

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA--
IZTAPALAPA

Handwritten notes:
4000
1993
10/25

REESTRUCTURACION EMPRESARIAL: HACIA
LA CONFIGURACION DE PRACTICAS
PRODUCTIVAS DIFERENCIADAS EN LA
INDUSTRIA REFRESQUERA. EL CASO DE LA
PLANTA B.

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN SOCIOLOGIA DEL TRABAJO

PRESENTA

BEATRIZ TORRES GONGORA

DIRECTOR DE TESIS

MTRO. ARNULFO ARTEAGA GARCIA

LECTORES

DR. ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO

MTRO. JAVIER MELGOZA VALDIVIA

MTRO. FERNANDO HERRERA LIMA

MEXICO, D.F., DICIEMBRE

1 9 9 3

A Wilberth, Willy y Elisa

A mis padres y hermanos.
de manera especial a
Dilio y Laura
por su apoyo incondicional

INDICE

REESTRUCTURACION EMPRESARIAL: HACIA LA CONFIGURACION
DE PRACTICAS PRODUCTIVAS DIFERENCIADAS EN LA INDUSTRIA
REFRESQUERA

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCION

7

PRIMERA PARTE: ASPECTOS TEORICO-METODOLOGICOS

I.- TEMA, HERRAMIENTAS Y OBJETO DE ESTUDIO	12
1. El problema.	13
Organización de la producción	21
Relaciones laborales	24
Tecnología	25
2. El objeto de estudio.	26
3. Acerca de las técnicas de investigación.	29
Fuentes de Información complementarias	32
II.- PODER Y TRABAJO: ALGUNAS DIMENSIONES DE LA PRACTICA PRODUCTIVA	34
1. Las relaciones de poder	36
2. El espacio fabril como escenario de las relaciones de poder.	40
3. Las dimensiones de la práctica productiva.	50
3.1 Tecnología	50
3.2 La organización de la producción	59
a) La organización científica del trabajo.	62
b) Las nuevas formas de organización del trabajo.	67
3.3 Relaciones laborales.	77
III.- EL ESCENARIO	87
1. Yucatán: un breve repaso.	88
2. El Sector Industrial.	98
3. El Caso del Grupo Refresquero.	104
Un poco de historia	107
56 años después	109
Reestructuración Empresarial	111
Planta seleccionada para el estudio. Planta B.	113

SEGUNDA PARTE: ESTUDIOS DE CASO

I.- ESTRATEGIA EMPRESARIAL	117
1. Primera fase: (1980-1982)	
Creación de la Planta A	121
Adquisición de la Planta B	122
Formación del corporativo	123
2. Segunda fase: (1982-1987)	
Planta A	126
Planta B	127
3. Tercera fase: (1987-1991)	128
La reestructuración en el piso de la fábrica.	
El caso de la planta B	129
Planta A	134
Calidad Total: un nuevo principio de empresa	137
II.- EL PISO DE LA FABRICA	140
La planta B.	141
III.- HOMBRES Y MAQUINAS: PROCESO DE TRABAJO	149
IV.- ORGANIZACION DE LA PRODUCCION	161
1. Gestión de la producción.	166
2. División del trabajo en la línea.	176
3. Mecanismos disciplinarios y de control.	186
4. Condiciones de producción.	195
4.1 Espacios de autonomía.	195
4.2 Tiempos muertos.	199
V.- RELACIONES LABORALES	210
1. Condiciones de empleo.	
Contratación y periodos de prueba.	213
Definición de ascensos.	218
Termino de la relación laboral.	220
2. Uso de la fuerza de trabajo.	
Movilidad de la fuerza de trabajo.	221
Las extras.	227
Capacitación.	229
3. Retribución de la fuerza de trabajo.	
Plantas A y B.	230
VI.- EL ESPACIO DE LA RESPUESTA OBRERA	239
Planta B	241
VII.- CONSIDERACIONES FINALES	246
I. El ajuste de las relaciones de poder.	248
II. Las relaciones de poder en los espacios fabriles:	
dos prácticas productivas diferenciadas.	250
Epílogo.	265
VIII.- BIBLIOGRAFIA	268

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo ha sido posible gracias a la colaboración de una gran número de personas e instituciones que de distinta manera me han apoyado.

A la Universidad Autónoma de Yucatán y a la Unidad de Ciencias Sociales del Centro de Investigaciones Regionales "Dr. Hideyo Noguchi", que han sido las instituciones que me permitieron realizar los estudios de posgrado que hoy culminan con este trabajo.

Al Grupo Refresquero, cuyo invaluable apoyo, apertura y confianza fueron determinantes en la elaboración de esta investigación. Con los trabajadores y con todos los informantes tengo una gran deuda por su bondad por compartir sus historias. La riqueza de sus conversaciones dieron vida a este estudio. A todos ellos, gracias.

Al Maestro Arnulfo Arteaga García, director de esta tesis, quiero expresarle mi más profundo reconocimiento por su apoyo incondicional, su generosidad y sobre todo sus certeras precisiones a lo largo de la presente tesis. La ayuda que me brindó fue esencial para la elaboración y la conclusión de nuestro trabajo.

Al Dr. Enrique de la Garza Toledo, quien con sus valiosas aportaciones al campo de la Sociología del Trabajo motivó en mí el interés por emprender y llevar a cabo estos estudios; así como también por sus valiosas observaciones al presente documento.

A Javier Melgoza Valdivia, antiguo compañero de estudios, hoy director de la Maestría de Sociología del Trabajo y lector de esta tesis, cuya rica experiencia en el tema de la cultura obrera me sugirió importantes vetas de estudio, que me invitan a continuar la investigación.

A Fernando Herrera agradezco la lectura del texto y sus puntuales y estimulantes comentarios.

Al Dr. Eduardo Ibarra Colado, con quien, al inicio de la investigación, sostuve interesantes conversaciones que orientaron la delimitación del ámbito del análisis.

A la Dra. Alejandra García Quintanilla, cuyos valiosos conocimientos sobre la historia de los hombres del campo fomentaron y enriquecieron sustanciosas reflexiones, mismas que han quedado plasmadas en el epílogo del estudio.

Al Dr. Luis Ramírez Carrillo, Coordinador de la Unidad de Ciencias Sociales -a la cual pertenezco- por su apoyo administrativo y su solidaridad manifiesta.

A Gabriela Castilla de Gómez, a quien -junto con sus colaboradores, Mirna Chan Alvarado y Antonio Baeza Gómez agradezco en forma especial su apoyo técnico y su gran paciencia en la captura de las distintas versiones del trabajo, así como en el diseño artístico de las gráficas.

A los Maestros Alberto Marín y Wilbert Pinto González, por cuya asesoría continua en el manejo del procesador de palabras así como por la entrega de su tiempo invaluable, le manifiesto mi sincera gratitud.

A la experimentada secretaria Irma Correa May quien formateó e imprimió la versión final del texto, mi reconocimiento.

INTRODUCCION^(*)

Interesada por los estudios recientes que dan cuenta de la heterogeneidad de los procesos de reestructuración que experimentan algunas empresas del país, y de su impacto en la fuerza de trabajo, decidí abordar el análisis de una empresa embotelladora perteneciente al Grupo Refresquero más importante de la región del sureste.

Fue en 1987 que en Mérida se sintió el primer impacto. La corporación refresquera se pronunció formalmente por la instauración de un nuevo orden administrativo y productivo. Algunas de sus consecuencias se hicieron evidentes desde ese entonces: reestructuración de funciones en las empresas, donde algunas de esas funciones resultaron a su vez, en la creación de nuevas empresas, hubo reajuste de personal, nuevos perfiles ocupacionales, firma de convenios departamentales, lanzamiento de nuevos productos, incorporación de la informática.

A primera vista, estos procesos aparecían similares a los que en otros lugares del país se habían puesto en marcha a raíz del proyecto nacional de modernización. Era una invitación que no se podía rehusar, se trataba de acercarse a los vigorosos cambios que conmocionaban al país pero, desde una empresa regional. El significado de esto tal vez no pueda captarse cabalmente si no se entiende que en Yucatán, por

(*) Esta tesis forma parte de una investigación conjunta con Beatriz Castilla Ramos. Al respecto véase Castilla, B. "Reestructuración empresarial: hacia la configuración de prácticas productivas en la industria Refresquera. El caso de la planta A". Tesis de Maestría, UAM-IZTAPALAPA, México, D.F., Diciembre, 1993.

aquéllos años, se sentía que la historia estaba estancada. Que no había posibilidades de cambio real, que todo anuncio de cambio, de transformación, quedaba solamente en intenciones y propuestas.

Se inició entrevistando a los funcionarios del Grupo, lo que fue revelando que mucho antes que en el discurso empresarial y gubernamental se planteara el proceso de Reconversión Industrial, sus particulares necesidades de expansión y crecimiento habían provocado el inicio de aquel proceso de reestructuración. Este se remontaba hasta principios de la década de 1980 y desde entonces estaba clara la necesidad de operar con una nueva lógica productiva y, por supuesto, laboral.

Para llevarlo a cabo y cumplir con los lineamientos definidos por la dirección empresarial había un obstáculo grave. La resistencia obrera que caracterizaba a los trabajadores de la planta pionera nacida en 1946, continuamente marcaba serios límites a los requerimientos de eficiencia. Tenían que desbrozar el camino de esa traba, y era urgente.

El Grupo -todavía en gestación- repensó su historia y aprendió de ella. De allí, ideó una estrategia orientada a quebrantar la resistencia obrera y adueñarse del mercado. Para lograr lo primero, debilitaron la hegemonía que ejercían los obreros de su única planta en la ciudad, adscritos también a una única central obrera. Misma que tenía una larga experiencia en esa rama. Para lo segundo, procedieron a eliminar a su más fuerte competidor para poder, finalmente coronar su dominio en el mercado regional. Estos dos objeti-

vos no eran independientes, sino que en la práctica, ambos se condicionaban, como si fueran uno solo.

El primer paso lo dieron en silencio. En el marco de una nueva concepción, montaron en 1980 una fábrica embotelladora capaz de garantizar sus necesidades de crecimiento y eficiencia. Esta es la planta "A", con una fuerza de trabajo campesina, sin experiencia previa en el trabajo industrial. Este fue el criterio central de contratación. Habían aprendido, y sabían que sólo así podrían implementar un nuevo estilo de gestión, con sistemas de trabajo ad hoc y sobre todo, con un innovado régimen contractual flexible, auspiciado por una también nueva central obrera que nunca había contado entre sus agremiados a los refresqueros: la CTM.

Así, de manera indirecta, aplicaron una restricción al poder obrero croquista de la planta pionera, caracterizado por la rigidez laboral, por la presión de huelgas, paros, tortuguismo y ausentismo. Pero la nueva empresa fue un éxito también en otros sentidos. Le dio una gran fuerza a la que por entonces aún no era Grupo sino Compañía, y en 1982 cumplió con su segundo objetivo: la expulsión de su más fuerte adversario. De aquí resultó la adquisición de otra planta. Lo que a su vez, condujo a la dirección empresarial a iniciar una remodelación en esta nueva empresa. De inmediato se entendió y manejo esta planta "B" de acuerdo con las exigencias de una nueva era productiva. Se buscó ajustar normatividades, costumbres, sistemas de trabajo, para finalmente, poder implementar un nuevo estilo de gestión. Al mismo tiempo la cúpula empresarial constituyó la figura corporativa.

El conocimiento y la reflexión sobre todo este proceso me situó en la necesidad de plantear el análisis a la luz de un ajuste de las relaciones de poder entre los distintos actores que integran el Grupo. Ahora bien, la complejidad del tema me obligó a delimitar el análisis y a elegir el ámbito productivo y laboral como punto focal de la investigación, en la consideración que es en el momento productivo, en el piso de la fábrica, en donde se dirimen y se ajustan las relaciones de poder.

El estudio que se realizó en la planta B pone de relieve que las políticas que ordenan el mundo fabril se ajustan y resuelven en un proceso dinámico, donde todos los involucrados buscan crear y definir sus propios espacios, marcan sus límites, se apropian desde su historia y desde sus circunstancias de las políticas emanadas de la cúpula para dar lugar a prácticas productivas específicas. Así la planta A tiene su propia historia, su cultura.

El análisis de la práctica productiva se convirtió en el concepto ordenador. Ha sido la perspectiva que permitió comprender que el complejo mundo laboral y las relaciones que ahí tiene lugar no pueden ser explicados a través de normas o estructuras organizativas. Hacer este esfuerzo por recuperarlo todo condujo a este primer análisis, sin olvidar que desde los planes cupulares hasta el quehacer cotidiano en el piso de la fábrica estamos frente a personas que hacen la empresa, viven su trabajo desde su historia, sus experiencias y sus biografías. Tal ha sido la labor realizada en esta investigación.

P R I M E R A

P A R T E

ASPECTOS TEORICO-METODOLOGICOS

I. TEMA, OBJETO Y HERRAMIENTAS DE
INVESTIGACION

1.- El Problema

La intencion de este trabajo es abocarse al analisis del proceso de configuracion de una practica productiva vista como un proceso de construccion social a partir de un reajuste de las relaciones de poder entre los actores productivos que integran un grupo empresarial. Este reajuste se enmarca en un proceso reestructurador que conlleva, entre otras cosas, a la redefinicion del papel de los actores.

¿Qué queremos decir con esto?

Iniciaremos definiendo la practica productiva: por esta, entendemos el conjunto de modos o formas de trabajo, relaciones y regulaciones formalizadas o aceptadas por la costumbre, que en conjunto definen ese complejo y contradictorio mundo del trabajo en un espacio concreto. En sintesis, es ese quehacer cotidiano del trabajo a nivel de las plantas productoras y del proceso de trabajo.

Pero, ¿a qué obedece la conformación de una práctica productiva?

Planteamos que es un proceso incesante de creación colectiva en el sentido de que en ella se sintetiza el actuar cotidiano de los actores. Es el ámbito de expresion individual y grupal de trabajadores y empleadores.

En este sentido, la configuracion de una practica productiva de ninguna manera es producto de una fuerza unidireccional o de la imposición de un orden sobre el otro, sino que responde a la acción de los hombres en sus distintas relaciones. Bajo esta concepcion, empresa y trabajadores crean conjuntamente, deliberadamente o no; con facilidad o dificultad; abriendo o

cerrando estructuras; definiendo sus propios límites y campos de acción.

Lo relevante a destacar en este punto es que este proceso de creación colectiva:

- 1.- Supone la existencia de procesos y fuerzas desiguales por momentos contradictorias, en reajuste constante por posibles espacios. y
- 2.- el escenario de estas relaciones esta ocupado por hombres cuyas decisiones, voluntades y acciones -conformadas de disimiles maneras y combinaciones y con referencia a diversos ámbitos- le confieren un carácter esencialmente dinamico y complejo.

Es así que la configuración de una práctica productiva habra que entenderla como un proceso complejo y dinamico que incorpora elementos de diferentes niveles^(*) que coexisten y se ordenan de manera peculiar en cada coyuntura.

Pero ¿a qué responde este ordenamiento? ¿Cómo analizarlo?

Pensamos que el hilo conductor que puede darle coherencia al análisis de este complejo mundo es el de las relaciones de poder vistas como relaciones de fuerza entre el capital y el trabajo ubicadas en distintos planos de la organización. en donde el ambito del proceso productivo constituye el punto central. En virtud de la exigencia empresarial de hacer un uso cada vez mas efectivo de la fuerza de trabajo. En este plano del análisis se propone el control como la categoria

(*) Macro y microeconómicas, fabriles y extrafabriles, objetivos y subjetivos.

explicativa de las relaciones de poder; entendida en un sentido amplio, misma que rebasa el enfoque reduccionista del control por el control del trabajo y se concibe como una tensión dinámica construida y desarrollada en un tiempo histórico, como resultado de una construcción social a través del juego dialéctico entre el control de la administración y la resistencia de la fuerza de trabajo. Este rejuego de fuerzas se plasma tanto en estructuras formales como en eventos inesperados en donde lo contingente, y las incertidumbres tienen un lugar.^(*)

De acuerdo a los propósitos de este estudio, el control sobre el proceso de trabajo, sobre los tiempos de producción y sobre el uso de la fuerza de trabajo constituyen los puntos medulares para el análisis de los diferentes niveles del proceso productivo, visto este como el escenario concreto de la práctica productiva en definición a partir de las relaciones de poder entre los actores.

Desde el ángulo de las relaciones de poder el proceso de trabajo constituye:

- 1.- Espacio de acción de un sistema de dominación específica donde se plasma la política empresarial como orientación técnica y social, del proceso de trabajo a través de medidas tecnológicas, organizacionales, laborales, etc.
- 2.- Ambito de la producción: donde se concretizan las formas de consumo del trabajo vivo, y las condiciones en las

(*) Storey, 1983.

que se desempeña. lo cual a su vez define los alcances de la subordinación del trabajo al capital.

3.- Lugar de conformación de las relaciones laborales: donde se da la confrontación entre los agentes productivos por la imposición de su lógica productiva y por el uso de la fuerza de trabajo.

4.- Area de configuración de la respuesta obrera. Como referente inmediato en la gestación de las diferentes modalidades que asume la respuesta obrera ante el plan empresarial.

En suma nos interesa el proceso de trabajo como ámbito de las relaciones sociales entendidas como relaciones de poder entre productores y empleadores. relaciones mediadas por toda una serie de dimensiones legales, informales, políticas, culturales, etc.

A este nivel se identifican tres dimensiones: la tecnología, la organización y las relaciones laborales, aspectos que se desarrollaran mas adelante.

Una vez planteado el objeto de estudio —la práctica productiva— y el proceso de trabajo como su espacio central de análisis, pensemos en un nuevo elemento: los procesos de reestructuración productiva que, vistos a nivel de los espacios fabriles y del proceso de trabajo se presentan como la iniciativa empresarial para la transformación de la base productiva: gestión de la producción, tecnología, organización del trabajo, relaciones laborales.

Dichos procesos reestructuradores vienen a cambiar el orden establecido. de la practica existente. imprimiendole modalidades y rumbos desconocidos. obligando a redefinir espacios. estrategias. alianzas. relaciones. subjetividades. acciones, etc.

Ante esto. cabe preguntarse ¿De qué manera los procesos de reestructuración cambian los términos de la relación entre trabajadores y empresa? ¿De qué forma las relaciones de poder están actuando en la configuración de una nueva práctica productiva? ¿Cuáles son las dimensiones que involucra? ¿Hacia dónde apunta?

Metodologicamente se requirio de un corte analitico. tal vez arbitrario pero necesario, para ubicar como punto de partida de este estudio a las politicas empresariales como expresión de la Estrategia Empresarial. en la consideración de que es en este ambito donde surge la iniciativa de cambio a través de modificaciones en sus planes.

Si bien se reconoce que las politicas empresariales se gestan formalmente en distintos planos de la organización. estas siempre se encuentran inmersas en un contexto social. económico. político y cultural cuyos elementos habrán de participar en diferentes formas e intensidad en su definición. La administración empresarial a través de dichas politicas buscara articular las dimensiones economicas. técnicas y sociales del centro laboral y del contexto en el que se encuentra: todas ellas respaldadas por prácticas culturales concretas de los diversos actores sociales que integran la organización.

En este sentido, la selección de medidas, técnicas e instrumentos orientados a la consecución de los fines empresariales es un proceso complejo que conjuga de manera particular aspectos estructurales y coyunturales: objetivos y subjetivos bajo circunstancias y momentos específicos.

El resultado es un conjunto de medidas financieras, tecnológicas, organizativas, laborales, etc. que orientarán el movimiento individual y colectivo al interior de la empresa, pero al mismo tiempo son modificados por la acción de los actores.

Ahora bien, este estudio se centrará en la política empresarial concerniente al proceso productivo y al tratamiento del factor humano, al elemento variable de la producción: la fuerza de trabajo, vista como el elemento vivo del que hay que convertir su capacidad de trabajo en trabajo efectivo. Esto es asegurar su disciplinamiento en el proceso productivo.

De ahí nuestro interés por conocer de la política empresarial, los rasgos que la definen, las razones que la fundamentan, los mecanismos utilizados, y como este nuevo plan redefine y a su vez es redefinido por los ajustes en la relación capital-trabajo.

De manera particular se pone interés descubrir las orientaciones hacia las nuevas modalidades del capital para imponer su dominio en el proceso de trabajo y las que conllevan una racionalidad distinta en el uso de la fuerza de trabajo.

A este nivel se formulan las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los nuevos conceptos y valores que orientan la reorganización? ¿Qué mecanismos se están utilizando con ese proposito? ¿Hacia donde se dirigen?

De manera particular interesa el proyecto de la dirección frente al trabajo. Es decir, se privilegian los ambitos productivo y laboral.

Ahora bien, este plan no se instaura tal cual de manera unidireccional; su puesta en práctica conlleva diversas mediaciones, producto entre otras de las diferentes interpretaciones de los actores a través de las diversas instancias por las que transita hasta llegar al piso fabril. Ya ubicado en ese sitio, su contraparte lo constituye la respuesta obrera.

Por respuesta obrera se entienden todas las manifestaciones que desde una posición inicialmente subordinada, construyen, deliberadamente o no, los integrantes de un centro laboral para responder al ejercicio y movilización de los mecanismos empresariales.

¿Cómo se definen estas respuestas? La configuración de respuestas es un proceso complejo y difícilmente predecible dada la síntesis subjetiva que el actor o grupo de actores incorporan en ella, sobre las diversas dimensiones de su experiencia social. Su configuración tiene un carácter multidimensional: en ellas se mezclan y ordenan de manera peculiar aspectos culturales, sociales, económicos, políticos, etc. que al contrastarse con la forma personal de percibir el mundo, su concepción sobre el trabajo, sobre las tareas que

desempeñan, las expectativas y sus valores y deseos, dan lugar a una amplia variedad de respuestas y circunstancias que habrá que descubrir en el ámbito de la acción social de los obreros. Esta, debemos entenderla de manera amplia: no referida exclusivamente a grandes movilizaciones, paros o huelgas, producto de la acción colectiva organizada, sobre todo la que se da de manera individual y velada, que utiliza cauces informales para manifestarse, o la que permanece pasiva, apática, aparentemente sin respuesta. En esta última, si bien su intervención no es activa, su actitud enfrenta a unos en contra de otros.

En este punto es relevante considerar el papel del sindicato, como posible canal de expresión colectiva de los trabajadores para con la empresa, y como organismo mediador entre el capital y el trabajo, por la definición de las condiciones de este.

Habrà que poner atención en la gestión sindical, en su papel frente a la reestructuración y en su capacidad de ingerencia en los procesos productivos. En suma recuperar su posición frente a la empresa, con respecto a la definición de límites en el uso y consumo de la fuerza de trabajo.

Se pone interés en ubicar las prácticas, comportamientos, actitudes y acciones de carácter tanto contestatario, como de consenso frente a la estrategia empresarial, ya que suelen coexistir prácticas de aceptación o negociación, con prácticas de resistencia y de conflicto.

A este nivel cabe preguntarse, ¿de qué manera diferentes aspectos del plan empresarial son recibidos, modificados, aceptados y/o anulados por los distintos actores? ¿cuáles son los mecanismos que se ponen en práctica como respuesta a las medidas reestructuradoras?

La confrontación y el rejuego entre estas dos fuerzas, anteriormente señaladas, encuentra su expresión en terrenos estratégicos de control mismos que son reajustados constantemente a partir de las relaciones de poder existentes. De ahí que la identificación de estos espacios, constituya un referente muy útil para ubicar la correlación de fuerzas existentes entre los distintos actores.

Después de haber presentado a las fuerzas actuantes de una práctica productiva, a continuación se procede a identificar las dimensiones de dicha práctica como resultado precisamente de la interacción entre esas fuerzas.

Organización de la Producción.

A través de la organización del trabajo, el capital en primera instancia asume la dirección del proceso productivo adecuando los recursos materiales y humanos: selecciona el espacio, la tecnología, define los tiempos de producción la división de tareas, de supervisión, y el uso de la fuerza de trabajo.

Pero esta fuerza de trabajo no es un simple factor de producción, puesto que lo integran hombres con capacidades de interpretar y responder según sus historias, sus voluntades y

capacidades^(a) y de esta manera logran incidir en sus condiciones de trabajo, y de ahí la exigencia empresarial de un uso cada vez más efectivo de la fuerza de trabajo. Para tales fines se ha incursionado en aspectos racionales, informales, y subjetivos con el propósito de apropiarse del saber y sentir de los trabajadores, y así garantizar el control de la fuerza de trabajo en todas sus dimensiones.

A nivel del espacio fabril la organización del trabajo se expresa como la forma de organizar hombres con medios materiales expresados en una división técnica y social del proceso de trabajo. en las formas de organizar el espacio y tiempo de trabajo, en la implementación de los mecanismos disciplinarios y de control de la fuerza de trabajo, en la definición y métodos y procedimientos para realizar las tareas productivas y de administración, etc.

Se pone interés en identificar las modalidades de la organización de trabajo y los cambios que en su interior ocurren, esto es, se pone atención sobre las formas de coordinar los recursos materiales con los humanos, en la consideración de que estos cambios pueden darse en el sistema de máquinas, cambios y adaptaciones en las mismas máquinas, o simplemente en un nuevo concepto de organización del trabajo.^(b)

^(a) Al respecto, véase De la Garza E. Reestructuración Productiva y Respuesta Sindical en México. Libro en prensa a publicarse 1992 UAM, Porrúa, México, D.F.

^(b) De la Garza. op cit.

Nos interesa descubrir cuáles son las estrategias diseñadas por el capital en los distintos aspectos mencionados, de qué manera son interpretados a través de las diversas gradaciones, ocupadas por diferentes actores, hasta llegar al piso de la fábrica, lugar donde se pone en práctica.

¿Hacia dónde apunta la reorganización del proceso productivo? ¿Qué bases legitiman este nuevo orden? ¿Qué dimensiones de la organización se están modificando?

En este mismo plano es importante recuperar la respuesta obrera como elemento activo del proceso productivo, tener presente su constitución a partir de un componente objetivo y otro subjetivo. En la dimensión objetiva se opera el control sobre el método y el tiempo de trabajo, pero existen elementos subjetivos que van a mediar esta aparente determinación, por una parte el conocimiento que tiene el trabajador de su trabajo y por la otra su capacidad de respuesta como individuo y como parte de un colectivo obrero. En otras palabras como señala de la Garza^(*) *definidas bases tecnológicas e historias obreras, permiten capacidades potenciales de respuesta viables a las diferentes categorías obreras de tal suerte que la transformación de la base tecnológica busca, entre otras cosas eliminar capacidades objetivas y subjetivas de respuesta e imponer una nueva disciplina del capital en el trabajo y una nueva norma de producción.*

(*) De la Garza et al. México: Crisis y Reconversión Industrial en Brecha #3 Primavera 1987 México, D.F.

Relaciones laborales

La reestructuración pensada como estrategia empresarial mueve las bases de las relaciones laborales al enfrentar intereses, recursos de poder y subjetividades distintos entre los representantes del capital y del trabajo. Mediante las relaciones laborales se conforma un orden como resultado de procesos de negociación, entre empresa y trabajadores, ya sea a través de la cooperación o del enfrentamiento; de esta manera se definen derechos, obligaciones, exigencias de comportamientos, que apuntan hacia la delimitación de un nuevo modelo de relaciones laborales.

De ahí que otra de las dimensiones trascendentes de la práctica productiva la constituyen el ámbito de las relaciones laborales.

Por relaciones laborales entendemos a aquellas que se dan al nivel inmediato de la producción, y que sintetiza los términos de la correlación de fuerzas entre el capital y el trabajo; espacio en donde se definen las reglas del juego del proceso productivo y sobre el uso de la fuerza de trabajo. Su ámbito de acción es amplio, pues alude a acuerdos formales, e informales, tanto a nivel de la empresa, como al de los contratos colectivos. Todo esto mediado por el marco jurídico legal del Estado y del papel de los Sindicatos. Así, el análisis de las relaciones laborales a nivel de los procesos productivos, nos remite al ámbito de las relaciones codificadas y las no codificadas.

Atendiendo al uso de la fuerza de trabajo, el primero se mueve entre los espacios de la rigidez y de la flexibilidad formalizada, contratos colectivos, convenios y el segundo se orienta al campo de la informalidad, de las costumbres de los trabajadores, de los funcionarios empresariales y de los representantes sindicales o departamentales.

En este sentido nos interesa recuperar, en el contexto de la reestructuración de la empresa, tanto el espacio formal de la normatividad, como el informal, orientado por las costumbres de como trabajar, de los valores, de las significaciones, de las legitimidades, etc. en la consideración de que lo informal especifica lo formalizado y este no puede prever y definir totalmente la actuación de los actores: siempre existirán espacios para ser llenados por costumbres, valores, etc.

Centramos la atención en los mecanismos y regulaciones sobre la contratación, el uso y la retribución de la fuerza de trabajo. Con tales fines se formulan las siguientes preguntas: ¿Hacia dónde apunta el rejuego de las relaciones laborales? ¿Cuales son los puntos de confrontación que se están dirimiendo en este proceso? ¿Qué papel está jugando el sindicato en este proceso de cambio?

Tecnología

El tratamiento conferido en este estudio a la dimensión de la tecnología pretende ser muy puntual: como medio de poder empresarial al interior de los procesos de trabajo. La efectividad del uso de la tecnología en este sentido, necesari-

riamente remite a las formas sociales como estas son utilizadas en los espacios fabriles.

La orientación propuesta para el análisis remonta la vieja postura del determinismo tecnologico y pone de realce que la vinculación entre tecnología, organización y relaciones laborales posibilita distintas combinaciones, que devienen prácticas productivas diferenciadas.

2.- El objeto de estudio.

El estudio que hoy se presenta, es el producto de una tarea acuciosa de investigación realizada en una empresa embotelladora perteneciente a un Grupo Refresquero.

En 1987 se iniciaron las primeras gestiones con la Compañía al presentarles un programa tentativo de investigación que diera cuenta del impacto del proyecto de reestructuración, que en ese entonces se gestaba en su interior, y de sus efectos en las condiciones laborales. En ese primer encuentro se obtuvo una valiosa información, derivada tanto de las pláticas sostenidas con algunos de los funcionarios de la dirección corporativa, como de los diversos documentos de la empresa concernientes al proyecto de Reestructuración. Todo lo anterior, dio lugar a un primer diagnóstico de los efectos del nuevo plan empresarial en el área de comercialización. Dicho documento refleja los primeros ajustes que condujeron a la Corporación al cierre de algunas empresas, y creación de otras, liquidación de algunos funcionarios, trabajadores, así como la incorporación de nuevos perfiles

ocupacionales. etc.^(*) Lo delicado de esta situación exigió tomar distancia de la empresa durante un tiempo considerado.

Posteriormente, la adscripción al Programa de Maestría en Sociología del Trabajo -impartido en la UAM-Iztapalapa situada en la ciudad de México- obligó a alejarnos físicamente del Grupo. No obstante siempre que se podía, se realizaban visitas al Corporativo y a otras empresas de este, con el fin de continuar la gestión de la propuesta de investigación.

Esto permitió tener un seguimiento de los avances del proyecto de reestructuración de dicho Grupo Empresarial.

