarca en las relaciones que se dan entre innovación y los trabajadores: los cambios en la tecnología imponen a los trabajadores exigencias de nuevos conocimientos y capacidades para poder seguir las nuevas formas de producción. La innovación tecnológica puede generar calificación o descalificación de la mano de obra y esto puede influir en la percepción que tienen los trabajadores de lo ocurrido con la venta de la empresa.

Finalmente, las relaciones laborales constituyen un factor fundamental para la investigación realizada. Los cambios en ellas permiten observar las diferentes estrategias que se manejaron con la instauración del nuevo régimen organizativo que tuvo la empresa a raíz de la venta. Establecer cuáles fueron los cambios en las relaciones laborales fue un aspecto central de la investigación realizada, porque así fue posible entender las principales formas de reacción frente al cambio de una empresa de más de 40 años de funcionalidad.

La investigación realizada tuvo como base seis entrevistas, estructuradas y semiestructuradas, a trabajadores de las áreas de: manufactura, inyección, soplado, mecánica, recursos humanos, mejora continua y gerencia general. Los trabajadores que se entrevistaron tenían entre 22 y 10 años de antigüedad, siendo así capaces de descifrar y exponer los cambios más significativos que tuvo la compañía durante la venta. Así mismo, se entrevistaron a tres personas pertenecientes a las directivas de la empresa. De esta manera, se pudo contrastar la visión de trabajadores y directivos, llegando así a evidenciar las diferencias y similitudes en la visión de lo ocurrido con la venta de la empresa.

Para entender la configuración administrativa se tuvo en cuenta la estructura organizativa de la empresa, como variable fundamental de análisis en la reestructuración que se tuvo durante y posterior a la venta. Es relevante tener en cuenta que el gerente general y la persona a cargo de recursos humanos estuvieron presentes en todo este proceso, generando de esta manera una apropiación más asertiva sobre los cambios de la empresa, identificando

el impacto de la venta en el desarrollo de la vida laboral de los individuos. Esta información se tomó de los gerentes, administrativos y operarios que estuvieron presentes en la transición.

Resultados

En términos de configuración administrativa, los cambios más significativos que se evidenciaron en las entrevistas fueron los que están ligados a la transición de dueños, puesto que se impuso una nueva estructura corporativa, debido a condiciones específicas de la venta. Igualmente, se identificó una variación en los cargos gerenciales y directivos, unificando áreas o implementando nuevos cargos, que hacía que las estrategias de producción se vieran más claras y estuvieran acorde a esta estructura corporativa¹. En consecuencia, los trabajadores de las áreas indican que se «incrementaron las jerarquías en la pirámide general de la empresa» (Jefe de manufactura, 2020) y los procesos ahora son más variables, puesto que las personas se tienen que adaptar a las circunstancias, ya que no siempre se lleva un mismo ritmo de trabajo.

En cuanto a la configuración sociotécnica, los directivos identifican que este fue un elemento clave, puesto que con la venta se introdujeron dos procedimientos nuevos en la planta, tales como surlyn y metalizado. Así mismo, se implementaron nuevos procesos en la comercialización, lo que en sentido corporativo ayudó a que el área productiva se viera inyectada por nuevas ideas y mercados internacionales. No obstante, el gerente general identifica que «la compañía es veloz para patentar adaptaciones de otras innovaciones y comercializarlas» (Gerente general, 2020), ya que él manifiesta que Colombia no tiene la necesidad de invertir en nuevas tecnologías e introducir innovación en su sector.

Los trabajadores no identifican muchos cambios en la innovación tecnológica, ya que la tecnología y la compra de nuevas máquinas no fue un cambio sustancial, debido a que la empresa siempre ha estado en la vanguardia y esto no generó variaciones en el aprendizaje o curso de la compañía. No obstante, destacan las nuevas áreas de producción y manifiestan

¹ «Es una organización matricial y corporativa, donde se comparten aspectos como el sistema financiero y contable, aspectos legales. En esta se establecen procesos más formales de financiación y producción» Entrevista a gerente general, 2020

una especialización de la mano de obra con estas dos aperturas. Así mismo, se introdujeron nuevas formas de controlar la producción y eficiencia dentro de las áreas.

La segunda variable, el perfil de la mano de obra, no tuvo muchas transformaciones con la venta de la empresa. Según las directivas, esta se ha mantenido como se venía trabajando y se ha tratado de transformar los cargos para que se desarrollen nuevas habilidades dentro de los grupos de trabajo. Así mismo, desde las directivas se «han incrementado con las promociones internas, debido a que se han puesto en marcha proyectos» (Recursos humanos y mejora continua, 2020). No obstante, esto sigue siendo a *dedo*, puesto que aún no se han implementado todas las políticas internas.

Desde la perspectiva de los trabajadores, ellos expresan que los procesos se han vuelto más estrictos a la hora de contratar mano de obra especializada y que la contratación de nuevo personal para las áreas nuevas fue evidente: no hubo tantos despidos y los proyectos para escalar dentro de la empresa siguieron presentes. Sin embargo, dos trabajadores de los seis entrevistados expresaron que «ya no se dan esas capacitaciones que brindaban los antiguos jefes con otras empresas para incrementar el conocimiento» (Operaria de inyección, 2020).

Por último, en la variable de las relaciones laborales se obtuvo varias opiniones y, en algunos casos, juicios contrarios. Las directivas de la empresa manifiestan que no hay grandes cambios en las formas de trabajo, porque los compradores de la empresa no tienen conocimiento del sector, por lo que esto no influyó en cambios organizativos ni estructurales que resultaran en variaciones en las relaciones laborales. Así mismo, identifican que la automatización y tecnificación de los procesos en la empresa no ha generado grandes cambios en las relaciones, porque el trato y la capacitación se da de igual manera.

En términos organizativos y estructurales, el gerente general opina que las relaciones laborales no tuvieron grandes alteraciones. En sus palabras, «la organización es muy plana, por esto se dan desarrollos de carreras hacia arriba y horizontal. Esto se debe a que la empresa no tiene cargos ni una estructura con muchos niveles» (Gerente general, 2020).

En cuanto a los trabajadores, se ven dos posturas bastante claras. Por un lado, en las áreas de inyección y manufactura los entrevistados opinan que las relaciones laborales cambiaron con la venta de capital, debido a que el ambiente que ahora se vive dentro de las

áreas es menos agobiante, por la carencia de abuso de autoridad de los antiguos jefes (Operaria de inyección, 2020). Por otro lado, en las áreas de mecánica, cuarentena y jefe de manufactura opinan que el cambio de dueños fue perjudicial para la compañía, puesto que, «ya no hay una figura de autoridad y respeto a quien demostrarle resultados» (Jefe de manufactura, 2020).

Los trabajadores, además, destacan que la comunicación en la producción de las diferentes áreas se disminuyó, debido a que las personas a cargo no tienen el conocimiento suficiente para resolver los problemas como lo hacían los antiguos jefes. Lo que registran los trabajadores es que «aflojaron el ritmo de trabajo» (Mecánico de producción, 2020) y ahora necesitan un líder que pueda reconocer las falencias que tiene la empresa actualmente y pueda ejercer un papel de autoridad ante los trabajadores (Mecánico de producción, operaria de cuarentena, jefe de manufactura, 2020).

Así mismo, identifican que las relaciones laborales se fragmentaron, ya que la sustitución de los antiguos dueños no fue bien recibida por algunos trabajadores, debido a que había personas que esperaban ser ascendidas o no querían que esas personas que tomaron estos puestos fueran sus nuevos jefes. De igual manera, expresan que las relaciones y los vínculos que se habían creado con los antiguos dueños de la empresa se perdieron y ahora no hay ese tipo de relaciones tan cercanas con las nuevas jefaturas o nuevos dueños de la empresa.

Finalmente, reconocen que la nueva tecnología, como televisores que miden la productividad de cada una de las máquinas, ha hecho que el ambiente laboral se vuelva más tenso, porque, según ellos, «ahora evalúan todo lo que hacemos y uno se siente más presionado, porque exigen unos tiempos y requerimientos desde arriba» (Operaria de cuarentena, 2020). Por tal razón, ellos identifican que las jerarquías dentro de la empresa se incrementaron aún más y, si antes podían ver a sus jefes cercanos, ahora estas divisiones son más claras y no hay forma de tener la misma intermediación de antes. No obstante, los trabajadores reconocen que la empresa ha crecido en todos los sentidos y eso hace que las exigencias sean aún mayores, a la vez que se han mantenido la promoción de nuevos cargos y los bonos que certifican las metas propuestas por sus jefes de cada área.

Estudio de caso

Para poder hacer un análisis de los hallazgos se tendrá en cuenta el trabajo de Anita Weiss, *La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación: del taylorismo a la calidad total* (1994). Con este texto se evidenciará cómo la gran parte de los cambios identificados dentro de la empresa estudiada pueden ser confirmados y ampliados en el estudio realizado en 1994, entendiendo así que estos cambios dentro de las empresas tienen una tendencia similar a las señales por Weiss.

Se tiene en cuenta que muchas de las empresas colombianas tienen una tendencia a cambiar de estructuras familiares a burocráticas, entendiendo que en este proceso se da por medio una racionalización de las formas productivas, lo que genera un cambio significativo en su estructuración, siendo evidente que la mayor parte de las empresas cambian únicamente su estructura organizativa y no la productiva. El cambio organizacional que tuvo la empresa en cuanto a directivos, cargos gerenciales y de áreas se ve claramente evidenciado en la formación profesional de las personas a cargo. Según Weiss (1994), «Con el crecimiento y un proceso de racionalización, poco a poco se fueron separando las áreas de actividad y delimitando diversas dependencias y funciones cuya dirección fue pasando a manos de profesionales» (p. 50). Esta es, entonces, una característica fundamental, ya que administrativamente se fueron contratando personas que tuvieran la especialización y educación necesaria para llevar a cabo el papel que se le estaba asignando. Esto se identifica en una de las entrevistas a los gerentes de área (Jefe de manufactura de producción, 2020), puesto que él manifiesta que

Se abrieron más puestos en otra gerencia, mi jefe tenía a cargo almacén, mantenimiento y producción, y la parte logística. Eso se abrió y él quedó a cargo de solo producción y mantenimiento, y ya hay una persona que se haga parte de la logística. Eso es bueno porque no se puede sobrecargar a una persona tanto y son muchas direcciones al tiempo. Además, hay personas especializadas que tienen que estar en estos puestos, ya que estudian, tienen el tiempo y la disposición para hacer en lo que se especializó.

También, es posible observar cómo los antiguos jefes tenían varias funciones y no se delegaban tareas a otros profesionales que se podían hacer cargo. Weiss (1994) expone que «La negativa de los gerentes y dueños a delegar algunas de sus responsabilidades determinaba una excesiva concentración de tareas en las gerencias que ocupaban los dos hijos del fundador de la compañía» (p. 51), evidenciando de esta manera que con la venta o con algunos cambios que presentan la mayoría de compañías estos cargos se van expandiendo y se van delegando a personas que tengan el conocimiento y experticia como el antiguo encargado. Así lo identifica el jefe de manufactura (Jefe de manufactura, 2020):

En el momento que me dieron la oportunidad existía un solo jefe de manufactura en toda la planta, manejaba todas las plantas, era el único responsable, era Don Fernando. El asume otros roles dentro de la empresa y la carga era pesada, entonces sale la oportunidad de que exista otro jefe de manufactura y lo publican en la planta y me dan la oportunidad de trabajar en este cargo.

Estas tendencias son observadas en el crecimiento y burocratización de todas las empresas, con cambios notorios, especialmente en las empresas de carácter familiar, siendo evidente un cambio estructural, en especial en las áreas profesionales de las empresas.

En la configuración sociotécnica, por su parte, aparece un tema relevante para analizar y es lo que se identifica en los resultados referente al crecimiento de las empresas en términos tecnológicos. Según el gerente general,

Hay innovaciones disruptivas y hay adaptaciones veloces de otras innovaciones. En Colombia no hay disruptivas, es decir, no se inventan cosas nuevas. Esto se da porque el tamaño del mercado nacional es relativamente pequeño. Esto a la hora de la venta no hay quién pague los costos que esto implicó y hay barreras de acceso, ya que no hay quién compre la patente. La compañía es veloz para patentar esas adaptaciones de otras innovaciones, también es veloz en el término de comercializar esas nuevas innovaciones. (Gerente general, 2020)

Lo anterior tiene una gran similitud con lo que expone Weiss (1994), pues, según ella «lo que impide estar al día en tecnología, son los avances y cambios que cada año traen los nuevos modelos (...) Esto implica altísimos costos a los productores nacionales»; además, «En estas condiciones no existe un espacio institucional ni una política para la investigación» (p. 65), siendo estos los mayores problemas que se tiene la industria colombiana y es lo que trunca, de alguna manera, el avance tecnológico en la zona. Así mismo, se entiende que la industria colombiana está acostumbrada a una adaptación de los sistemas tecnológicos extranjeros y se caracteriza por hacer copias directas de producción con patentes extranjeras.

Por esto, los trabajadores no identifican un mayor cambio en la parte tecnológica, puesto que la única área que incluyó nueva tecnología fue metalizado. Así, los cambios más significativos estuvieron enmarcados en la organización general de la empresa, por lo que no se modificó la organización de la producción y el trabajo, aspecto que León (2000) también identifica:

En nuestra opinión, sólo es propio hablar de modernización para referirse a los beneficios que pueden derivar de los avances en la tecnología y sus aplicaciones (...) Según esta acepción no existe prueba de que los procesos de reestructuración industrial en Colombia sean una modernización, y sí muchos indicios de lo contrario; lo que no va en detrimento de que sí ocurren cambios técnicos y organizativos particularmente. (p. 55)

Esto evidencia así que en la mayoría de las empresas colombianas se presentan cambios más administrativos y organizativos que en las estructuras tecnológicas que se tengan dentro de las compañías, caso que se observa en la empresa de estudio.

Así como se identificó anteriormente, los trabajadores evidencian cambios en el perfil de la mano de obra, puesto que es más fácil para la empresa contratar profesionales especializados en áreas que invertir y educar a una persona desde cero. Una de las operarias afirma que «exigen más experiencia, se demoran más para escoger el personal. Necesitan estudios y por lo menos bachillerato o si pueden otro» (Operaria de cuarentena, 2020), evidenciando los procesos de profesionalización que van teniendo las empresas y los

procesos productivos dentro de las mismas. Uno de los jefes de manufactura confirma: «Me inculcaron que si quería tener una carrera administrativa debería tener una formación mayor, tenía que ser tecnológica o profesional, entonces eso se fue dando en paralelo, mientras iba haciendo la carrera iba escalando internamente» (Jefe de manufactura de producción, 2020). Es, entonces, la misma empresa la que se encarga de impulsar a los trabajadores a que se especialicen para que puedan acceder a cargos superiores; ya está en ellos si quieren incrementar sus estudios y conocimientos.

No obstante, el jefe de mantenimiento (Jefe de manufactura, 2020) dice que «esta empresa se ha caracterizado, desde siempre y todavía, se ha caracterizado por no discriminar tanto por el lado del estudio, y darle la oportunidad a las personas que quieran estar y quieran aprender». Así, es evidente que la empresa sigue manteniendo los procesos de selección que se venían manejando e insisten en contratar personal especializado si es necesario o contratar nueva mano de obra que le interese aprender. Desde recursos humanos (Recursos humanos y mejora continua, 2020) se tiene el ideal de que la empresa no genera tantos despidos y ofrece estabilidad laboral:

Hasta el momento, ninguna innovación ha dado para que se despida ningún personal. Hubo más contratación de personal más bien. Claro, cuando un ingeniero se va porque le ofrecen otras condiciones yo le digo bueno, pero yo le ofrezco estabilidad laboral, cosa que no va a encontrar en otra empresa.

La mano de obra que tiene la empresa maneja tanto una especialización de las labores como una selección de personal tradicional, que muestra una educación básica en la población colombiana, siendo la profesionalización una corriente bastante extraña dentro de las compañías y de bastante inversión. Aunque con la venta de capital la empresa no cambió su sistema de contratación desde adentro, se observa una doble percepción sobre la mano de obra y la educación que necesita la misma.

En las relaciones laborales se tienen dos opiniones contradictorias, desde la dirección de la empresa y los trabajadores, sobre las jerarquías. En la gerencia general se entiende que no hubo grandes cambios, ya que la «la organización es muy plana, por esto se dan desarrollos

de carreras hacia arriba y horizontal. Esto se debe a que la empresa no tiene cargos ni una estructura con muchos niveles» (Gerente general, 2020) No obstante, el jefe de manufactura y una operaria aseguran que las jerarquías en la empresa se siguen manteniendo e incluso aumentaron con la venta de la empresa, dejando a un lado esa percepción lineal que especifica el gerente general. El jefe de manufactura y una de las operarias afirman: «como lo digo, lo hablo a nivel personal, había una afinidad entonces se podía hablar de otras cosas con mayor confianza con mayor tranquilidad ya ahorita hay una estructura más jerárquica y pues se manejan ya mandos diferentes» (Jefe de manufactura de producción, 2020). Otro funcionario afirma: «Pues yo conozco a Don David pero no conozco a los nuevos dueños y pues ahí uno siente una distancia muy clara, antes uno veía a Don Diego por ahí en la planta, pues uno sabía que estaba el dueño» (Operaria de inyección, 2020).

Asimismo, frente a las relaciones laborales, dos trabajadores están de acuerdo con que los dueños anteriores tenían una forma de manejar la planta un poco más tensa y arbitraria, dejando entre dicho que el ambiente que se vivía allí estaba caracterizado por malos tratos. Weiss (1994) introduce un concepto importante que describe este tipo de personal y jerarquía dentro de la empresa:

el capataz personifica relaciones y formas de organización tradicionales, no solo por el trato que dan a los trabajadores, que se realiza dentro de amplios márgenes de arbitrio personal sin sujeción a derechos y deberes, sino también porque la manera de realizar el trabajo depende de la costumbre y la buena voluntad de los trabajadores y no de un cálculo o planificación previa de labores. (p. 99)

Esto se ve evidenciado en una de las entrevistas de las operarias (Operaria de inyección, 2020), puesto que ella identifica un mejor ambiente laboral dentro de la planta con la venta de capital

Me parece a mí que, en el ambiente laboral, ahora todas las personas son más dadas, o sea nosotras podemos hablar más tranquilamente con las supervisoras, con los jefes inmediatos, hay más compañerismo; tenemos alguna dificultad, vamos y hablamos

con la doctora Patricia, pero entonces me parece que al principio las personas eran más duras con nosotros, eran más estrictas, eso me parece.

No obstante, hubo otras cuatro posturas opuestas a esta figura de capataz, ya que la mayoría de los trabajadores perciben un cambio de liderazgo y sentido de pertenencia de la empresa. Esto se debe a que la cercanía que se tenía con los antiguos dueños no se concibe con esta nueva dirección. Muchas veces se percibe que el sentido familiar y el vínculo que se creó con los antiguos dueños se perdió y que ahora hay una relación más distante, lo que hace que el sentido de pertenencia se pierda, de alguna manera. Así lo expresaron algunos de los trabajadores (Jefe de manufactura, 2020): «Se extrañan los antiguos jefes porque de pronto eran menos exigentes, más tirado al ambiente familiar, uno se sentía más como en la segunda familia. Ahorita ya casi no». Igualmente, afirman que «Se extraña al antiguo dueño porque era una excelente persona, muy colaborador con nosotros, ese vínculo ya no existe. Él pasaba acá en la planta y pasaba por todo lado» (Operaria de cuarentena, 2020). Los testimonios continúan:

Porque no hay una persona que está encargada de la planta que tú digas llevo mi papá, papi qué necesita, papi tomaste jugo, no lo hay. No hay esa mano fuerte que guíe. En ese entonces cuando venía Don Diego y cuando venía todo tenía que estar al día. Ahora no la hay. (Mecánico de producción, 2020)

Muchos de estos aspectos los identifica Weiss (1994) en su estudio, evidenciando que en muchos casos el cambio de dueños puede generar un cambio en las relaciones laborales y los vínculos que se generan dentro de las industrias. Se «rompen también los antiguos vínculos de lealtad: no se percibe un interés por la suerte del trabajador, ni el reconocimiento por parte de los directivos de las capacidades y esfuerzos que anteriormente lo hacían merecedores de recompensas o posibilidad de promoción» (p. 79).

Igualmente, expone que «Los obreros más antiguos se referían a la fábrica como el hogar, a los integrantes de la empresa como a su familia y al patrón como a su padre» (Weiss, 1994, p. 43), lo que se puede vincular con una parte importante de las entrevistas, puesto que

uno de los trabajadores se refiere a la empresa como una familia y al antiguo dueño como su papá, generando de esta manera una relaciones estrechas, que se vieron directamente afectadas con la venta de capital y el cambio de la dinámica laboral dentro de la empresa. Se puede considerar que la pérdida de lealtad y sentido de pertenencia que estos trabajadores identifican puede estar directamente vinculada con el cambio de dirección y la poca visualización de un líder dentro de su «familia» que los guíe o ayude en casos de presentar inconvenientes. Uno de los mecánicos identifica que

Ha bajado, para mi concepto ha bajado, la producción ha bajado. No hay una persona que tenga la autoridad, que haga las cosas bien, le falta disciplina. No hay liderazgo por parte de esa persona. A raíz de ahí hay muchas fallas en los procesos. Se disminuyen las relaciones productivas dentro de la empresa. (Mecánico de producción, 2020)

Siendo esto un gran ejemplo del cambio que hubo en las relaciones interpersonales que se tenían y las falencias que se deben percibir en estas ventas de capital, pues los trabajadores sienten que se perdió tanto una relación que se había creado en su lugar de trabajo como las capacidades de producción. Por tal, Weiss (1994) expresa que «las relaciones de lealtad a cambio de estabilidad, fue reemplazada por un trato impersonal y la exigencia de una total subordinación de los operarios a la autoridad de los ingenieros» (p. 81). Esto muestra que muchas de las relaciones laborales se fraccionaron con la venta de la empresa y las relaciones interpersonales se incrementaron, haciendo que la producción y la productividad se hayan visto afectadas, siendo los trabajadores conscientes de ello.

Unos conceptos bastantes importantes son la solidaridad y la lealtad, siendo estas las principales características de los procesos productivos y laborales los cuales desarrollan dentro de los grupos de una empresa. La interdependencia que tienen las especialidades de las empresas son las que hacen que se desarrolle una división del trabajo y se promueva un trabajo en equipo con diferentes tareas. Como lo dice Weiss, son los individuos los que crean lealtades – solidaridades y trabajan en pro de un objetivo en común. Como se visualizó en el ejercicio empírico los trabajadores expresaron una falta de cohesión en las diferentes áreas que

conforman la empresa porque se ha sustituido al personal que manejaba y conocía las dinámicas de comunicación entre los trabajadores, por un grupo que no desempeña de manera efectiva su rol dentro de las relaciones laborales que se venían trabajando con los antiguos dueños.

Los trabajadores manifiestan que, al tener estos cambios en los medios de comunicación internos, la solidaridad entre las áreas se está perdiendo, debido a que todos estos se llevan a cabo entre procesos y no como se manejaban anteriormente donde se busca tener relaciones interpersonales que generarán lealtad y solidaridad entre las especializaciones de la compañía. Es por esto que la interpretación de un ambiente laboral y la perspectiva de los trabajadores se convierte en un punto relevante para la investigación, ya que las relaciones cambian y llevar el registro de esto brinda una gran ayuda por un lado a futuros dueños de cómo implementar nuevas metodologías de cohesión entre las áreas de desarrollo, y por otro lado a los trabajadores, quienes perciben una mejora en el ambiente que conduce a un mejor desempeño laboral.