Finalmente, a través de la dirección de Recursos Humanos se obtuvo -en los últimos meses de 1989- la aceptación formal de la empresa para realizar la investigación. Esta situación permitió plantear un nuevo propósito de estudio, ya más concreto, que diera cuenta del impacto del proyecto reestructurador en las condiciones laborales, mismo que constituiría el trabajo de tesis para obtener el grado de Maestría. Durante este tiempo fue de gran valor la asesoría directa que se recibió de los profesores sobre el tema, así como de la reflexión derivada de las distintas lecturas teóricas que se realizaron en el contexto del programa de estudios. Todas estas experiencias se conjuntaron para madurar la propuesta inicial de estudio y poder acotar los objetivos de este al ámbito en donde se realiza el proceso de producción del embotellado.

(*) Reestructuración Productiva en la industria refresquera. Segundo coloquio de reestructuración productiva y reorganización social, Jalapa, Veracruz, 1989.

Desde un principio se pensó que el punto de partida esencial sería el estudio de la planta pionera (1946), como referente básico para comprender el proceso reestructurador emprendido por el Grupo y de su impacto en otras fábricas. Sin embargo, según la determinación de los representantes empresariales, este era un espacio vedado en virtud de los problemas que se estaban presentando en esta fábrica, como respuesta a los cambios implementados por la dirección empresarial.

Es así, que se decidió estudiar otra de las plantas embotelladoras, situada en la ciudad de Mérida, misma que es objeto de este análisis: La planta B (1982). Si bien esta empresa embotelladora pertenece al mismo Grupo Refresquero, su historia es muy diferente en cuanto a su conformación, su fuerza de trabajo, su estilo de gestión y organización del proceso productivo, así como por su sindicato.

Después de largas pláticas con los directivos de dicha empresa para acordar el proceso y los tiempos de la investigación, en 1991 se abrieron las puertas de acceso a las plantas. A partir de este momento se inició la tarea de acopio de información desde distintas perspectivas, misma que se mantuvo durante todo el año de 1991. En el transcurso de este tiempo se tuvo la oportunidad de adentrarnos en la vida fabril y conocer de cerca su dinámica interna. De gran valor fueron los testimonios de algunos de los informantes, que han trabajado también en otras plantas del Grupo, lo que les permite establecer comparaciones muy finas e interesantes de la vida fabril.

Durante el tiempo que se realizó el análisis de la información, muchas veces se tuvo que regresar a las empresas con el fin de precisar algunas de las dudas que fueron surgiendo. Lo anterior permitió mantener un seguimiento de los acontecimientos más notables por los que atravesaba el Grupo en estudio.

3.- Acerca de las técnicas de investigación

Se decidió utilizar la entrevista abierta grabada, por considerar que constituye una valiosa herramienta que permite captar de manera abierta hechos, sentimientos, actitudes, opiniones y valores de los actores sobre una o más esferas de su vida. Acorde con la visión que conceptualiza a los sujetos, como agentes dinamizadores del conjunto de estructuras económicas, políticas y culturales, la entrevista constituye el instrumento ideal que les otorga voz para expresarse y le da al entrevistador la oportunidad de escuchar lo que se dice y cómo se dice. Asimismo esta herramienta, permite replantear las preguntas que por razones de distinta índole, no sean comprendidas por el entrevistado en el momento de su formulación.

El éxito en la utilización de esta técnica solo fue posible por el invaluable apoyo que se obtuvo en las empresas, en donde se brindaron todas las facilidades para entrevistar a los trabajadores en el mismo momento del proceso productivo. Para tales fines se hizo necesaria la asignación de relevistas durante el tiempo requerido para realizar la

entrevista a cada uno de los obreros seleccionados. Se quiere remarcar que sin el apoyo y la generosidad de la empresa, esto hubiera sido imposible.

Para la definición de la muestra se conto con la asesoría directa de los gestores de la producción de la empresa, quienes orientaron la selección de los informantes representativos de determinados tipos de trabajadores. De esta manera se pudo obtener una información precisa desde diferentes posiciones.

La etapa de recopilación de la información a través de las entrevistas grabadas comprendió lo siguiente:

1) Elaboración de guiones de entrevista orientados hacia los aspectos de interés. Dichas entrevistas fueron diseñadas para cuatro niveles de informantes: funcionarios empresariales, responsables de la producción (mandos medios), obreros y representantes sindicales.

Se entrevistó a los distintos actores situados en diferentes posiciones de la empresa tanto sobre un mismo tema, (con el objetivo de buscar rupturas y continuidades en el discurso), así como de diversos aspectos que permitieran complementar la reconstrucción de hechos y situaciones relevantes que apoyaran la investigación.

2) Se seleccionó cualitativamente a los informantes en relación a la posición que ocupan en la empresa (gerentes generales, de relaciones industriales, etc.) y en el proceso de producción, a partir del puesto de trabajo, tomando como referentes la antigüedad, y la condición del trabajador: de planta o eventual, así como de confianza o sindicalizado.

Asimismo, dada su importancia, se entrevistaron a los responsables y a algunos de los trabajadores del departamento de bodega.

Para tales fines se consiguió el catálogo de los trabajadores activos (eventuales y de planta) por categoría, fecha de ingreso a la empresa; así como el listado del personal sindicalizado que aparece en el contrato colectivo de trabajo y que contiene la relación de los nombres de los trabajadores, con sus respectivos puestos, salarios y antigüedades.

En total, se realizaron 19 entrevistas grabadas y 3 no grabadas. A nivel del personal del Corporativo se sostuvieron diversas pláticas y entrevistas con funcionarios de diferentes áreas. Asimismo se consiguió entrevistar a dos ex funcionarios que habían pertenecido al Grupo: uno durante 23 años y el otro por 17 años.

3) La aplicación de la entrevista se realizó bajo las siguientes consideraciones:

3.1.- Se informó previamente a los entrevistados sobre nuestra procedencia y exclusivo interés académico, así como de la confidencialidad de sus respuestas.

3.2.- Se explicó a los entrevistados nuestra necesidad de grabar la entrevista, tanto por razones prácticas, como para mantener la fidelidad de las respuestas.

3.3.- Se manifestó a los entrevistados la opción de:

- a) de responder la entrevista
- b) de ser grabado

3.4.- Pedir una respuesta.

3.5.- Se solicitó a los informantes una información general para llenar la hoja de registro (nombre, edad, lugar de nacimiento, estado civil, escolaridad, puesto, antigüedad, etc.)

3.6.- Finalmente se procedió a aplicar la entrevista a los informantes seleccionados, utilizando la guía definida en relación a su posición en la empresa. Al momento de la realización de ésta, se mantuvo la atención no sólo en las respuestas, sino en la forma de responder.

Fuentes de información complementarias

1) Información directa de la empresa. (Planes y programas de reestructuración de la empresa, manuales de inducción, programas de higiene y seguridad, etc.). Esta información fue analizada a partir de dos ópticas: como información en sí misma y como discursos que reflejan valores y actitudes culturales.

2) Acuerdos formalizados. (Contratos colectivos, convenios departamentales.

3) Hemerografía. Enfocada sobre todo a planes de expansión de la empresa y conflictos laborales en las plantas, así como festividades realizadas en las distintas empresas del grupo, y reconocimientos otorgados.

4) Visitas a las empresas. Estas se realizaron en algunas empresas del Grupo, con el fin de obtener una visión más nitida de su forma de operación global. En estos casos se contó con la asesoría de los representantes de las empresas.

5) En la planta seleccionada para el estudio se realizaron diversos recorridos a fin de conocer y posteriormente reconstruir el proceso de trabajo de la manera más fiel posible. Cabe señalar que para tales fines se tuvo la asesoría de los responsables de producción, quienes explicaron puntualmente el proceso de trabajo.

II. PODER Y TRABAJO:
ALGUNAS DIMENSIONES DE LA PRACTICA
PRODUCTIVA

PODER Y TRABAJO: ALGUNAS DIMENSIONES DE LA PRACTICA PRODUCTIVA.

Una vez planteado nuestro estudio a partir del analisis de las relaciones de poder -vistas como relaciones de fuerza que se dan entre los actores productivos, por momentos agrupados y en otros como individuos conformados de manera singular- procedemos a la revision de algunos autores, que desde distintas posiciones, se han ocupado del tema. Asimismo, nos detendremos a analizar los puntos de vista vertidas en algunos estudios acerca de los espacios más importantes en donde se construye la practica productiva: la tecnologia, la organizacion de la produccion y las relaciones laborales.

La revision de las distintas posturas que tocan estos aspectos, ponen de relieve que las relaciones de poder constituyen el elemento transformador mas dinamico de las diversas practicas productivas en los distintos momentos del camino emprendido por el desarrollo capitalista.

De ninguna manera, se pretende agotar la discusion con las posiciones aqui vertidas, estas constituyen simplemente soportes teóricos que nos auxilian en la ubicacion de nuestro estudio que propone el analisis de la practica productiva, como un resultado complejo de la interactuacion de los distintos actores y en las distintas dimensiones comprendidas en el intrincado mundo del trabajo industrial.

En el primer punto se abordan las distintas corrientes que se ocupan del poder, con el fin de ubicar, a aquellas que son susceptibles de ser recuperadas para el análisis del poder en las unidades productoras. Posteriormente tocamos los espacios de la práctica productiva, en un intento de recobrar las Escuelas y los autores más relevantes, cuyos planteamientos puedan orientar el análisis propuesto.

1.- Las Relaciones de Poder

Son dos las cuestiones que conviene tener presente en este primer recuento de posturas acerca del poder en la producción a fin de identificar los supuestos que animan las propuestas: la naturaleza del poder y el papel de los sujetos.

En el caso de la naturaleza del poder, son dos las orientaciones principales que se han identificado: las que consideran al poder como un atributo encarnado en los sujetos, grupos o instituciones y por lo tanto su dinámica obedece a una cuestión de distribución y las que rechazando esta postura, en la suya presentan al poder como una relación de fuerzas en donde a pesar de ser una relación asimétrica no existe un determinismo en su distribución, sino más bien, un rejuego entre las fuerzas, a partir de las cuales se define temporalmente su asignación. Detrás de la primera postura, subyace entonces, la concepción del poder de manera unidireccional, o sea, el de la imposición de un orden sobre otro.

Por el contrario, la segunda se orienta a rechazar la unicidad reccionalidad del poder, concibiendola como una relacion compleja y cambiante entre fuerzas en movimiento.

En cuanto al papel de los sujetos, este tambien es analizado a partir de dos enfoques: como sujeto pasivo constreñido por las estructuras y como sujeto activo remodelador de estructuras.

Al parecer fue Weber el primero que se intereso en el poder dándole un tratamiento sociológico en su estudio sobre las burocracias. Para el autor *el poder es la probabilidad que tiene un hombre o agrupación de hombres de imponer su propia voluntad en una accion comunitaria, inclusive contra la oposición de los demás miembros.* (Weber, 1979) En esta concepción queda implícito su reconocimiento de intereses divergentes dentro de las relaciones sociales, mismas que son resueltas no siempre por la vía del consenso. Bajo esta optica, el analisis weberiano deja entrever la posibilidad del conflicto.

Llevada esta concepcion al espacio de las empresas capitalistas modernas, para Weber, se hace imperante una estructura de dominacion que funcionara como garante de los objetivos de la empresa.

La reunion de un numero considerable de trabajadores en una planta que laboren bajo ciertas condiciones especificas, a un ritmo particular y obteniendo un cierto monto salarial, supone toda una acción comunitaria en donde conviven diferentes sectores sociales con intereses distintos (Weber, idem).

Orientar estos intereses distintos hacia un mismo fin (de la empresa) requiere de una estructura de dominación concepto que el define *como la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas, o sea la probabilidad de que un mandato sea obedecidos*. Con esta postura el autor restringe la actuación de los dominados a la obediencia impuesta por el grupo dominante, fundamentando su planteamiento en una *selección natural*, en donde algunos nacen para obedecer y otros para mandar.

Una posición opuesta es presentada por Foucault quien aborda el análisis del poder a partir del sujeto y no de las clases sociales o instituciones. Así el autor concibe el poder *como una relación de fuerzas, que no se encarna en una forma, sea ésta personal o institucional, ni es autónoma ni puede estar aislada*. Por lo tanto, para este autor, el poder, sólo cobra significado en función de otras fuerzas. A diferencia de Weber el poder para Foucault no se analiza en términos de distribución sino de relación de fuerzas.

En esta perspectiva las relaciones de poder *se constituyen en acciones sobre acciones, en un conjunto de acciones sobre acciones posibles*, mismas que pueden revestir distintas modalidades: incitar, inducir, desviar, facilitar, dificultar, ampliar, limitar, etc. (G. Deleuze, 1987).

Foucault lleva esta concepción a sus estudios sobre los espacios cerrados, en donde analiza las relaciones de fuerza a través del disciplinamiento de los cuerpos inmersos en esos

espacios: disciplinamiento que para el autor conlleva una *coerción ininterrumpida, constante, que vela sobre los procesos de actividad más que sobre sus resultados y se ejerce según una codificación que reticula con la mayor aproximación el tiempo, el espacio y los movimientos.* (Foucault, 1975)

Las aseveraciones del autor en este sentido, -tal como señala Coriat- han llevado a algunos de sus seguidores a interpretaciones erróneas cuando intentan aplicarlas al espacio productivo, ya que llegan a privilegiar la búsqueda del control capitalista por el control mismo, dejando de lado el punto nodal del capitalismo cuyo interés por controlar la fuerza de trabajo reside en esencia en la producción del valor. (Coriat, 1986)

Uno de los aspectos más controvertidos en el análisis de las relaciones de poder es el de su fundamento, cuestión que remite a las fuentes de legitimidad en que se sustenta. O sea, la validez del poder requiere de un sustento para ser reconocido y autorizado como tal y en este sentido lograr subordinar el actuar de otras personas o grupos.

En el ámbito de las relaciones sociales estos fundamentos adquieren diferente naturaleza: la violencia, la ley, elementos económicos, sociales, etc.^(a)

En el caso de las unidades productoras, la búsqueda de la legitimidad de las relaciones asimétricas que allí se entablan, ha transitado por diversos caminos que engloban

(a) Al respecto, véase P. Tixie, *Légitimité et modes de domination dans les organisations*, *Sociologie du travail* no. 4-88, Bobbio N. y Bovero M. *Origen y fundamentos del poder político*.

tanto aspectos racionales como subjetivos, estructurales y coyunturales, mismos que pueden ser concretizados en procedimientos formales, como también en prácticas informales, al interior de la producción. En esta vertiente, los teóricos de las organizaciones tendrán mucho que decir, tal como se verá posteriormente.

2.- El Espacio Fabril como Escenario de las Relaciones de Poder.

En el sistema capitalista, las relaciones de poder como relaciones de fuerza entre el capital y el trabajo construyen socialmente su escenario en el centro laboral, en el ámbito fabril y de manera central en el proceso de trabajo, como espacio concreto de encuentro entre los actores productivos.

Dentro del pensamiento social son dos las corrientes que han avanzado -bajo distintos objetivos y áreas de interés- en el análisis de las relaciones de poder en el ámbito productivo: la sociología del trabajo y la sociología de las organizaciones.

La primera, recientemente establecida como tal, tiene en Babagge (1832) y Carlos Marx (1867) a sus fundadores y en el último a su exponente más difundido. Sus aportaciones acerca del proceso de trabajo como campo de relaciones sociales da pie a toda una corriente de pensadores que abordan directa o indirectamente las relaciones de poder con una orientación analítica-descriptiva-explicativa poniendo acento en la

indivisibilidad de la Economía y la Política en la esfera productiva. Esto es, el proceso de producción es visto al mismo tiempo como ámbito de relaciones económicas y de poder.

A diferencia de esta corriente, la de las Organizaciones surge y se desarrolla con un enfoque normativo-prescriptivo derivado de su función auxiliadora en la administración de los recursos empresariales para la producción. Animados por el afán de responder a los problemas de la gran empresa se inscriben en la búsqueda de formas eficientes de coordinar los recursos materiales con los humanos, fuentes de legitimación social, estructuras de autoridad y novedosos métodos y procedimientos para realizar las tareas productivas y administrativas. Como fundadores del estudio sistemático moderno de las organizaciones se reconoce a Taylor (1911), Henry Fayol (1916) y Max Weber (1920) en razón de que sus aportaciones sirvieron de base para el desarrollo de la hoy llamada teoría organizacional.

Los diferentes orígenes y objetivos de estas dos corrientes dan lugar también a privilegiar entre sí diversas dimensiones de la organización productiva como ámbito de análisis.

A partir de la aportación marxista sobre la dualidad del proceso de producción capitalista, visto al mismo tiempo como proceso de trabajo y proceso de valorización del capital, la corriente del trabajo pone atención en el lugar de éste, en la fábrica y al interior de ella, en los procesos de trabajo

como el espacio concreto de confrontación entre dos lógicas productivas diferentes: la del capital y la del trabajo.

Históricamente, el proceso -reseñado por Marx- que da lugar a esta situación es la expropiación de los medios de producción de los trabajadores a cargo de los capitalistas. Este proceso conocido en la historia económica como acumulación originaria del capital sienta las bases para el asalariado de los trabajadores en su búsqueda de medios de subsistencia; bases al mismo tiempo sobre las que descansa el sistema capitalista.

Por su parte, la Teoría Organizacional dada su función pragmática ha tendido a ignorar las relaciones asimétricas que se entablan al interior de las organizaciones laborales presentando a éstas como estructuras sociales ideales.

En este sentido, su ámbito preferido de análisis ha sido el de la administración. Sus estudios han puesto énfasis en la búsqueda de mecanismos de apoyo a la gestión de la producción diagnosticando sus problemas y buscando soluciones administrativas llámese racionalismo, relaciones humanas etc.

Sólo recientemente al interior de esta corriente ha surgido un enfoque orientado a cuestionar el papel desempeñado hasta entonces por los teóricos de las Organizaciones. Su importancia radica en reconocer, desde su posición, la función encubridora que ha tenido la corriente clásica al enmascarar bajo diversos postulados el ejercicio del poder en la producción. (Ibarra, 1989)

Ahora bien, háganlo o no explícito, descubranlo u ocúltenlo. ambas corrientes reconocen y parten de la diversidad de intereses entre los concurrentes a un centro laboral, mismos que se expresan como un rejuego de fuerzas que definen los límites del mandato y la obediencia, de la disciplina y la indisciplina, del control y la autonomía. En última instancia, las relaciones entre dichas fuerzas definen el alcance del poder de unos sobre otros.

A continuación se tratará de ubicar a los autores más importantes que han abordado -ya sea abierta o tacitamente- el tema del poder en la fábrica, importancia sustentada en relación a la utilidad de sus planteamientos para definir el nuestro en este estudio.

Así, en primer lugar se encuentra que Max Weber (1979) reconoce la concurrencia de intereses disímiles en el ámbito laboral, intereses que según él, habrán que reorientar a los fines específicos de la empresa capitalista a través de una estructura de dominación. Marx (1867) va más allá y habla de intereses contradictorios e irreconciliables, razón primaria de la necesidad de dominio del capital sobre el trabajo a fin de que el primero alcance su función de valorización y acumulación, fundamento de su existencia.

A través de los pasajes de la sección IV del Capital, Marx aclara que para el capital no es suficiente la concurrencia *libre* de la fuerza de trabajo al mercado y su consecución empresarial a través de un salario, sino que hace

falta su domesticación y uso conforme a los fines capitalistas. He aquí el punto inicial de confrontación entre el capital y el trabajo: los llamados fines empresariales no son, aunque por momentos lo parezca, los de la fuerza de trabajo.

Es en este sentido que Marx encuentra en el proceso de trabajo una lucha por el poder, como condición indispensable para la extracción de la plusvalía: su teoría sobre las relaciones de explotación puede ser vista como el ropaje que adquiere en él, el abordaje de las relaciones de poder.

Bajo estos lineamientos, el capital requiere de la implementación de una estrategia que le permita asegurar a través de diversos mecanismos el uso eficiente sobre sus recursos. Entre estos, la fuerza de trabajo es la única con capacidad de responder y resistirse. De ahí el objetivo empresarial de subordinarla a su lógica: detrás de esta se encuentra como fin último la obtención de la ganancia.

A partir de los planteamientos marxistas se desarrollan un conjunto de análisis que los retoman dando lugar a un considerable número de estudios que de alguna manera tocan el tema del poder en el centro laboral. Es aquí donde aparece el control como categoría explicativa de las relaciones de poder en la fábrica.

El control -visto como objetivo y estrategia empresarial- sobre el proceso de trabajo y de las condiciones de uso de la fuerza de trabajo constituye el punto donde habrán de centrarse los principales posturas de esta corriente.

El obrerismo italiano de los años sesenta, representado principalmente por Panzieri y Negri constituye una de las propuestas más importantes que han abordado estos temas. A partir de una relectura de Marx, los obreristas asumen una posición radical y centran su atención en el espacio productivo caracterizando la relación capital trabajo como antagónicas. En la concepción de estos autores, --vinculada a una práctica política-- el consenso no tiene cabida. Panzieri, exponente principal de esta escuela, parte de una permanente conflictividad entre el capital y el trabajo por el control sobre el proceso productivo y ve en la máquina el instrumento empresarial para enfrentar la resistencia obrera. (Panzieri y otros, 1974). Asimismo este autor apunta que la violencia fabril es inherente a la producción capitalista teniendo su contraparte en la resistencia obrera y a la fábrica como terreno de lucha, lucha que obedece en última instancia al propósito de subordinación del proceso de trabajo a las necesidades de valorización del capital. En este sentido, para este autor el ámbito fabril es el terreno de lucha, de confrontación entre dos poderes: el del capital y el del trabajo.

Si bien la aportación de Panzieri ha sido muy importante al ubicar la centralidad de la fábrica y de los procesos de trabajo como ámbito de relaciones sociales, de relaciones de poder, su posición radical sobre el carácter de esta relación, restringe las relaciones entre el capital y el trabajo al conflicto y a la resistencia obrera.

Otra de las aportaciones de Panzieri que han sido de mucha utilidad para clarificar el carácter de las relaciones de poder en la producción es el de su concepción sobre la clase obrera como sujeto activo, creador y remodelador de las relaciones sociales al interior de los procesos productivos, posición que si bien parte de reconocer el peso de las condiciones objetivas de trabajo en la cual se encuentra inmersa, introduce la subjetividad como elemento explicativo, orientador y detonador de acciones.

Años más tarde, con la publicación de Trabajo y Capital Monopolista de Braverman (1974) el espacio fabril es retomado como escenario de la relación capital-trabajo y analizado a través del control del proceso de trabajo, control entendido como pérdida de autonomía sobre el mismo, aspecto que desde la perspectiva de este autor, conlleva a una descalificación progresiva de la clase obrera y al incremento del poder del capital sobre el trabajo.

Partiendo de estos planteamientos, otros autores van avanzando y el estudio del poder en la fábrica va develando su complejidad: Edwards(1986) en su estudio del conflicto en el trabajo aborda el análisis de las relaciones laborales en el proceso de producción caracterizando este como una

actividad incierta y cargada de conflicto en la que el control de las condiciones en las que la fuerza de trabajo se transforma en trabajo efectivo es un elemento central.

Al proceso de trabajo, el autor le

reconoce un área de incertidumbre que refleja la circunstancia de que ningún contrato puede especi-

ficar las obligaciones de los trabajadores con todo detalle. Esta indeterminación significa que habrá margen para que los agentes sociales influyan en la situación.

La aportación de Edwards al análisis de las relaciones que se entablan en el ámbito de la producción -bajo cualquier sistema de producción de carácter explotador- son valiosas en cuanto introducen también precisiones ignoradas por otros autores: en su exposición del concepto de *antagonismo estructurado*,^(a) mismo que acuñó para explicar la naturaleza de las relaciones entre el capital y el trabajo, el autor aclara que pese a la existencia de este antagonismo estructurado, no existen dos clases internamente homogéneas de capitalistas y trabajadores sino que estas se encuentran diferenciados en su interior, tal es el caso de los mandos medios en representación del capital.

En este planteamiento de Edwards es importante rescatar los supuestos que lo sustentan: en primer lugar, el autor reconoce al proceso de trabajo como ámbito de relaciones sociales entre los agentes productivos, planteamiento que apoya la centralidad del espacio productivo como terreno definitorio de las condiciones de uso de la fuerza de trabajo. *La negociación del esfuerzo*, concepto que el autor propone para nombrar el proceso -incesante y cotidiano que tiene lugar en el piso mismo de la producción- de convenir las condiciones de transformación de la capacidad de trabajo en trabajo efectivo constituye motivo de conflicto entre el

(a) Para el autor existe antagonismo estructurado en toda organización de trabajo en la que la fuerza de trabajo se materializa en la creación de un excedente que pasa a manos de otro grupo o. XV, op. cit.

capital y el trabajo; en segundo lugar -tal como asienta Edwards-- no es suficiente la regulación empresarial para conseguir la participación cooperativa de los trabajadores. posición que apoya el reconocimiento del papel activo de los agentes productivos y refuerza la importancia del espacio productivo sobre el de la regulación como terreno resolutivo de las condiciones de uso de la fuerza de trabajo.

Por su parte, la postura de Buroway (1983) cuestiona de manera radical uno de los aspectos marxistas más difundidos en ese entonces, este es el necesario despotismo de la dirección capitalista en los procesos de trabajo y apunta hacia la posibilidad de la generación del consenso en el ámbito productivo; reconoce que el comportamiento de los trabajadores implica simultáneamente resistencia a las prácticas capitalistas, modificación de éstas, así como adaptación y colaboración con las mismas.

Las aseveraciones de este autor, son sustentadas en las transformaciones que ha tenido el proceso de trabajo en relación al tránsito del capitalismo de libre competencia a una fase monopólica. La importancia de estos planteamientos radica en su apertura para caracterizar las relaciones en la producción como no necesariamente conflictivas en todo momento, de ahí su orientación a la construcción del consenso al interior de la empresa entre los actores productivos. En este sentido, los mecanismos de control para asegurar la viabilidad de la producción, dejarían de ser exclusivamente despoticos.

La construcción del consenso para Buroway se inscribe en el espacio mismo de la producción dejando de lado cualquier ingerencia de valores extrafabriles. De esta manera, los trabajadores desarrollan una racionalidad vinculada directamente al proceso de organización de la producción.

Una de las posturas más recientes que abordan el tema del control en la producción de manera amplia, la constituye la de Storey (1983) quien parte de la concepción de que el proceso de trabajo es efectuado mediante una gran variedad de estrategias y tácticas orientadas a conseguir el uso eficiente de la fuerza de trabajo, eficiente en el sentido de responder a los objetivos del capital. En este enfoque, la noción de control rebasa el sentido tradicionalmente otorgado a esta categoría: la del control por el control mismo como expresión de la contradicción capital trabajo (Braverman, 1974) y se inscribe a ubicarlo en un sentido amplio, o sea, como una tensión dinámica construida y desarrollada en un tiempo histórico, como resultado de una construcción social a través del rejuego dialéctico entre el control de la administración y la resistencia de la fuerza de trabajo, misma que es plasmada tanto en estructuras formales como en cuestiones inesperadas, en donde lo contingente y las incertidumbres tienen un lugar; esto es, la actividad de construcción social no va a producir estructuras completamente racionales sino que estas son complementadas por lo inesperado, lo contingente, las incertidumbres".

En estos términos, el control como categoría explicativa del ejercicio de las relaciones de poder revela su utilidad. sin embargo, su tratamiento tendrá que ser en un sentido amplio y nada fácil: habrá que seguirle la pista, descubrir sus modalidades y fundamentos, sus períodos de vigencia, sus espacios preferidos etc.

A continuación, bajo el ángulo del control como expresión de las relaciones de poder, se presentarán, los espacios que intervienen en la configuración de la práctica productiva.

3.- Las Dimensiones de la Práctica Productiva.

3.1. Tecnología

El elemento maquinístico constituye el soporte técnico del proceso de trabajo. Su presencia en él trastocó las relaciones entre medios de trabajo y fuerza de trabajo.

A lo largo de su exposición del paso de la manufactura a la gran industria en la sección cuarta del capital, Marx deja claro este proceso:

Al convertirse en maquinaria, los instrumentos de trabajo adquieren una modalidad material de existencia que exige la sustitución de la fuerza humana por las fuerzas de la naturaleza y de la rutina nacida de la experiencia por una aplicación consciente de las ciencias naturales. En la manufactura, la división y articulación del proceso social del trabajo es puramente subjetiva, una simple combinación de obreros parciales: en el sistema basado en la maquinaria, la gran industria posee un organismo perfectamente objetivo de producción con que el obrero se encuentra como una condición material de producción lista y acabada

En este sentido, Marx reconoce en la ciencia una fuerza productiva directa al considerar la tecnología moderna como ciencia aplicada a la producción. Estudios posteriores permiten constatar la innegable utilidad que el progreso tecnológico ha reportado a la producción en los procesos de trabajo, al mismo tiempo, que permite incrementar el control social del capital sobre el trabajo.

Marx y sus seguidores (los obreristas italianos, 1960s.) al analizar las transformaciones del proceso de trabajo sitúan y denuncian al elemento maquinístico como el factor más dinámico y eficiente para asegurar el control empresarial en los procesos de trabajo. A partir de estos planteamientos, se afirma que la máquina además de una función productiva, realiza al mismo tiempo una función disciplinaria.

En este sentido, dichas afirmaciones vienen a refutar las ideas tan arraigadas entre los economistas de la época, acerca de la supuesta neutralidad de la ciencia poniendo de relieve el papel de lo político, de la lucha de clases y de la apropiación de la técnica por el capital en los procesos de innovación tecnológica.^(a)

En esta línea de razonamiento, la renovación de las bases técnicas paulatinamente logradas en la producción conducen a remodelaciones profundas de los procesos de trabajo al mismo tiempo que constituyen nuevas posibilidades de reconstitución de las relaciones de poder.

(a) Al respecto véase Coriat B. Ciencia, técnica y capital, 1976.

Con el surgimiento del taylorismo y el fordismo, la fábrica vive una transformación radical de sus bases técnicas de producción, de la organización de sus procesos de trabajo, de los requerimientos de calificación de la fuerza de trabajo etc.; aspectos de gran importancia que por sus alcances técnicos y sociales reajustaron -entre otras cosas- las relaciones establecidas entre los hombres y las máquinas y entre los hombres y los hombres en el espacio productivo.

La base tecnológica del fordismo lo constituye la cadena de montaje, misma que posibilitó la producción en masa, así como una nueva disciplina laboral basada en la fijación de tareas parciales al obrero y en cadencias y tiempo de trabajo efectivos, imponiendo de esta manera el control de la máquina en el proceso de trabajo.

En este sentido, desde la óptica del proceso de trabajo -según Anglietta (1978)- el fordismo es una superación del taylorismo en tanto que no sólo supone la separación entre la concepción y ejecución, sino también la organización del trabajo como sistema de máquinas especializadas en una línea de producción continua. Con ello, el fordismo incrementa la intensidad, la parcialización, la descalificación y la subordinación del obrero a la máquina.

Estas condiciones de producción que se implantan a partir de la base tecnológica fordista dio lugar a cuestionamientos y rechazos por parte de los trabajadores, mismos que se expresaron en alta rotación de personal, ausentismo, paros, etc).