Discusión

Los principales cambios encontrados fueron en el área administrativa de la empresa, evidenciando el cambio de las relaciones interpersonales, ya que la especialización de los cargos fue inminente en términos de contratación y toma de decisiones dentro de la empresa, los empleados ya no hacían parte en la toma de decisiones de los dueños, y la separación de cargos fue más significativa en las áreas productivas.

De igual manera se evidencia la delegación de tareas y división del trabajo, puesto que la contratación de estos profesionales está dispuesta para que se pueda responder una máxima productividad y seguimiento a los procesos con los nuevos dueños. En estos términos los procesos son más largos y la comunicación entre jefes y gerentes se ha perdido con el tiempo, ocasionando baja productividad por parte de los trabajadores al observar que no se tienen en cuenta cómo se venía trabajado la planta y cuáles eran los tiempos con los que se trabajaba normalmente, ya que el antiguo dueño estaba presente y se daba cuenta de cómo se daba el desarrollo de las actividades y los materiales o tiempos que se necesitaban para poder tener un producto final con todas las especificaciones.

En términos tecnológicos el cambio no fue tan sustancial y esto demuestra que se siguen llevando a cabo los mismos procesos de modernización industrial en Colombia, puesto que las empresas extranjeras que compran en el país no pretenden invertir en nueva tecnología o creación de esta, sino que proyectan sus inversiones en estos casos y mueven su capital de forma certera en algunos sectores del país. Esto demuestra que las empresas compradas por extranjeros tienen más cambios administrativos que tecnológicos, evidenciando que el país aún no tiene los recursos para generar innovación en los diferentes sectores, ni tiene proyectado futuro modelo de modernización.

El alcance que Colombia puede llegar a tener es la rápida adaptación que genera frente a estas innovaciones que se dan en otras partes del mundo, siendo capaces de avanzar en mejoras, pero no invirtiendo tiempo o presupuesto en creaciones - patentes propias que puedan comercializarse y ganar prestigio en otros países. La compra de esta empresa fue más que todo para mover el capital y hacer crecer la inversión dentro del sector, siendo capaces de introducir más maquinaria dentro del proceso pero que manejen exactamente la misma tecnología que se venía trabajando hace más de 10 años.

El cambio burocrático o profesional de la empresa generó un cambio de la mano de obra en las cabezas de cada una de las áreas, ya que la profesionalización de estas es algo que se tenía como objetivo principal en la productividad de la empresa. No obstante, esto limita las dinámicas que se venían trabajando dentro de la empresa, puesto que los antiguos dueños tenían en cuenta las cualidades y el desempeño de cada uno de sus trabajadores para que de esta manera se incrementara la seguridad y se pudiera acceder a un siguiente cargo que representara más responsabilidad y profesionalización dentro del trabajo. Este tipo de cambios genera que los trabajadores se queden estancados en un área o una sola tarea que se vuelve rutinaria, donde las relaciones entre los trabajadores generan una adaptación que no deja ver de qué son capaces y hasta donde pueden llegar las cualidades y habilidades que se tengan, así mismo como ya no hay una supervisión contigua por parte de los dueños, estos trabajadores realizan sus labores a tiempos y formas que no producen una eficiencia óptima como se caracterizaba anteriormente.

Al formular procesos largos y especializaciones tan tajantes la comunicación se vio afectada en cuanto a la despersonalización de las relaciones que se tenían durante años entre los trabajadores; la comunicación entre gerentes, jefes y dueños era bastante cercana y ahora se ha visto afectada por la división de la empresa entre trabajadores y directivos. Esta división genero de alguna manera un desarraigo a la empresa que desde siempre manejo una calidad humana e igualdad entre sus trabajadores muy evidente, por lo que la distorsión de la comunicación entre áreas puede estar gestándose y generando un mal ambiente laboral tanto entre los trabajadores de planta como los profesionales que manejan los términos técnicos y productivos de la empresa.

De igual modo, se percibe un desconocimiento entre los mismos trabajadores de la empresa, se caracteriza que antes de la venta aunque la compañía manejaba aproximadamente el mismo número de trabajadores, cada uno de ellos conocía entre ellos y sabían quienes trabajaban en cada área, en este momento por la despersonalización que se dio con la venta de capital, las relaciones burocráticas que se formaron dentro de la empresa dejaron ver que no se tiene un conocimiento de ninguno de los dueños ni nuevas formas administrativas implantadas en los últimos 4 años, así como llama la atención Weiss al hablar de la profesionalización y burocratización de las áreas a la hora de vender el capital, dejando a un lado la estructura familiar que cada uno de los trabajadores sentía aunque no fueran parte del núcleo base de la compañía.

Por las relaciones tan cercanas que se tenían con los antiguos jefes el sentido de pertenencia y lealtad que se produjo durante muchos años se fue perdiendo, a causa de que esas figuras de paternidad o modelos a seguir ya no se ven reflejados en otras personas y toman distancia entre la nueva generación de dueños y jefes encargados, dejando en evidencia la poca comunicación entre las áreas y fuerzas laborales. Ahora el desinterés y el poco sentido de pertenencia es lo que caracteriza las relaciones laborales de la compañía, formando estructuras de liderazgo diferentes donde la individualidad y el egoísmo va formando parte del qué hacer diario. Tal cual lo caracteriza Weiss al hablar de la lealtad que se genera en esta estructura familiar pero que finalmente se pierde con la “desvinculación” de los antiguos dueños y los lazo que se venían construyendo durante años.

Aunque en las directivas se identifica que la producción ha aumentado porque el comercio se expandió, desde los trabajadores se percibe que los procesos son más lentos y poco productivos, identificado que esto se debe a que ya no está esa persona que seguía el proceso paso a paso con los trabajadores al lado enseñándoles e instruyéndolos de cómo realizar cada cosa, reflejando así un desinterés por parte de los trabajadores al realizar los procesos en tiempos y especificaciones exactas, teniendo que recurrir a estas comparaciones entre tiempos y personificaciones pasadas.

Conclusiones

La venta de esta empresa de capital nacional a capital extranjero significó varias reestructuraciones organizacionales dentro de la empresa. Los cambios en la innovación tecnológica y mano de obra no fueron tan evidentes, confirmando el argumento de que la mayoría de los cambios que tienen las empresas colombianas enfocan sus transformaciones en las estructuras organizativas y administrativas. En todo caso, el proceso de racionalización, por la introducción de nuevas prácticas y normas, generó varias opiniones dentro de la empresa y sugirió un desplazamiento del régimen tradicional, ocasionando un cambio en las relaciones laborales, siendo este el aspecto más importante y significativo en la investigación, puesto que esta variable es la que da cuenta de la relación que tiene el individuo con su puesto de trabajo, aspecto fundamental en su cotidianidad.

Por tal motivo, es relevante tener en cuenta que, según el ejercicio realizado en este trabajo, los aspectos más relevantes para destacar es el proceso de modernización empresarial del país, donde aún se siguen teniendo las mismas lógicas empresariales, la estructura organizativa de la empresa es el principal cambio y la innovación que se pretende observar por la compra de un capital extranjero aún sigue siendo mínima, aunque si hubo la inclusión de un nuevo proceso esta no generó una mayor especialización a la que ya se tenía dentro de la compañía. Por otro lado, el cambio sustancial en cuanto a las relaciones laborales dentro de las empresas fue la comunicación, este aspecto es el más representativo puesto que el cambio de estructura familiar a burocrática generó una despersonalización de las relaciones y una pérdida de liderazgo y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores, demostrando la poca sociabilidad que en este momento se da en la compañía. Por último, el

distanciamiento entre áreas comerciales es el tercer aspecto fundamental, puesto que se evidencia un desinterés y desarraigo a la empresa por esa falta de empatía por parte de los mandos medio y directivos hacia los trabajadores. Después de la venta muchos de los trabajadores no reconocen cómo es la estructura de la empresa ni saben quiénes son sus dueños, marcando la gran diferencia entre el mandato anterior y la nueva compra.

El presente estudio de caso deja las puertas abiertas para que en una posterioridad se realice el mismo ejercicio con otras compañías que hayan tenido el mismo proceso, este proyecto permitió mostrar como el cambio de un dueño nacional a extranjero deja cambios en las dinámicas dentro de las empresas y evidencia una vez más que el cambio de carácter familiar a burocrático o profesional es uno de los puntos clave en las dinámicas sociales y laborales de una empresa. Las posibles limitaciones que tuvo este estudio de caso fue el desarrollo del proyecto durante pandemia, la cual determino el alcance al número de trabajadores y directivos a quienes se les deseaba realizar las entrevistas para generar un contraste más amplio y de esta manera tener más percepciones sobre los cambios encontrados en el trabajo.

Conforme a esto, se considera la importancia de tener un buen empalme tanto con los procesos productivos como con las opiniones de los trabajadores, dado que estos son los que componen una organización y, finalmente, son los que sienten la mayor parte de cambios dentro de las estructuras organizativas. Fomentar y tener en cuenta el ambiente laboral de los trabajadores es fundamental, ya que esto genera unos buenos procesos cognitivos y productivos dentro de las compañías; escuchar y tener en cuenta las opiniones de las personas fortalece la confianza entre los pares y, de alguna manera, demuestra una transparencia en los procesos que se ejercen dentro de una compañía.

Tabla 1. Síntesis de resultados

Categorías	Dimensiones	Hallazgos	
		Directivas	Trabajadores
Estructura organizativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios ocurridos con la venta 2. Estructura administrativa actual 3. Criterios de los cambios y la estructura administrativa 4. Valoración de los cambios y la estructura administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tuvieron cambios legales y financieros, porque se cambió la política de la empresa a una estructura corporativa. Los cambios en la estructura organizativa de la empresa se dieron por estrategias de producción. • Se percibió un cambio en la estructura organizativa y conceptual ya que el fondo privado de inversión brindó horizontes más claros sobre la ejecución e inversión, aspecto que con la empresa familiar no estaba claro • Con la compra se accedieron a otro tipo de mercados financieros, haciendo crecer de esta manera a la parte económica y productiva de la empresa; cambiando los horizontes de la empresa debido a la importancia de inversión, rentabilidad, penetración en el 	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores perciben la creación de más jerarquías en la pirámide general de la empresa, puesto que muchos de sus compañeros subieron de cargo y se crearon otros. • En la parte administrativa la empresa es variable y los trabajadores tienen que adaptarse a los requerimientos del momento. • En términos estructurales cambio porque ya no están las dos cabezas de antes, pero en la gerencia siempre ha habido una constante. Así mismo, se abrieron más puestos en una misma área, para poder distribuir el trabajo de manera balanceada entre el personal.

		mercado y adquisición de nuevos clientes	
Innovación tecnológica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si lo hubo y en qué momento 2. Qué característica tuvo ese cambio 3. Cómo se evalúa el cambio 4. Qué significo para el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluyeron dos procesos productivos importantes para el crecimiento de la empresa (surlyn y metalizado), identificado que la empresa es veloz para adaptar innovaciones y no tanto en crearlas. • Se compraron más máquinas para incrementar la automatización de los procesos, pero todas estas manejaban la tecnología que ya se tenía instaurada. En este aspecto la empresa mantenía un acercamiento bastante cercano a la innovación tecnológica del sector. • El sentido corporativo de la empresa, ayudo a que el área comercial tuviera una expansión productiva y se metiera en 	<ul style="list-style-type: none"> • Se abrieron nuevas áreas, como el metalizado lo cual género que las personas se pudieran especializar en ese nuevo proceso. Creando de esta manera nuevas oportunidades de acenso dentro de la empresa, puesto que se realizaron jornadas de capacitación, dando como resultado una especialización de la mano de obra. • Se introdujeron nuevas formas de controlar la planta, un ejemplo de ello son los televisores que se pusieron en algunas áreas para controlar el tiempo de producción. Siendo evidente para los trabajadores un cambio en el seguimiento desde sus superiores. Asimismo, han implementado nuevos sistemas para medir la eficiencia de los procesos, se creó la página en internet y el periódico dentro de la compañía. • Aunque hubo una compra de maquinarias, esta tecnología no fue nueva para los trabajadores ya que los antiguos dueños siempre estaban a la vanguardia de la tecnología.

		<p>mercados internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La llegada de estas nuevas tecnologías en vez de generar despidos produjo más contratación*, y se producen nuevos grupos de trabajo y relaciones colectivas que ayudan al desarrollo de la persona. 	
<p>Perfil de la mano de obra</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterización del personal 2. Parámetros para la contratación 3. Capacitación de la mano de obra 4. Criterios de promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Según las directivas se mantiene una mano de obra calificada, ya que se ha mantenido durante años, sin tener ningún cambio en este aspecto. • Se identifican unos nuevos modelos de evaluación de desempeño, donde se integran los valores, las capacidades, competencias y habilidades de cada una de las áreas, produciendo de esta manera una mejor calificación del personal. • Las promociones internas han incrementado con la venta, debido a que se han puesto en marcha proyectos que dan a conocer las habilidades de los trabajadores. No obstante, esta promoción sigue siendo selectiva puesto que aún no se 	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores perciben procesos más estrictos a la hora de contratar personal nuevo, ya que se necesita un mano de obra más especializada para los procesos que se introdujeron después de la inversión y venta de la empresa. • Se han creado nuevos proyectos para que los trabajadores puedan ir escalafonando en sus labores diarias. Esto a modo de incrementar las responsabilidades e interacciones internas de la empresa. • Se identifica que los trabajadores son conscientes de que la empresa siempre se ha destacado por ayudar a las personas que deseen trabajar, no obstante, con los nuevos dueños es más difícil hacer carrera dentro de la empresa debido a la poca cercanía que se tiene actualmente. • Se identifica que ya no se brindan las capacitaciones que daban los antiguos jefes con otras instituciones.

		han implementado políticas internas.	
Relaciones laborales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Áreas de conflicto 2. Estrategias para la resolución de conflictos 3. Tipificación de relaciones empresa-trabajadores 4. Bienestar laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • La automatización y tecnificación de los procesos no ha generado cambios en las relaciones ya que el desarrollo, el trato y la capacitación sigue siendo la misma. • No cambiaron las formas de trabajo, ya que la compra fue por un fondo privado de inversión, donde la función principal de este es inyectar de capital la empresa. • Los programas de bienestar dentro de la empresa siguen siendo los mismos que había antes de la venta, sin ninguna alteración en este capo. • Desde las directivas se percibe que la empresa tiene una organización muy plana, donde no el desarrollo de carrera hacia arriba es factible y horizontal en toda la compañía, según estos esto se debe a que la empresa no tiene una estructura con muchos niveles, 	<ul style="list-style-type: none"> • Se hallaron dos posturas frente a las relaciones laborales de la empresa después de la venta. <ul style="list-style-type: none"> ○ Uno de los trabajadores expresa que los cambios fueron sustanciales, debido a la falta de organización interna de las áreas ya establecidas. La persona expresa grandes cambios en la disciplina, liderazgo y producción dentro de su área (inyección). También destaca que las responsabilidades fueron disminuyendo y las personas fueron “aflojando” el ritmo que traía la empresa, ocasionando baja producción y una nula comunicación entre las personas. La persona destaca que se necesita un líder donde tenga en cuenta las capacidades de las personas y reconozca un papel de autoridad ante los trabajadores. ○ Por otro lado, se destaca que el ambiente laboral de la planta se “relajo” ya que no existen gritos o malos tratos al personal encargado. Así mismo, destaca

			<p>que se pueden tener conversaciones más cercanas con sus subalternos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los trabajadores entrevistados hacen explícita la diferencia de trato con los dueños de la empresa, ya que la cercanía y confidencialidad que se generaba con los antiguos jefes no se tiene actualmente. De igual modo, los trabajadores extrañan esa antigua jefatura debido al ambiente familiar que se sentía anteriormente, estas relaciones estrechas ya no existen entre los dueños y los trabajadores. • Los trabajadores manifiestan que se alargaron las relaciones, puesto que las responsabilidades se cedieron y las personas encargadas no saben cómo solucionar los problemas productivos, dando una imagen de ineficiencia dentro de las áreas. • Se manifiesta que las relaciones laborales se fragmentaron con la venta de la empresa, porque había personas que estaban esperando los cargos que se sustituyeron y a otros trabajadores no les gusto esta asignación de nuevos cargos. • Se percibe un crecimiento de la empresa en todos los sentidos y eso hace que los trabajadores se exijan y crezcan en sus áreas y conocimientos, de igual forma se ha mantenido la promoción de nuevos cargos y los bonos que certifican las
--	--	--	--

			<p>metas propuestas por los jefes.</p> <ul style="list-style-type: none">• Aunque costó trabajo adaptarse a las nuevas dinámicas laborales, algunos de los trabajadores perciben que se han fortalecido las relaciones laborales, al principio hubo un “descarrilamiento” puesto que no veían al jefe y dueño en la planta, produciendo poca productividad, no obstante, con los años esto se ha ido normalizando.
--	--	--	--

Anexos

Anexo 1. Entrevista a gerente general

Características generales de la venta de la empresa:

1) ¿Cuál es el motivo de la fusión Periplast - Intecplast?

No fue una fusión, COMPAÑÍA MATRIZ. La “integración” de las dos empresas fue crear un grupo industrial que estuviera enfocado al empaque y que cubriera una oferta ampliada en Perú con productos de valor más costosos y aquí en Colombia con una oferta de valor de mediano costo.

2) ¿Qué cambios obtuvieron estas dos con la fusión?

Se obtuvieron sinergias: 1) tener presencia en ambos países, 2) aumentar la participación de mercado en clientes comunes, 3) hibridar tecnologías (traslado de procesos: metalizado Perú-Colombia. También se llevaron a cabo procesos de soplado Colombia - Perú. En Colombia se han creado moldes para abastecer la planta de Perú y también se ha enviado maquinaria. Desde Perú se han enviado productos de línea). La mayor ventaja es la transferencia de conocimientos, ya que se dio una organización matricial y corporativa, donde se comparten aspectos como el sistema financiero y contable, aspectos legales. SE ESTABLECEN PROCESOS MÁS FORMALES DE FINANCIACIÓN Y PRODUCCIÓN.

3) ¿Aproximadamente cuántos empleados tiene en la actualidad Intecplast?

a. ¿Aumentó o disminuyó el número de contratación con la venta?

El número de empleados cambia, pero hay un rango de 590 o 650 empleados. Sí aumentó el número de empleados con la venta, porque se amplió la capacidad instalada de la planta, debido a la compra de nueva tecnología e inserción de nuevos procesos como el metalizado. Se aumentó la velocidad de desarrollo de ingeniería, se aumentó el proceso de creación de moldes.

4) ¿Cambió la visión y misión de la empresa?

Sí cambió, porque se tenía que pensar como compañía que integrara el proceso industrial y comercial de la fábrica de Perú. El modelo de los fondos de inversión es comprar una empresa mediana, se invierte en la compañía, se crece y posteriormente se vende, para hacer circular el capital. Sí cambió por el cambio de accionistas, de nuevos productos y en los proceso de

planeación estratégica. "Mejorar la calidad de vida con empaque exitosos y sostenibles" es el NUEVO PROPÓSITO. Van a vender la empresa nuevamente.

5) Teniendo en cuenta que Intecplast fue comprado por una bolsa de inversión (FONDO PRIVADO DE INVERSIÓN, private equity), ¿cuáles son sus proyecciones estructurales?

Hacer crecer la compañía y dar una utilidad a los inversionistas. Este es el ideal de toda compañía privada. No hay cambio en las proyecciones, porque todo negocio quiere crecer. La ventaja de que la compra haya sido por un fondo de inversiones es que ayudó a organizar la estructura de capital y la deuda. Se busca tener un crecimiento más acelerado y organizado. En contraste, cuando era una estructura familiar, se tenían proyecciones más subjetivas sobre el crecimiento de la compañía, mientras que con un fondo de inversión las proyecciones de inversión financieras están enfocadas a las rentabilidades, penetración en el mercado, adquisición de nuevos clientes.

6) ¿Qué aspectos se fortalecieron o debilitaron bajo la innovación tecnológica, perfil de la mano de obra, la subcontratación y las relaciones laborales?

Son más los fortalecimientos, ya que hay mucho más orden en la estructura de las relaciones con las diferentes partes interesadas. Ejemplo: en el tema de innovación se establecieron porcentajes de inversión con respecto a las ventas, que está destinado a la inversión en equipos e innovación, permitiendo llegar a mercados que antes no se pudieron llegar.

El perfil de la mano de obra se mantuvo, antes de la venta se tenía la idea de tener una mano de obra muy calificada, bien seleccionada, con buenos proceso de inducción. Los cambios que se percibieron es en la formalización de los procesos, por la madurez a la que ha tenido que llegar la empresa, pero no tanto por el hecho de que los haya comprado un fondo de inversión (*Entonces ¿por qué maduró la empresa sino es por la compra de la misma?*). Se es mucho más formal en procesos como quejas y reclamos, acoso laboral, cumplimiento de temas legales, ya que se es más estricto por cualquier aspecto relacionado a las relaciones laborales. Hay un cambio en esas relaciones laborales, ya que se mira al trabajador no tanto como un medio de producción o como un obrero, sino que se mira como un colaborador que tiene unos deberes, responsabilidades y derechos. *¿Cómo se pueden medir dichos cambios?*

Innovación tecnológica:

1) ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales optaron por desarrollar los procesos Surlyng y Metalizado?

a. ¿Estos procesos trajeron más clientela? ¿Qué tanto provecho se le está sacando a este nuevo proceso?

Proceso de Surlyn NO SE HA IMPLEMENTADO. El metalizado se tomó un año el montaje, se ha operado hace dos años, se abrió un mercado de exportación con nuevos clientes y clientes locales. Enseñó cómo aproximarse sistemáticamente a un proceso nuevo, lo cual hace que se aventure a implementar aspectos de esos procesos en otro tipo de producciones.

2) De lo que usted conoce sobre innovación tecnológica del sector plásticos, ¿cómo evalúa las características del dispositivo tecnológico de la empresa?

No sabe qué es dispositivo tecnológico. Hay innovaciones disruptivas y hay adaptaciones veloces de otras innovaciones. En Colombia no hay disruptivas, es decir, no se inventan cosas nuevas. Esto se da porque el tamaño del mercado nacional es relativamente pequeño. Esto a la hora de la venta no hay quién pague los costos que esto implicó y hay barreras de acceso, ya que no hay quién compre la patente. La compañía es veloz para patentar esas adaptaciones de otras innovaciones, también es veloz en el término de comercializar esas nuevas innovaciones. Tiene un grado de innovación desarrollado, donde tienen un área de ingeniería donde se ha invertido bastante, ya que para ellos la innovación es el ASPECTO MÁS IMPORTANTE.

3) De acuerdo con el mercado en el que está la empresa, ¿usted considera que el nivel de dispositivo tecnológico es adecuado? Puede justificar su respuesta

Considero que su nivel de tecnología aún no es el adecuado, ya que se tiene que invertir aún más en innovación, desarrollo, investigación, prototipado, testeo de mercado, contratación de personal con diferentes habilidades y cualidades. Apenas estamos empezando y es uno de los focos de la compañía en los próximos años.

4) ¿Qué tecnología nueva ha adquirido la empresa con la fusión o después de la venta?

La tecnología más importante es la metalización de alto vacío, así mismo se evidenció un enfoque más potente en la automatización de procesos con maquinaria que va abajo de las

máquinas, ensamble y en prototipado. Hubo una reestructuración en la deuda de la compañía para poder pensar en una inversión efectiva de la compañía. *¿A qué se refiere con automatización de procesos, en qué procesos y esto que ha producido en la parte laboral de los trabajadores?*

5) ¿Qué implica que la empresa esté a la vanguardia en tecnología?

a. ¿Qué consecuencias productivas y laborales genera esta cualidad? (no se respondió)

Hay un énfasis en la sostenibilidad de las resinas. Se va un paso más adelante que la competencia, se puede rentabilizar la inversión y cobrar un poco más. El objetivo de la tecnología es diferenciarse en el mercado.