Bajo esta situación, surge la preocupación por estos temas: una primera oleada de investigaciones -entre las que destacan las de la sociología industrial- pone acento en la variable tecnológica como determinante en problemas de desafección del trabajo (alta rotación de trabajadores, ausentismo, sabotaje, etc.) confiriéndole al aspecto técnico la responsabilidad de las condiciones ambientales y laborales, mismas que explican la insatisfacción y la pérdida del control del trabajador al interior del proceso productivo y se inscriben en la búsqueda de alternativas para el trabajo enajenante en la cadena (Friedman (1946), Walker y Guest (1949), E. Chinoy (1955), Blauner (1964).

Con un enfoque diferente -inscrito en la esfera de lo político- también se aborda la tecnología como elemento de control empresarial sobre los trabajadores. Sin embargo, a raíz de algunas propuestas (Coriat, 1976) el significado del concepto de tecnología es ampliado: además del elemento maquinístico, tradicionalmente considerado, se introduce el de la organización del trabajo como ciencia administrativa aplicada a la producción.^(a)

En esta perspectiva, ubicamos a Negri (1964), quien a través de su concepto de *repression tecnológica* apunta sobre aquellos procesos en los cuales el capital introduce nuevas tecnologías para destruir composiciones obreras susceptibles de convertirse en amenazas para la reproducción del capital.

(a) Al respecto, véase Melgoza J. Tras la huella de la subjetividad obrera. Algunas reflexiones desde la sociología del trabajo en Sociológica, año 5, número 14, UAM Azcapotzalco, septiembre-diciembre de 1990.

En esta misma dirección. Merton (1968) afirma que la tecnología se ha utilizado como un instrumento de control social sobre los trabajadores a fin de mantenerlos -al igual que a los directivos- en sus respectivos puestos en sus centros de trabajo. Por su parte, Shaiken (1981) en su artículo sobre computadoras y relaciones de poder en la fábrica sostiene que

factores tales como la calificación o la experiencia, o el control sobre el ritmo de trabajo, se convierten en armas potenciales en manos de los trabajadores. Para los gerentes, la tecnología y la organización del trabajo resultan vehículos para debilitar este poder y aumentar su propia autoridad.

Asimismo, desde la perspectiva de Braverman (1974) el incremento del poder del capital sobre el trabajo, se da a partir de la descalificación del trabajo como consecuencia del desarrollo tecnológico. Blauner (1974), citado por Gibbs (1991) agregaría que el grado de control que los trabajadores calificados ejercen necesariamente sobre el proceso de trabajo inmediato es el fundamento del poder social que los trabajadores pueden ejercer en sus relaciones con sus directivos. Por su parte, Coriat (1982) hace referencia también al papel de la tecnología en la producción; para él, la fábrica actual es la intensificación de la aplicación de la ciencia a la producción, lo que lleva a la destrucción del conocimiento obrero basado en la experiencia de la actividad productiva.

En esta misma línea de razonamiento salen a relucir las preocupaciones, no siempre explícitas, en torno al control, como vía de poder: los mecanismos utilizados por la dirección empresarial, sus efectos sobre el conocimiento obrero, los

fundamentos de la legitimidad de dicho control, así como también las modalidades de respuesta obrera ante este control. Estos autores, de alguna manera también introducen la discusión sobre el agotamiento de la base tecnológica fundamentada en la cadena de montaje para la producción en masa. A nivel del proceso de trabajo, se habla entonces de la rigidez de la base tecnológica, misma que se refiere a las características de las máquinas por un lado, y por el otro en su organización en un sistema.

Los límites de esta base tecnológica pueden ser analizados -desde la perspectiva de De la Garza (1991)- en dos sentidos estrechamente vinculados entre sí: el primero, como límites técnicos relacionados con las características de las máquinas en su relación con la fuerza de trabajo y en un segundo, en las formas y capacidades de resistencia obrera al dominio empresarial.

Cabe mencionar la existencia de elementos externos al proceso de trabajo que contribuyeron al agotamiento de esta base tecnológica: las dificultades para enfrentar cambios bruscos en la demanda debido a la alta especialización de la maquinaria es uno de ellos.^(a)

En este contexto, una de las vertientes teóricas con relación a la salida de la crisis, se plantea la adopción de las nuevas tecnologías como una solución (Rojas, 1979). Esta

(a) Esta situación es clarificado por Ohno en la obra de Coriat (1992) al referirse al análisis comparativo de la producción estadounidense y japonesa: *Mientras el sistema clásico de producción planificado en serie es relativamente refractario al cambio, el sistema Toyota por el contrario, resulta muy elástico; se adapta bien al sistema de diversificación más difíciles.*

orientación, de herencia neoshumpeteriana parte de considerar el agotamiento de la base técnico-material anterior (fordista) y ven en la adopción de una nueva base técnica -a partir de la microelectrónica, la robótica y la informática, la biotecnología, nuevas fuentes de energía y nuevos materiales- el arma fundamental del capital en los procesos reestructuradores. Así, los productos de la tercera revolución tecnológica son transferidos a la fábrica en forma de máquinas programables, transportadores automáticos, computadoras, robots, etc.

La aportación de las nuevas tecnologías a la producción se da a partir que revolucionan el sistema de máquinas existentes y el trabajo es reorganizado eliminando cada vez más los tiempos muertos que se le escaparon al fordismo o que los trabajadores a través de diferentes mecanismos (individuales y o colectivos) han reabierto.

Según Coriat (1986) son tres los aspectos que resumen el papel que juega la introducción de las nuevas tecnologías: en primer lugar, en cuanto constituyen una segunda ola de técnicas de expropiación del saber obrero (mediante la microelectrónica), la segunda concierne a la economía del tiempo, al tratar de comprimir los tiempos improductivos de circulación de las piezas y de los productos en la fábrica y por último, los equipos flexibles que con bajos costos de reprogramación son capaces de producir un conjunto variable de piezas a partir de una pieza matriz.

En su vertiente de respuesta a la crisis de control social, las nuevas tecnologías tratan de responder rigidizando aún más las coerciones tecnológicas sobre los flujos y los ritmos de producción a fin de hacerlas menos sensibles al trabajo y a los ritmos obreros.

Los hallazgos de Coriat (1985) al respecto apuntan hacia un mayor control sobre los hombres en sus tareas con fines de mayor eficiencia y calidad. Los puntos abordados con estos propósitos son en un primer plano, el control sobre el tiempo de producción: aspecto que remite a la intensificación del trabajo al aumentar cuantitativamente los gestos productivos en la jornada laboral: así, con la reducción de los tiempos muertos y en consecuencia con una gestión optimizada de los flujos productivos, los trabajadores se encuentran sometidos a ritmos más veloces que en las cadenas clásicas.

En un segundo plano, la atención se centra en el control directo sobre el desempeño de los trabajadores; la presencia de la microelectrónica en el proceso productivo permite desplazar el control visual ejercido por los capataces al ser incorporados dispositivos técnicos a las máquinas a fin de vigilar el cumplimiento por parte de los trabajadores de las prescripciones operativas empresariales. Todo ello, encaminado a asegurar la calidad de los productos, condición fundamental en el marco de la competencia empresarial.

Lo anterior, evidencia la potencialidad que conllevan las nuevas tecnologías para modificar las relaciones de fuerza en el proceso de trabajo; sin embargo, el rumbo que

asuman dichas modificaciones no es lineal ni unico, al contrario, sera resultado -a nivel de la empresa- del uso social que se les dé en relación a la correlación de fuerzas existentes en el centro laboral en cuestion y de otros elementos intra y extrafabriles. Es precisamente, la heterogeneidad que asume la introducción de las nuevas tecnologías en los casos concretos, lo que suscita una polémica aun abierta sobre sus efectos sobre el trabajo: dimensiones tales como el de las calificaciones, contenido del trabajo, control sobre el proceso de trabajo, division del trabajo, formas de supervision, condiciones de trabajo, etc. figuran como los espacios controvertidos de acción de la nueva era de la racionalización productiva en el ámbito de los procesos de trabajo.

Ahora bien, el analisis de la efectividad de la tecnología como medio de control social, necesariamente remite a las formas como estas tecnologías son utilizadas en concreto en el ámbito fabril, la intención empresarial que subyace a su introducción, las formas de gestión a través de las cuales se pretende su implantación, las formas de interacción con los trabajadores, la composición de la clase obrera y la respuesta de éstos ante los nuevos esquemas de producción, así como las relaciones laborales en su conjunto. En este sentido habría que retomar el análisis de los espacios productivos en cuestion y poner de realce que el problema no es solamente técnico sino que corresponde al ámbito social.

Lo anterior nos lleva a la afirmación de que la tecnología solamente constituye un parámetro, a partir del cual,

pueden instrumentarse distintos diseños organizacionales arrojando a su vez diferentes configuraciones de prácticas productivas en relación a las combinaciones de los actores y dimensiones involucradas.

3.2. La Organización de la Producción.

Tradicionalmente, la teoría organizacional se ha ocupado de proporcionar un conjunto de normas y técnicas, a fin de definir las formas de realizar la producción en las empresas.

Su intención radica en asegurar el óptimo comportamiento de las variables productivas de acuerdo a los fines empresariales. con ello, se pretende eliminar lo que varios autores han denominado lo contingente, lo inesperado y las incertidumbres de los procesos de trabajo. Con este objetivo, la teoría organizacional ha transitado por distintos caminos para al final converger en uno solo: propuestas operativas a fin de alcanzar la utilización eficiente de sus elementos productivos, y de manera especial, por conseguir la mayor funcionalidad posible de la fuerza de trabajo al interior de los procesos productivos.

El acento puesto en el elemento humano, en virtud que al interior del ámbito productivo, es el único con capacidad de respuesta, ha llevado a incursionar en dimensiones racionales-productivistas, subjetivas, estructurales, contingentes y

recientemente las denominadas nuevas formas de organización del trabajo.^(a)

A partir del análisis de las diferentes posturas organizacionales, cuyos principios, en diferentes momentos y situaciones, han pretendido utilizarse como reguladores del orden fabril, se desprende la importancia del papel político que ha desempeñado la teoría organizacional en la construcción social de las relaciones de poder en la fábrica.

Desde una posición cuestionadora de la teoría convencional de las organizaciones, pero surgida de su seno, la llamada corriente crítica (Ibarra y Montaña 1987, Salaman) devela que los esfuerzos de esta teoría se dirigen -con mayor o menor sutilidad- a asegurar y legitimar el control en el trabajo presentando su ejercicio como natural en la medida que se le considera una simple función administrativa, necesaria y neutral.

En un sentido político, la aseveración de Castillo (1990) al respecto, resulta relevante, mas aun, -como en este caso- si proviene del análisis detallado de varios autores críticos. A partir de la revisión de Braverman, Buroway, Gaudemar, Gordon, Marglin, Gorz, etc., Castillo apunta que

el control es, sin duda, una de las claves explicativas tanto del conjunto estructural como del funcionamiento global de la empresa capitalista, pero sobre todo es el elemento configurador de las diferentes formas de organización del trabajo diseñadas y puestas en práctica por el capital para que la

(a) Para un análisis detallado de las escuelas y corrientes que integran la teoría organizacional convencional véase Ibarra E. y Montaña I. Mito y poder en las organizaciones Edit. Trillas, México, D.F. 1987.

fuerza de trabajo se transforme en trabajo efectivo productor de plusvalor.

Así, se habla de las técnicas de producción como técnicas de dominación.

En este ángulo, reconociendo la implicación de las relaciones de poder como elemento configurador de la organización, su análisis no puede concebirse como la imposición de un conjunto de normas y técnicas reguladoras, sino que habrá que verla como una dimensión de la producción, producto de la construcción social, en donde el comportamiento de los trabajadores, si bien, se encuentra acotado estructuralmente, aquéllos también pueden encontrar -y lo hacen- espacios donde manifestarse, ya sea activa o pasivamente. De ahí que la dirección empresarial se encuentre inmersa en una búsqueda constante de mecanismos que aseguren su prerrogativa de mando.

En este sentido, no determinista, y orientado a la operativización, se puede entender, -siguiendo a Arteaga y De la Garza (1992)- la organización de la producción como las formas de vincular los recursos materiales con los humanos de acuerdo a un plan y de manera específica, el vínculo entre fuerza de trabajo y medios materiales de producción en el proceso de trabajo.

Cuestiones tales como gestión de la producción, división del trabajo, mecanismos disciplinarios y de control, niveles de autoridad, jerarquías de mando, serán motivo de atención a la luz de los paradigmas organizacionales predominantes en el mundo empresarial.

A grandes rasgos se han identificado dos grandes modelos que engloban desde distintos ángulos las técnicas de la organización del trabajo y de la gestión de la producción. Cabe reiterar que los actuales procesos de introducción de nuevas tecnologías de gestión o de innovaciones organizacionales no pueden verse como rupturas totales de un modelo y su sustitución por otro, sino que se trata de procesos complejos que a nivel del espacio productivo, adquirirá modalidades propias, como resultado de la construcción social de los sujetos involucrados en él.

a). La Organización Científica del Trabajo.

Sentadas las bases de la división del trabajo por el maquinismo (parcelación de las tareas, incorporación del saber técnico en las máquinas, carácter despótico de la dirección), mismas que son enunciadas por Marx, la Organización Científica del Trabajo se encargará de proporcionar un conjunto de técnicas y procedimientos del control del proceso productivo en respuesta a la pérdida de tiempo, a la holganza obrera que experimentaban las empresas en expansión a finales del siglo pasado.

Historicamente son dos los elementos que se conjugaron para demandar un nuevo orden fabril: la competencia capitalista y la capacidad de resistencia de los trabajadores a partir del saber hacer sobre su trabajo. El taylorismo como

expresión científica de la administración, vendría a arrancar a la clase obrera, el control de sus modos operativos.

Así, las palabras de Coriat (1976) sintetizan con claridad, el nuevo orden instaurado por el taylorismo:

todo lo que el maquinismo no habia realizado ya en materia de la expropiacion tecnica de los obreros, lo realiza el taylorismo por medio de la organizacion del trabajo.

El nuevo régimen fabril, orientado a la descomposición del oficio, puede caracterizarse esquemáticamente en tres principios que coniugan criterios tanto económicos como políticos.

- La separación entre concepción y ejecución.
- La descomposición del trabajo complejo en trabajo simple.
- La economía del trabajo vivo a partir del estudio de tiempos y movimientos.

Con estos principios organizacionales, la predominancia del trabajo muerto sobre el vivo se hace posible, aquel se convierte en el elemento rector del proceso de trabajo: situación que se perfecciona a partir de Ford, quien al introducir la cadena de montaje, logra incorporar los tiempos y movimientos al maquinismo, *desmigajar y parcializar* los movimientos requeridos por el trabajo vivo, dando como resultado una considerable intensificación del trabajo.

Lo anterior da lugar a la definición de puestos de trabajo, caracterizados como de tareas invariables, monotonas, excesivamente definidas y fragmentadas, donde la iniciativa y el saber obrero quedaron excluidos. Bajo este sistema,

el control de los trabajadores en la producción, descansa en la organización misma, a partir de dos aspectos fundamentales: en la asignación del trabajador a un puesto individual aislado y en la definición completamente detallada de la tarea que debe realizar. (Chave, 1988).

Con lo anterior, los responsables de la organización únicamente tienen que verificar que las actividades de los trabajadores se ajusten a las prescripciones y a las previsiones y, en caso necesario, intervenir a través de los supervisores directos y mediante el sistema normativo y disciplinario existente.

Una mirada política a estos principios organizacionales, apunta a identificar la descomposición del saber-hacer obrero, como un freno a la resistencia obrera en la producción, resistencia basada precisamente en el conocimiento de los trabajadores sobre su trabajo, como aspecto central de la correlación de fuerzas frente al capital. Esto desemboca en problemas de resistencia obrera, misma que incide en la eficacia de la producción, lo que a su vez demandaba nuevas formas de organización de los puestos de trabajo y de las formas de trabajar.

Las corrientes denominadas de las Relaciones Humanas y de las Nuevas Relaciones Humanas dictaminarían al respecto, para posteriormente proponer -sobre las mismas bases taylorianas- incursionar en los resortes del comportamiento humano. A través de los principios emanados de la psicología y de la sociología industrial se abordaría el terreno de la sub-

jetividad y de las relaciones informales con el objetivo de alcanzar la cooperación y la eficacia de la fuerza de trabajo en la producción. En este sentido, las propuestas de estas Escuelas están dirigidas al ámbito de la gestión: la intención fue compensar, corregir y mejorar el tratamiento del factor humano en la producción, sin modificar en esencia la base técnico funcional.

La primera de estas, centra su atención en el problema de la insatisfacción laboral, misma que se propone abordar a través del estudio de la conducta humana en las organizaciones. El sentimiento grupal es descubierto y propuesto como el elemento integrador del nuevo código organizativo. Se plantea la eficacia de los grupos informales conformados al interior de la producción, como medio de control social sobre ella, de esta manera, el control se vuelve más inmaterial y se ejerce en el seno mismo del grupo, al mismo tiempo que se abre la posibilidad con ello, de reducir los cuadros de mando y capataces de producción.^(a)

En realidad las propuestas antes señaladas, vienen a complementar las de la Organización Científica del Trabajo: se propone inducir la cooperación del trabajador por medios sutiles, persuasivos, suavizando la coerción a través de

(a) Las aportaciones más connotadas de esta corriente provienen del Grupo de Harvard (1930-1940), en el cual destacan como investigadores: Elton Mayo con sus estudios sobre la Western Electric, quién parte de afirmar que *Nuestros métodos administrativos apuntan a lo materialmente eficaz; ninguno a mantener la cooperación. Nuestros ingenieros saben de verdad como organizarnos para lograr la eficacia material. Pero ignoramos cómo asegurar la espontaneidad de la cooperación, es decir, del trabajo en equipo* (Mayo, 1945, citado por Melgoza, 1990) La importancia de las aportaciones de este autor proviene de proveer el cuerpo teórico para las técnicas de organización subsiguientes, mismas que a instancias de los planteamientos de Mayo- abordarán el ámbito de lo informal y de los grupos de trabajo. Otros autores importantes de esta corriente son Fritz y Roethlisberger, J.L. Henderson y G. Homans.

nuevas formas de gestión y de supervisión. Lo novedoso de estos planteamientos, es precisamente su recuperación del ámbito informal como espacio susceptible de control (por su incidencia en la producción), actividad que esta corriente encarga a la administración.^(a)

Al incorporarse el ámbito de la gestión como uno de los elementos determinantes en la organización de la producción, se amplían las consideraciones acerca de las modalidades del control, reducido hasta ese entonces, al control directo.

Posteriormente La Escuela de las Nuevas Relaciones Humanas (1950), avanza en el mismo sentido, explorando los determinantes del comportamiento humano y centra su atención en la motivación, sugiere flexibilizar las estructuras organizacionales con formas de trabajo más participativas, comprometidas y reconocidas, lo que en palabras de Pignon y Querzola (1977) sería *liberar la iniciativa obrera sin dejar de ser capaz de controlarla*. La intención es motivar al individuo: se trata de identificarlo con los intereses empresariales, alentándolos a sentir como suyos, sus problemas y sus logros.

Son estos, los planteamientos que en la década de los sesenta, darán origen a un movimiento de reestructuración del trabajo orientado a la de ampliación y enriquecimiento de las

(a) A partir de este momento, el desarrollo de la teoría organizacional como tal, será notable: proliferan los enfoques al respecto, con una clara intención: auxiliar a la empresa con modelos adecuados y precisos de organización que les garanticen un buen funcionamiento (teorías de la burocracia, de la contingencia, del comportamiento, de la decisión estratégica, etc). Enfoques más recientes (la corriente crítica), desenmascaran el papel desempeñado por la teoría organizacional y su aportación a las relaciones de poder en el ámbito de la producción.

tareas, rotación de los puestos de trabajo, y más adelante a grupos autónomos o semi autónomos de trabajo.

b). Las Nuevas Formas de Organización del Trabajo.

Una de las consecuencias más importantes que la organización tayloriana ha traído consigo se resume en lo que la literatura sociológica registra como crisis de legitimidad, misma que se explica por la resistencia de los trabajadores a los postulados de esta forma de organizar el trabajo.

En este sentido, tal como registra Kelly (1990), algunos autores marxistas explican los problemas crecientes de la mano de obra en términos de militancia y resistencia obrera, así como de lucha de clases. Sin negar los costes económicos que significan para los empresarios las prácticas de resistencia de los trabajadores a la organización taylorista, el énfasis es puesto en el ámbito de lo político:

Porque es el control del empresario sobre el proceso de trabajo lo que está en juego (y no la motivación obrera).

El innegable carácter político que adquieren las luchas obreras expresadas en resistencia hacia la cadena y sus ritmos, los destajos, las cualificaciones, etc. es atestiguado por los movimientos de los trabajadores italianos y franceses de las grandes fábricas, a finales de la década de los sesenta, tal como registran algunos estudios. (Butera, 1985; Linhar, 1979)

Al respecto, algunas empresas reaccionaron dispuestas a conceder algunos espacios a los trabajadores. Es en esta dirección que se ensayan nuevos métodos de organización en busca de una participación comprometida de los obreros. A pesar de la gran diversidad de propuestas (ampliación y rotación de tareas, calidad de vida del trabajo, grupos autónomos y semiautónomos de trabajo, etc.) que surgieron con estos fines, su referencia inmediata con la organización taylorista constituye el elemento unificador.

Uno de los principios más importantes que subyace a algunas de estas propuestas es el que Friedman (1977) -tras recuperar los principios del Instituto Tavistok (1963) define como *autonomía responsable*. Esta se sustenta en un principio totalmente diferente del modelo clásico: se intenta aprovechar la adaptabilidad de la mano de obra, confiriéndole cierto status, autoridad y responsabilidad a los trabajadores, alentándolos a adaptarse a las situaciones cambiantes, de una forma beneficiosa para la empresa. Es a través de los equipos de trabajo que se pretende lograr lo anterior: a éstos, se les autoriza tomar algunas decisiones concernientes a sus tareas e incrementar la variedad de estas, aspectos fundamentales orientados a frenar la resistencia obrera en la producción (Duncan, 1990). En esta dirección, la empresa encuentra en los grupos de trabajo un medio eficaz de con-

trol, delimitando los espacios de participación en un área controlada.^(a)

Las modalidades organizativas sustentadas en estos principios descansan en una filosofía del trabajo que intenta suavizar la organización rígida y determinada, confiriendo mayores responsabilidades a los trabajadores en la solución de problemas específicos concernientes a la producción. Asimismo se plantea recuperar la creatividad y subjetividad de los actores productivos, a fin de introyectarles un nuevo sentido de responsabilidad personal.

Los resultados obtenidos en cuanto a conseguir el compromiso de los obreros a través de las diversas técnicas, derivadas del llamado movimiento de enriquecimiento y ampliación de tareas es un tema muy controvertido: algunos autores apuntan que su ineficacia proviene de su continuismo con el taylorismo, critican su no ruptura con la forma clásica de producción: algunos críticos aseguran, que en realidad se trata de un movimiento de yuxtaposición de dos sistemas de organización. (Chanarron y Ferrin, 1990; Coriat, 1982)^(b)

(a) Uno de los exponentes más sobresaliente de esta corriente Irist (1990) señala los principales fundamentos propuestos: el sistema de trabajo sustituye a los puestos de trabajo específicos en los que se descomponía, el grupo de trabajo reemplaza al trabajador individual, la regulación interna ocupa el lugar de la regulación externa por parte de los supervisores. A su vez, un principio del diseño basado en la redundancia de las funciones y no en la redundancia de las partes. Este principio valora más los componentes de autonomía que los prescriptivos de las funciones laborales y considera al individuo como un complemento de la máquina y no como extensión de la misma. Suponía un incremento de la variedad para el individuo y para la organización opuesto al decremento de la variedad propio del modelo burocrático.

(b) La organización clásica de las empresas se basa en un modelo espacial: cada actor está localizado en su organigrama por la definición de su puesto, a este modo de organización espacial se superpone una organización temporal. Es decir, a partir de grupos de trabajo excepcionales (task force) para poner remedio a un estado de crisis.

En la misma dirección, Castillo (1990) se interroga sobre la existencia de diferencias sustanciales entre el taylorismo y las modalidades de organización del trabajo como la rotación y ampliación de tareas, grupos de trabajo, la calidad de vida en el trabajo, etc. Todas ellas, en su consideración, conservan en esencia los principios del taylorismo. En consecuencia, este autor concluye en que solamente los grupos de producción se alejan sustancialmente del taylorismo.^(a)

Retomando el control en la producción como punto fundamental a discusión, son varias las consideraciones que de ello se desprenden: en primer lugar, las llamadas nuevas formas de organización del trabajo engloban una diversidad de técnicas de organización encaminadas a la destaylorización a fin de eliminar el rechazo al trabajo. El carácter reformista que adquieren estos modelos, orientados unilateralmente a resolver la falta de compromiso de los trabajadores para con la empresa, no permiten cambios sustanciales en cuanto a los contenidos del trabajo. En general, éste conserva su centralización en la toma de las decisiones, la división entre labores de planeación y ejecución, la fragmentación y repetitividad del trabajo, etc. La innovación organizativa del trabajo se reduce a introducir cierta variedad en la realización de las tareas, y en el caso de los grupos de trabajo,

(a) Al respecto, véase Castillo J.J. Las nuevas formas de organizar el trabajo en Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo. Colección Informes Serie general. Número 3. 2a. edición, Ministerio del trabajo y Seguridad Social, Madrid, España 1985.

permitirles ciertas decisiones aunque siempre acotado a decisiones menores. En segundo lugar, la aparición de dichos grupos constituye una alternativa de control empresarial no previsto anteriormente. Su eficacia radica en el carácter sutil, encubierto, invisible, lo cual viene a adicionarse al control directo como técnica de control empresarial.

La década de los ochenta es testigo de la consolidación de una nueva forma de organizar el trabajo y de administrar la producción: la llamada escuela japonesa. A partir de los nuevos requerimientos de variedad y calidad de los productos demandados por el mercado se hace imperante una nueva lógica de organización, tanto de la empresa como del trabajo. A diferencia del sistema productivo clásico, ya no se trata de reducir costos a través de la producción de grandes volúmenes de productos rigurosamente idénticos sino de fabricar a buen precio, pequeños volúmenes de muchos modelos diferentes.

En este contexto, el modelo japonés aparece como la nueva concepción productiva: en él se encuentra el intento de recuperar los aciertos de las diversas experiencias organizacionales -incluso del sector comercial estadounidenses- y se presenta un nuevo modelo, mismo que para algunos autores conserva y profundiza los principios clásicos de organización, mientras que para otros, se invierten.

El propósito de este modelo es orientado a remontar las rigideces derivadas de la organización taylorista-fordista y asegurar mediante una gestión participativa la integración de los trabajadores a los propósitos de la empresa.

Con estos fines, se implementan nuevas tecnologías de gestión de la mano de obra, gestión encaminada hacia el involucramiento y la flexibilidad en su uso, mismos que en este contexto, constituye un elemento clave de competitividad empresarial.

La fábrica mínima y la dirección ojo constituyen el punto de partida de lo que hoy se conoce como el sistema japonés por excelencia, el que nace en la planta Toyota.^(a) Por fábrica mínima, (producción ligera entre los autores estadounidenses) Ohno, fundador del sistema, entiende y propone la que elimina todo lo superfluo: es -en palabras de Coriat 1992- es

la fábrica reducida a las funciones, los equipos y el personal estrictamente requeridos para satisfacer la demanda diaria o semanal.

En cuanto a la *dirección ojo* el propósito es claro: poder ejercer en todo momento y de manera visual un control directo sobre los empleados subordinados.

Las ideas antes expuestas dan lugar a dos principios fundamentales: la autoactivación y el método justo a tiempo.

El primero es el resultado del traslado de un dispositivo técnico, (que provee de cierta autonomía a las máquinas automáticas) al ámbito de la organización del trabajo. El móvil que subyace a este planteamiento se encuentra en evitar las mermas y los errores humanos y la respuesta la encuentra en la desespecialización y polivalencia obrera, que permite

(a) Beniamin Coriat. Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa. Siglo XXI editores, Madrid, España 1991.

integrar más adelante. en palabras de Coriat. *la gestión de la calidad a los actos elementales de ejecución de las operaciones.*

El camino adoptado por los japoneses. invierte los canones fordistas. para la consecución del mismo fin: la racionalización y la intensificación del trabajo. Pero en esta ocasión. la elección organizacional estaría encaminada hacia la plurifuncionalidad del trabajo. en vez de su fragmentación. y los micro tiempos tayloristas cederían el paso al denominado *tiempo compartido* por la ingeniería industrial nipona.

El segundo principio. KAN BAN (justo a tiempo). inspirado en los métodos de abastecimiento de los supermercados estadounidenses. inaugura una nueva forma de administración de la producción al erigirse como una de las técnicas empresariales más eficientes de planificación y optimización de la producción. El objetivo es dar respuesta a la especificidad del mercado japonés que demandaba pedidos pequeños y variables de productos entregados con prontitud. Bajo estos requerimientos. el sistema Kan Ban permite minimizar los costos de inventario mediante la compra de la cantidad adecuada de materias primas. refacciones y componentes. exactamente en el momento y lugar que se requieran.^(a)

Los premisas fundamentales del modelo japonés dan lugar a la desespecialización no sólo de las tareas sino del trabajo global realizado al interior de la empresa. En este sen-

(a) Al respecto véase Coriat. op. cit.

tido. la lógica organizativa de la producción clásica se invierte tanto en la división funcional del trabajo (entre los distintos departamentos de la empresa) como el diseño de la división del trabajo en la producción. Las nuevas técnicas, emanadas de estos planteamientos, implican una mayor horizontalización de las decisiones y demandan mayor comunicación entre los integrantes del centro laboral. El denominado Thinking Department y la oficina encargada del control de calidad, propias de la escuela taylorista, tienden a desaparecer como tales. Con la presencia del Kan Ban, la planificación, de al menos una parte de las tareas, quedaba en manos de los jefes del equipo de trabajo y la vigilancia de la calidad de los productos es integrada a las tareas.

La virtud de dichas técnicas radica en la potencialidad que conlleva para la reafirmación de las prerrogativas empresariales: en parte, se recuperan y refuncionalizan algunas de los principios de las relaciones humanas y su propuesta de las técnicas grupales. En la perspectiva de algunos autores (Sewell y Wilkinson, 1991) las técnicas japonesas superan a la posición humanista en cuanto a su efectividad como medio de control social:

La de las Relaciones Humanas implica un control menos directo y detallado, con grandes dosis de autoadministración y una noción de autodisciplina en una situación de alto grado de confianza. Por el contrario, los métodos propuestos por la escuela japonesa (justo a tiempo y control de calidad) se sustentan en un control más directo y detallado y son caracterizados por un bajo nivel de confianza y una fuerte disciplina administrativa.

El poder empresarial bajo esta perspectiva, a diferencia del taylorismo, donde el control se instaure desde fuera a partir de las jerarquías, en el caso del modelo japonés, se encarna en los grupos de trabajo, en donde el control se vuelve más diluido y se ejerce en el seno mismo del grupo. (Bonazzi, 1993)

Coriat (1992) identifica *el ostracismo* como el principio que subyace a esta forma de organizar el trabajo. Este es entendido como

la presión colectivamente ejercida por un grupo sobre todo elemento de este grupo que tratara de apartarse de los objetivos que le están asignados o que generalmente son asumidos por él.

Asimismo el control social es reforzado por la responsabilidad ante el cliente, misma que sustituye a la figura del jefe inmediato.

El éxito de las primeras experiencias del *obnismo*, es muy pronto conocido con el nombre del *espíritu Toyota*. La empresa había logrado hacer frente con eficiencia a los requerimientos del mercado sin aumentar su planta de trabajadores mediante la vía de la intensificación del trabajo.

En este contexto, el discurso fundador del método cobrará mayores bríos, para dar origen a distintos planteamientos entre los cuales sobresalen los nombres de los maestros Shingo, Iswhikawa Indi). Las técnicas de organización derivadas de esta perspectiva organizacional son variadas -algunas netamente japonesas, otras no-. Entre las más importantes se encuentran las células de producción, el control estadístico

del proceso, cero errores, cero inventarios, siendo los círculos de control de calidad los más difundidos.

Fuera de Japón, como una *caja de herramientas*, las técnicas de organización japonesa son ampliamente difundidas. Sin embargo, no hay que olvidar que la construcción y el éxito del modelo nipón obedece a una realidad histórica, social y cultural específica. De ahí que con frecuencia, ha sido atribuido a la dedicación de los trabajadores como un producto de las pautas culturales (confucianismo) imperantes en ese país. Sin embargo, otros autores (Watanabe, 1987), sin desdeñar la importancia del factor cultural, encuentran razones económicas muy poderosas en la consecución de la aceptación de esos métodos y la cooperación de los trabajadores. En este sentido, la organización del trabajo está fuertemente respaldada por el sistema de relaciones laborales edificado en tres aspectos fundamentales: el empleo vitalicio, el salario a la antigüedad y el sindicato de empresa japonés.^(a)

Una posición diferente, (Dhose, Jürgens y Malsh, 1986) señala que la respuesta habría que buscarla en la condición misma de la clase obrera, organizada en sindicatos de empresa y altamente dependiente de ella.

Los resultados del traslado de la tecnología administrativa japonesa a los espacios fabriles de occidente han sido muy variados y controvertidos. Así, se habla de diversas vías

(a) Cabe mencionar que estas condiciones se reducen a las grandes empresas, las cuales integran a un 30% de la clase obrera.

e intensidades (Bonazzi, 1993) y por lo mismo, con resultados diferentes (caso europeo y norteamericano). En el centro del debate habrá que considerar, en contextos específicos, las modalidades que adopta en razón de las distintas relaciones sociales y laborales existentes en las plantas laborales en el momento de su implementación, los efectos que traen sobre la fuerza de trabajo y sobre todo, las alteraciones que conlleva en la relación capital-trabajo.

3.3.- Relaciones laborales.

Uno de los primeros en ocuparse de las relaciones de trabajo en las empresas fue Dunlop (1958), quien preocupado por lograr el orden empresarial propone regular las relaciones que ahí se dan, se plantea la búsqueda de un cuerpo teórico que sirva de herramienta de análisis para interpretar y entender esas relaciones y posteriormente hacer comparaciones entre diferentes empresas y lugares. Influenciado fuertemente por la teoría sistémica de Talcott Parsons, aquél propone el sistema de relaciones industriales como un subsistema de la sociedad industrial. Así, un sistema de relaciones de trabajo se constituye de ciertos actores, ciertos contextos, una ideología que une al sistema de relaciones de trabajo y un cuerpo de reglas creadas para gobernar a los actores en el lugar de trabajo y a la comunidad trabajadora.

La figura del sindicato (representante de los trabajadores) y del Estado (organismos gubernamentales) ya aparecen como interlocutores legítimos de las relaciones industriales en esta obra pionera de Dunlop.

La influencia de esta obra entre los interesados en las relaciones laborales ha sido muy significativa: sus propósitos de orden y regularidad llamaron la atención sobre sus propuestas. Así, entre sus seguidores más importantes destaca Flanders, quien al desarrollar el esquema de Dunlop, parte de reconocer el sistema de relaciones industriales como un sistema de normas, para posteriormente concluir que el análisis de este ámbito, puede describirse como un estudio de las instituciones de reglamentación del trabajo. Bajo este esquema, las relaciones personales si bien son importantes para la empresa, constituyen un objetivo ajeno al ámbito de las relaciones industriales.

Estas normas aparecen bajo diferentes formas: legislación y reglamentación legal, reglamentos sindicales, acuerdos colectivos y arbitrales de la autoridad laboral, convenciones sociales, y la práctica y la costumbre aceptada.

Señala que esta lista no es de ninguna manera exhaustiva pero es la única descripción genérica que puede utilizarse para referirse a estos variados instrumentos de regulación.

En otras palabras,

esta materia se ocupa de las relaciones reguladas e institucionalizadas en el seno de la industria.

En este sentido, para estos autores, el equilibrio entre los componentes de la empresa es posible de lograr a través de la regulación del ámbito laboral y de las relaciones que

ahí tienen lugar: el objetivo es lograr la cooperación de los trabajadores manteniendo el equilibrio de la empresa. Desde esta perspectiva, el conflicto es visto como una desviación y con posibilidades de ser regulado. De aquí que esta visión en su afán de ordenar, concibe el mundo del trabajo impregnado de distintas normas. Así, lo institucional, lo formal, constituyen el aspecto válido.

Una postura crítica al respecto, aparece en Hyman (1981) quien parte de reconocer la relevancia de las posturas anteriores en tanto que *normas de distintas clases impregnan claramente el mundo del trabajo y del empleo* y que las instituciones que idean y hacen efectiva esta red de normas son de importancia primordial para el estudio de las relaciones industriales. Sin embargo, la perspectiva de Hyman, critica el enfoque de sus predecesores como reduccionista, en cuanto las relaciones sociales no pueden circunscribirse al ámbito de las normas y de las instituciones. Desde la perspectiva de este autor, la noción de Relaciones Industriales rebasa el ámbito de la regulación del trabajo e incorpora la existencia de procesos y fuerzas contradictorias lo que remite a procesos de control sobre las relaciones de trabajo, a fin de asegurar la cooperación del trabajador. En palabras de Hyman, la debilidad de las posturas anteriores radica en que

la atención se centra en cómo se contiene y controla un conflicto, más que en los procesos a través de los que se generan los desacuerdos y los conflictos.^(a)

(a) Hyman, Richard. Relaciones Industriales. Editorial Blume, Madrid, España 1981.

En este sentido, Hyman pone acento en las relaciones de poder al interior de la empresa, como la dimensión que permea las relaciones industriales y en donde se confrontan intereses divergentes y o contradictorios. Con ello, se cuestiona la neutralidad de las reglas como mecanismo infalible que ordena el mundo laboral, así como el papel pasivo asignado al sujeto y con ello, la definitividad de las normas.

Inspirado en la obra de Clegg (1970), quien reconoce la importancia de las relaciones informales que se dan entre los grupos de trabajo, Hyman incluye en su propuesta el aspecto informal de las organizaciones, señalando que habrá que prestar atención no solo a los sindicatos en cuanto a organizaciones, sino también a los trabajadores y sus problemas y aspiraciones.

Con esta postura, Hyman se sitúa en una economía política de las relaciones de trabajo, como él mismo le llama: la atención a lo informal, su reconocimiento de las relaciones de trabajo como relaciones de poder constituyen sus aportaciones más significativas al estudio de las relaciones laborales.

En la misma dirección, Edwards (1986) avanza en el análisis, precisando su ámbito de estudio a las relaciones entabladas en el espacio mismo de la producción: relaciones que el autor denomina como "Relaciones Laborales" y caracteriza como *las existentes entre empleadores y trabajadores relativas al modo de realizar el trabajo.*

En Edwards, las relaciones de trabajo en el espacio fabril hacen referencia al control del proceso productivo, es decir, al proceso mediante el cual la fuerza de trabajo de los trabajadores se transforma en trabajo efectivo. En este proceso, el autor concibe la existencia de un antagonismo básico en el proceso de producción por la relación contradictoria entre empleados y empleadores.

En contraposición a Dunlop y Flanders, este autor niega la existencia de regulaciones efectivas que garantice el desempeño de los trabajadores de acuerdo a las perspectivas empresariales, lo cual implicaría mantener a las empresas en equilibrio, sin conflictos. Por el contrario, el autor reconoce la existencia de áreas de incertidumbre en el proceso de trabajo, mismas que se convierten en los espacios de conflicto entre empresa y trabajadores.

Si bien la postura de Edwards clarifica el proceso de trabajo como un campo de relaciones de poder, de confrontación entre grupos e individuos por la apropiación de espacios referidos a la negociación del esfuerzo (lo cual cuestiona abiertamente la posición funcionalista de regulación de las partes para el equilibrio del todo), Edwards restringe al conflicto las relaciones de trabajo, desconociendo la labor de las gerencias encaminadas a controlar, suavizar y evitar el conflicto. Al mismo tiempo, habrá que reconocer la disposición estratégica de los trabajadores a no estar permanentemente en enfrentamiento con la dirección.

La perspectiva del modelo denominado Collective Bargaining (Kochan y Katz, 1988) reconoce al análisis de las Relaciones Industriales un amplio campo de estudios interdisciplinarios que comprende todos los aspectos de las relaciones del empleo. Situados al interior de las empresas, proponen tres grandes niveles: el más alto, denominado el estratégico que comprende estrategias, valores y estructuras y otros rasgos organizacionales que tienen una influencia sobre el collective Bargaining y las relaciones industriales; el segundo nivel llamado funcional que representa el proceso actual y los resultados de las negociaciones contractuales definidos en el ámbito formal e informal y por último, el lugar de trabajo (work place) como espacio cotidiano de expresión y construcción social de las relaciones entre los actores: los trabajadores, los supervisores, los representantes sindicales entre quienes se van definiendo las condiciones ante nuevas circunstancias.

A diferencia de la escuela clásica, el modelo propuesto por estos autores contempla la existencia de un conflicto de intereses como inherente a las relaciones entre empleados y empleadores en razón de los objetivos contradictorios de unos y otros. Así, para los primeros, sus objetivos son mejores condiciones de empleo y trabajo, mientras que para los segundos, sus propósitos se encaminan a conseguir mayor eficiencia y efectividad organizacional. En este sentido, el conflicto -a diferencia de sus predecesores- no es visto como patológico sino inherente a este tipo de relaciones. La propuesta

de un orden negociado es respaldada por la concepción de que las metas de las partes son interdependientes entre sí: o sea, que una no puede acceder a sus objetivos sin la participación de la otra. En este contexto, la negociación colectiva es presentada como uno de los mecanismos adecuados para conciliar intereses en conflicto entre la administración y los trabajadores, así como también para establecer los términos y las condiciones de uso de la fuerza de trabajo.

En este contexto, el papel del sindicato, como organismo social, legítimo representante de los intereses de los trabajadores, encargado de su defensa, se constituye en una de las figuras centrales de frente a las gerencias, en el proceso de intercambio político para el establecimiento de las relaciones laborales. Pese a la heterogeneidad existente entre países, regiones y espacios fabriles, la tendencia de la acción sindical observada durante el auge del fordismo, ha estado encaminada al establecimiento de convenios con la empresa a fin de limitar la libertad de gestión de la dirección en cuestiones como salarios, horarios, contrataciones, despidos, horas extras, mecanismos de promoción, etc.

Sin embargo, ante los tiempos de crisis y de reestructuración empresarial, las relaciones laborales establecidas bajo este esquema se presentan como un obstáculo para la acumulación de capital, demandando su redefinición hacia la flexibilidad.

Tal como se ha señalado, las relaciones que se establecen entre el capital y el trabajo, tienen varias puntos de encuentro. Cuando la atención se pone en la que se da en el ámbito del proceso de trabajo se trata de las Relaciones Laborales.

Sin negar la interdependencia e influencia de otros ámbitos, tanto la que proviene del interior de la misma empresa, (top management), como la de carácter extrafabril (aparatos de conciliación estatal, marco jurídico laboral y sus instituciones), el espacio de las relaciones laborales se circunscribe para los propósitos de este estudio, al proceso inmediato de producción. Se trata de la relación directa entre empleadores y trabajadores, donde la función del sindicato (como organismo social del trabajo) y los supervisores (en representación del capital) no pueden ser ignorados. Las dimensiones que toca esta relación comprende lo formal o normatizado, lo informal dirimido cotidianamente por las prácticas y costumbres del trabajo y el papel del sindicato como interlocutor entre las partes.

Una mirada desde las relaciones de poder a este espacio de análisis nos conduce a conceptualizarlo como una síntesis de las relaciones asimétricas entre trabajadores y empleadores, como la expresión del orden negociado entre las distintas fuerzas, los alcances de cada una, los recursos utilizado, los ámbitos de influencia, etc.

En este esquema, los procesos reestructuradores tienden a modificar dicho orden negociado transformando los términos de la relación capital-trabajo. Se observan modificaciones en los intercambios políticos que establecen los términos de la relación; los acuerdos -explícitos e implícitos- entre empleadores y trabajadores, hasta ahora establecidos y respetados, se encuentran en transformación.

La llamada crisis de las relaciones laborales tradicionales es asociada de manera importante con las denominadas rigideces en el uso de la fuerza de trabajo, rigideces construidas en gran parte, a partir de la actuación sindical y laboral de los trabajadores a fin de contrarrestar el poder de la dirección.

Así, ante las prerrogativas empresariales, los trabajadores responden marcando límites, muchos de los cuáles han quedado codificados en leyes laborales, contratos, convenios, etc., mientras que otros forman parte del mundo informal de las fábricas pero cuya incidencia en el funcionamiento de la empresa y de la producción, en ocasiones, es o se torna determinante.

En este ámbito es de sumo interés analizar el papel desempeñado por los sindicatos como organismos representantes de los trabajadores: conocer sus ámbitos de injerencia (circulación y/o producción) así como el tipo de gestión que asumen ante la dirección (pasiva, defensiva, negociadora, propositiva, enfrentamiento). Los patrones de contratación

colectiva constituyen uno de los referentes básicos para ubicar la actuación sindical.

Hoy en día, ante los requerimientos de calidad y productividad en la producción, la importancia del espacio de las relaciones laborales constituye un tema recurrente en los análisis de los procesos de reestructuraciones productivas. Visto a partir de las relaciones de poder, el punto nodal a resolver es el relacionado con la participación eficiente del elemento humano ante esos nuevos requerimientos de la producción.

La propuesta capitalista ante las nuevas condiciones apunta hacia la flexibilización de las relaciones laborales definida por algunos autores como

la adecuación gerencial del empleo de la mano de obra, de su uso y del salario a las necesidades cotidianas de la producción de manera ágil y variada. (De la Garza, 1991)

La intención de todo ello, es asegurar un uso más libre de la fuerza de trabajo, los caminos adoptados apuntan hacia la flexibilidad de las contrataciones, los despidos, la terminación de las relaciones laborales, así como también de las jornadas, los turnos, puestos, descansos y horarios a fin de ajustarse a los requerimientos empresariales.

III.- EL ESCENARIO

DOS PALABRAS

En este apartado se presenta el escenario en donde se ubica el objeto de estudio. En la primera parte se dibuja a grandes rasgos la estructura productiva del Estado de Yucatán con especial énfasis en su capital: la ciudad de Mérida en virtud de que esta ciudad se fue convirtiendo desde los setenta en la metrópoli regional: sede del comercio de los servicios, y de la producción de bienes de consumo inmediato e intermedios. Lo anterior explica el crecimiento y expansión de empresas líderes que controlan el mercado regional como es el caso del grupo empresarial en estudio.

La segunda parte toca de cerca la historia del Grupo Refresquero así como su composición interna y su expansión, todo lo cual revela la magnitud y la presencia de este grupo empresarial en la economía del Estado.

1. Yucatán: un breve repaso

En una perspectiva global la estructura económica actual de Yucatán ha mantenido una tendencia configurada desde los últimos años de los sesenta y durante la década de los setenta: una clara predominancia de las actividades comerciales y de los servicios, un sector primario en franca decadencia y un aparato industrial débil en términos de dinamismo sectorial.

Una mirada a los datos nos revelan este comportamiento: según los censos económicos^(a) de 1989, el 55% de los establecimientos productivos del Estado se dedican al Comercio, el 29% a los Servicios y solamente el 12.17% a la Manufactura.

En cuanto a la estructura de la fuerza de trabajo, su distribución sectorial reafirma la importancia de las actividades terciarias. Así en los datos aportados por el último censo de población^(b) encontramos al 32.70% en los servicios, al 15.46% en la manufactura, el 13.77% en el comercio, y un 8% correspondió a la rama de la construcción.

Para explicarse la actual estructura del aparato productivo y la composición de la fuerza de trabajo, se hace necesario revisar brevemente el pasado.

Durante más de un siglo en el contexto de flujos y reflujos gran parte de la historia económica y social del Estado giró en torno a la producción henequenera, las expectativas de mayor rentabilidad canalizaban de manera prioritaria los capitales invertidos en la región frente a cualquier otra actividad.

Las necesidades demandadas por la industria henequenera delinearían el desarrollo de la actividad productiva en Yucatán. A diferencia de otras economías regionales agroexportadoras del siglo XIX, la riqueza generada por la producción henequenera y el tipo de producto, fomentaron y estruc-

(a) Resultados Oportunos del Estado de Yucatán, Censos Económicos 1989. INEGI.

(b) XI Censo General de Población y Vivienda. INEGI, 1990.

turaron un sistema urbano industrial con centro en la ciudad de Merida y consolidaron el espacio urbano en términos de su integración a las condiciones generales de la producción. En este sentido Yucatan no ha sido solo henequen: la lógica del funcionamiento de la economía *propicio los trazos balbuceantes de una economía urbana industrial que comenzó a desarrollarse lenta pero efectivamente.*^(a)

Sin embargo aquel imperio henequenero se desvanecería: la quiebra económica clara y definitiva en los inicios de la década de los 60's provocó una remodelación de la estructura económica, sobre todo en las actividades con sede urbana. La caída de la industria henequenera se desdobló en incentivos para la emergencia de otras actividades industriales y ramas diferentes a aquella. De tal forma que la industria, el comercio y los servicios, a partir del momento de la estatización de la actividad henequenera, han comenzado a jugar un papel cada vez más importante en relación a la agricultura, sin que esto signifique por supuesto un desplazamiento absoluto de esta última.

En esta dirección Yucatan en los años sesenta y primer lustro de los setenta revela una etapa de transición y posteriormente la remodelación radical de su estructura económica, al pasar de una economía eminentemente agrícola a otra de actividades terciarias, acompañada de un repunte en el sector industrial.

(a) Morales Jorge. *Desarrollo Industrial y Clase Obrera en Yucatan, 1965-1975: Una Década de Transición*. Tesis de Licenciatura en Economía. UNAM, México, D.F. 1985.

Veamos más de cerca: la crisis del sector agrícola ya inocultable en los años 60's a causa sobre todo de la paulatina declinación de la actividad henequenera puede ser ubicada como el elemento interno que influirá de manera decisiva en estas transformaciones. Esta crisis expresada en el ámbito local en una productividad declinante y en altos costos de la producción henequenera, a nivel externo emerge como la pérdida de los mercados nacionales, pérdida agravada por el desplazamiento de las fibras naturales por las sintéticas y por la aparición de nuevos países productores. (Uzanza y Brasil).

Por otra parte, desde mediados de los sesenta, la incorporación del espacio regional al modelo de desarrollo del país, será el otro elemento determinante en la remodelación de la estructura económica y de la composición de la fuerza de trabajo. Este hecho se explica por la derrama económica del Gobierno Federal en la actividad, manifestada a través de la compra de la planta cordelera estatal, de la inyección de subsidios y financiamientos, así como del aumento del gasto público en infraestructura productiva y social. Asimismo, el auge petrolero en Campeche y Tabasco, así como también el desarrollo turístico en Quintana Roo^(a) fueron factores que influyeron de manera muy importante en la expansión económica que se registra durante este periodo en la entidad: tal

(a) García Brígida "Dinámica Ocupacional Rural y Urbana en el Sureste de México, 1970-1980 en: Demografía y Economía, Vol. XVIII No. 3, 1984.

coyuntura propicia su apertura a la dinámica del capital nacional^(a).

La incentivación del gasto público y el apoyo a las inversiones privadas explican asimismo, según una investigación realizada por Luis Ramírez^(b), la presencia del empresario yucateco en los sectores urbanos, en servicios, industria (bienes intermedio y de la construcción) y en el comercio, desde su punto de vista, se trata de una respuesta de los empresarios, aun no ambiciosa que aprovecha la integración del mercado interno regional y la conformación de un espacio único de inversión integrado por los Estados de la Península que tiene a la ciudad de Mérida como el centro abastecedor y productivo más importante y desde luego por el efecto de cascada generado por la derrama económica del Estado.

Por otra parte, los desplazamientos poblacionales, producto de la crisis agrícola encontrarán cabida en las actividades no agrícolas (comercio, y servicios sobre todo), de la capital del Estado. Como resultado de los fenómenos anteriores, el proceso migratorio se revierte y la ciudad de

(a) El Monopolio Blanco compra la cadena de supermercados Komasa, Gamesa de capital regional y compra acciones de la Galletera Palma. La Cervecería Modelo compra la Cervecería Yucateca. Al respecto ver Vera, Tomás El Impacto de las Transformaciones Estructurales. Versión Preliminar, Inédito, Mérida, Yuc., 1987.

(b) Ramírez L. Elites Empresariales: parentesco, coaliciones y empresarios en México: el caso de Yucatán (tesis Doctoral COIMEX 1990 (en edición) y Yucatán en el umbral del Milenio en: Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán, abril, mayo, junio 1992. Número 181).

Mérida de ser un espacio impulsor se revierte en una ciudad receptora de migrantes incluso de otros puntos del país.^(a)

En conjunto, todos estos elementos provocaron la concentración de la población en la ciudad de Mérida y la demanda de diversos bienes y servicios, lo que a su vez tuvo un efecto decisivo en el desarrollo económico de la ciudad y en un acelerado proceso de urbanización.

En el período 70-80, Mérida observa un crecimiento sin precedentes al alcanzar la tasa de crecimiento media anual de 6.55 (tres veces mayor que en la década anterior) y al concentrar el 43% de la población urbana peninsular.^(b)

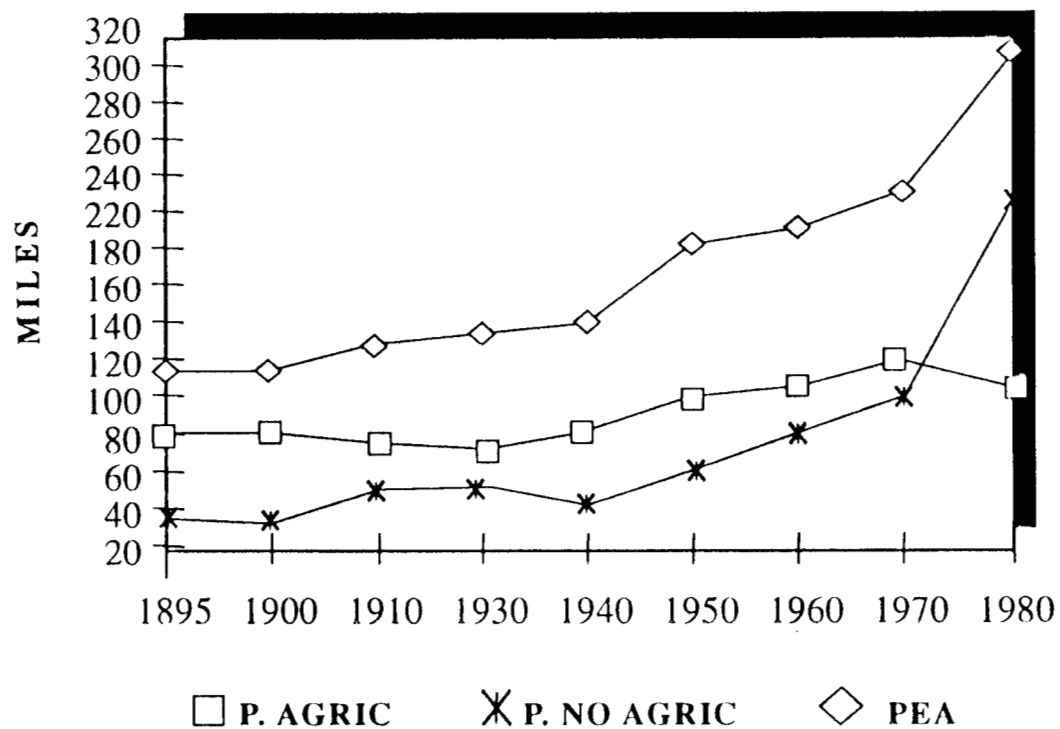
El incremento de la PEA en este período se duplica y el comportamiento de la distribución sectorial de la fuerza de trabajo expresan estos cambios: destacando por su importancia el crecimiento de los servicios (35.4%), el comercio (20.87%), la construcción (11.17%) y la manufactura (19.96%).

En síntesis, en el Estado de Yucatán se observa un traslado de las actividades agrícolas a las de sede urbana (industria, comercio y servicios) lo que expresa la remodelación radical del conjunto de su estructura económica tal como se observa en la gráfica siguiente:

(a) López, Alvaro. "Los flujos migratorios en Yucatán" en Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán, Vol. 3 (segunda época) Num. 176 Oct., Nov., Dic., 1988.

(b) Véase Castilla, Beatriz. La Ocupación en Yucatán, UADY, 1991.

OCUPACION AGRICOLA Y NO AGRICOLA YUCATAN



FUENTE: Castilla B. La Ocupación en Yucatán, Ediciones Universidad Autónoma de Yucatán, 1991.

De esta manera, los años ochenta son testigo de la consolidación de la ciudad de Mérida como la metrópoli regional del Sureste, sede del comercio y los servicios, como capital financiera y burocrática de la región y como principal centro de distribución y producción de bienes de consumo inmediato, materiales de construcción y servicios técnicos profesionales.

No obstante el desarrollo observado, la crisis de campo henequenero continuaba siendo un grave problema, al ser la región un espacio agrícola muy importante, este adquiere una connotación especial. El financiamiento dirigido a los 62 municipios que integran la zona henequenera, sirvieron no como dinamizador de las actividades productivas, sino como instrumento político a fin de mantener la paz social.

Las otras actividades del campo no se encontraban en mejores condiciones: la producción agropecuaria no conseguía abastecer la demanda local, tal como lo ejemplifican las crecientes compras de maíz que realizó el Estado en esos entones^(a) y que continúa aun realizando.

Por otra parte, la crisis económica que vive el país desde 1982 afectará al conjunto de la economía de Estado al perder esta su ritmo de crecimiento. Así vemos, para citar un ejemplo^(b) en el sector comercio el ascenso se detiene en 1982 y los siguientes años han tendido a la baja de manera

(a) Pinto, Wilbert y Paz, Constantino. Hacia una Política Integral de Crédito para el Maíz. Ponencia presentada para el tercer seminario sobre producción agrícola. Nov. 1985. Mérida, Yucatán.

(b) Ramírez, Luis, op. cit.

importante ya que entre 1982 y 1985, desaparecerán 4.452 establecimientos comerciales. El comportamiento del empleo en ese sector mantiene su carácter intensivo en fuerza de trabajo, aunque el total del personal ocupado disminuyó sensiblemente en los años más agudos de la crisis ya que en ese mismo periodo se perdieron casi 14.000 empleos. No obstante cabe señalar que pese a la contracción de la economía, el crecimiento de los grandes consorcios comerciales es sumamente notable, mismo que se puede correlacionar con el incremento de la inflación mediante el alza de los precios, especulación de créditos, almacenamientos, etc.

Ante la contracción del mercado interno y en el marco de la nueva política económica, el Gobierno Federal y Local impulsan en 1984 El Programa de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral en Yucatán que contempla como objetivo primordial darle racionalidad a la producción henequenera y promover la diversificación de la base productiva de la entidad canalizando las inversiones y la fuerza de trabajo hacia otros renglones entre los que sobresale la industria maquiladora de capital extranjero.

Hoy en día, la continuidad de este programa se plasma en el Programa de Desarrollo Regional para la Zona Henequenera que acorde con la planilla nacional neoliberal plantea el retiro definitivo del Gobierno Federal y Estatal de la política de fomento a la producción, comercialización agrícola e industrial del henequén. Así como la liquidación de 37,000 ejidatarios.

El Estado de Yucatán vive momentos de transición e incertidumbre caracterizado por el retiro del Estado en la actividad henequenera puesto en marcha en el Programa de Desarrollo Regional para la Zona Henequenera (PRODEZ). Dicho programa con una inversión global de 200 mil millones de pesos plantea efectuar 270 proyectos en la zona, de los cuales 162 son productivos y 108 de bienestar social enfocados principalmente a obras de infraestructura.

El campo yucateco se encuentra en una profunda transformación: la liquidación de los 37.000 ejidatarios, la jubilación de los que tienen más de 50 años y la venta de Cordemex, pueden poner en grandes riesgos a los productores de la zona, con lamentables consecuencias para ellos y sus familias afectando a una población de 465.000 personas.^(a)

Mientras tanto la ciudad de Mérida espera una nueva oleada de inmigrantes residentes, que afectarán aun más su crecimiento desordenado y competirán en su ya saturado mercado de trabajo.

Por otra parte la tendencia observada en el sector terciario de la economía nos pone de frente ante un nuevo escenario. la presencia de grandes cadenas de restaurantes y hoteles que aprovechan los espacios brindados por la política de apertura e internacionalización de la economía, que transforma al mundo de un gigantesco mercado de bienes y servicios.

(a) Villanueva, Erick. "El Programa de Desarrollo Regional de la Zona Henequenera" en Por Esto, Domingo 17 de mayo de 1992, Mérida, Yucatán.

Por su parte, el sector industrial se enfrenta a las exigencias del nuevo orden económico: productividad y calidad. Para dar respuesta a estas demandas, el sector industrial ensayara distintos caminos tales como nuevas formas de gestión empresarial, cambios tecnológicos, organizacionales y en las relaciones laborales.

2.- El sector industrial

Tal como se señalo anteriormente, desde fines del siglo pasado, la estructura productiva yucateca aparece signada por la monoproducción henequenera. Sus periodos de auge y depresión afectaban decisivamente el rumbo de la vida peninsular, lo que en la economía se dejaba sentir como oleadas de expansión y constricción de los demás sectores y ramas productivas.

En el caso del aparato industrial yucateco, su configuración descansó hasta fines de 1950 en la rama cordelera y en un conjunto de talleres productores y reparadores de piezas para refaccionar y reparar la maquinaria de la agroindustria henequenera. Así, Morales^(a) reporta para estas fechas que los capitales invertidos regionalmente en el sector industrial lo estaban en su mayoría en la rama de las fibras duras.

(a) Morales, Jorge. Op. cit.

Si bien el grueso de la actividad industrial se definía a partir del dinamismo de la rama cordelera, coexistían con ella pequeñas fábricas de bienes de consumo inmediato cuyos productos eran demandados por un mercado interno en paulatina pero en creciente expansión en razón del crecimiento natural de la población en la región.

En sus inicios, la producción de estos bienes, se realizaban en unidades caracterizadas como de baja composición de capital y por la procedencia externa de gran parte de sus materias primas. En la actualidad, pese a diversos intentos de diversificación y desarrollo industrial, y salvo contadas excepciones, esto no parece haber variado mucho.