Las consecuencias laborales es que se necesita personal con un poco más de capacitación, ya que se cambian los procesos, las máquinas también son nuevas y filosofías - mentalidades de trabajos nuevos. En algunos casos, con máquinas altamente productivas, se puede dar una automatización de procesos donde se requiere MENOS PERSONAL. Pero igual en otras, la línea de metalización requiere más personal. *La aproximación desde el punto de vista de las relaciones laborales está guiada hacia la capacitación, el entrenamiento, y el empoderamiento del recurso humano para hacer uso de esas nuevas tecnologías.*

6) ¿Qué ventajas o desventajas han hallado en estos procesos?

Metalización de alto vacío. Pueden llegar a mercados que puedan pagar por el producto, generación de nuevos ingresos de la compañía, incorporación de mas personal para usarlo, se puede tener un concepto más ambiental. La ventaja de los procesos de innovación es: la diferenciación de la compañía, la orientación al aprendizaje, la creatividad, descentralización, el empoderamiento de las cualidades. Las dificultades de esos procesos de innovación: están relacionados a la inversión, dificultad de apalancar esas nuevas innovaciones, ya que se requiere mucho tiempo o mucho dinero.

Perfil de la mano de obra – relaciones laborales:

1) ¿Con la venta de la empresa, el personal pudo crecer en carrera o tuvieron que contratar nueva mano de obra?

Se dieron ambos casos: había perfiles que no estaban en la compañía y tuvieron que contratar, pero también hubo cargos que se volvieron corporativos (financiero, cargo local y se volvió corporativo). Se transformaron los cargos y hubo un proceso de aprendizaje, ya que se desarrollaron nuevas habilidades blandas y duras, nuevos idiomas. Es así como se dan ambas cosas, la organización es muy plana, por esto se dan desarrollos de carreras hacia arriba y horizontal. Esto se debe a que la empresa no tiene cargos ni una estructura con muchos niveles.

2) Debido a la automatización y tecnificación de los procesos, ¿ha identificado cambios/transformaciones en las relaciones laborales?

No hay cambios en las relaciones laborales por tecnificar o automatizar algún proceso, la relación con las personas sigue siendo la misma: desde el trato, desarrollo, capacitación, empoderamiento de los trabajadores. Se buscan más transparencias desde el proceso personal de los trabajadores, *accountability*. Existe más transparencia de los procesos y las personas, ya que por medio de un tablero de tareas cada una de las personas sabe qué deben desarrollar, cumpliendo las metas propuestas desde cada una de las áreas. DESDE ALLÍ SE PUEDE OBSERVAR UN CAMBIO, puesto que se puede medir el desempeño de las personas. Nuevo modelo de evaluación de desempeño, que integre los valores, las capacidades, competencias y habilidades de cada una de las áreas.

3) ¿Hubo cambios en las relaciones entre los distintos niveles de trabajadores de la empresa?

Uno de los cambios importantes desde la venta es la cultura, ya que se está tratando de desarrollar una cultura muy enfocada en el respeto. Respeto + empoderamiento, existen cambios de cultura en los distintos niveles de trabajo. En el marco del respeto. SE ENFOCAN EN QUE LOS TRABAJADORES SON COLABORADORES Y TIENEN UN EMPODERAMIENTO EN SU LUGAR DE TRABAJO. Esto lo compara con la compañía familiar, ya que dice que la cultura del respeto se desarrolla más por ese control que ahora se tiene desde una sola cabeza.

Anexo 2. Entrevista a Recursos Humanos y mejora continua

Estructura organizativa:

1) Con la venta de la empresa, ¿existe algún cambio en la estructura general de la misma?

No hubo cambios sustanciales; cuando se hizo la fusión de Perú fue como abrir una empresa en otro país. Se intercambiaron los conocimientos de cada una de las empresas.

No se logró tener una comunicación efectiva entre ambas compañías, pero hubo intercambios culturales de las dos empresas, ya que se compartieron prácticas, se quisieron tener grupos corporativos en las dos empresas. Se lograron cambios tecnológicos, ya que con la venta se implementó el metalizado, se tuvo que conseguir personal de otros sectores para que pudieran capacitar al personal de la empresa. Tema exploratorio dentro de la empresa. Se apoyó en la empresa de Perú y se intercambiaron saberes, tanto en expertos de pintura como en personas de otro lugar (Periplas).

Fueron complementarios y no competencia en este aspecto, ya que Intecplast hace envases genéricos para diferentes sectores de consumo masivo y Periplast hace productos de alta gama y cosméticos exclusivos de alto nivel. Con pocas unidades vendidas tiene un gran margen de venta.

Fue de gran ganancia la creación de otra planta en otro país, ya que se es capaz de ir a otro país, entender cómo funciona los aspectos legales, comerciales, culturales. No tuvieron una oficina comercial en Ecuador, es decir, desde cada uno de los países se proporcionaban los clientes; no tenían sus propios clientes.

2) En caso de cambios, ¿Cuáles fueron los cambios realizados después de la venta?

Hubo cambios en jerarquías por estrategias internas y no tanto por la venta de la empresa. Se pensó unificar los cargos corporativos de la empresa (Perú-Colombia), pero no se lograron esas uniones porque no se hicieron esas implementaciones.

El gerente general y financiero son las áreas que más cambios tuvieron, porque se unieron y se hicieron aspectos corporativos. Se cambió en el nombre de los cargos, se cambiaron las misiones, visiones y las estrategias CORPORATIVAS. Con el cambio de CEO de la corporación se rompen los vínculos que se tenían entre ambas compañías. En la operatividad del día a día no, pero en operaciones sí cambian, por ejemplo, con los clientes

cambia y esto generó impacto. Financieramente sí cambió, porque le inyectaron capital, existe un flujo de caja, donde se ayuda económicamente entre las dos empresas. Se abren puertas financieramente.

3) ¿Cuál es la estructura organizativa actual de la empresa?

Se tiene en el correo.

4) ¿Cuáles son los criterios de esa organización?

Los ajustes fueron estratégicos y buenas prácticas. Esto se dio en términos corporativos. En ingeniería (Colombia-Perú) y en planeación (Perú-Colombia). En el organigrama siempre se han dado nueve niveles, no se ha cambiado la estructura, porque aún sigue siendo piramidal-jerárquica.

5) ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de esta organización?

(repreguntar sobre las respuestas)

Fortalezas: innovación, calidad, recursos humanos: el índice de rotación en la parte operativa se tiene mucha estabilidad en los cargos.

Desventajas: Falta de acceso de personal que sepa de este sector. Falta de personal calificado. Se tienen malas practicas porque las maquinas ya tienen sus resabios. Entrega oportuna clientes, cumplimiento de fechas.

Innovación tecnológica:

6) ¿Con la venta de la empresa, también sucedieron cambios en el dispositivo tecnológico?

Nuevo proceso de metalizado, donde hay una innovación tecnológica. Compra de máquinas especializadas. Se han automatizado los procesos en las plantas de producción. Se compraron tres máquinas Sumitomo de inyección, que no se tenían en Colombia. Esto con el fin de incentivar el envase de Surlyn. Este envase sale muy caliente y necesita un túnel de enfriamiento, por esto necesita más procesos. El Surlyn no ha generado grandes producciones, pero se está trabajando para poder impulsar esta compra en la empresa. TODO LO QUE NECESITA EL SURLYN → Inyección de surlyn, soplado, metalización y pintado.

Se compraron esas máquinas y la idea era fabricar esa resina, lo bueno de las Sumitomo es que se puede trabajar el Surlyn y otros materiales. Estas máquinas están fabricando otros materiales; no en lo que se quería, pero ayuda a lo que tienen.

7) De lo que usted conozca del cambio y en relación con empresas de plásticos, ¿cómo evalúa las características del dispositivo tecnológico de la empresa?

Esto tiene ver con necesidades y oportunidades. Estas son estrategias que necesite la compañía y esto lo decide José Alejandro. Por ejemplo, se abrieron nuevos mercados internacionales, gracias a un comercial en Perú. Estas son las oportunidades que se abren en la empresa con las contingencias. Y gracias a esto, es la razón por la que la empresa invierte en nuevas tecnologías y mirar innovaciones en el mundo. El plan estratégico de la empresa es aprovechar las oportunidades que se presentan para poder incentivar estos aspectos. El crecimiento no está en comprar más máquinas; lo que va a ayudar a crecer es apoyarse en aliados comerciales.

8) De acuerdo con el mercado en el que esta la empresa ¿Usted considera que el nivel de dispositivo tecnológico es adecuado? Puede justificar su respuesta.

La capacidad para poder cumplir es alta. Intecplast es una de las empresas referentes en la industria de plásticos, esta es una de las ventajas... porque no tienen un competidor directo. La empresa tiene varios mercados, pero no en todos. A Intecplast no le interesa especializarse, porque maneja un campo más genérico.

La implementación de cuartos limpios es uno de los procesos que se implementaron con una nueva oportunidad que tuvo la empresa con un nuevo cliente. No se considera una innovación, sino la implementación de algo para poder crecer comercialmente y que en momentos posteriores se pueda hacer uso de esto para poder generar más clientela.

9) ¿Cómo son las relaciones entre trabajador e innovación tecnológica?

No, hasta el momento ninguna innovación ha dado para que se despida ningún personal. Hubo más contratación de personal más bien. El país no tiene desarrollado un proceso de innovación tan clave como lo tiene la empresa; por lo tanto, no existen cambios entre innovación y relación laborales. Claro cuando un ingeniero se va porque le ofrecen otras condiciones yo le digo bueno, pero yo le ofrezco estabilidad laboral, cosa que no va a encontrar en otra empresa.

Perfil de la mano de obra:

10) ¿Hubo cambios en el perfil del trabajador con la venta de la empresa?

No cambió el perfil. De un operativo es hasta noveno grado y que haya trabajado en áreas de manufactura en plantas de producción, pero no tiene que ser en plásticos. Se siguen manteniendo la misma forma

11) Con la venta de la empresa, ¿cambió la selección de personal y perfil de mano de obra?

No.

12) ¿Existe selección de personal según el área?

Se publica en compensar, se publica en el servicio del empleo. Se hacen unas pruebas de procesos, levamos las tapas y envases, los ponemos a rebabar, se hace la selección, se hace una prueba de observación teniendo en cuenta la atención, la concentración, instrucciones y las habilidades en las manos para poder ingresar. Después se hace la entrevista. Es difícil encontrar especialidades.

13) ¿Qué tipo de estudio debe tener cada individuo para ser parte de algún área?

Dependiendo del cargo está especificada una experiencia que debe tener.

14) En términos de calificación y especialización de los trabajadores y según cada área, administración, producción, comercialización, ¿qué tan homogéneos o heterogéneos son los trabajadores con lo que cuenta la empresa?

Son muy homogéneos en todas las áreas. Hay homogeneidad por el tiempo en el que llevan trabajando, ya que tienen tiempo y se conocen entre ellos. Hay un área en específico y es planeación, quien no ha podido tener una buena comunicación y homogeneidad para trabajar. Es un problema del líder, ya que este quiere hacer cosas alejadas del trabajo en grupo y no es esa persona que refleja tener ese carácter para ser un ejemplo. Las personas tienden a parecerse a ti, ya que tú las vas moldeando, como José Alejandro, él nos muestra y enseña. Es un área muy estable y no es difícil el trabajo que se tiene que hacer, porque esto va ligado a la máquina y los tiempos de producción.

Son las personas en sí las que hacen que el área sea inestable; es un área en la que se tienen que sentar a planear, no tienen tareas difíciles. Es un tema de personas, porque otras áreas también han chocado; por tanto, no es cuestión del área como tal. No saben manejar las

cosas, no usan los canales de comunicación adecuados y las personas quedan como si no quisieran hacerlo. Eso genera roces, choques y mala relación laboral.