Así, la composición actual del sector industrial, dada la creciente declinación de la actividad cordelera^(a) y el traslado de capitales de esa rama hacia otras más rentables, descansa en 3522 unidades productoras distribuidas en nueve ramas económicas con una clara concentración en las ramas de bienes de consumo inmediato.^(b)

Ahora bien, un análisis más detallado en su interior nos revela en primera instancia, la existencia de numerosas, pequeñas y medianas unidades manufactureras, muchas veces de

(a) En 1970 esta rama contribuyó con el 53% del PIB industrial del Estado. En 1980 disminuyó al 41.42% (Castilla, 1991) lo cual si bien nos habla de una creciente declinación de esta actividad también nos dice de su participación todavía importante en el sector industrial. Sin embargo, hay que recordar que en su supervivencia el financiamiento gubernamental jugaba el papel decisivo al mantener a partir de 1964 a una planta industrial que laboraba muy por debajo de su capacidad instalada. En 1984 esta tendencia se revierte observándose una tendencia declinante de los recursos federales asignados a la entidad lo cual constituyó el primer paso del retiro del Gobierno Estatal y Federal; este proceso culmina en mayo de 1992 con la jubilación de todos los ejidatarios mayores de 50 años y la liquidación de los menores de 50, así como también la venta de las cordelerías al capital privado.

(b) Censos Económicos. Op. cit.

carácter familiar, conviviendo con un reducido grupo de empresa que por su dinamismo y dominio de mercado podran ser denominadas líderes.

En ese sentido, el sector industrial yucateco si bien posee rasgos distintivos (sobre todo en la naturaleza de los bienes que produce y su mercado a escala regional) en terminos globales, expresa la tendencia nacional: una acentuada polarizacion entre empresas líderes y las que no lo son y una gran heterogeneidad al interior de cada grupo.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, estas son de capital generalmente privado local, muchas de ellas se encuentran diseminadas por todo el Estado, orientadas a abastecer la demanda de ciertos bienes de consumo no duradero.

Dentro de este grupo de empresas existen algunas, tales como las dedicadas a la producción de prendas típicas (guayaberas, huipiles, hamacas) que han logrado colocar sus productos en mercados extranjeros (E.E.U.U. y Centroamérica principalmente) y otras orientadas exclusivamente al mercado interno regional.

Entre dichas empresas, se encuentran principalmente en las ramas de alimentos, bebidas, vestido, calzado, muebles. En concreto, se trata de numerosos establecimientos de moliendas de nixtamal y tortillerías, panaderías, fábricas de salsas y condimentos, horchatas, jugos, chocolates, botanas, talleres de confección de prendas de vestir y calzado, muebles, etc.

Aun cuando no existen estudios específicos al respecto, se sabe de la gran diversidad existente al interior de este grupo de empresas: muchas de ellas descansan su producción en procesos de trabajo artesanal y semi artesanal, mientras que algunas poseen tecnología más moderna, en ocasiones ahorradoras de mano de obra.

Estas unidades productivas, con frecuencia recurren al empleo de mano de obra familiar ya sea en la administración de sus empresas o como trabajadores directos. Algunas funcionan directamente con la subcontratación y otras han logrado destacar de manera independiente.

En el caso de las empresas líderes, éstas se concentran en la ciudad de Mérida, y/o en sus corredores industriales. Algunas de ellas tienen filiales productoras o comercializadoras, en las capitales de los Estados circunvecinos (Campeche, Quintana Roo y Tabasco).

En términos cuantitativos son muy pocas —aproximadamente doce las empresas que se inscriben en ese grupo. Entre ellas sobresale la Cervecería Yucateca, la Galletera Palma, la Embotelladora Coca-Cola, la fábrica de Aceites y Jabones Hysa, Cementos Maya y la Siderúrgica de Yucatán.

Los orígenes de este grupo hegemónico se encuentran en inversionistas yucatecos de las tres primeras décadas del presente siglo, tal como lo ubica Morales y García.^(a) En su mayoría, se iniciaron como empresas familiares y a través de

(a) Morales, J. Op. cit y García, A. La formación de la estructura económica de Yucatán: 1859-1940 en Yucatán: Historia y Economía. Año 2 No. 10-11-12 Nov. 1978 - Abril 1979. DEES CIR-UDY, p. 59.

un largo proceso de centralización y monopolización han logrado afianzarse en ramas aunque tradicionales (alimentos, bebidas, materiales de construcción) con una lógica y capacidad de producción muy diferente al grupo de las pequeñas y medianas.

Así Morales las caracteriza desde sus orígenes por la *formación organizativa, de sus procesos laborales por la continuidad de su permanencia y por sus rasgos claramente monopólicos.*^(a)

A ello hay que añadir que su operación es a escala peninsular, esto es posible por dos razones principalmente: la ausencia casi total de actividad industrial en los estados circunvecinos y la naturaleza de los bienes que producen este grupo, son bienes de consumo masivo (galletas, refrescos, cervezas, cemento, y otros materiales de construcción).

Aboyado en estas circunstancias, -externas- la elite empresarial ha expandido su mercado hacia todo el Sureste logrando su crecimiento y consolidación como empresas líderes. La ausencia de límites en el uso de la fuerza de trabajo ha sido el elemento interno que ha sostenido esta tendencia.^(b)

Las rápidas transformaciones, que vivió la región y la entidad en los setenta a la luz del cambio de modelo económico *involucro* al sector industrial a una nueva dinámica,

(a) Morales, J. Op. cit.

(b) Morales, J. Op. cit.

Dinámica expresada en la ampliación física de las unidades productivas ya existentes, en la creación de otras y en la entrada de capital nacional al Estado. Ese proceso implicó el desplazamiento de los capitales más débiles por los más fuertes.

Los años ochenta son testigos de la consolidación de los capitales de empresas que lograron una influencia mayor en la economía del Sureste mexicano.

Sabido^(a) explica que aunque esto no es nuevo pues el capital monopolista yucateco desde sus orígenes tuvo un carácter regional la consolidación de estos empresarios monopolistas representó un mayor nivel en la regionalización de sus capitales cuyas operaciones se centralizaron en la ciudad de Mérida. El mismo autor reporta que fue precisamente al inicio de los años ochenta que dichas empresas se organizaron en corporativos y grupos económicos como resultado de dos procesos que se desarrollaron simultáneamente: la estructuración de una administración empresarial efectiva y como estrategia para enfrentar las limitaciones financieras derivadas en la contracción de los créditos y del mercado desde principio de los ochenta

Actualmente la composición de este grupo de grandes industriales está encabezado por siete empresas de capital privado local y cinco de capital privado nacional de las cuales tres corresponden a empresas cuyos orígenes fueron el

(a) Sabido, Arcadio. Este autor analiza el proceso de monopolización de la economía en el Estado de Yucatán.

capital local y que la competencia intercapitalista ha puesto en manos del capital nacional. (Ver cuadro uno).

3. - El caso del Grupo Refresquero

Esta empresa forma parte de los grandes grupos dedicados al embotellado de refrescos pertenecientes a renombradas marcas extranjeras. A nivel nacional, el mercado de este tipo de productos ha registrado un crecimiento ininterrumpido.^(a) situación explicada en parte por las condiciones favorables de mercado que se han generado a partir de las características propias de este grupo de empresas. Esto es, como compañías franquiciadoras de empresas trasnacionales, sus formas de operación con aquellas se da a través de contratos en los que se estipulan las condiciones de venta del concentrado para los refrescos, el porcentaje que recibirán por el uso de su marca (en relación al volumen de venta) y los límites territoriales de cada empresa concesionaria. De esta manera, este tipo de empresas manejan productos acreditados, promocionados a través de impresionantes campañas publicitarias de sus casas matrices, mismas que les asignan y respetan áreas de ventas.

El Grupo seleccionado para el estudio es identificado en la región por la marca internacional de la que es concesionario. De él dependen de manera directa más 5.000 familias.

(a) Véase "Las jugadas de las colas", en *Expansión* Año XXV, Vol. XXV, No. 609, Febrero 17, 1993 p.32.

aunque de manera indirecta —en razón de las diferentes redes de comercialización— son muchas más las que de alguna manera tienen que ver con esta empresa, cuyos productos pueden decirse que cayeron en buena tierra ya que estos refrescos embotellados encontraron fácil y numerosa respuesta en una población sedienta por el calor reinante pero —al mismo tiempo— ayuna de una cultura de consumo de las llamadas aguas frescas, jugos de frutas, o simplemente, de agua sospechosamente potable. Debido a esto y al eficaz respaldo publicitario de la compañía transnacional, se han afianzado en el gusto de los consumidores, reorientando hábitos de consumo aun en los lugares mas apartados.

En Yucatán, la historia de este grupo empresarial, da cuenta a grandes rasgos del comportamiento dinámico y de la estrategia de expansión y consolidación que se observa en las empresas líderes del sector industrial yucateco.

Este grupo de capital local se inició como una empresa familiar en 1936. Su crecimiento ha sido notable: paulatinamente ha ido extendiéndose estratégicamente y abarcando diferentes renglones de actividad que le han permitido su integración y dominio del mercado de refrescos.

En 1981 inicio importantes transformaciones que condujeron a la aparición del Corporativo como nueva forma de tecnificación administrativa y productiva logrando su consolidación en la rama refresquera a nivel Sureste (Yucatán, Campeche y Quintana Roo).

Hoy en día, según declaraciones del vocero de la Operadora de Bolsa, por su producción y cobertura se encuentra entre los llamados *4 gigantes económicos de Yucatan*.^(a)

El eje económico de este grupo lo constituye la industria refresquera en la que participa con la producción y embotellado con patente extranjera de varias marcas, y dos, con patente propia. Asimismo, como parte de un proceso reciente de diversificación ha incursionado en la producción de jugos y agua purificada.

Como actividades complementarias a la industria refresquera, fabrica sus propias cajas de refrescos, envases de plástico, productos de refrigeración, así como de metal-mecánica.

(a) Los otros 3 son: Cementos Maya (filial de Cementos Mexicanos) Univasa (empresa agroindustrial dedicada a la comercialización de pollo, huevo y procesados avícolas) y Grupo Xacur (productos de los aceites Hysa, jabones, envases, plásticos, harina de trigo, etc).

Un poco de historia

En 1936, diez años despues de que una reconocida marca refresquera internacional iniciara operaciones en la Republica Mexicana,^(a) lo hace en el Sureste, en la ciudad de Mérida. La concesión de su producto fue para una Embotelladora local, empresa de capital privado propiedad de una familia yucateca.

Años mas adelante, en diciembre de 1946 surge como planta independiente, dedicada exclusivamente al embotellado de los productos de *cola*. Esta compañía estuvo inicialmente integrada con capital 100% yucateco perteneciente a tres familias.

Un año despues, una de estas familias abandona la sociedad y las dos restantes consolidan su relación con la empresa internacional: hecho que constituye el punto de despegue de esta empresa. Así en 1949 inician el embotellado de un refresco propio en dos sabores, en 1961 integran un Consejo de Administración a través del cual se rigen y en 1963 realizan su primera incursión fuera del Estado. El resultado es la creación de una Industria Embotelladora en Campeche.^(b)

(a) Esto fue en el poblado de Iton Chico, cerca de Monterrey, Nuevo León.

(b) Información tomada del Manual de Inducción, Depto. de Contratación y Formación de Personal Gerencial de Relaciones Industriales.

Ese mismo año surgen como actividades complementarias dos empresas: una de estas encargada de la publicidad de la empresa y otra con fines de atender la distribución y la comercialización.

En 1964, a partir de la quiebra de una de las familias que integraban la sociedad, la empresa queda en manos de una sola familia, misma que consiguió posteriormente la distribución de una de las firmas más importantes de camiones de automoviles.

El mercado de los refrescos en creciente expansión exigió la creación de una eficiente red de distribución y comercialización creándose para 1973 empresas bodegueras, en varios puntos de la Península y fuera de ésta.

La década de los 80's. puede caracterizarse como la etapa de creación de empresas y de consolidación de éstas, en el mercado regional. En este periodo surge: (Merida 1980), (Cancun 1981), (Mérida 1982) y (Villahermosa 1985). Asimismo se inicia la construcción de la embotelladora de Chetumal.

Esta misma década ve nacer a otra empresa dedicada a la fabricación y mantenimiento de refrigeradores.

A través de la proliferación de empresas, esta etapa de expansión culmina con la presencia del Corporativo como organismo central, cupula que coordina, administra, apoya y asesora a las demás empresas del Grupo.

Este comportamiento expansivo de la empresa se refleja en el crecimiento del 11% promedio anual que experimentó la Industria Refresquera entre 1984 y 1985.^(a)

56 años después

En los días que corren, el Grupo Corporativo es una empresa que controla la rama de los refrescos embotellados en el Estado de Yucatán, y en el Sureste.

Integrada por 8 plantas embotelladoras y una más en construcción: todas ellas ubicadas estratégicamente por toda la Península, con bodegas y empresas distribuidoras en puntos claves de la región, ha logrado su dominio en el mercado regional, incursionando asimismo en otras ramas complementarias a su actividad principal, tal como hemos señalado en párrafos anteriores.

En cuanto a sus productos, su diversificación ha sido notable: diferentes tamaños y presentaciones de los refrescos de *cola*, (botellas en varios tamaños, retornable y no retornable, lata, plásticos, así como el refresco dietético); lo mismo sucede con los otros productos de patente extranjera que manejan. Con los refrescos propios, ocurre algo similar: los sabores del más antiguo ha aumentado de dos a ocho. A partir de 1989 empezaron a envasar un producto pasteurizado.

(a) Según Informe Económico de Yucatán 1985, S.P.P. Mérida, Yuc.

similar a un refresco muy popular producido por la otra empresa embotelladora local.

El éxito observado en la empresa dedicada a los refrescos sin gas, así como a la de agua purificada, se hace evidente en estas fechas, con la presencia de estas empresas en el Estado de Quintana Roo y de Campeche.

La aparición en los primeros meses de 1992 de otra empresa —dedicada a la fabricación de equipos de refrigeración y productos metal mecánico— no es más que la expresión del proceso de integración y expansión creciente que ha experimentado el Grupo así como de la diversificación de sus funciones y productos.

La presencia del Grupo Refresquero en la región es de gran relevancia; además de los empleos directos e indirectos que genera también participa en funciones sociales con la comunidad aunque siempre dentro del mismo esquema orientado a sus funciones productivas; tal es el caso de su participación junto con otras empresas de capital privado, como patrocinador de cursos de preparación de recursos humanos (especialización en gestión tecnológica), apoyo al deporte, etc.

En 1993, el dominio de este grupo empresarial en el mercado de refrescos, es amenazado por la próxima apertura de una empresa concesionaria de un refresco de cola, así como la reestructuración de la embotelladora local competidora que cambio de propietario y ha conseguido la franquicia de otras marcas extranjeras. Situación que ha provocado el fortale-

cimiento del Grupo en todas sus dimensiones, con el fin de afrontar con éxito la presencia de sus adversarios.

Reestructuración Empresarial

La ascendente trayectoria de este grupo empresarial evidenciada en todo lo anterior, pone de manifiesto un continuo reacomodo de fuerzas y modificaciones a nivel interno de las empresas que lo integran. Uno de los momentos más importantes de la reestructuración del Grupo —ya constituido como corporativo— se da en 1987, época en que la dirección empresarial inició importantes transformaciones encaminadas —según ellos mismos— a lograr una mayor optimización de recursos, eficiencia, control sobre el proceso global de producción y hacernos menos vulnerables a la acción de los sindicatos.^(a)

Sin hacer alusión a factores externos (economía, mercado, competencia) ubican su reestructuración en el ámbito interno, hacia un uso más productivo tanto de sus recursos materiales como humanos, aspectos que tocan el área de la comercialización, del proceso de trabajo, la organización del mismo y las relaciones laborales.

(a) Marco Conceptual de la reestructuración. Documento interno de la empresa.

Con tales fines, la dirección empresarial inicia importantes transformaciones al separar las áreas de producción y ventas en dos de sus plantas situadas en la ciudad de Mérida. Lo mismo sucede con los servicios de reparación (camiones, montacargas, refrigeradores) que se convierten en talleres especializados. Lo anterior implica la readecuación de la planta laboral existente (despidos y contrataciones), la incorporación de nuevas tecnologías, de nuevos sistemas de organizar el trabajo.

Todas estas medidas implementadas por la dirección corporativa tocan al piso de la fábrica y mueven las relaciones de poder *arregladas* entre los miembros del centro de trabajo, dando lugar a prácticas productivas diferenciadas, mismas que son objeto de análisis en el presente estudio.

Planta seleccionada para el estudio

Planta B

Creada en 1982 mediante la compra de la planta competidora de la *cola*, inicia operaciones con cuatro departamentos: producción, ventas, distribución y reparación de vehículos de carga (camiones y montacargas).

Inicialmente, esta empresa estuvo destinada exclusivamente al embotellado de los refrescos locales, creados por el propio Grupo empresarial.

Cinco años más adelante, como parte de un proceso de reestructuración empresarial se eliminan tres áreas quedando únicamente la de producción de refrescos que también sufrió modificaciones, al introducirse el embotellado de los refrescos de *cola* en varias presentaciones y tamaños.

Esta planta opera con tres líneas de producción organizada en tres turnos (dos de producción y uno de mantenimiento). La producción de cada línea por turno es de 10.000 cajas.

La plantilla laboral de esta empresa se compone de 116 personas de confianza, 181 sindicalizados y aproximadamente 70 eventuales. El sindicato de trabajadores de esta planta, pertenece a la central obrera de la CROC, organismo representativo de los embotelladores desde 1945.

CUADRO I
Principales Empresas Industriales en Yucatán

Sector Origen del capital	Grupo Empresarial	División o Empresa principal	Rama o productos principales
—Manufactura—			
Privado Local	Fomento Corporativo Peninsular	División Retrescos	Envasado de Coca-Cola
Privado Local	Hysa	Hysa y Harinera del Sureste	Aceite comestible Jabones y Harina
Privado Local	Dondé	Productos de harina	Galletas y pastas
Privado Nacional*	Gamesa	Galletas Palma	Galletas
Privado Nacional*	Bimbo	Panificadora Trevi	Pan de molde
Estatal	Albarnex	Albarnex	Alimento Balanceado
Privado Nacional	Desc.	Campi-Nutrisor	Alimento Balanceado
Privado Nacional*	Modelo	Cervecería Yucateca	Cerveza
Privado Local**	Cordemex	Cordemex	Henequén
Privado Local	Corporativo Wabi	Hilados y Tejidos Wabi	Hilados de algodón y vestido
Privado Local	Consortio Ind. Maldonado	Plas-therm de Yucatán	Empaques y bolsas de polietileno
Privado Nacional	ALFA	Rafitex	Plástico
Privado Local	Cia. de Fomento Industrial Yucatán	Fomento Industrial	Parque Industrial y Fo- mento de maquiladoras de exportación

Principales Empresas Industriales en Yucatán

Sector Origen del capital	Grupo Empresarial	División o Empresa principal	Rama o productos principales
—Construcción—			
Privado Local*	Grupo Maya-Cemex	Cementos Maya	Cemento
Privado Local	Mitza Grupo Erosa	Mitza Siderurgica de Yucatán	Material de construcción Vanilla Cornugada
Privado Local	Promotora residencial	Promotora Residencial	Construcción y Bienes Raíces
Privado Local	Dicas	Inmobiliaria Plan	Bienes Raíces
Privado Nacional	Dica Atlántico	ICA	Construcción de infraestructuras
Privado Nacional	Bufete Industrial	Bufete Industrial	Construcción y Bienes Raíces
Privado Local	URBA	URBA	Construcción y Bienes Raíces
Privado Local	Corporativo Abraham	División construcción y Su Casa	Construcción y Bienes Raíces
Privado Local		Contreras Peninsular	Construcción de Infra- estructuras
Privado Local	Grupo Zelma	Gallo del Sureste y Perfiles Comin, S.S.A.	Metal-Mecánica perfiles y cortinas metálicas

Principales empresas Industriales en Yucatán

Sector Origen del capital	Grupo Empresarial	División o Empresa principal	Rama o Productos principales
—Electricidad—			
Estatal	C.F.E.	C.F.E.	Electricidad
—Otras manufacturas—			
Privado Nacional	Grupo URBA	URBA del Ste.	Sellos Mecánicos
Privado Nacional		Industrial de URBA	

Elaborado a partir del cuadro No. 10 Principales empresas y empresarios que dirigen la economía y conforman el núcleo oligárquico en Yucatán (1985-1987) en Sabido Arcadio. Monopolios, Oligarquía y Poder en Yucatán 1980-1985 UCS-CIR-UADY Mayo 1991

S E G U N D A

P A R T E

ESTUDIOS DE CASO

I. - ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Tal como se señaló en la primera parte de este estudio interesa en un primer momento ubicar la estrategia empresarial y las acciones que de ella resulten. De manera particular se pone acento en las políticas concernientes al ámbito productivo y laboral, cuyos lineamientos habrán de orientar la configuración de las diversas dimensiones de la práctica productiva.

Es así, que en este punto la preocupación se centra en identificar la construcción social de la Estrategia Empresarial: los caminos más relevantes por la que esta transita, al fin de conservar su posición en el mercado y dar respuesta a sus necesidades de expansión. Estos caminos, constituyen al mismo tiempo, procesos de recomposición de las relaciones de fuerza entre el capital y el trabajo, aspectos en los que se circunscribe este análisis.

Con estos fines, y desde la óptica del poder, se entiende la estrategia empresarial en un sentido amplio como *un plan estructurado y en estructuración cotidiana en el que interactúan de manera compleja diversas fuerzas y agentes, cada uno con la intención de imponer su proyecto.*^(a)

La concepción anterior enfrenta un proceso complejo y cambiante de interrelaciones entre los diversos ámbitos y actores que involucra la estrategia empresarial. La complejidad que conlleva esta definición y los objetivos de este

(a) Ibarra, E. *Complejidad Organizacional o la Conquista de lo incierto. Estrategia, Estructura y Evento*. Ponencia presentada al XIII Congreso Mundial de Sociología 9-13, Julio de 1990, Madrid.

estudio nos remite necesariamente a realizar cortes analíticos y a ubicarnos en los planos señalados, en la consideración de que en la realidad éstos no aparecen nitidamente sino que tocan distintas dimensiones de la estrategia empresarial.

En línea con lo expuesto se presentaran los rasgos más sobresalientes que caracterizan los diferentes momentos de la Estrategia Empresarial del Grupo en estudio, mismos que constituyen puntos de definición de la práctica productiva.

La primera fase que abarca de 1980 a 1982, comprende el fortalecimiento de la empresa. Sus necesidades de expansión y operación la conducen a:

- 1.- La creación de una nueva planta (la A) en la ciudad, acción encaminada a la fragmentación del poder sindical encarnado en los trabajadores de la planta pionera.
- 2.- La adquisición de la planta B de manos de la competencia, con lo que logra la exclusividad del mercado regional de refrescos.
- 3.- La formación del Corporativo como medida de control centralizado sobre las plantas.

Los hechos anteriores sientan las bases para la formación de una práctica productiva que al interior de los espacios fabriles adquirirá rasgos diferenciados.

En la segunda fase que culmina en el año de 1986, se ha identificado la intención empresarial de preparar el terreno para recibir el proyecto, presentado posteriormente por el

grupo como de Reestructuración (1987). Sin embargo, dadas las condiciones de origen e historias de cada planta, la estrategia a seguir en cada una de ellas es diferente: en el caso de planta A se cuida de mantener las condiciones dadas desde su creación, mientras que en la planta B —recién adquirida— se realizan los primeros ajustes para la implantación de la nueva administración que en algunos momentos adquiriran tintes de *choques violentos* entre empresa y trabajadores.

La tercera fase iniciada formalmente en 1987 —y que se continúa definiendo hasta nuestros días— tiene como punto de partida la Reestructuración definida en los siguientes objetivos: optimizar recursos, alcanzar una mayor eficiencia y control del proceso productivo, así como continuar con el debilitamiento del poder sindical. Su punto de partida lo constituye el ámbito de la distribución y de ahí habrá de instalarse al piso de las fábricas, afectando los espacios de gestión, de organización y de relaciones laborales. La acentuación de esta tendencia hoy aparece bajo el emblema de productividad y calidad total.

1.- Primera Fase: (1980-1982)

Creación de la planta A

El objetivo de lograr la hegemonía del mercado regional de refrescos, y la constante presión de un sindicato combativo que mantiene a la gerencia empresarial en continua zozobra bajo la amenaza de paros y huelgas, condujo al Grupo Refresquero a elaborar una estrategia pensada paso a paso: esta tenía como fin último la eliminación de su más fuerte competidor y debilitar la fuerza sindical en manos de una sola central que representaba a los trabajadores de su única planta instalada en la ciudad de Mérida, asegurando de esta manera el control del mercado y de la fuerza de trabajo. En este sentido, el punto de partida de esta estrategia lo constituye el aprendizaje empresarial derivado de la primera fábrica del grupo nacida en 1946, cuyo poderío y contrato colectivo resultaban ya muy pesados para la empresa.

En estas condiciones se crea deliberadamente en 1980 la planta A bajo una nueva visión de la organización y del uso de la fuerza de trabajo, reclutando gente de origen campesino sin experiencia industrial e integrándola en un sindicato que nace también con la empresa, y que sería afiliado en una central obrera nueva (CTM)^(a) para los trabajadores refresqueros.

(a) La CTM representa a los trabajadores embotelladores a partir de 1981, la CROC lo hace desde 1945.

En el año de 1981 la estrategia en ascenso emprendedora simultaneamente dos propositos: la eliminacion del mercado del competidor más fuerte, y la formación del Corporativo, mismos que se verán cristalizados un año despues.

Adquisición de la planta B

Como resultado del primer objetivo en 1982 aparece en la escena del Grupo Refresquero otra nueva empresa: la planta B cuya historia es el resultado inmediato de la acción de la estrategia empresarial que llegó hasta sus últimas consecuencias, ya que el grupo no se conformo con la expulsión de sus adversarios del mercado, sino que además se adjudicaria la razón social, ocuparia sus instalaciones y absorberia a sus trabajadores, pero en este proceso la dirección empresarial tuvo que prever el riesgo de una posible alianza entre dos sindicatos: el de la planta pionera y el de la planta recién adquirida al Grupo competidor, ambas afiliadas a la misma central obrera (CROC). Para salvar esta situación, la decisión empresarial fue la de enfrentar a los dos grupos sindicales, al quitarle la marca local a la planta original y asignarsela a la nueva empresa. Este hecho daria continuidad al propósito de debilitar aun más a la otrora hegemonia sindical de la planta pionera dividiendo a los trabajadores del grupo de las tres plantas, cada una con su respectiva organización sindical.

Sobre estas bases, la política empresarial cuidará de mantener las distancias entre los trabajadores de las diferentes empresas. En este sentido la desigualdad salarial existente entre ellas cobra relevancia: los salarios de la planta pionera resultan mayores que los correspondientes a las otras plantas estudiadas. Esta desigualdad permanece asimismo entre estas últimas: la planta B obtiene mejores salarios y prestaciones en comparación a la planta A aun en los mismos puestos, generando en consecuencia sentimientos de injusticia y rivalidad entre algunos trabajadores. Todas estas diferencias dificultan la formación de valores comunes y de un sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia un mismo Grupo empresarial.

La estrategia del Grupo sustentada en la fragmentación de la fuerza de trabajo y el debilitamiento inmediato del poder sindical, sentarían las bases para dar inicio a una nueva época en la que la dirección empresarial entraría en una posición fortalecida con la consolidación del Corporativo. Veamos un poco la historia...

Formación del Corporativo

En ese mismo año de 1982, las plantas capitaneadas bajo el tradicional esquema familiar se integran a un grupo Corporativo.

El nuevo principio de organización exigía la remodelación de las estructuras organizativas y de los sistemas de

gestión con el objeto de dar respuesta a los fines específicos de la empresa en expansión.

La organización era un imperativo en ese momento. se creó una organización fuerte con políticas y procedimientos administrativos que posibilitaran el control. (Relaciones industriales, 10 años de antigüedad, planta A).

La filosofía moderna del grupo propugnaba por una organización más formal que dejara atrás el viejo esquema gerencial paternalista y autoritario que prevalecía en las empresas del grupo en virtud de su posible autonomía en su administración y gestión, ya que con una dirección descentralizada se hacía difícil el ejercicio de medidas específicas de control.

El nuevo orden descansaba en el staff corporativo integrado por siete direcciones (en ese entonces), y en una nueva figura: la del director general a la cabeza, quien se encargaría de borrar todo rasgo del modelo de empresa familiar que caracterizaba el viejo estilo, al sustituir del mando al dueño de la empresa quien a partir de ese momento, desaparecería de la escena de la organización.

La nueva época del Grupo, sustentada también en un nuevo concepto de organización del trabajo, exigía un cambio detallado de la cultura de la empresa que abarcaría todos los niveles y todas las funciones. La tarea consistía ahora en afinar la estrategia para cambiar la organización.

En esta lógica se resaltarán las nuevas estructuras de trabajo y el desarrollo de los recursos humanos, por su competencia en el ámbito productivo y laboral, a fin de asegurar el rendimiento deseado mediante su control, dando

lugar al área de Recursos Humanos, que desde el corporativo en una línea vertical al piso de la fábrica comandaría la gestión y la organización de las tareas productivas.

Cedamos la voz al actual subdirector de la dirección de Recursos Humanos:

Antes no había un especialista en Recursos Humanos, había un encargado de nóminas, la política era paternalista y autoritaria. (Gerente de Relaciones Industriales, 10 años de antigüedad, planta A).

Con una dirección descentralizada no podían dictarse las medidas específicas que controlarían las riendas de la organización en su conjunto, se hacía imperante un nuevo orden que garantizara el control de la organización en todas sus dimensiones, y la respuesta se encontraba en la nueva cultura organizacional del corporativo en gestación.

Pero la nueva era de la empresa demandaría asimismo una filosofía acorde con la nueva cultura de organización que funcionara como garante de los principios en los que habría de cimentarse el edificio organizacional.

Unir el quehacer, la rutina de trabajo, el amor a la camiseta, es inicio de un desarrollo cultural de valores de integración. (Manual de Inducción de la empresa).

El amor a la camiseta se constituiría en el heraldo de la nueva época, y quedaría sepultado en el basurero el viejo estilo del mal trato a los trabajadores, que en la consideración de la empresa no resultaba operativo.

El camino no era tan fácil, de ahí que la administración mantendría una constante preocupación por implementar programas tendientes a fomentar la identificación con la

empresa, que impulsaban la idea de *formar parte de un solo equipo y del orgullo de sentirse parte del grupo.*

Consolidados los objetivos planteados en esta primera fase: una dirección centralizada y la fragmentación de la fuerza de trabajo, la estrategia trazada continuaría en ascenso, con el fin de desbrozar el camino para asegurar la eficiencia en la producción en los espacios fabriles. De ahí que los primeros pasos se orientaran a realizar ajustes en la planta B recién adquirida al grupo competidor. Se hacía imperioso transformar las normas establecidas por la firma anterior.

2.- Segunda Fase: (1982-1986)

Planta A

La paz laboral que ha caracterizado a esta planta A se sustenta en los hombres de campo, —transformados ahora en obreros embotelladores— en un sindicato colaborador y en una gestión paternalista que abría el camino de las negociaciones informales entre los trabajadores y la empresa. La expresión más nitida de este clima de colaboración se manifiesta en la obtención, por varias ocasiones, del 1er. lugar en calidad en la República Mexicana. Por todo lo anterior es considerada por los directivos del Grupo como la planta modelo y a sus trabajadores como el prototipo ideal, concep-

ción que dista del sentir de algunos de los trabajadores de las otras fabricas. quienes los consideran en condiciones desventajosas.