No se hacen cambios de personal, así haya cometido un error muy grande a menos que sea muy necesario. Se hicieron reuniones de área, se hicieron compromisos y se logró un cambio pequeño, pero las personas que están allí no tienen la actitud para poder manejar este tipo de conflictos de ACTITUD. Cuando sienten el respaldo del gerente, no saben trabajar de manera adecuada, ya que se sienten resguardados.

15) ¿Cuáles son las estrategias de reconocimiento en el desempeño sobresaliente de los trabajadores?

Sí hay estrategias, pero no se reconocen en documentos legales, no están estructuradas como tal. Se hace el reconocimiento siempre es a dedo; por ejemplo, recuperaron un material y mandan un reporte para brindar las bonificaciones. Todavía no está tan bien estructurado ni tampoco se tiene establecido cuáles van a ser los reconocimientos se hacen con los recursos que haya en el momento.

En este momento es en dinero, está en proyecto estructurar. Por ejemplo, yo tengo combos de cines y yo en un sobre les daba estos pases que tenía, por ejemplo Piscilago, parques, etc. Tenemos que estructurarlo. Lo que está en proceso es el día compensatorio a esas personas que asisten a los comités que hay en la compañía. Son equipos de trabajo, brigadistas, copasst, convivencia, auditores internos de sistema de audición, seguridad en el trabajo, comité de energía, cumplimiento. Esas personas que trabajan en un trabajo adicional al cargo que están llevando a cabo el trabajo, son roles dentro de la empresa. Tienen diferentes objetivos, el principal es cumplimiento de requisitos legales.

Para las promociones internas, cada cargo tiene sus requisitos (tiempo en la compañía, conocimientos básicos, estudios y experiencia).

16) ¿La empresa da algún tipo de ayuda educativa?

No está implementado, pero si hablan con el gerente puede autorizar esta ayuda. Hay unas cláusulas de permanencia con la compañía: si terminabas tienes que estar más de dos años, pero si se iba cancelaba la totalidad. No pasa mucho, pero han pasado casos. Sí se puede promover dentro de la empresa si se tiene un interés.

Relaciones laborales:

17) ¿Aparecieron o se resolvieron conflictos potenciales y/o explícitos con y/o entre los trabajadores? ¿En qué áreas?

No ha habido conflictos ni surgieron conflictos. La venta no ocasionó ningún cambio, queríamos que tuviera impactos la venta, pero más que un nuevo proceso y adquisición de máquinas no.

18) ¿Hubo algún cambio en las estrategias para la resolución de conflictos?

No, desde el comité de convivencia es igual a como se llevaba a cabo.

19) ¿Hubo cambios en las relaciones entre los distintos niveles de trabajadores de la empresa?

Todos siguen en el mismo nivel.

20) ¿Cuáles son los programas de bienestar de los trabajadores con los que cuenta la empresa? Con la venta de la empresa, ¿hubo cambios en los programas de bienestar de los trabajadores?

Estas son todas las áreas que tenemos dentro de la compañía:

1. Social, todas las celebraciones del año,
2. Deportiva,
3. Cultural,
4. Recreativa,
5. Promoción y prevención en salud,
6. Riesgo psicosocial,
7. Estímulos e incentivos:
 - a. Bienvenida de nuevos colaboradores,
 - b. Nacimientos,
 - c. Despedidas de prepensionados y pensionados,
 - d. Quinquenios,
 - e. Camaraderías administrativas,
 - f. Capacitación, plan de formación.

Se han disminuido o aumentado las actividades, pero las áreas siguen siendo las mismas y se hacen o no las actividades dependiendo de los años.

21) ¿Ustedes qué han pensado frente a la nueva venta que tendrá la empresa?

Genera expectativas y saber cómo funcionará. No cambio, porque fue un grupo de inversiones, si nos compra una empresa plástica y nos dice que nos vamos a fusionar, puede tener temor de un solo gerente de gestión humana y los cargos salen. Ese es el miedo de esta nueva venta.

Es expectativa de lo que pueda pasar con la nueva venta, pueden ellos y mirar cuál está más organizada y decir que se capacitan desde Intecplast. Había una empresa que quería comprar la empresa, pero nunca se dio; en este momento estaríamos en la transición. En este momento tengo la tranquilidad de que este año no venden y tengo trabajo un año más.

De pronto un problema complejo que se ha visto y una barrera es el tema del idioma, que es lo que está haciendo para atacar estos mercados internacionales a los que Intecplast ha incursionado después de la venta. De pronto ha sido una dificultad en la venta, pero también es una oportunidad de mejora que se tiene con la venta de la empresa.

Anexo 3. Entrevista a mecánico de producción

1) ¿De dónde es?

Boyacá.

2) ¿Qué estudios tiene?

Culminando una ingeniería industrial. tecnólogo en plásticos.

3) ¿Cuántos trabajos ha tenido? ¿Cuáles?

Ha tenido tres trabajos en toda su vida.

1. En la terminal de transporte → taquillero (1 año)
2. Empresa de plásticos, industria de plásticos GE (6 años)
3. INTECPLAST (9 años)

4) ¿Cómo llego a la empresa?

Por un conocido.

5) ¿Cómo fue su proceso de selección?

Me hicieron entrevista, me hicieron visita domiciliaria. Pues ya mi trabajo lo conocían, me conocía mi jefe JOHN FRANCO. Vio las capacidades que tengo yo para trabajar, el compromiso que tengo para trabajar. Me hicieron pruebas psicotécnicas.

6) ¿Cómo ha sido su trayectoria dentro de la empresa?

No, solo he sido mecánico de producción, ahí hay niveles 1, 2, 3 y 4 creo, pero no hay más. Creo que el 3 es el más bajo o el 1 el más alto. La diferencia son los conocimientos y la capacidad de trabajo de cada persona. La experiencia.

7) ¿Cómo llegó al cargo donde está actualmente?

Ellos miran las capacidades de uno y así lo van escalonando. Mirando con el trabajo; el trabajo es el que habla por uno.

8) ¿Cuánto tiempo lleva en este cargo?

No, ahí no sabría decirte.

9) ¿Ha tenido otros cargos en la empresa?

10) ¿Cuánto tiempo duró allí? Dependiente de la pregunta anterior.

11) ¿Qué tuvo que hacer para acceder a ese puesto?

Trabajo y dedicación y estar pendiente de la producción y esforzarse uno, porque muchas personas no, solo le dicen "mueva esta silla hasta ahí" y no hacen más. De todas maneras, en

el puesto yo me esfuerzo y los muchachos a veces no pueden y lo llaman a uno y yo lo soluciono. Soy como un líder.

12) ¿Qué cambios ha sentido?

Ha bajado, para mi concepto ha bajado, la producción ha bajado. Tanto como la disciplina. Porque no hay una persona que esté encargada de la planta, que tú digas llegó mi papa, papi qué necesita, papi tomaste jugo, no lo hay. No hay esa mano fuerte que guíe. En ese entonces cuando venía don Jesús y cuando venía toda tenía que estar al día. Ahora no la hay...

13) ¿Cómo ha percibido el cambio de la empresa?

No hay una persona que tenga la autoridad que haga las cosas bien, le falta disciplina. No hay liderazgo por parte de esa persona. A raíz de ahí hay muchas fallas en los procesos. Se disminuyen las relaciones productivas dentro de la empresa, desde el punto de vista de que la persona esté dedicada en el trabajo. Por ejemplo, a mí me gusta la disciplina, si a mí me exigen yo doy más, hay muchas personas que no les gusta que tú le exijas, entonces ellos dicen que entre menos se haga mucho mejor. Yo pienso diferente, si a mí me exigen yo puedo dar más. Eso hace que mi compañero no rinda como yo o no rinde como otro compañero. El arranque de una máquina tiene que ser en 10 min o 20 min, pero la otra persona se demora 1 hora – 2 horas. Y no me le llaman la atención, no lo sancionan o le dicen qué pasó, por qué se demoró tanto. Se dejó de lado la responsabilidad de la empresa. Sí, porque uno necesitaba que me arreglen esto, don Jesús se acercaba y decía "me hace un favor me arregla esto" y ya estaba, no se demoraba. Hoy por algo muy sencillo lo lleva a que lo arreglen y jumm, se demora días.

14) ¿Percibe alguna diferencia con el cambio de dueño?

El proceso era más directo dentro de la planta teniendo al jefe allí, porque el jefe sabe y le hacen más caso al jefe. Porque él sabe que dentro del proceso lo que me vas a hacer se demora 25 min o una hora máxima. A mí me dicen que se demora. Era más productivo tener al jefe y él conocía, en ese caso don Jesús, que él permanencia más en la planta que don Álvaro, él conocía, este muchacho es bueno, sé cómo es el trabajo de él, el esfuerzo, y HABÍA UN COMPROMISO DE CADA PERSONA CON LA EMPRESA. Eso ya no se ve. Él escasamente se sabía el nombre de uno, pero conocía el trabajo de uno, bien sea porque el supervisor le dijo, las operarias, los jefes; el trabajo es el que habla por uno.

Anexo 4. Entrevista a operaria de inyección

1) ¿De dónde es?

Bogotá.

2) ¿Qué estudios tiene?

Soy bachiller y me gradué como auxiliar contable.

3) ¿Cuántos trabajos ha tenido? ¿Cuáles?

He tenido cuatro trabajos.

1. Trabajé en Incell → operaria, pero trabajaba en el área de metales. Doblábamos laminas, allá hacen electrodomésticos, esa empresa ya no está aquí, creo que esta en la sabana; entonces yo estaba donde se doblaban las láminas de los gabinetes. Hacíamos troqueles, troquelábamos las laminas para el ensamble de los electrodomésticos.
2. Círculo de lectura → como vendedora.
3. Corabastos → como cajera.
4. Intecplast → como operaria.

4) ¿Cómo llegó a la empresa?

Yo vivo relativamente cerca, pero básicamente fue por una compañera que ella me dijo que acá estaban recibiendo y yo vine y traje la hoja de vida. Yo con la empresa llevo 13 años, pero inicialmente fue temporal con un contrato de tres meses, duré cinco años y a los cinco años con término definido. Yo trabajaba con supernumerarias, entonces uno trabajaba con la temporal, al año lo liquidaban y otra vez firmaba en enero y así cinco años.

5) ¿Cómo fue su proceso de selección?

Nos hicieron, recuerdo que fue acá en el tercer piso, antes había una carpa, no la cafetería, y nos hicieron unas preguntas y teníamos que resolver unos problemas muy sencillos. Nos presentamos hartas personas y nos hicieron las pruebas, pero todo fue escrito y me parece que no nos hicieron nada. Creo que era la chica de recursos humanos.

6) ¿Cómo ha sido su trayectoria dentro de la empresa?

Yo siempre he trabajado en el área de inyección, siempre he sido operaria, hace dos años aproximadamente hicieron un proyecto que se llama la CEA. Y yo pertenezco a ese proyecto ahora, que me da unos ingresos adicionales. Este proyecto, digamos que hay algunos

productos que se empacan al granel, básicamente van para ensamble, es decir, tiene un segundo proceso, aunque últimamente hay unos que van directo al cliente que son las subtapas y eso. Pero la mayoría va para ensamble, entonces nosotras nos hacemos, somos 12, entonces cada turno hay cuatro operarias, que nosotras nos hacemos cargo de más de una máquinas. Nos hacemos cargo de alimentar, empacar el producto, sí, nos encargamos de eso. Creo que tuvieron en cuenta la antigüedad y que fuéramos operarias comprometidas. Cada supervisor escogió de su turno inicialmente dos operarios por turno y pues hubo una reunión y nos explicaron cómo iba a hacer todo el proceso. Tenemos que estar pendientes de más de una máquina. Todo eso se trabaja en la planta de inyección, hace como un mes está flojito, entonces esta semana no tengo CEA esta semana.

7) ¿Cómo llegó al cargo donde está actualmente?