Planta B

La historia de la planta B seria muy distinta: la dirección empresarial asume una tarea reestructuradora: en sus politicas de personal, politicas de produccion, de organización del trabajo, de relaciones laborales. todo ello orientado a la construcción de una practica productiva diferente acorde con los intereses y necesidades del grupo corporativo. Esto requería de ajustar ciertas normatividades, costumbres, sistemas de trabajo, actitudes, etc. a la nueva epoca de la planta, ahora presentada bajo la vestidura de una marca local. El plan corporativo tendría que enfrentar de manera cotidiana la herencia de los trabajadores identificados plenamente con la marca anterior, con su sindicato y con su estilo de gestión. La resistencia de los trabajadores a aceptar la nueva administración llegó al punto de rechazar el uso del uniforme completo.

Durante un tiempo los trabajadores utilizaban la camiseta de la nueva empresa, pero conservaban los pantalones de la otra (Ex-funcionario que vivió el proceso, 23 años de antigüedad en el Grupo)

Esta etapa caracterizada por la gerencia actual como de *choques violentos* entre empresa y trabajadores, se cristalizó en despidos a líderes sindicales, recontrataciones bajo un nuevo régimen, replanteamiento de los sistemas discipli-

narios en base a castigos. Es decir, según la interpretación del jefe de turno:

Se organiza la producción. (Jefe de turno, 10 años de antigüedad, planta B).

Los primeros ajustes realizados en esta fábrica permitían ahora el ejercicio de un proyecto de modernización más decidido.

3.- Tercera Fase: (1987-1991)

El plan de la dirección frente al trabajo se plantea en 1987 la necesidad de llevar a cabo una reestructuración con el objetivo de:

lograr una mayor optimización de recursos, eficiencia, control sobre el proceso global de la producción y hacerse menos vulnerable a los efectos del sindicato.^(a)

La filosofía que anima este proceso reestructurador se sustenta en algunos planteamientos de Alvin Toffler quien propone a las empresas del futuro hacerse flexibles y pequeñas, orientadas al cliente en forma innovadora y dejar de ser burocráticas. Con estos lineamientos, el Grupo Corporativo emprende la tarea de la modernización a partir de un conjunto de medidas administrativas, organizacionales y técnicas de sus empresas. El ámbito de la distribución es completamente reestructurado y la planta B por tener la doble función de productora y distribuidora sería afectada

(a) Marco conceptual de la Reestructuración, 1987.

considerablemente, no así la planta A por su especialización solamente como empresa productora.

Demos la palabra al Gerente de Relaciones Industriales de la planta A.

Esto no afectó aquí porque no teníamos ventas, aquí solo producimos, en otras empresas sí afectó porque hubo recorte de personal. En este sistema sobraban camiones, rutas y se hizo una reestructuración, lo que causó cierta intranquilidad en la gente porque no sabían cuántos iban a permanecer empleados. (Gerente de Relaciones Industriales, 10 años de antigüedad, planta A).

Puesto en marcha el proyecto reestructurador en 1987 en el área de ventas, se crean las condiciones para que en un segundo momento fuera posible modificar los espacios productivos, afectando los ámbitos de la gestión, de la organización del trabajo y el de las relaciones laborales.

La Reestructuración en el piso de la fábrica.

El caso de la planta B

Las modificaciones emprendidas en esta empresa en 1982 a partir de su adquisición por el Grupo se acentuarían aun más a la luz de este nuevo proyecto. El primer paso consistió en la eliminación del departamento de ventas lo que implicó la liquidación de 500 puestos de trabajo (choferes repartidores y vendedores). Sólo aquellos que aceptaron las nuevas condiciones impuestas por la empresa fueron recontratados, y reubicados en el área de producción. Así, aquellos

trabajadores autoadministradores de sus tiempos, con cierta autonomía para tomar decisiones, difícilmente supervisados, serían ahora trasladados al área productiva en donde el tiempo y el espacio son definidos por las maquinas y por la lógica de la producción.

En esta situación, la empresa tuvo que enfrentar las trabas de una cultura de trabajo ya definida y orientar sus acciones hacia un plan que permitiera cambiar las costumbres derivadas de ésta para poder apropiarse del derecho a la dirección.

Al respecto el testimonio de un trabajador que vivió este proceso resulta ilustrativo:

liquidaron al departamento de ventas, en realidad yo me acostumbé en la calle, porque desde que sales si terminas temprano te vas, en cambio lo que se necesita aquí es producir porque si te ven que no estas trabajando, te reportan.
(Montacarguista, 5 años de antigüedad, planta B).

Así, de la noche a la mañana, los trabajadores del área de distribución de esta planta, se encontraron con que su materia de trabajo, los contenidos de este, las condiciones en las que lo desempeñaban, así como sus percepciones económicas eran sustancialmente diferentes: la amplia libertad para organizar sus tiempos, la diversidad de tareas y el uso de su iniciativa que implicaba el ser trabajador de ventas, se transformarían en tareas establecidas, horarios estrictos: rotación de turnos, y salarios fijos, que sustituirían las comisiones que les permitían obtener mayores ingresos.

Al mismo tiempo la liquidación de los trabajadores significó una dura prueba para el sindicato: el no poder impedir el ajuste de personal le hizo perder miembros y credibilidad con sus afiliados.

La repercusión de este hecho cuestionaría el tipo de gestión sindical que paulatinamente iría abandonando el esquema caracterizado por los mismos trabajadores como de *línea dura* e iniciaría su tránsito hacia un modelo sindical de diálogo con la empresa.

La aceptación del nuevo orden, años más adelante, está presente en la voz del sindicato:

El cambio era necesario para conservar las fuentes de trabajo y nosotros lo preferimos así. junto con los demás directivos aceptamos el cambio. Se siente un poco el cambio porque es otro tipo de trabajo, pero rápidamente uno se amolda a esa situación, por la necesidad. (Secretario General del sindicato, 23 años de antigüedad, planta B).

El ajuste movería también otros aspectos: como el paso de algunas categorías de trabajadores de su condición de sindicalizados a personal de confianza, tal es el caso de los trabajadores de mantenimiento. La compactación de categorías fue otro aspecto procurado por la empresa: los electromecánicos, responsables del aspecto técnico del proceso de trabajo es una categoría construida a partir de la unión de dos puestos (mecánico y eléctrico) y la eliminación de un puesto de trabajo.

Asimismo, este proyecto reestructurador pretende un mayor control sobre los tiempos de trabajo: se restringen los permisos de inasistencias, se instauran los incentivos por asistencia y se hacen efectivos los tiempos de produc-

ción a través de diversas medidas entre las que sobresale la implementación de un sistema de relevos para salir a comer, mismo que sustituyó la hora de la comida, eliminando espacios de esparcimiento y momentos de comunicación entre los trabajadores.

En suma, la estrategia empresarial para la planta B en esta etapa, se orienta hacia una reorganización de los tiempos y las tareas a través de un uso diferente, más efectivo de la fuerza de trabajo. Al mismo tiempo, esto conlleva a la construcción de una nueva disciplina de trabajo en donde los tiempos muertos y los relajos ya no tienen lugar. Estos son sancionados, incluso con despidos a fin de ser eliminados de la práctica productiva cotidiana como un elemento perjudicial, conflictivo, y sobre todo, identificado con la firma anterior.

La salida organizacional que adopta la empresa como estrategia reestructuradora ha requerido de la constante participación funcional de los trabajadores, lo que la dirección empresarial está consiguiendo conseguido a partir de incentivos económicos. En palabras de un trabajador, esto fue explicado así:

Antes te dabas el lujo de faltar un día, ahora no, hay vales quincenales, mensuales. Si faltas, lo pierdes. (Embotellador, 9 años de antigüedad, planta B).

La estrategia ascendente de remodelación de la práctica productiva llegaría recientemente al ámbito de las costumbres y acuerdos verbales. Este es el caso de las cláusulas *estancadas* o sea, reglamentadas en los contratos de trabajo

pero ignoradas en la práctica como parte de un acuerdo entre empresa y trabajadores. Sin embargo, hoy la dirección empresarial pretende activarlas en aras de la exigencia productiva. Un ejemplo claro de ello, lo constituye la puesta en marcha a mediados de 1991, del programa denominado Ser productivos a través de ser flexibles. Este programa surgido bajo los lineamientos modernos de la productividad se enfoca hacia un uso más efectivo de la fuerza de trabajo a partir de la reducción del personal eventual, lo cual intensifica el trabajo, de los que se quedan, cerrando espacios muertos aun existentes hasta ese entonces.

Para conseguir lo anterior, además de la reducción de personal, este programa contempla la movilidad funcional de la fuerza de trabajo, misma que cuestiona el acuerdo entre empresa y trabajadores en cuanto a la definitividad del área de trabajo y apunta hacia una mayor flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo.

La rotación del trabajador en una misma sección es la modalidad que asume esta medida recientemente concertada entre la gestión sindical y la empresa a cambio de incentivos económicos. Un vocero sindical lo expresa así:

Tenemos una cláusula que dice: "todo trabajador puede pasar de un lado a otro"... era una cláusula que teníamos estancada, no había necesidad de moverla, pero con esa productividad y los cambios que se están dando, hay que moverla, pero esto hace rato que no lo mueves y por moverlo pues... hay que platicarlo. Buscamos brecha al diálogo y creamos un sistema de incentivos para el trabajo. (Discurso del Secretario General del sindicato, planta B, octubre 1992).

En efecto, este programa llega al piso de la fábrica legitimado a través de incentivos económicos pagaderos vía cajas despachadas, lo cual significa que se requiere del involucramiento de todos y cada uno de los trabajadores tanto del área de producción como de bodega. El propósito es obtener mayor producción con menos hombres, lo cual constituye también una modalidad del trabajo en equipo. Esta práctica ha sido recuperada por la Administración de empresas, bajo otras modalidades, por su efectividad, en cuanto unidad de control por sí misma, dada la dependencia recíproca de los individuos entre quienes se divide el trabajo.

Planta A

El impacto de la reorganización empresarial llega a la planta A con una exigencia de mayor productividad afectando los espacios de la gestión, de la organización y de las relaciones laborales. El incremento de productividad descansaría en la intensificación en el uso de la fuerza de trabajo.

Detengámonos un momento en la planta A:

Pensada en el marco de una nueva concepción empresarial desde su creación en 1980 —mantendrá un *equilibrio*, que externamente le confiere una imagen de paraíso laboral, sin embargo en el proceso de investigación se nos informó de ciertos espacios de inconformidad y rebeldía, muchos de estos resueltos con la estrecha colaboración del sindicato.

Esta situación permanecerá hasta 1990 año en el que el proyecto reestructurador actuara de manera mas decidida, creando un clima de incertidumbre.

En este entonces, el plan empresarial se orientaria fundamentalmente a los cambios de gestión de la mano de obra encaminada a una mayor formalización de las relaciones laborales sobre todo en lo que toca el ámbito de las costumbres de como trabajar. Para tales fines la empresa inicia los cambios en los niveles directivos (despidos y nuevas contrataciones), con el objeto de lograr el endurecimiento de la disciplina de trabajo.

El paternalismo caracterizado *por apapachos, abrazos y permisos* que fue el estilo de gestión que desde la creación de la planta, marcó el rumbo de las relaciones entre la gerencia y los trabajadores resultaba inoperante en consideración del nuevo proyecto.

El gerente general, la figura central que nace con la empresa y que se mantiene en ésta durante diez años es cambiado a la planta B, empresa con un estilo impersonal y rígido, asimismo es despedido el coordinador de producción por razones desconocidas, mismo que presto sus servicios en el Grupo durante diecisiete años. Este es sustituido por el coordinador de producción que trabajo en la planta B durante ocho años.

La apreciación que tiene el actual jefe de turno de la planta A resulta elocuente al referirse al cambio de gestión:

el gerente anterior conocia a todo el personal, sabia en donde vivian, no habian castigos, habian mas ayupachos, todo marchaba sobre ruedas, el nuevo gerente se basa en un esquema de motivaciones, en el logro para todos. (Jefe de turno, 10 años de antigüedad, planta A).

Esta apreciación es completada por el testimonio del actual secretario de trabajo del sindicato:

cambian gerentes, jefes de producción, de todo, entonces ellos vienen con otra mentalidad, no sé si para mejorar porque nosotros sentimos que a veces no se mejora en nada, simplemente ellos quieren hacer la idea con la que vienen ellos y la quieren llevar a cabo y lo hacen (Secretario General del Sindicato, 10 años de antigüedad, planta A).

El espacio de las costumbres de como trabajar es ahora cuestionado, y los obreros tendrán que ajustarse a las nuevas normas de trabajo que exige el nuevo régimen organizacional. El testimonio del secretario general resulta elocuente:

la concesión de nosotros como les digo no está en el contrato, y como no está en el contrato nos lo exigen y tenemos que hacerlo.

El papel del sindicato ante el nuevo orden será el de conseguir un equilibrio con la empresa. Así lo expresó el mismo informante:

todo trabajador viene con la mente de que está comprometido con la empresa cuando firma su contrato de trabajo, allá claramente se les especifica su horario de trabajo y también los cambios que se podrían hacer.

Así, el discurso sindical puede sintetizarse en la aseveración siguiente: *somos parte de una empresa, y si nosotros atacamos a la otra parte la lesionamos.*

La visión del viejo mando gerencial, y la nueva era de la empresa es percibida por el actual coordinador de producción de la planta B de la siguiente manera:

A la salida del gerente anterior se abusa del sindicato, cambia el estilo de organización, se transforma en un estilo formalista, se da un choque. He escuchado cosas negativas de todo el personal, pienso que no se los trata como personas, se han hecho cambios, innecesarios en el sistema de trabajo.

Con el cambio de gestión estaba claro el mensaje: la ruptura con el pasado resultaba urgente y en la nueva era de la fábrica A todo rasgo paternalista tenía que ser borrado. El nuevo plan exigía una dirección que tuviera una perspectiva más gerencial y ajena al mundo cotidiano de los trabajadores. Y así fue: el nuevo gerente apareció en escena con la misión de poner en marcha la estrategia reestructuradora que resquebrajaría el orden establecido. Ahora el camino trazado por la cúpula empresarial estaba listo para tocar el ámbito del proceso productivo.

Calidad Total: Un Nuevo Principio de Empresa.

La era de la Calidad Total aparece formalmente en la empresa en 1991. En este año se crea en el staff corporativo la gerencia de Calidad Total dirigida por un experto en procesos de calidad, cuya experiencia la había adquirido en otras empresas de la ciudad de México. Con esta nueva figura se ha dado inicio a una etapa de entrenamiento y de educación sobre el concepto de calidad orientado a los funciona-

rios del Corporativo, a las gerencias y a los mandos medios.

Cedamos la voz al gerente de Calidad Total:

El corazón de todo esto, es el enfoque hacia una cultura de servicio, es decir hacia la satisfacción de nuestros clientes, y en segundo lugar, una vez que estemos seguros de que el cliente esté satisfecho, entonces hay que voltear la cara hacia la eficiencia, es decir el cuidado de los recursos. Eso no solo nos da un beneficio de utilidad a corto plazo, sino la permanencia en el mercado.

Así bajo una nueva vestidura el proyecto Reestructurador de la empresa continuara su tendencia hacia una mayor eficiencia y productividad en la organización. A nivel del discurso empresarial se plantea asimismo la necesidad de abrir un espacio de consulta y participación para lograr los objetivos propuestos en el nuevo plan del Grupo. Esta es la voz del gerente de calidad:

Estamos con el canal abierto para poder platicar con la gente, tomar acciones que se encaminen a que la gente esté satisfecha.^(a) Creemos que es un punto importante, porque en la medida de que el personal tanto sindicalizado como de confianza este satisfecho con la empresa, se pone la camiseta, es leal a la empresa y el concepto de calidad es mucho mas fácilmente permeable hacia toda la gente.

En los espacios fabriles los mandos medios comienzan a ser sensibilizados en este nuevo principio de organización que en este plano se traducirá en la implementación de los círculos de calidad.

Oigamos al coordinador de producción de una de las plantas:

Si queremos círculos de calidad de producción, tendríamos que hacerlo por equipos, entonces un círculo de calidad podría ser el operador como fuente principal, el supervisor como fuente alterna, el jefe de turno como coordinador, y el jefe

(a) En el momento de realizar la entrevista, la dirección empresarial preparaba una encuesta para medir la insatisfacción de los trabajadores.

de mantenimiento que dan la solución a los problemas. Entonces entre los cuatro se plantea el problema, se resuelven y se le da seguimiento. Esto mismo puede hacerse en otras áreas de trabajo. (Coordinador de producción, 10 años de antigüedad, planta A).

Sin embargo, la meta propuesta por el nuevo proyecto de calidad no responde a una mera cuestión de introducir una innovada filosofía de empresa, sino de construir un nuevo consenso, hacer que los obreros trabajen más duramente, que tengan nuevas actitudes hacia el trabajo, y sobre todo una nueva disciplina. Para aquellos actores que constituyen la piedra angular del nuevo proyecto, *la calidad total* resulta aun un mundo desconocido.

II. EL PISO DE LA FABRICA

La Planta B

A la salida de la ciudad de Mérida, sobre el camino que comunica al Estado con el resto del país, en el corredor industrial más antiguo del sureste, frente al Aeropuerto Internacional y avecindada con otras plantas industriales, se encuentra enclavada la planta B.

La primera impresión que de ella se desprende es agradable. Moderna, hasta de bonita puede calificarse, esta planta, rodeada de cuidadas áreas verdes, con su edificio en buen estado se aleja de la imagen tradicional de las fábricas como espacios desagradables, sucios e inseguros. Esta ubicada en un contexto netamente urbano, sus orígenes se remontan a mediados de los años sesenta. Nació con una razón social diferente a la de hoy, su pasado signado por relaciones conflictivas en su interior se desbordaban a la comunidad en forma de notorios paros y huelgas. Hoy, esta empresa constituye un ideal para trabajadores en busca de mejores condiciones de empleo y trabajo. Algunos de estos fueron obreros de fábricas vecinas que han abandonado sus empleos seducidos por las prestaciones que ofrece esta empresa, otros fueron independientes trabajadores de oficio que cansados de la mala época decidieron asalariarse.

Así todas las madrugadas, la entrada de la planta se ve atestada por numerosos hombres esperanzados de conseguir, aunque sea por ese turno, el acceso a ella. Son los trabajadores eventuales que llegan a *pescar* trabajo en un cotidiano

gana gana que se repite invariablemente en cada turno. Solo así podrán *agarrar planta* algún día.

Todos los muchachos vienen en la mañana, si no tienen trabajo regresan en la tarde, y si no hay trabajo regresan en la noche. El que se apunte primero es el que va a trabajar en caso de que se requiera. (Jefe de turno, 11 años de antigüedad, planta B).

Para las personas que pretenden el acceso a la planta por otras razones, el proceso de entrada es diferente: una vez cumplidos con los requisitos de ingreso (previa cita, identificación, registro) el vigilante instalado en la caseta de entrada le indicará el esperado *pase* al mismo tiempo que desde su lugar presiona el seguro de acceso. Traspasado el jardín que separa la caseta de la puerta principal se accede al área de las oficinas administrativas, entre las que destacan la gerencia, contabilidad y relaciones industriales. En esta última nos esperan. De inmediato se dan ordenes precisas para conducirnos al área de producción.

El trayecto hacia allá se da en un ambiente de intensa actividad. Se camina entre un continuo ir y venir donde se entremezclan ejecutivos, secretarias, sindicalistas, algunos trabajadores y uno que otro personal de limpieza que en silencio realizan su labor. Al avanzar por los pasillos, van apareciendo los distintos departamentos que conforman esta área. Estos, alfombrados y decorados con publicidad de la marca y trofeos deportivos albergan al cuerpo de alta dirección encargados de planear y decidir los rumbos de la planta.

Inmediatamente aparece un pasillo que divide las dos áreas, al mismo tiempo que constituye la puerta de entrada al espacio de trabajo. Aquí todo es diferente: el intenso ruido y los pisos resbalosos nos dan la bienvenida. Ante las miradas de curiosidad de los trabajadores que verán romper su rutina con el ingreso de personas ajenas nos acercamos a esta sección. Se nos explica que producción se compone de cuatro departamentos operativos: jarabes, embotellado, bodegas y mantenimiento y uno de administración denominado *de personal*.

En el departamento de jarabes, conocido también como Laboratorio o Control de Calidad se encuentra un pequeño grupo de trabajadores distribuidos en tres puestos: tratamiento de aguas, preparador y ayudante de laboratorio. Ellos son los encargados de la preparación de los jarabes para el embotellado y en consecuencia, responsables de mantener la fidelidad de la fórmula internacional del producto. A diferencia de los jaraberos de las demás plantas del grupo, que son personal de confianza, éstos son los únicos que conservan su posición de sindicalizados. Uno de los pocos vestigios de la firma anterior que se ha resistido a morir.

Entre infinidad de cajas apiladas, unas con envases vacíos y otras con *llenos* se conforma el espacio de bodegas, de aquí salen y llegan los montacarguistas encargados de proveer de cajas y envases vacíos a cada turno de embotellado, así como también de transportar los llenos de las líneas a la bodega para su almacenamiento. Los trabajadores

de este departamento, todos sindicalizados, se auxilian de una máquina herramienta, es en su destreza, rapidez y seguridad en que descansará la eficiencia del proceso.

El departamento de Mantenimiento, responsable de reparar y mantener en buen estado las máquinas y el equipo de la planta se encuentra silencioso. Su turno se iniciará al concluir el de producción. Mientras tanto, uno de ellos (electromecánico), el asignado a producción vigilará el aspecto técnico del proceso y se mantendrá alerta ante cualquier imprevisto. En este departamento coexisten en paradójica vecindad los obreros de oficio, (mecánicos, electricistas, soldadores, torneros) aquellos trabajadores calificados que se desempeñan en ausencia de normas precisas que definan su trabajo en razón de la variabilidad de este: con trabajadores sin ninguna especialización ni preparación. Estos son los encargados de las labores de limpieza y del llamado trabajo *negro*. Los primeros, en un afán de la dirección por controlar su trabajo han sido convertidos a personal de confianza. Los segundos permanecen como sindicalizados.

Al centro de la nave, fungiendo como el corazón de esta, se encuentra el área de Embotellado. De inmediato llama la atención, el funcionamiento simultáneo de las tres líneas de producción que constituyen el aspecto central de este departamento. Hoy, después de esa primera visita y de muchas más que le sucedieron podemos afirmar que dos líneas son simples y una es doble.

Tecnológicamente cada una de ellas se compone de dos máquinas rectoras del proceso. Rectoras en el sentido de que son ellas las que determinan la velocidad de las líneas. Estas máquinas son la lavadora y la llenadora. Además de éstas existen otras dos: la desempacadora y la empacadora; situadas una al inicio de la línea y la otra al final ambas funcionan subordinadas a los ritmos impuestos por las máquinas directrices.

En el caso de esta planta, la existencia de cada línea de producción obedece a tiempos diferentes y son desiguales en cuanto a sus capacidades, velocidades y rendimientos. La denominada *línea uno* tiene un doble significado en cuanto a antigüedad. Para algunos es la *más antigua* dado que su origen se remonta a la firma anterior; para otros es *la más nueva* porque hace aproximadamente seis años (1986) se le adaptó la línea de la no retornable, convirtiéndola en una línea doble, lo cual le da cierta versatilidad en cuanto posibilita embotellar al mismo tiempo dos tipos de refrescos. Las líneas dos y tres son posteriores a la uno. Se instalaron cuando esta se mantenía todavía como una línea simple. En cuanto a la capacidad de producción esta es variable dependiendo de cada línea y de las dos máquinas rectoras que también tienen capacidades disímiles. Así, la lavadora de la línea uno tiene una capacidad de lavado de 380 botellas por minuto, mientras que su llenadora la tiene de 400 botellas por minuto. De esta línea se obtienen en promedio 5.000 cajas por turno. En el caso de la línea dos,

su lavadora opera a 580 botellas por minuto; su llenado lo hace a 550 botellas por minuto reportándose una producción promedio de 8000 cajas por turno. Por su parte, la línea tres, llamada también la 65 (por su número de válvulas) es la más rápida, con una producción promedio de 10,000 cajas por turno: producción cimentada en una lavadora que opera a razón de 680 botellas por minuto y una llenadora que lo hace a 605.

Estas diferencias en las líneas llevan a los trabajadores de esta planta a trabajar a distintos ritmos dependiendo de la línea en que se encuentren. Al parecer, actualmente no existen conflictos abiertos en relación a estos ritmos diferenciales aunque en el momento de la incorporación de la línea 65 (la más rápida) al proceso productivo, se dieron inconformidades que la empresa resolvió otorgando plantas a trabajadores eventuales que fueron asignados a esta línea, así como también se implementó un sistema de incentivos a fin de lograr su aceptación a un ritmo de trabajo mayor.

Al parecer la tecnología instalada no está funcionando a toda su capacidad. Se reporta una utilización entre el 70 y el 75%. Sin embargo, existen indicios de un paulatino incremento a la velocidad de las líneas, tal como lo atestiguan las conversaciones con los actores del proceso productivo. Al respecto, se señaló:

Ya tiene tiempo que tienen una tendencia para arriba y en los últimos dos años se notó más el incremento, pero son incrementos paulatinos (Coordinador de producción, planta B)

Incrementar la velocidad de las líneas ha requerido de constantes adecuaciones a la tecnología existente. Estas adecuaciones han consistido más que nada en la implementación de aditamentos, cambio de piezas o partes (bandas). En este sentido, las modificaciones reportadas a la tecnología utilizada en esta planta son de *tipo incremental*. (Stolovich, 1992). O sea, son resultados de los efectos acumulativos de innovaciones menores. Al respecto, escuchemos al jefe de turno de esta planta:

Cuando vino la nueva planta no cambio maquinaria por completo, modernizó, cambió sus sistemas y se fue para arriba, cambio sindicato, quito a los líderes. (Jefe de turno, 10 años de antigüedad, planta B).

Pese a que la tecnología utilizada en esta fábrica no es nueva, las adecuaciones realizadas a las máquinas permiten responder a las exigencias del mercado en cuanto a variedad de productos, algunos de demanda relativamente reciente como es el caso de los refrescos dietéticos y los no retornables. Esta planta tiene toda la línea de productos que embotella el Grupo empresarial, excepto los de tamaño litro y triple; las ocho variedades de sabores del refresco propio, así como un refresco pasteurizado también propio. De los productos concesionados produce el sabor convencional y el dietético en distintos tamaños y presentaciones (retornable y no retornable). Esta amplia variedad de productos imprimen un ritmo *muy movido* a la producción ya que origina constantes modificaciones en las líneas: cambios de jarabes, corcholatas, botellas y guías, generando por consiguiente tiempos muertos en la producción. La apropiación de estos

tiempos constituye un punto de conflicto entre empresa y trabajadores, aspecto que se abordará más adelante.

En cuanto a la composición de la fuerza de trabajo obrera de esta planta, ésta es claramente heterogénea derivada de su historia particular. Es posible identificar la convivencia de tres grupos de trabajadores: los antiguos, son aquellos compuestos por ex-trabajadores de la marca anterior, en su mayoría procedentes del medio rural, aunque hace mucho se han acercado en esta ciudad. Son personas mayores de 30 años de edad en su mayoría y no tienen la primaria concluida. Su ingreso y desempeño a la planta cuando esta se encontraba en manos de la otra firma los hace portadores de experiencias comunes que aunque no siempre declaran, puede observarse que las comparten y que constituyen el referente inmediato desde el cual juzgan los sucesos de la vida fabril. El segundo grupo al que hemos denominado los *reconvertidos* se conforma por una parte de personal con características similares al grupo anterior, y por la otra, de gente más joven, de ingreso más reciente. La situación que los unifica es que a partir del proceso reestructurador de 1987 fueron liquidados del área de distribución y recontratados en el de producción. En cuanto al tercer grupo, el de los *nuevos*, está integrado por gente joven, no mayores de 20 años, muchos de ellos aun son eventuales, nacidos en la ciudad, y en su mayoría con estudios de secundaria, aunque a veces no concluida.

La diversidad de situaciones en la que se encuentran los trabajadores dificulta la formación de una identidad de grupo al interior de esta planta, cuyo departamento de producción labora con un total de 347 personas, distribuidas de la siguiente manera: 116 de confianza, 181 sindicalizados y 50 eventuales.

III. HOMBRES Y MAQUINAS: PROCESO DE TRABAJO

HOMBRES Y MAQUINAS: PROCESO DE TRABAJO

La intención de este apartado es presentar a grandes rasgos, las diferentes etapas que integran un típico proceso de embotellado: las máquinas utilizadas, sus características más relevantes, los trabajadores que requieren, así como las distintas operaciones que realizan y los momentos de intervención en las diferentes fases que integran el proceso.

Antes de iniciar esta tarea, conviene realizar algunos señalamientos con respecto a la tecnología utilizada en esta industria, a fin de tener elementos referenciales del nivel tecnológico del proceso productivo que hoy nos ocupa.

Así, recuperando algunos de los hallazgos de una reciente investigación sobre el tema (Aboites, 1992) podemos afirmar, que en general, la industria embotelladora utiliza la misma base tecnológica surgida en los años veinte: las llamadas líneas de llenado de alta velocidad.

Anteriores a esta, la técnica del embotellado era esencialmente discontinua. La máquina llenadora (con una sola válvula) era de pedal y operada manualmente por un trabajador, que en promedio llenaba 10 botellas por minuto. Posteriormente, con las líneas de llenado de alta velocidad la continuidad de la producción se asegura al integrarse en una sola línea, por medio de bandas transportadoras, las máquinas necesarias al proceso. Entre éstas, destacan las llenadoras por su función rectora del proceso. Dependiendo del número de válvulas con que cuenta (que van de 24 a 95), definirá -en teoría- el nivel de productividad de las líneas. Solamente

como punto de comparación se señala que una llenadora de 24 válvulas tiene una capacidad de llenado de 120 botellas por minuto.

A partir de la adopción y generalización de esta base técnica en las empresas embotelladoras del país, las innovaciones registradas en ella han sido de tipo incremental, o sea, se trata de modificaciones menores a las máquinas y al equipo. Así, uno de los resultados de la investigación señalada (Aboites, 1992) reporta como una de las características relevantes de la industria embotelladora de refrescos el que las recientes innovaciones basadas en la microelectrónica y la manufactura flexible no han tenido un impacto significativo en ella como en otras ramas. De ahí, que una primera caracterización del proceso de embotellado radica en su alta continuidad y baja utilización de mano de obra.

Llegamos al piso de la producción: el panorama son hombres y máquinas distribuidos a lo largo de las líneas de embotellado. Estas constituyen el elemento técnico central del proceso. En ellas se integran las máquinas y se estructuran los puestos, es su andar el que define los ritmos de la producción y del trabajo.

En el área de producción la máquina está marcando el paso. El proceso se inicia en el momento de entrada de las botellas a las líneas para su inspección, pasan a la lavadora, se lavan, se enjuagan, se revisan en los miradores de vacío, pasan a los inspectores electrónicos, luego pasan a la llenadora, se tapan, de ahí, a los miradores de lleno, allá se detectan todas las botellas maltratadas o las que no tienen capacidad adecuada o aquellas que tienen cualquier basurita, posteriormente pasan a las empacadoras, de ahí a la estiba y termina el proceso con la retirada. (Jefe de turno, 10 años de antigüedad, planta A).