Proceso normal de selección con hoja de vida.

8) ¿Cuánto tiempo lleva en este cargo?

Llevo 13 años en el mismo puesto.

9) ¿Ha tenido otros cargos en la empresa?

No.

10) ¿Cuánto tiempo duró allí? Dependiente de la pregunta anterior.

11) ¿Qué tuvo que hacer para acceder a ese puesto?

Hacer el proceso normal de selección, con pruebas psicotécnicas.

12) ¿Qué cambios ha sentido?

13) ¿Con los antiguos jefes había este tipo de proyectos?

No existían estos proyectos.

Me parece a mí que en el ambiente laboral, ahora todas las personas son más dadas, o sea, nosotras podemos hablar más tranquilamente con las supervisoras, con los jefes inmediatos, hay más compañerismo, tenemos alguna dificultad vamos y hablamos con la doctora Patricia, pero entonces me parece que al principio las personas eran más duras con nosotros, eran más estrictas, eso me parece. Cuando yo llegué ya no estaba la supervisora. La cambiaron. A mí me parece que el ambiente total de la empresa era así, más tenso. Ahorita hay más acceso a los altos mandos.

14) ¿Cómo ha percibido el cambio de la empresa?

Es más fácil la comunicación ahora con las supervisoras. Lo que pasa es que personalmente siento que está más cerca.

15) ¿Percibe alguna diferencia con el cambio de dueño?

Pues yo conozco a don Alejandro. Pero no conozco a los nuevos dueños y pues ahí uno siente un distanciamiento muy claro entre los dueños. Antes uno veía a don Jesús andando por ahí en la planta y pues uno sabía que estaba hablando era con el dueño.

Anexo 5. Entrevista a jefe de manufactura de producción

1) ¿De dónde es?

Viotá, Cundinamarca.

2) ¿Qué estudios tiene?

Tecnólogo en ingeniería de plásticos e ingeniero industrial.

3) ¿Cuántos trabajos ha tenido? ¿Cuáles?

Este ha sido su único trabajo.

4) ¿Cómo llego a la empresa?

Un amigo del antiguo dueño de la empresa lo recomendó. El amigo trabajaba con BAYERN y conocía al antiguo jefe; ese amigo le hizo la solicitud de la vacante e hizo la entrevista para entrar.

5) ¿Cómo fue su proceso de selección?

Envió la hoja de vida y habló con el antiguo dueño, por la recomendación, después hizo una entrevista con el antiguo jefe. Esto fue en el 1997.

6) ¿Cómo ha sido su trayectoria dentro de la empresa?

Entré al departamento del área de almacén, al área de cargue y descargue de insumos y materia prima. Después pasé a trabajar en paralelo en el proceso de almacén y el área técnica, en el área de impresión. Luego me dieron la oportunidad de aprender más cosas en el área de producción y por medio de don Jesús Guevara me dio la oportunidad de trabajar como auxiliar mecánico en la parte de inyección.

Seguí laborando en esta área y tomé la iniciativa de aprender más en la parte administrativa y profesional, por lo que empecé estudios en la ECCI. En el día trabajaba acá y en la noche estudiaba ingeniería de plásticos. Transcurrieron diez años de los cargos de auxiliar a jefatura. Ahora llevo más de diez años en el área de jefatura: comencé en el área de inyección y ahorita tengo la jefatura del área de soplado. Tengo parte de inyección y soplado.

7) ¿Cómo llegó al cargo donde está actualmente?

Cuando arranqué la parte técnica fue por actitudes que tenía y reconocimientos que dieron en su momento mis fejes. En el momento que me dieron la oportunidad existía un solo jefe de manufactura en toda la planta, manejaba todas las plantas, era el único responsable, era don John Sergio. Él asume otros roles dentro de la empresa y la carga era pesada, entonces

sale la oportunidad de que exista otro jefe de manufactura y lo publican en la planta. Y me dan la oportunidad de trabajar en este cargo.

a. ¿Te pagaste tus estudios o la empresa te ayudó?

Fueron recursos propios; la empresa sí me facilitaba créditos para pagar algunos semestres. De esa manera, la empresa me ayudó. En ese momento se dio porque era más familiar y se tenía un poco más de acceso con los dueños y gerentes de la empresa y había un rol más fácil de hablar con ellos. La dificultad en ese momento era con los bancos. En cambio, ahorita hay más facilidad económica con las entidades bancarias.

8) ¿Cuánto tiempo lleva en este cargo?

Me inculcaron que si quería tener una carrera administrativa debería tener una formación mayor, tenía que ser tecnológica o profesional, entonces eso se fue dando en paralelo mientras iba haciendo la carrera iba escalando internamente. Llevo más de 10 años en el cargo de jefe de manufactura.

9) ¿Ha tenido otros cargos en la empresa?

Ya se respondió.

10) ¿Cuánto tiempo duró allí? dependiente de la pregunta anterior

En el primero duré aproximadamente año y medio. En el segundo un año. Y en el tercero como unos siete años para pasar al nivel administrativo.

11) ¿Qué tuvo que hacer para acceder a ese puesto?

Ya se respondió.

12) ¿Qué cambios ha sentido?

De pronto en la parte, pues entendible, que el crecimiento a nivel de estructura se han creado otras dependencias otras áreas de producción. Un ejemplo es el área de metalizado. Entonces ha habido esos cambios de estructura, pero en crecimiento de área.

13) ¿Cómo ha percibido el cambio de la empresa?

He tenido, tuve y he tenido una buena relación con las dos familias que eran los antiguos dueños y pues había una afinidad, como lo digo, lo hablo a nivel personal, había una afinidad, entonces se podía hablar de otras cosas con mayor confianza, con mayor tranquilidad; ya ahorita hay una estructura mas jerárquica y pues se manejan ya mandos diferentes. De pronto no existe ese rol o esa afinidad entre todos. En un nivel se puede llegar, ya en el tema de

accionistas y dueños no. Directamente no se ha tenido conexión con esas personas, solo hasta un cargo que es el gerente general y de ahí ya no.

14) ¿Percibe alguna diferencia con el cambio de dueño?

El tema organizacional se desglosó en una parte más, pues ya hay, se hizo adquisición de adquisición maquinaria, hubo inversión tecnológica, hubo una apertura de otra área, el área de metalizado, entonces sí se reestructuró de otra forma de cómo se venía trabajado. Se estructuró más con el personal, y tampoco había una capacidad antes y con la nueva adquisición de nuevas máquinas.

Anexo 6. Entrevista a operaria de cuarentena

1) ¿De dónde es?

Montería. Se separó de su esposo y se vino.

2) ¿Qué estudios tiene?

Bachiller.

3) ¿Cuántos trabajos ha tenido? ¿Cuáles?

He tenido dos:

1. Comidas rápidas,
2. Operaria.

4) ¿Cómo llegó a la empresa?

Estado acá en Bogotá aburrida y sin trabajo, un día me levanté y dije "voy a repartir hojas de vida", pues en la noche me dieron hasta las 10 de la noche y fui y las repartí por chapinero, entre eso dejé en un lugar que se llama supernumerarios, y así entre acá. A los cinco días me llamaron.

5) ¿Cómo fue su proceso de selección?

Me hicieron la entrevista, me preguntaron que si tenia experiencia, ellos me dijeron que me daban la oportunidad y pasé una serie de pruebas.

6) ¿Cómo ha sido su trayectoria dentro de la empresa?

Era de inyección, duré diez años, y lo demás lo llevo en cuarentenas.

7) ¿Cómo llegó al cargo donde está actualmente?

A mí me eligió una supervisora que se llama Berenice y mi jefe que se llama John Franco. Hubo una devolución grande de un producto y me escogieron para que ayudara y me dejaron ahí en cuarentenas.

8) ¿Cuánto tiempo lleva en este cargo?

9) ¿Ha tenido otros cargos en la empresa?

10) ¿Cuánto tiempo duró allí? dependiente de la pregunta anterior

11) ¿Qué tuvo que hacer para acceder a ese puesto?

Ese día me vieron la cualidad y me dejaron.

12) ¿Cómo ha percibido el cambio de propietarios de la compañía?

a. Personal

Pues bien, pues la verdad nos dio duro, los antiguos dueños eran personas con las que empezamos y crecimos y entonces uno se llena de nostalgias. Por ese lado es la nostalgia porque hemos visto crecer la empresa

b. Laboral

Las relaciones se mantuvieron igual.

13) ¿Qué cambios ha observado con respecto a sus jefes directos e indirectos con el cambio de propietarios?

Pues sí ha habido cambios, pero que nos afecte directamente, pues no. Han sido cambios buenos para mejorar, han hecho muchos cambios, por ejemplo, en ahorrar más el material, en los desperdicios; todo eso ha sido para mejoras.

14) ¿Siente que se han presentado cambios a nivel de tecnología al interior de la empresa desde su venta?

Sí, claro. En tecnología ahorita mismo colocaron uno en la planta 3, colocaron un televisor grande para que vayan midiendo lo de las máquinas. Más maquinas, área de metalizado. Ha sido bien, le ha ido bien y le ha servido mucho a la empresa.

15) Si hay cambios a nivel tecnológico, ¿cómo han afectado en su labor diaria como empleado en su área?

No ha habido cambios.

16) ¿Sabe usted si se han hecho más exigente los parámetros de contratación con la llegada de los nuevos dueños y la nueva tecnología?

Sí claro, exigen más experiencia, se demoran más para escoger el personal. Necesitan estudios y por lo menos bachillerato o si pueden otro. Si acá, por ejemplo, del SENA han venido a hacernos varios programas. Ponerme en la cartelera para lo que quiera escoger y dan el permiso para, si uno se mete, si ya va en decisión de una, acá nos motivan para estudiar.

17) ¿El área de metalizado cuenta con nuevo personal o es personal antiguo capacitado?

Escogieron a unas 5-6 personas antiguas y el resto personal nuevo. Cuando arrancaron era harto personal nuevo.

18) ¿Cómo se siente usted ante esta nueva tecnología? (Compañeros, cambios, relación con el nuevo personal y capacitación)

Sí se siente uno más como controlado, ahora evalúan todo lo que hacemos y uno se siente más presionado, porque exigen unos tiempos y requerimientos desde arriba, pero es para bien, esto ha hecho que la empresa mejore. No he visto más tecnología nueva. Son las mismas máquinas, pero con la misma tecnología.

19) ¿Existe selección de personal según el área?

Si tienen experiencia en inyección la contratan más fácil, pero si no tiene experiencia aprenden.

20) ¿Actualmente hay algún tipo de reconocimiento, incentivos o nuevas oportunidades laborales, ante el buen desempeño de los empleados? (se motiva de alguna manera el buen desempeño laboral)

Hay bonos: por ejemplo, yo soy operaria, si yo quiero, por ejemplo, se necesita personal para el área de calidad, el mismo personal de acá lo inscribe para ir escalafonando dentro de la empresa. Seguimos metas que se proponen, nos dan bonificación si cumplimos con esas metas.

21) ¿Los cargos que anteriormente ocupaban los antiguos dueños fueron suplidos por compañeros de trabajo?

Personal antiguo, se adaptaron bien los cargos que tomaron las personas.

22) ¿Con base en esto, considera que las relaciones laborales se fortalecieron o se fragmentaron?

Nos hemos fortalecido y hemos estado ahí. Porque con todo lo que ha pasado hemos estado unidos en el desempeño, en el trabajo. Hubo un poco de bajo y otra vez subimos. Hubo bajón porque estaba más pendiente del personal y había más atención.

23) ¿Aparte de las relaciones laborales, qué otro aspecto se vio afectado por este cambio? (cambio de jefes)

No, todo ha estado bien.

24) ¿Usted observa estos cambios como positivos o negativos? ¿Por qué?

Fue positivo, porque hemos crecido, hay nuevas áreas; como le digo, está metalizado.

25) Enfocándonos en su área específicamente, ¿qué cambios significativos ha observado durante el proceso de venta?

Cambios así, no.