El testimonio anterior -aunque de manera somera- da cuenta de los diversos pasos que requiere el proceso de embotellado. En estricto, éste se compone de 8 fases: la desestiba, el desempacado, el lavado de botellas y de cajas, la inspección de vacíos, el llenado, la inspección de llenos, el empaclado y la estiba. La primera y la última fase son predominantemente manuales, mientras que en las demás se combinan tareas de vigilancia del funcionamiento de la maquinaria con intervenciones correctivas en caso de fallas técnicas.

Las máquinas utilizadas, al interior de la línea, a fin de llevar a cabo este proceso son: la llenadora, considerada la rectora del proceso en cuanto su funcionamiento imprime el ritmo a la línea, las otras son la lavadora de botellas, la empacadora y la desempacadora. Fuera de la línea, pero en función de ella, se encuentran los montacargas cuyos operadores se encargan de transportar de y a los almacenes (de vacíos y de llenos) las cajas con botellas.

Al principio de la línea, el proceso se inicia en el área de la desestiba. Ahí se encuentran apiladas las cajas con envases vacíos, donde dos trabajadores se encargan de colocarlas sobre la cadena, misma que las llevará hasta la desempacadora. El puesto de desestibador es estrictamente manual, no requiere más que fuerza y resistencia física para su desempeño, por eso los trabajadores lo consideran como uno de los puestos más cansados de la línea. Tirar cajas, como le llaman los trabajadores a este puesto es

puro movimiento, agarras y tiras, agarras y tiras, agarras y tiras. Mientras la lavadora este girando, le tienes que dar duro, porque se queda vacía la cadena y viene el encargado y te llama la atención. (Relevista, 12 años de antigüedad, planta B).

La función del desestibador como alimentador de la línea es considerado uno de los puestos estratégicos del proceso en virtud de la posibilidad de incidir en el ritmo del embotellado. Al respecto se mencionó:

el puede tirar las cajas según las necesidades de la lavadora o tirarlas más lento para hacer tortuguismo... la mesa de carga de la lavadora se empieza a quedar vacía, se queda a la mitad, entonces cuando entran las botellas a la lavadora ya no van completas: se empieza a quedar sin botellas, o sea, el trabajador comienza a trabajar con menos botellas (Coordinador de producción, planta B).

Una vez que los desestibadores han cumplido la función de alimentar la línea, las cajas pasan a la desempacadora: esta es una máquina que funciona por medio de un sistema de presión hidráulica que toma a las botellas de sus cuellos con unas bandas de hule y las extrae de las cajas, para colocarlas en la línea a fin de ser transportadas a la lavadora. La función del operador de la desempacadora es asegurar que las botellas en trayecto correspondan -en marca y sabor- al líquido a embotellar, así como también asegurar que todas ellas estén bien paradas para que entren a la lavadora. Sobre esto último se explicó:

La lavadora esta diseñada para que opere sola, siempre y cuando las botellas estén paradas. El obrero tiene que ver que no se acuesten las botellas y pararlas en cuanto se caigan. (Coordinador de producción, planta B).

Al mismo tiempo que las botellas son transportadas a la lavadora, las cajas ya vacías también lo serán con el mismo fin: debajo de las bandas que llevan las botellas, existen otras encargadas de llevar las cajas hasta donde serán lavadas. Aquí es un trabajador el encargado de vigilar y asegurar su trayecto.

Ya en la lavadora, las botellas son lavadas por un sistema de inmersión en una solución de sosa cáustica al 5.08% y a una temperatura que varía entre cuarenta y ochenta grados centígrados por medio de chorros de solución de sosa cáustica y agua. Esta máquina requiere de un operador quien se encarga de vigilar y corregir las posiciones de los envases. Es un puesto de vigilancia que no permite la movilidad del trabajador y sí requiere de toda su atención: su función es asegurar que la máquina no se detenga, para ello tiene que estar atento a la caída de las botellas y pararlas en el momento en que esto suceda para evitar que el proceso de embotellado se interfiera. Uno de los trabajadores en este puesto señaló:

Tengo que checar que la lavadora este trabajando bien y ver que todo esté funcionando bien, ver que no se traben las botellas. (Operador de lavadora, 5 años de antigüedad, planta A).

Al otro extremo de la lavadora (mesa de descarga) dos obreros se encargan de asegurar que las botellas no se caigan, así como también de sacar las que se han roto o astillado. Seguidamente, las botellas en su ininterrumpido recorrido a través de la cinta transportadora, pasan a la sección

de inspección de botellas vacías. Aquí se encuentran los obreros conocidos como miradores de vacío, quienes, auxiliados por unas pantallas luminosas, se encargarán de inspeccionar el cuerpo de las botellas. La inspección de estos trabajadores resulta parcial en virtud de que los fondos de las botellas, resultan inaccesibles para ellos, requiriéndose de inspectores electrónicos que inspeccionen estas partes de las botellas. El trabajo desempeñado por los miradores es de extrema vigilancia y atención para advertir si alguno de los envases aun se mantiene sucio o en mal estado. Este puesto requiere de un esfuerzo visual constante al ritmo de la banda por lo que también son valiosos los reflejos del trabajador, para sacar de inmediato de la línea, la botella defectuosa. La tarea de los miradores de vacío es reportada por los mismos trabajadores como sencilla pero de gran responsabilidad. Su función -aunque no declarada- es asegurar en una primera etapa, la calidad del embotellado. Una vez que las botellas están limpias pasan al área de llenado. Este constituye el punto de encuentro con el departamento de jarabes, mismo que a través de tuberías, se encargará de alimentar a la máquina llenadora con el jarabe, con el que a su vez, ésta llenará las botellas. Las máquinas llenadoras con forma de carrusel, tienen integradas en su circunferencia un determinado número de válvulas llenadoras. Las revoluciones por minuto de la máquina y el número de válvulas que tenga, determina el número de botellas llenadas por unidad de tiempo.

Las tareas de los trabajadores encargados de operar dicha maquina son: activar y desactivarla, asegurar el correcto nivel de llenado, vigilar su funcionamiento continuo, retirar las botellas que por fallos salgan vacias o no coronadas, y efectuar los cambios necesarios en relación al sabor y a la presentación del refresco que se embotella. Nuevamente la atención y vigilancia extrema son los elementos que configuran este puesto:

cansa estar parado, porque hay que cuidar las corcholatas que a veces se traban y si uno esta distraido, la botella sigue saliendo sin tapas, por lo que hay que estar muy atento. (Relevista, 12 años de antigüedad, planta B).

Por su parte, el encargado de esta maquina en la otra planta señaló sobre sus tareas:

arrancar, apagar, vigilar que las botellas esten llenas, que no se rompan. (Operador de llenadora 10 años de antigüedad, planta A).

La movilidad obrera en este puesto es escasa y la comunicación entre los trabajadores es prácticamente imposible por el ruido imperante en esta area, lo que fue expresado de la siguiente manera:

Estalla fuerte la familiar, (se refiere al tamaño de las botellas) en las llenadoras hay mucho ruido. A veces es tan fuerte el ruido que hasta los protectores de las llenadoras se rompen (Relevista, 12 años de antigüedad, planta B).

El de los llenadores, es el puesto de mayor prestigio y salario por la responsabilidad que tiene el trabajador al ser considerada la llenadora, la maquina rectora de la linea.

pues su funcionamiento es el que imprime el ritmo a toda la producción.^(a)

La apreciación que se tiene del puesto, así como el conocimiento demandado por éste, fue clarificado por el jefe de producción anterior de la siguiente manera:

cuando tienen cierta antigüedad se les pasa al mirador o bien a operador de lavadora, de montacargas y luego de llenadora. Lo que pasa es que cuando ellos están de estibadores es muy difícil ponerlos de operador directamente, porque no tienen la experiencia ni conocen la maquinaria, entonces se les pone de mirador y como allá van bajando cada media hora a descansar, en este periodo de descanso, ellos pueden acercarse al llenador oficial e ir viendo el funcionamiento de la máquina y así se van familiarizando con la operación, asimismo los vamos ocupando eventualmente en estas máquinas para que agarren confianza. (Jefe de producción, 17 años de antigüedad, planta A).

A continuación, las botellas pasan a través de la cinta al área de miradores de llenos, donde existen pantallas luminosas que auxilian a los trabajadores para inspeccionar las botellas, eliminando de la línea todas aquellas que no se llenan adecuadamente (mermados) o las que no se coronen, asegurando de esta manera, la calidad del embotellado. Al respecto se menciona:

Tenemos que ver que no estén sucias, maltratadas o rotas, que no tengan nada de suciedad, ver que vengan llenas. Mi trabajo es bajar aquellas botellas que no están en buenas condiciones, cuando están sucias las destapamos y botamos el líquido. (Mirador de lleno, 4 años de antigüedad, planta A)

a Cabe mencionar que en el caso de las fábricas estudiadas, existe asincronía productiva en razón de las diversas capacidades de las máquinas utilizadas, problema técnico que es resuelto a partir de medidas organizacionales, la entrada de los trabajadores con media hora de diferencia es lo que permite proveer a la llenadora de suficientes botellas.

Una vez llenas y debidamente cerradas, las botellas pasaran al area de empaque donde la empacadora se encargara de meterlas a las cajas. El operador de ésta es responsable de asegurar el correcto funcionamiento de la máquina: arrancarla en el momento preciso, detenerla en caso de caídas de botellas o fallos en su sistema, así como también de realizar pequeñas reparaciones. Al interrogar a uno de estos trabajadores acerca del contenido de sus tareas, señaló:

Yo estoy parado a ver como pasan las cajas, si acaso se atora la caja, yo paro la empacadora... yo veo que no se atoren las cajas... y luego añadió: se paran a cada rato cuando está fallando la fotocelda, se atoran las cajas y se caen, y cuando pasan dobles cajas, también se atoran las botellas y se caen. (Operador de empacadora, 10 años de antigüedad, planta A).

Finalmente, a través de la banda transportadora, llegan las cajas con producto lleno al área de la estiba. Aquí los obreros estibadores se encargan de ir apilando las cajas sobre tarimas o paletas hasta formar estibas de 36 cajas para los refrescos de tamaño estandar y 28 cajas para el tamaño litro. La estiba de llenos, es el puesto considerado por los trabajadores como el más cansado de la línea, debido al esfuerzo físico que esta actividad exige.

Ya apiladas las cajas, los trabajadores montacarquistas se encargarán de transportar el producto terminado al área de bodegas. Esta tarea en voz de uno de los trabajadores demanda:

una gran responsabilidad porque si la línea se te llega a llenar, tú tienes que ver como controlarla. (Montacarquista de producción, 5 años de antigüedad, planta B).

Sobre el mismo puesto, en la otra fábrica escuchamos:

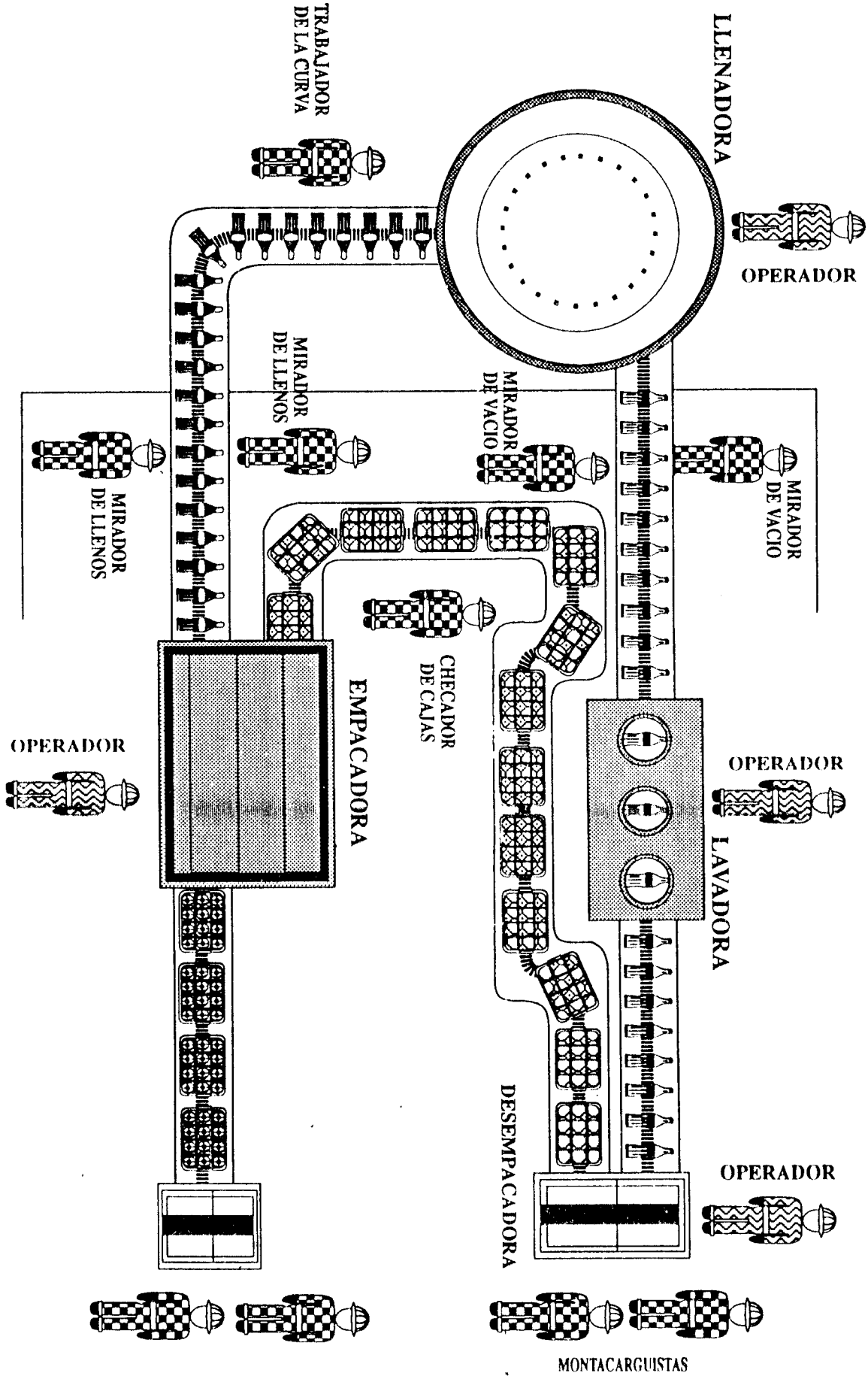
Aquí en producción, tenemos que ver que las estibas no nos ganen... se requiere responsabilidad, atención y cuidado para no chocar con los otros montacarguistas. (Montacarguista de producción, de antigüedad, planta A).

El ruido y el calor son los elementos que configuran el clima de las fábricas. De vez en cuando se oyen unos fuertes sonidos semejantes a disparos. Se trata de algunas botellas que estallan a lo largo de la línea. Pero todo continúa, todos en cadena, los hombres, las máquinas, las botellas, las cajas apiladas....

Como se ha visto, con la cadena se pretende fijar a los obreros tareas parciales, ritmos y tiempo de trabajo efectivos, imponiendo de esta manera el control de la máquina en el proceso de trabajo y en el comportamiento productivo de los hombres. El proceso de trabajo combina la inmovilidad y la monotonía con una alta atención, en donde el trabajador solo interviene en casos de emergencia, lo cual contrasta fuertemente con el esfuerzo físico y el desgaste del obrero de la estiba, que se reconforta cuando finalmente logra arrebatarse a la máquina algunos minutos, con tal de secarse el sudor de su frente.

A primera vista no existen diferencias entre las dos plantas en cuanto a máquinas y quehacer pues parecen ser *los mismos puestos, las mismas tareas, las mismas gentes.*

HOMBRES Y MAQUINAS: PROCESO DE TRABAJO



IV ORGANIZACION DE LA PRODUCCION

ORGANIZACION DE LA PRODUCCION

Se ha presentado en su lugar de encuentro a las máquinas, a los hombres que las operan, y a los productos que de esa interrelación resultan. Ahora bien el proceso de producción no constituye simplemente la combinación de estos factores, sino que éste es cimentado en relaciones sociales, que se entretajan para definir la dinámica productiva.

Este planteamiento rebasa el viejo esquema que sostiene que la organización del trabajo es un sistema de normas dictadas por la empresa con el fin de regular el comportamiento productivo de los trabajadores (Dunlop, 1958, Flinders) y por el contrario nos pone de frente a las relaciones de poder.

Relaciones de poder entendidas en este plano, tal como apuntamos en el primer punto- como el elemento configurador del ámbito de la organización, al mismo tiempo que éste constituye una de las dimensiones de expresión de la relación capital-trabajo.

En este sentido, compartimos con Storey (1983), la concepción de seleccionar el control como categoría explicativa del ejercicio del poder en la producción, en la consideración de que el proceso de trabajo es efectuado mediante una gran variedad de estrategias y tácticas orientadas a conseguir el uso eficiente de la fuerza de trabajo, eficiente en el sentido de responder a los objetivos del capital. Ahora bien, la noción de control propuesta en este estudio, rebasa el sentido tradicionalmente otorgado a esta

categoría; la del control por el control mismo como expresión de la contradicción capital-trabajo (Braverman, 1974) y se inscribe en un sentido amplio, o sea, como una tensión dinámica construida y desarrollada en un tiempo histórico, misma que es plasmada tanto en estructuras formales como en cuestión inesperadas, en donde lo contingente y las incertidumbres tienen un lugar. Esta se desarrolla en una forma de actividad práctica en permanente construcción, la cual no va a producir siempre estructuras completamente racionales, sino que estas son complementadas por todo lo inesperado, lo contingente y las incertidumbres (Storey, 1983).

Hablar entonces de la organización del proceso productivo nos remite al análisis de las formas de combinar hombres con medios materiales, así como de las relaciones sociales que de ello resultan. Estos aspectos son mediados por una serie de dimensiones legales, informales, políticas y culturales; así como también por las biografías, voluntades, valores, sentimientos de los participantes, de la organización productiva mismos que se encuentran en relación directa en el proceso de trabajo. (De la Garza, 1990)

Es entonces, en este espacio donde se ponen en juego las capacidades de negociación y resistencia entre los factores productivos lo que finalmente configurará la dimensión de la organización en la producción.

Con estas consideraciones en mente se pretende analizar en este plano las siguientes subdimensiones: la gestión de la producción, división del trabajo en la línea, los

mecanismos disciplinarios y de control, y las condiciones de producción.

Por gestión de la producción se comprende los estilos adoptados por las gerencias en la administración de los recursos materiales y humanos en el proceso de trabajo, de acuerdo a los objetivos propuestos en la estrategia empresarial. El problema que esta traslación de poderes representa alude a la diversidad de percepciones e intereses entre la dirección estratégica y los gestores, así como entre ellos mismos, situación que posibilita diversas interpretaciones y modalidades en el ejercicio del plan originalmente tratado.

Se pone de relieve que no nos encontramos ante una cultura homogénea que pudiera definir a la gestión como única y definitiva, sino que ésta resulta de las interrelaciones entre los diferentes actores involucrados en este complejo proceso.

En esta dirección se inicia la reconstrucción de este punto con las estructuras formales diseñadas por la empresa (organigramas) con estos fines, seguidamente se destacarán los estilos observados y algunos elementos que puedan indicar tendencias.

En lo que se refiere a la organización del trabajo en la línea, la división del mismo comprende la distribución y la asignación de los puestos, la división entre personal sindicalizado y de confianza y la división entre producción y mantenimiento.

Los mecanismos disciplinarios y de control tocan los aspectos de la tecnología y del código disciplinario como recursos empresariales en su objetivo de conseguir el uso efectivo de la fuerza de trabajo en el proceso productivo.

Por último, las condiciones de producción entendidas como un conjunto de dimensiones que sintetizan las condiciones socialmente relevantes a las que están expuestas los trabajadores en su situación de trabajo, en referencia sobre todo, a las relaciones de fuerza que se entablan al interior de los procesos productivos en los que se encuentran inmersos. Desde este esquema, los Espacios de Autonomía y los Tiempos Muertos constituyen las variables más importantes a ser consideradas.

La Autonomía del obrero en el proceso productivo es definida como el poder para imprimir un rasgo personal al quehacer cotidiano en el contenido de las tareas, o bien, hacer uso de sus tiempos para regular la producción. En este sentido, la definición de límites -tanto técnicos como sociales- al quehacer cotidiano del trabajo es vista a través de la relación hombre-máquina (como responsable del establecimiento de los límites técnicos), y de las relaciones hombre-hombre como expresión de los límites sociales. En el caso de los Tiempos Muertos de la producción, se trata de identificar los tiempos improductivos del proceso de trabajo, derivado tanto de las características técnicas, como de la organización del proceso productivo de trabajo. En este contexto la máquina aparece en el proceso de producción

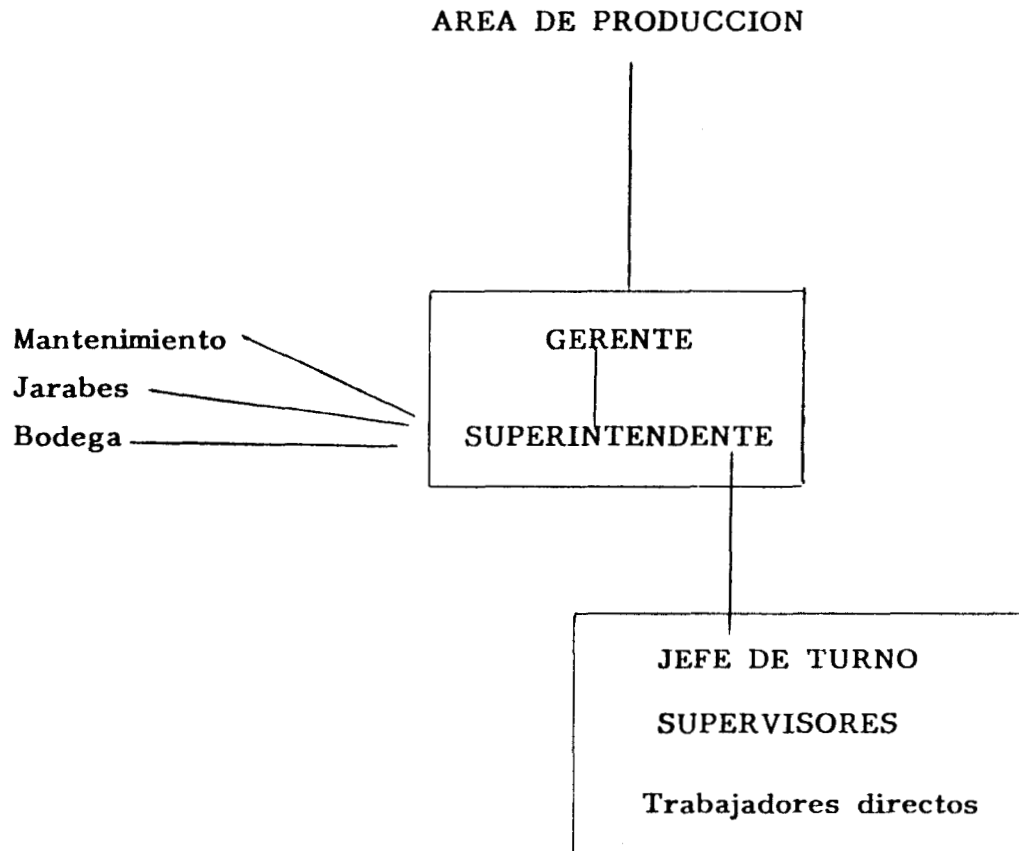
como la culminación de la relación capitalista la cual, oculta bajo la vestidura de neutralidad científica- adquiere connotaciones concretas en el espacio fabril, en relación al uso social que se le confiera.

1.- Gestión de la producción

En el caso de la planta B. iniciaremos la reconstrucción del ámbito de la gestión, con la revisión del organigrama del cuerpo gestor encargado de ella, así como de las funciones concretas que asume. El propósito es conocer quienes son, que hacen y como lo hacen, o sea, las características que asume el desempeño de sus funciones: aspectos todos de gran utilidad como elementos explicativos en la definición de los estilos de gestión a observar.

Dicho cuerpo gestor se encuentra integrado por ingenieros y técnicos, contratados como personal de confianza para realizar tareas técnicas, administrativas, de supervisión o de coordinación de la producción en sus diferentes etapas.

ORGANIGRAMA PLANTA B (1991)



Una primera mirada al organigrama de esta planta permite identificar dos planos: el primero, integrado por el Gerente y el Superintendente de Producción, quienes realizan funciones de planeación: ellos se encargan de recibir del Corporativo a través de la gerencia, los planes del embotellado (tamaños, sabores, cantidades) a fin de programar su desempeño. Para ello, realizan también funciones de coordinación con los otros departamentos del área, como son: jarabes, bodega y mantenimiento. Ante la empresa, son los responsables directos de la producción de la planta. Son personal considerado de alta dirección y aunque físicamente se encuentran fuera del espacio del embotellado, su ubicación panóptica les permite observar con detalle el ámbito del proceso de trabajo.

En un segundo plano, subordinado al primero, se encuentran el jefe de turno y los supervisores de línea. Ellos son los responsables operativos del proceso de trabajo y se encuentran en el piso mismo de la producción en relación directa con los obreros. Si bien, su situación como personal de confianza los acerca a la dirección empresarial, sus tareas cotidianas y las formas de su desempeño evidencian su posición subordinada y limitada en cuanto iniciativa y creatividad. Al respecto, se comentó:

Tenemos horario de entrada, pero no de salida, debemos ser los primeros en llegar y los últimos en irnos. Hay que ver que la máquina no pare en el cambio de turno, checar la existencia de bodega (los vacíos), hacer la requisición de los jarabes, programar el mantenimiento de las máquinas, elaborar los reportes de vacíos y de llenos, en fin, ver que todo esté caminando como marca el superintendente o como

marca el librito (Jefe de turno, 11 años de antigüedad, planta B).

Los jefes de turno viven y reconocen la autoridad del superintendente y gerente de producción. A éste último, identificado entre ellos como el *ingeniero* le competen las decisiones *difíciles* de la producción,* así como algunas negociaciones con el sindicato. Por su parte, la autonomía de los jefes de turno se acota, sobre todo a problemas cotidianos con el personal como son los permisos, cambios personales de turno, castigos, etc.

La categoría de jefe de turno fue creada en esta planta alrededor de 1987 ante una demanda por parte de la empresa, de mayor control sobre el trabajo. Al parecer no era suficiente el ejercido por los supervisores, quienes se encargaban también de cuestiones técnicas y de la coordinación fuera de la línea, lo cual distraía su atención sobre el desempeño del trabajo. Con la creación de la categoría *jefe de turno* se redistribuyen las funciones de mando y se asigna a los supervisores una sola tarea: la vigilancia de la línea.

Como no existía el jefe de turno, el supervisor tenía que ir a la bodega o al trailer o con el montacarguista y así, perdía mucho tiempo fuera de la línea, por eso se creó la categoría de jefe de turno. El es el que va a ayudar al supervisor en todo lo que necesite y darle todos los elemen-

(a) En su mayoría son problemas que pueden implicar cuantiosas pérdidas para la empresa como es el caso del embotellado de los productos dietéticos que por su naturaleza solamente pueden conservarse durante 24 horas en el tanque. En caso de presentarse imprevistos que paralitzen el embotellado, habrá que definir qué hacer. Lo mismo sucede con peticiones sindicales de no laborar determinado día.

tos para que produzca, sin salirse de la línea. (Jefe de turno, 11 años de antigüedad, planta B).

En este contexto, los supervisores se encuentran jerárquicamente debajo del jefe de turno, sujetos a la línea y confundidos con los trabajadores directos inscritos en ella. Su posición como personal de confianza aparentemente los mantiene en una posición privilegiada aunque en realidad, se encuentran constreñidos y aislados entre el grueso de los trabajadores sindicalizados y la dirección del jefe de turno.

Al respecto, fue revelador el testimonio de uno de ellos:

Muchos trabajadores me dicen: ustedes son perros igual que yo, ya lo sé, soy perro igual que tú pero entiéndeme: yo desgraciadamente soy un poquito más, o sea, tengo el puesto este y como sea tengo que cumplir, porque no me mando solo, no creas que a mí me gusta venir y decir, haz esto, o lo otro, a mí también de arriba me dicen, quiero que hagas esto. Yo lo que hago es cumplir órdenes, yo también soy trabajador como tú. (Supervisor de producción, 10 años de antigüedad, planta B).

A la labor de vigilancia que realizan estos trabajadores, se suman otras de carácter técnico y administrativo: al final del turno de producción, ellos son los encargados de parar todas las máquinas, ver su limpieza y dejarlas listas para su uso en el siguiente turno, asimismo son los responsables de elaborar los reportes de producción y las ordenes de trabajo para el mantenimiento de las máquinas. Todo lo anterior los obliga a cumplir jornadas hasta de diez horas.

En suma, la situación de los gestores productivos, etiquetados como personal de confianza, dista mucho de lo que sugiere su categoría. Se encuentran divididos por sus funciones de planeación o ejecución, están distribuidos jerárquicamente y su participación en las decisiones es limitada y definida.

Una vez identificados en esta planta, a los encargados de la gestión, procedamos a conocer los estilos observados y los rasgos más relevantes en sus trayectorias.

A nivel gerencia, el cambio ha sido significativo: con la firma anterior, la dirección se caracterizaba según testimonios de algunos trabajadores- como prepotente, que manejaba todo a base de *gritos* y *castigos*. Con la adquisición de la planta por el Grupo se pasa a una dirección más técnica pero rígida e impersonal, alejada de los trabajadores. Posteriormente, a partir de 1990, se cambia la gerencia de la planta, y con ello, la gestión se orienta al acercamiento, a la convivencia cotidiana en el piso fabril, lo cual marca el rumbo hacia una relación más abierta con los trabajadores. Al respecto, oigamos al jefe de turno:

El otro gerente era solo administrativo, nada más, no bajaba, estaba encerrado. El nuevo gerente es una persona que desde que llega baja, participa en todos los planes, no puedes engañarlo, no le puedes decir esto está limpio, él mismo lo ve. (Jefe de turno, 10 años de antigüedad, planta B).

El cambio de imagen es otro de los fundamentos de esta nueva gestión, apuntalada en una visión diferente del espacio fabril. Este se pretende agradable a los trabajadores.

Cuando entra este gerente, quiere mucha imagen, mucha limpieza. Ahora desde que un visitante entra ve que está limpia la planta: para ello se metió más gente, antes no se barrían los andenes, ahora diariamente dos o tres personas barren toda (Jefe de turno, 11 años de antigüedad, planta B).

En cuanto al nivel directivo de la producción encarnado en un ingeniero en producción, bajo el cargo de superintendente, pide resultados y otorga cierta libertad a sus subordinados en sus tareas de efectivizar el proceso mismo de producción. Esta tarea recae en los jefes de turno a quienes el superintendente suele decirles:

Señores: aquí los resultados son los que valen; que cada quien maneje a su gente como quiera. (Jefe de turno, 11 años de antigüedad, planta B).