26) ¿Cómo percibe el ambiente laboral en su entorno a raíz de la venta?

Bueno, se trabaja bien. Se extraña al antiguo dueño porque era una excelente persona, muy colaborados con nosotros, ese vínculo ya no existe. Él pasaba acá en la planta y pasaba por todo lado.

Anexo 7. Entrevista a jefe de manufactura

1) ¿De dónde es?

Bogotá.

2) ¿Qué estudios tiene?

Ingeniería industria, técnico en electromecánica, tecnología en logística.

3) ¿Cuántos trabajos ha tenido? ¿Cuáles?

He tenido tres cargos:

1. Mecánico de producción → Intecplast,
2. Jefe de producción,
3. Líder de proceso,
4. Jefe de manufactura → Intecplast.

4) ¿Cómo llegó a la empresa?

Por John Sergio Guevara, familiar.

5) ¿Cómo fue su proceso de selección?

No tuvo ningún proceso de selección.

6) ¿Cómo ha sido su trayectoria dentro de la empresa?

Inicié como mecánico de producción (13 años) y ahí fue cuando me fui de la empresa y volví como jefe de manufactura (1 año y 3 meses).

7) ¿Cómo llegó al cargo donde está actualmente?

Me llamaron de la empresa.

8) ¿Cuánto tiempo lleva en este cargo?

1 año y tres meses.

9) ¿Ha tenido otros cargos en la empresa?

Sí, ya se dijeron anteriormente.

10) ¿Cuánto tiempo duró allí? dependiente de la pregunta anterior

Ya se dijo.

11) ¿Qué tuvo que hacer para acceder a ese puesto?

Lo llamaron.

12) ¿Cómo ha percibido el cambio de propietarios de la compañía?

a. Personal

No ha cambiado mucho, porque el ambiente sigue siendo el mismo, el cambio de dueño no se sintió.

b. Laboral

Laboralmente sí hace falta alguien doliente, ¿sí? Alguien que en este caso al que le duele es al propio dueño. Pero como ahora los dueños no se ven, porque como es un grupo de accionistas no se sabe quiénes son los dueños. Pero sí hace falta un dueño que esté en la planta y se dé cuenta de los problemas que hay. Hay líderes, pero no se ven en planta, así como cuando estaba el propio dueño y él mismo se apersonaba de solucionar los problemas.

13) ¿Qué cambios ha observado con respecto a sus jefes directos e indirectos con el cambio de propietarios?

Sí, ahí sí hubo varios, porque ya han pasado dos gerentes de producción, cambios organizacionales, creaciones de nuevas gerencias. Algunas cosas han mejorado, porque ahora digamos que producimos lo mismo, pero con menos recursos-gastos. La nueva forma de trabajar es muy variable, hay que adaptarse a los cambios, porque nosotros tenemos que adaptarnos para este mes o esta semana llegó mucho trabajo, tenemos que hacerlo rápido, pero si llegó poco tenemos que distribuirnos para que se haga. Hay picos de producción.

14) ¿Siente que se han presentado cambios a nivel de tecnología al interior de la empresa desde su venta?

Sí, se ha implementado la página de internet, el periódico, el nuevo sistema de medir la eficiencia. La empresa, eso sí, con la nueva gerencia está muy enfocada en estar a la vanguardia de la tecnología.

15) Si hay cambios a nivel tecnológico, ¿cómo han afectado en su labor diaria como empleado en su área?

De todas formas, la tecnología siempre va adelante y eso siempre va a ser más y más. Uno tiene que adaptarse y eso siempre es bueno. No, como todo, siempre hay personas que al principio reniegan y tienen un poco más de trabajo, pero de todas formas los resultados se muestran a largo plazo.

16) ¿Sabe usted si se ha hecho más exigente los parámetros de contratación con la llegada de los nuevos dueños y la nueva tecnología?

No, esta empresa se ha caracterizado desde siempre y todavía, se ha caracterizado por no discriminar tanto por el lado del estudio y darle la oportunidad a las personas que quieran estar y quieran aprender.

17) ¿El área de metalizado cuenta con nuevo personal o es personal antiguo capacitado?

Allá es personal antiguo capacitado y bueno, es parte y parte; se puede decir que un 70 % de antiguo y un 30 % de nuevos.

18) ¿Cómo se siente usted ante esta nueva tecnología? (Compañeros, cambios, relación con el nuevo personal y capacitación)

Claro, eso es una oportunidad laboral muy grande tanto personal como laboral, porque esta es una empresa que es muy grande y tiene muchos recursos y no todas las empresas tienen estos recursos y es una buena oportunidad para saber que lo que se está haciendo sí va a ser funcional en un futuro y lo pueda implementar en otros lugares.

19) ¿Existe selección de personal según el área?

20) ¿Actualmente hay algún tipo de reconocimiento, incentivos o nuevas oportunidades laborales, ante el buen desempeño de los empleados? (se motiva de alguna manera el buen desempeño laboral)

21) ¿Los cargos que anteriormente ocupaban los antiguos dueños fueron suplidos por compañeros de trabajo?

En algunos casos fueron suplidos por las mismas personas; por ejemplo, en la gerencia de calidad fueron suplidos por personas de acá y en otro caso, como en la de producción, se trajo alguien de afuera.

22) ¿Con base en esto, considera que las relaciones laborales se fortalecieron o se fragmentaron?

Se pudo haber fragmentado, porque de pronto había personas esperando de pronto oportunidades para suplir estos cargos. Y de pronto otras personas que no estuvieron de acuerdo con las personas que llegaron. Sí, al principio las personas extrañaban mucho a la anterior administración; ya poco a poco las personas se van adaptando. Extrañan los antiguos jefes, porque de pronto eran menos exigentes, más tirado al ambiente familiar, uno se sentía

más como en la segunda familia. Ahorita ya casi no, ya no hay una figura de autoridad y respeto a quién demostrarle resultados.

23) ¿Aparte de las relaciones laborales, que otro aspecto se vio afectado este cambio? (cambio de jefes)

Hace falta una persona que de verdad, el doliente, porque cuando está la persona que le duele el bolsillo, ella misma se encarga de los problemas. Entonces por eso mismo, ya no hay una persona tan fuerte liderando, las responsabilidades se dieron a los de más abajo y no muchas veces se llegan a los acuerdos y no se puede escalar el problema rápidamente. Por eso se alargan las relaciones.

24) ¿Usted observa estos cambios como positivos o negativos? ¿Por qué?

Tenso sí se ha vuelto el ambiente, porque hay más presión por tener resultados, por el arranque de los procesos. El ambiente de la empresa se puede decir que un 40 % o 50 % sigue siendo el mismo de antes.

Negativo: no hay alguien en el mando.

Positivo: se tiene más nombre a nivel internacional, ahorita se han podido aumentar exportaciones. Entonces en ese caso sí es muy bueno que se hayan ampliado los mercados y se debe al gerente. Es una muy buena oportunidad para todo el mundo. Es una buena oportunidad para crecer personal y laboralmente.

25) Enfocándonos en su área específicamente, ¿qué cambios significativos ha observado durante el proceso de venta?

Ahora es más exigente, porque los procesos en cuanto a la calidad se han vuelto más exigentes. En parte es bueno, pero a veces es malo porque se alargan los procesos, no se arranca a tiempo, las producciones no arrancan en el tiempo. Problemas internos. Con los nuevos dueños hay más exigencia, porque se están incursionando en otros mercados y pues uno no puede incursionar con mala calidad.

Se abrieron más puestos en otra gerencia, mi jefe tenía a cargo almacén, mantenimiento y producción, y la parte logística. Eso se abrió y él quedó a cargo de solo producción y mantenimiento, y ya hay una persona que se haga parte de la logística. Eso es bueno, porque no se puede sobrecargar a una persona tanto y son muchas direcciones al

tiempo. Además, hay personas especializadas que tienen que estar en estos puestos, ya que estudian, tienen el tiempo y la disposición para hacer en lo que se especializó.

26) ¿Cómo percibe el ambiente laboral en su entorno a raíz de la venta?

Pues como te digo, al principio fue duro y la gente empezó a sentir los cambios, les dio duro. Pero los que quedaron se adaptaron y lo que no, se fueron o se aburrieron, ¿como todo, no? Hay gente que no se adapta a los cambios, el ambiente que se tenía cuando se supo que se iba a vender la empresa, muchas personas no sabían qué iba a pasar, no hubo cambios en la venta, a medida que la nueva gerencia y administración fue viendo la necesidad fue haciendo sus cambios.

Referencias

- Acoplásticos (2015). Perfil y evolución sectorial en Colombia. Las industrias químicas, petroquímica, del plástico, caucho, fibras, pinturas y tintas en 2013-2015. <https://www.acoplasticos.org/index.php/mnu-nos/mnu-estsec/opc-estsec-acs>
- Bencomo, T. (2008). “El trabajo” visto desde una perspectiva social y jurídica. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (7), 27-57.
- Burbano, L. (2005). Las multinacionales españolas en Colombia. <https://www.alainet.org/es/active/22515>
- Castro, A. (2009). *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano*. Documento de Investigación No. 55 <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3787/01248219-2009;jsessionid=D9180D31354E3A124C563C14DABAAFC3?sequence=1>
- Celis, J. (2017). Estrategias productivas y de relaciones laborales en empresas multinacionales en Colombia: los casos de Bimbo, América Móvil y Citibank. En E. De la Garza y M. Hernández (Eds.), *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en América Latina* (pp. 137-174). http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/libros/Conf_Multinacionales.pdf
- De la Garza, E. (2017). Los ejes problemáticos en el estudio de las multinacionales. En E. De la Garza y M. Hernández (Eds.), *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en América Latina* (pp. 13-41). http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/libros/Conf_Multinacionales.pdf
- Durkheim, E. (1893). *La división del trabajo social*. Vol. I. https://aulavirtual4.unl.edu.ar/pluginfile.php/7100/mod_resource/content/1/Durkheim%2C%20Emile%20-%20Division%20del%20trabajo%20social.pdf
- De la Garza, E. (2000). Introducción. El papel del concepto de trabajo en la teoría social del siglo XX. En E. De la Garza (Ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 15-33). <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/51932.pdf>
- De la Garza, E. (2000). La flexibilidad del trabajo en América Latina. En E. De la Garza (Ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 148-177). <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/51932.pdf>

- Kalmanovitz, S. (2010). La industrialización a medias. En C. Brando. (Ed.), *Nueva historia económica de Colombia*. (pp. 197-213).
<https://julianmontes.files.wordpress.com/2014/03/54456792-salomon-kalmanovitz-nueva-historia-economica-de-colombia.pdf>
- León, P. (2002). Economía, industria y clases sociales en Colombia desde los años ochenta. *Revista Colombiana de Sociología*, 7(2), 37-68.
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/recs/article/view/11161>
- Londoño, C. (1998). La apertura económica en Colombia. *Pensamiento humanista*, (4), 41-51.
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7755/LA%20APERTURA%20ECON%c3%93MICA%20EN%20COLOMBIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Coronel-L. J., Danna-B., J. y Mercado-S., A. (2019). Liberalización comercial en Colombia: ¿Modernización o trampa? *Revista de Economía Institucional*, 21(41), 71-97.
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/5969/7693>
- López, L. (2010). Transformación productiva de la industria en Colombia y sus regiones después de la apertura económica. *Cuadernos de Economía*, 29(43), 239-286.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722010000200009
- Orjuela, L. (2000). La debilidad del estado colombiano en tiempos del neoliberalismo y el conflicto armado. *Revista de Ciencias Sociales de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de los Andes*, Núm. 1, 103-115.
- Peña, N. (2019). *Evolución de los determinantes de la innovación en el sector de plásticos en Colombia 2009-2016* [Tesis de maestría, Universidad de la Sabana]. Intellectum.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/36310>
- Pineda, J. (2014). *El sesgo antilaboral del desarrollo colombiano y las políticas laborales*. Fescol.
<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/11072.pdf>
- Weiss, A. (1994). *La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación: del taylorismo a la calidad total*. Errediciones.