Como toda administración de tipo piramidal, al control se maneja a través de exigencias de los mandos mayores a los menores. En este caso, los jefes de turno son controlados a partir del fomento de la competencia entre ellos plasmada en salarios diferenciales en relación a su desempeño. Al parecer esta práctica fue implementada alrededor de 1987 y hoy continúa vigente identificándose como un punto de posibles divisiones entre los mandos medios. Al mismo tiempo, el ejercicio de la autoridad de los mandos mayores sobre los menores parece reforzarse con este tipo de prácticas ya que las calificaciones (que se traducirán en salarios) son asignadas jerárquicamente. Así, el responsable de producción califica a los jefes de turno, y estos a los supervisores.

El mecanismo legitimador de calificaciones se da a partir de la definición de 12 aspectos básicos que la em-

presa requiere en su desempeño. Entre estos sobresale la calidad en el trabajo, cantidad, asistencia, puntualidad, comunicación, desenvolvimiento, toma de decisiones, etc. A partir de la revisión personal de cada uno de estos elementos, el jefe superior asigna una calificación a su subordinado, misma que definirá el monto salarial al que se ha hecho acreedor. Este procedimiento es realizado cada 3 meses, lo cual abre la posibilidad de obtener 4 salarios diferentes por año y la estimulación a una renovada competencia.

Por su parte, los jefes de turno reconocen la existencia de diferencias en sus *metodos* para tratar con los trabajadores, diversidad que mezcla rigidez con flexibilidad, reportes con dialogo, castigos y convencimientos.

El otro jefe de turno es una persona que acostumbra meter muchos reportes, o sea, ya no tiene forma de convencerlos. En cambio mi forma es diferente: yo dialogo con ellos y trato de convencerlos y me da resultado... Yo a la persona mala hago que venga a pedirmelo para que sienta que me debe algo, es la forma en que los manejo. En cambio, el otro jefe de turno, es un poco más duro, les dice que es el Ingeniero el que no autoriza, yo en cambio trato de ser un poquito más accesible, es lo que él muchas veces me critica. (Jefe de turno, 11 años de antigüedad, planta B).

En el caso de los supervisores, sus funciones son orientadas a la vigilancia de las líneas de producción previamente asignada, de la cual son los responsables directos, ante los jefes de turno. Su tarea principal es la supervisión de la gente.

Nos hemos pegado a la línea: lo que hacemos es ver a la gente, porque hay gente que es un poco ociosa y eso nos resta continuidad y la continuidad es lo que nos da mayor productividad. (Supervisor, 10 años de antigüedad, planta B).

De todo lo anterior, se desprende la existencia de cierta elasticidad de los mandos mayores hacia los menores en cuanto al trato a la gente. De ahí, la coexistencia de diferentes mecanismos de disciplinamiento (reportes, diálogos, castigos, convencimientos), aunque la intención de la política empresarial al respecto, ha orientado —a través de cursos— el estilo de gestión hacia un trato más humanista del personal. Al respecto, el siguiente testimonio resulta ilustrativo:

Yo mismo me espanto de la forma como los trato, porque en la firma anterior yo aprendí a ser malo. A mí cuando me enseñaron, el sistema era distinto, era de freagar al que se deje por cualquier cosa, tres días de suspensión. Ya como jefe de turno de esta firma, me mandaron a tomar tres cursos de relaciones humanas. (Jefe de turno, 11 años de antigüedad, planta B).

Por este camino, la gestión empresarial comienza a cuestionarse el despotismo como forma de disciplinamiento laboral y da los primeros pasos hacia otras formas más humanistas y participativas. Dentro de esta concepción se pueden inscribir, las reuniones semanales de evaluación y discusión de problemas, orientados al personal de gestión y de mantenimiento, quienes participan de manera activa. En este contexto, dichas reuniones operan como un importante espacio de comunicación, y que, entre otras cosas, les permite contrastar estilos y métodos.

En cuanto a los trabajadores directos de la producción, se encuentran opiniones favorables sobre la gerencia por su apertura con ellos, no así sobre los mandos medios, quienes son los encargados directos de la gestión en la producción.

Los trabajadores se quejan de muchas llamadas de atención y regaños para ellos, todo con el fin de garantizar el cumplimiento en el trabajo, aspecto que identifican como primordial entre los valores que la empresa trata de inculcar en ellos, seguidamente, se habla de asistencia y puntualidad como cualidades adicionalmente requeridas por la empresa. Es interesante subrayar que entre los trabajadores directos, en ningún momento se señaló la productividad y la calidad en la producción, elementos presentes -cuando menos a nivel discursivo- en los mandos medios. Entre ellos se reconoce que los planes de calidad total se encuentra en los mandos intermedios, y que solamente aquellos son los que han tenido cierto entrenamiento, a través de cursos de calidad total, en estos nuevos conceptos que a futuro se espera sean plasmados en novedosos modelos organizacionales. Al respecto, el responsable del programa de Calidad del Corporativo señaló:

Comenzamos con una etapa de entrenamiento, de educación en el concepto de calidad y a diferentes niveles se está llevando a cabo, prácticamente ya estamos terminando un programa de desarrollo ejecutivo para la alta dirección, totalmente encaminado al concepto de calidad. Para ello, contamos con la ayuda de despachos con bastante trayectoria en este sentido. (Gerente de calidad del Corporativo, 2 años de antigüedad en ese puesto, anteriormente administrador de una de las bodegas de la empresa).

La preparación sucesiva de la dirección empresarial: gerentes, jefes de turno y supervisores y el desconocimiento por parte de los trabajadores ocasiona en estos momentos una ruptura, expresada en concepciones contradictorias acerca del trabajo, sobre todo, en lo que se refiere al involucra-

miento hacia él. La perspectiva de los mandos medios se refleja en el testimonio de un supervisor:

Estamos tratando de enfocar a la gente, la gente todavía no lo ha aceptado porque no lo sabe, tiene que meterse poquito a poquito hasta que se imponga, hasta que nos involucremos todos. Para conseguirlo se necesita trabajar mucho, sobre todo con esa gente que no asimila, que dice no, porque no saben que en la calidad total si se gana, ganas tú, gano yo. Ellos lo primero que dicen es que será que tú ganas, porque yo no gano nada (Supervisor de producción, 10 años de antigüedad, planta B).

El hecho que la empresa proponga la adopción del programa enfocado a la calidad a partir de un abordaje tipo top-down (Segre y Souza s/f) da lugar al entrenamiento externo de los cuerpos gerenciales como estrategia empresarial a fin de conseguir la participación operacional de apoyo al proyecto de la dirección. Sin embargo, la etapa de transición hacia las jerarquías menores, la de los trabajadores directos abre la posibilidad de conflictos, a veces, expresados como inconformidades

Para ellos, colaborar quiere decir que ayudemos al supervisor, para nosotros que nos caisemos más. (Embotellador, 9 años de antigüedad, planta B).

2.- División del trabajo en la línea

Soy embotellador. Tenemos entrada a las 6:00 a.m., otros a las 6:30 a.m. Al tocar la chicharra, esa, la sirena, se empiezan a tirar las cajas, es lo primero. Hay uno en la curva, otro está revisando las cajas y otro está en la lavadora para ver que no se volteen las botellas y hasta que se llene todo y salgan las botellas allá, limpias, para que pasen a la llenadora, entonces llegan los de 6:30, porque lleva como media hora que se llene la lavadora, entonces vuelve a pitar la sirena, es para que uno se ponga los lentes y otros se pongan a estibar las que ya van pasando (las

cajas) y así hasta esperar la salida. (Embotellador, 2 años de antigüedad, planta B).

El proceso de producción de la planta B, como se mencionó anteriormente, descansa en tres líneas de embotellado, en las cuales, el trabajo es organizado a partir de la rotación de puestos, práctica existente desde los inicios de la planta con la otra marca y causa de posibles fricciones entre empresa y trabajadores, como veremos más adelante.

En esta lógica, la categoría central de trabajadores es la de embotelladores, que se desdobla en varios puestos: estibadores (de vacíos y de llenos), operador de lavadora, mirador de vacío y de llenos, y trabajador de la curva. Todos estos puestos están conformados de tareas simples y rutinarias que no requieren calificaciones ni capacitación especial. Estas son adquiridas sobre la marcha y se reduce al conocimiento práctico de cómo debe hacerse el trabajo. Es precisamente la naturaleza de estas tareas lo que permite la rotación de los puestos. Sobre esto, un trabajador señala:

Todos los que somos embotelladores tenemos que pasar en varias partes. Tenemos que rolar de todo. Primero empezamos en estiba, después de la estiba tiramos cajas, revisamos que las botellas no salgan sucias. (Embotellador, 2 años de antigüedad, planta B).

La rotación de puestos se realiza después de cada diez tarimas: cada tarima se forma con treinta y seis cajas de refrescos, mismos que se embotellan en aproximadamente veinte minutos. Los constantes cambios entre puestos que realizan los trabajadores de la línea, plantean a la administración dos tipos de problemas: minúsculos pero constantes tiempos muertos y sobre todo un deficiente control de cali-

dad del producto. Al respecto, un trabajador de la planta A comento:

Yo creo que es mejor como estamos, porque allá en la otra planta, a veces pasan botellas sucias porque mientras se rolan, pasan. (Montacarguista, 8 años de antigüedad, planta A).

La intención de la actual administración es fiar a los trabajadores en sus puestos aduciendo que con esta forma de trabajar, la responsabilidad se diluye afectando eficiencia y calidad. Por su parte, los trabajadores amparados en la costumbre se resisten a ser fiados en la línea argumentando razones de desgaste. Al respecto, un trabajador de esta planta expreso:

Cansaría mucho; si con solo estibar los diez que le tocan a uno es cansado. ¿Se imagina que haga ocho horas? Cansa la espalda. (Oficios varios, 12 años de antigüedad, planta B).

Entre los trabajadores existe consenso al identificar a la estiba y a los lentes (miradores) como los puestos más cansados de la línea. Es más, la preferencia manifestada por algunos de ellos hacia los puestos fijos es sustentada más que en la naturaleza de éstos, en la evasión de la estiba. Un ejemplo de lo anterior lo constituye la respuesta breve pero concisa de un trabajador al interrogarlo sobre este punto:

De emparador, es lo que me gusta, pues allá, hay que permanecer ocho horas y no rolar y no estibar, en cambio al estibar te cansas. (Embotellador, 9 años de antigüedad, planta B).

La rotación de puestos en las líneas como práctica cotidiana en esta planta viene a cuestionar algunos de los supuestos básicos del trabajo en cadena, evidenciando de

esta manera el carácter eminentemente social de la organización. Así, los procesos de trabajo estructurados alrededor de la cadena suponen ciertas ventajas, tales como la continuidad en la producción con la eliminación de los tiempos de desplazamiento de los trabajadores al asignarlos y fijarlos en sus puestos. Lo que sucede en la planta B con el sistema de trabajo rotativo, es que se interrumpe constantemente, aunque de manera mínima, el trabajo en la línea y se ocasionan importantes estragos en cuanto a la calidad del producto: así, las minúsculas fracciones de tiempo empleadas en correrse de un puesto a otro son suficientes para permitir el paso de botellas defectuosas, sucias, mermadas o destapadas, y posteriormente será muy difícil encontrar al responsable de estos errores.

En cuanto a los trabajadores, si bien, —por lo ya expuesto— aparecen como polivalentes, en el sentido que desempeñan varios puestos, dicha polivalencia no proviene de una iniciativa empresarial actual, sino que se circunscribe en una práctica productiva lejana y para muchos ajena y que por lo tanto, nada tiene que ver con los actuales procesos reestructuradores que se sustentan en el uso flexible de la fuerza de trabajo. En contraparte, a la dirección de esta planta, la rotatividad de puestos se presenta como un obstáculo para alcanzar la calidad y la eficiencia del proceso productivo.

Ahora bien, junto al trabajo rotativo de los embotelladores, que agrupan a la mayoría de los trabajadores de la

línea, se encuentran tres puestos fijos: dos al interior de la línea y uno fuera de ella. Estos puestos corresponden a los operadores de máquinas: en la línea, el de llenador y el de empacador, y fuera de esta, el de montacarguista.

A diferencia de los embotelladores, para llegar a ser operador de maquinaria se requiere de un periodo de entrenamiento, que para el caso de aquéllos que lo deseen, es procurado de manera personal:

Yo aprendí solo, mis compañeros me ayudaron, me enseñaron. Después de mi turno en bodega me quedaba a practicar en la empacadora y en la llenadora. Sabía que tarde o temprano, me iba a servir. (Oficios varios, 12 años de antigüedad, planta B).

Para el caso de los montacarguistas, se supo de la existencia de cursos de capacitación implementados por la empresa, sin embargo, el proceso de aprendizaje de algunos de los trabajadores entrevistados, se dio asimismo, por el camino de la informalidad. Al respecto, uno de ellos comentó:

Un compañero me estuvo capacitando, y me daba chance de practicar con el montacargas y así aprendí a manejar sin el curso de capacitación. Ahora, el que toma el curso de capacitación se le da un diploma, yo no tengo nada de eso, ni licencia para manejar el montacargas, pero a pesar de eso me aceptaron. (Montacarguista, 5 años de antigüedad, planta B).

Los puestos de operadores invariablemente se dan a los trabajadores de mayor antigüedad y experiencia, aunque tal vez, por la informalidad con la que se adquiere la preparación para su desempeño, su asignación se presta al sentir de los mandos medios encargados de la distribución de las funciones en el proceso productivo. Así, el testimonio de uno

de los jefes de turno nos reveló el procedimiento para acceder a estos puestos de operadores:

El sindicato es el que propone. Me dicen, el señor quiere estar de llenador, ¡perfecto! yo como jefe de él, lo voy a checar a diario, durante un mes, durante ese tiempo, yo catalogo. Si veo que puede servir, lo acepto, si veo que le falta algo, se lo digo al ingeniero, éste habla con el sindicato y le dan una prórroga. (Jefe de turno, 10 años de antigüedad, planta B).

Los puestos de operadores son reconocidos —tanto por la empresa como por los trabajadores— como los de mayor responsabilidad y estatus en las líneas y su salario es ligeramente mayor al de la categoría de los embotelladores.

En estricto cada línea de producción requiere de catorce trabajadores directos para operar (vease gráfica 2). En esta planta a partir de la supresión de la hora de la comida (1989), cada línea se compone de diecisiete personas, las tres de más, son los llamados relevistas con los cuales se asegura la continuidad de la línea. Con este sistema de relevos se eliminan los tiempos muertos que resultaban por la hora de la comida.

Como su nombre lo indica, los relevistas son los encargados de suplir en sus puestos a los trabajadores que lo requieran, ya sea para ir al baño, comer o lo que se ofrezca. Su situación de trabajador móvil y comodín definido en su categoría de relevista, permite ser utilizado según los requerimientos de la producción. Al respecto es ilustrativo el testimonio de uno de ellos:

Cuando llego me dedico a hacer la limpieza, a las diez —cuando me toca el turno de la mañana— empiezo a relevar a los que me toquen: si me toca al que está en la estiba, a él relevo, si al que está tirando cajas, si es el que está en la

lavadora, si es el que está en los lentes, al de lentes, el que me toque. Yo relevo a los cuatro. Primero relevo a tres y me toca salir a comer, entro y relevo al empacador, después hago limpieza hasta que termine mi turno. (Auxiliar de varios, 12 años de antigüedad, planta B)

La amplia flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo al interior del proceso productivo que procura la empresa solo puede conseguirla a partir de las categorías de relevistas, auxiliar de varios y barrido y limpieza que en general engloban las mismas funciones y los mismos salarios: los más bajos de todo el escalafón. En esta planta son aproximadamente cincuenta personas que se encuentran en esta situación y a decir del gerente de Relaciones Industriales ocasionan problemas a la empresa.

Los relevistas y auxiliares varios constituyen el pie de rama en el escalafón. Son cuarenta y ocho gentes que no tienen turno, que no tienen máquina. Hoy por hoy es uno de los puestos que tienen mayores problemas, mayores accidentes. El trabajador es un trabajador joven, soltero, sin amor a la camiseta ni responsabilidad en el hogar. (Gerente de Relaciones Industriales, planta B).

En suma, la organización del trabajo en las líneas de producción combina dos tipos de flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo: una flexibilidad defendida por los trabajadores a partir de la rotación de puestos y rechazada por la empresa y otra flexibilidad procurada por la empresa a través de las categorías de relevistas, y auxiliar de varios, mismas que al parecer no satisfacen las aspiraciones de los trabajadores y se expresan en problemas y accidentes.

El requerimiento de trabajo flexible por parte de la empresa, es reforzado a través de los trabajadores eventuales, que en esta planta son aproximadamente cincuenta. Ellos

son los encargados de suplir a los obreros con permisos, de vacaciones, faltistas v/o accidentados, son utilizados indistintamente en bodega, producción, mantenimiento o donde se requiera. La inestabilidad laboral que significa su condición de eventualidad y su afán por alcanzar la planta hacen de ellos una mano de obra disponible con la empresa. Al respecto, se comentó:

Un eventual es más positivo trabajando porque no tiene la seguridad, en cambio el de planta, con el simple hecho de venir ya gana su sueldo, trabaje o no ya está ganando, y un eventual siempre le echa más ganas que uno fijo. (Jefe de turno, 11 años de antigüedad, planta B).

Hasta aquí, se ha visto la distribución de los trabajadores sindicalizados a lo largo de las líneas. Además de estos existen otros trabajadores, contratados como personal de confianza, cuyas funciones son de administración y de apoyo (mantenimiento). Así, por cada línea de producción, existe un supervisor y un jefe de turno. Como ya vimos en el apartado anterior, sus funciones están orientadas a asegurar el uso efectivo y eficiente de los recursos del capital.

En cuanto a las tareas de mantenimiento requeridas por las líneas, a diferencia de la planta A, que integra estas labores a los puestos de los supervisores, aquí son realizadas por un técnico especializado, un electromecánico contratado como personal de confianza bajo la categoría de trabajador de mantenimiento.

Cabe aclarar, que a diferencia de los trabajadores de mantenimiento que laboran en el segundo turno, destinado exclusivamente a estas labores bajo un programa establecido,

las funciones de este trabajador asignado a la línea, se orientan sobre todo a corregir fallas y descomposturas imprevistas de las máquinas y de los equipos en los turnos de producción.

En este sentido, las labores que desempeñan estos trabajadores, no pueden ser estandarizadas, más bien, son de carácter azaroso, aunque también realizan algunas tareas rutinarias y relativamente sencillas, pero que implican un conocimiento profesional tales como mantener los niveles adecuados de aceite y agua a las máquinas, vigilar los consumos de electricidad, etc. En la percepción que tiene el trabajador sobre su puesto es patente el predominio de lo imprevisto como elemento configurador del puesto. Así lo expresó:

Yo estoy en la línea, yo que en cualquier momento puede pasar algo y cualquier problema que haya me llaman y hacemos el trabajo en el menor tiempo posible para que la producción no se detenga. (Trabajador de mantenimiento, 8 años de antigüedad, planta B).

En estas condiciones, la continuidad del proceso productivo —en el aspecto técnico— se encuentra en manos de este trabajador. Es él, junto con el jefe de turno, quienes ante la gerencia de producción, aparecen como los responsables de la eficiencia del proceso productivo. El deslinde de estas responsabilidades en momentos de fallas y paros técnicos, es fuente de fricciones entre ellos, tal como se reconoció:

A veces, el jefe de turno registra un tiempo mayor de reposición, él le pone más para justificar el tiempo que perdió en problemas de producción, entonces nos le achacan a nosotros, por lo que hay un pequeño pique entre mantenimiento y produc-

cion. (Trabajador de mantenimiento, 8 años de antigüedad, planta B).

Estas fricciones que se dan entre los mandos medios y los trabajadores de mantenimiento, fueron previstas al concebirse la planta A, en donde se optó por compactar las funciones de supervisión con las de mantenimiento en un solo puesto, con la intención de eliminar posibles puntos de conflicto.

El carácter estratégico del puesto de mantenimiento ha llevado a la dirección empresarial —en el marco del proyecto reestructurador— a centrar su atención en él: así, en 1980 se consiguió su traslado de personal sindicalizado a de confianza con la consiguiente modificación de la relación entre los trabajadores sindicalizados y de confianza. Un poco más adelante, y sobre esta medida, la dirección redefinió las cargas de trabajo para este puesto, que en ese entonces era ocupado por dos trabajadores especializados: un mecánico y un electricista. A partir de ese momento, —y después de un año de estudios sobre la frecuencia y naturaleza de las averías— dichas especialidades fueron unidas en un puesto: el de electromecánico. Con ello, se concentra en una sola persona las funciones que eran realizadas por dos. La eliminación de un puesto de trabajo y el incremento de las cargas para el que se quedó constituyen los efectos más inmediatos y evidentes de esta medida.

3.- Mecanismos disciplinarios y de control

El proceso de disciplinamiento de la fuerza de trabajo a fin de adecuarla a las condiciones de producción requeridas, así como para garantizar su participación eficiente en esta planta, se inicia en el momento mismo del ingreso a ella: los trabajadores hablarán a sus nuevos compañeros sobre lo permitido y lo que no, sobre lo que se castiga y lo que se premia.

Por su parte, la empresa a través del Manual de Inducción y de los reglamentos de trabajo informará sobre los derechos y obligaciones al nuevo personal, aspectos como: puntualidad, asistencia, uso de uniformes, higiene y seguridad, permisos, etc. serán dados a conocer como parte del código que de ahora en adelante regirá el comportamiento productivo de los nuevos integrantes del centro laboral.

Por su parte en este proceso de disciplinamiento, el sindicato también tendrá un lugar: unas veces con respaldo formal, y otras con el de la costumbre. En el primer caso, resultan ilustrativas algunas de las cláusulas de los contratos colectivos de trabajo, a través de las cuales, los nuevos trabajadores se enterarán de las concertaciones realizadas entre el sindicato y la empresa respecto al ámbito productivo. Estas se refieren a algunas modalidades y condiciones de apropiación de la fuerza de trabajo como es el caso de la movilidad interna, turnos, procedimientos de sanciones, etc.

En este sentido, el papel del sindicato, cobra un significado especial, en tanto aparece como un organismo de presión para los trabajadores, al obligarles a trabajar de acuerdo a lo ya concertado. De tal suerte, muchos de los requerimientos concernientes a la disciplina y a los patrones productivos son trasladados de la empresa al ámbito de la gestión sindical. Al respecto, resulta relevante el testimonio de uno de los obreros:

Los castigos se dan cuando uno se sale del contrato colectivo, cuando uno no está de acuerdo al contrato colectivo. La empresa se da cuenta que estamos actuando mal y manda una investigación. (Embotellador, 9 años de antigüedad, planta B).

Ahora bien, el encuentro directo con el poder empresarial se da en el puesto mismo de trabajo, en las líneas de producción, cuyas velocidades marcaran el ritmo de la actividad obrera. Este control ejercido por las máquinas sobre el trabajo aparece, en un primer momento, como una fuerza ajena e imparcial a los trabajadores.

A veces está jalando la máquina, vienen rápido las cosas y te tienes que apurar para que no te gane, aunque a veces por más que te apures, te gana, se te llena la cadena. (Relevista, 14 años de antigüedad, planta B).

Los mandos medios justifican los incrementos de velocidades de las líneas asumiendo el poder técnico de la cadena y desconociendo que la determinación de los ritmos son susceptibles de ser modificados por el hombre, aunque siempre dentro de ciertos límites, tal como fue señalado:

Las cargas de trabajo son definidas por las máquinas, los trabajadores trabajan al ritmo de las máquinas. (Jefe de turno, 10 años de antigüedad, planta B).

Por su parte, el saber obrero expresa otro sentir:

Ellos pueden controlar la velocidad de las máquinas, a veces le suben la velocidad, porque a veces hace falta el producto y es natural, ellos tienen que cubrir la producción. (Auxiliar de varios, 14 años de antigüedad, planta B).

A diferencia de la planta A, donde el ritmo impuesto por la línea aparece como algo natural —implicite en la técnica—, los trabajadores de la planta B lo cuestionan convirtiéndose en uno más de los puntos de conflicto entre empresa y trabajadores tal como veremos más adelante.

La apreciación diferencial que tienen los trabajadores de las dos empresas estudiadas respecto a la determinación de los ritmos de las máquinas se explica por el tipo de mano de obra empleada; en la planta A la mano de obra carece de experiencia industrial que le proporcione un marco de referencia, por el contrario, en la B creemos que el hecho de la existencia de tres líneas de producción que funcionan simultáneamente a diferentes velocidades les permite evaluar, contrastar y rechazar la concepción de que son las máquinas por sí mismas las responsables de los ritmos de trabajo. Todo lo anterior aunado a la experiencia previa, como embotelladores de otra firma.

En este sentido, el papel de la supervisión directa cobra relevancia. Así, los jefes de turno y supervisores son los encargados de vigilar lo que hace la gente, asegurando con ello, la observancia de lo ya establecido que en palabras del superintendente son cosas que ya todos saben: el uso de los implementos de seguridad, la prohibición de tomar

refrescos en la línea, de tirar agua o corcholatas, de conversar, de relajear, etc. (Superintendente, planta B).

Una situación diferente viven los ex-trabajadores de la firma anterior que fueron recontratados y aun permanecen en esta planta. Para ellos, las medidas disciplinarias que conlleva este nuevo orden los enfrenta a una reeducación constante que exige el olvido de costumbres arraigadas en aras de un endurecimiento de la disciplina fabril. Al respecto, esta es la voz de uno de los trabajadores:

Antes, cuando la marca era la otra, trabajábamos más tranquilos. Los jefes eran más comprensivos, ahora, cuando se echa a perder una máquina vienen y te dicen que tu la echaste a perder. Todo ha cambiado mucho; antes había menos vigilancia que ahora, los empleados podían entrar con un refresco y no los revisaban, tenían la libertad de entrar. Ahora, todo está vigilado. (Oficios varios, 12 años de antigüedad, planta B).

Según algunos testimonios, en la firma anterior se combinaban de manera contingente tratos déspotas y autoritarios de parte de los mandos medios y cierta negligencia productiva de los mandos superiores. Esto último para los trabajadores, se traducía en una disciplina laxa y menor exigencia.

El sistema era completamente distinto. Mucha gente de esta planta (la B) me decía que la administración anterior era mejor, era mejor en el sentido de que daba más libertades que la actual administración. El aspecto técnico que es la base y el corazón de la planta se manejaba al buen entender; no había un método ni sistemas establecidos. (Coordinador de producción, 10 años de antigüedad, planta A).

Ante esta situación, la dirección empresarial actual ha tenido que enfrentar de manera cotidiana esos espacios y prácticas que desde su perspectiva atentan contra la buena marcha del proceso productivo. Así, entre los más importan-

tes que se han identificado, destaca el concerniente a los relajos. Al parecer, estos constituían una práctica común entre los trabajadores con la gestión anterior, probablemente en respuesta a la monotonía y rutinización del trabajo en las líneas. La nueva dirección empresarial los visualiza de la siguiente manera:

Los relajos son bolsazos con agua: se tiran bolsas con agua, pedazos de jabón, alguna basura que encuentran en las cajas, etc. Esto sucede sobre todo en las noches porque tienen menos espacios a donde ir (en el día pueden salir al patio, al comedor, etc.), el ocio les cae en eso. (Gerente de Relaciones Industriales, planta B).

En este sentido, la nueva administración de la planta ha implementado medidas tendientes a su eliminación y a la formación de nuevos hábitos de trabajo acordes a los principios de productividad y calidad. Entre éstas destaca el incremento de la supervisión directa. Recordese que a partir de 1987 los supervisores fueron fijados a las líneas con la consigna —casi exclusiva— de la vigilancia del comportamiento productivo de los trabajadores de las líneas. Asimismo se adoptan los castigos a manera de escarmiento para los todavía deseosos de relajear. Sobre esto se menciona: *No es tirar una bolsa, sino que se rompe la disciplina. (Gerente de Relaciones Industriales, planta B).*

Dichos castigos, dependiendo del dictamen que arroje la investigación, (mismo que es llevado a cabo con la mediación del sindicato y la gerencia de Relaciones Industriales,) van desde una llamada de atención hasta una rescisión del contrato. En palabras de uno de los mandos medios, se señaló un caso:

Se tiraba bastante, sobre todo en la noche. Hubo uno que tiro y provoco daños en el equipo eléctrico, lo llevaron a investigación y le dieron aire. (Jefe de turno, 11 años de antigüedad, planta B).

Desde esta perspectiva las investigaciones, implementadas con el fin de descubrir a los culpables de conductas indeseables, se constituyen en el elemento legitimador de los castigos inscritos en el marco de la reformulación de medidas disciplinarias:

Ahora si se investigan esos choques de montacarguistas: si están jugando con el tractor se pegan y se caen los tractores, entonces se hace la investigación y los tienes que castigar porque están jugando con cosas que no se deben jugar. (Supervisor, 10 años de antigüedad, planta B).

Los castigos como medida disciplinaria, correctiva de hábitos perjudiciales, en la concepción de la nueva administración, si bien han reorientado en buena medida el comportamiento de los trabajadores antiguos, todavía existen momentos en los que estos salen a relucir. Resulta interesante el señalamiento del personal de gestión en el sentido de que se han eliminado los relojes en un 90%, cuando en la vida cotidiana de la fábrica se desmiente constantemente esta afirmación tan radical, en ocasiones reconocida por los mismos mandos medios.

Antes se prestaba a muchos juegos, a raíz de que se empezó a llevar una investigación, todos se han ido calmando; me ven y se restringen, pero en ocasiones se van sintiendo libres, ven que no hay vigilantes y ¡otra vez!. (Supervisor, 10 años de antigüedad, planta B).

La composición tan heterogénea de la plantilla laboral en esta planta, signada por la coexistencia de los trabajadores antiguos (algunos todavía identificados con la firma

anterior) con los de ingreso reciente, explica una de las razones esenciales que dificultan la eliminación total de este tipo de prácticas ya que los primeros son los encargados de adiestrar a los segundos en estas lides y en otras que a decir de los mandos medios *echan a perder a las personas*. Un ejemplo claro de este proceso de *amanamiento* de la mano de obra, fue señalado por uno de los jefes de turno en el caso de un muchacho que se accidentó (cortaduras en las manos) violando la disposición empresarial del uso de guantes para trabajar.

La cortada no es grave, no amerita incapacidad, pero claro que no puede seguir desempeñando el trabajo que estaba haciendo (estaba) porque le va a molestar. Entonces, yo le digo: mira, te voy a cambiar de lugar, te voy a parar allí adelante, es solo estar mirando sin agarrar nada. Correcto. Pero aquí surgen los malos y le dicen: eres tonto, andate al Seguro, no puedes trabajar así, es cuando le llenan la cabeza de cosas. Si uno es nuevo, la presión hace que se vuelva uno malo, ellos lo vuelven malo, no colaboran en ninguna forma, pero si echan a perder a las personas. (Jefe de turno, 11 años de antigüedad, planta B).

Para los trabajadores de la gestión directa de la producción, los llamados trabajadores malos están identificados:

son los flojos que le buscan problemas a los demás porque son los que menos quieren trabajar. Trabajan de mala gana, empiezan a hacer tortuguismo pero están señalados: son muy perezosos y conflictivos, son los que no colaboran (Jefe de turno, 11 años de antigüedad, planta B).

Además de los relajos, en esta planta se castigan los descuidos, las inasistencias, los retardos. Los castigos más comunes para estos tipos de faltas generalmente son llamadas de atención, reportes, suspensiones por tres días o más, lo que significa, aparte de la pérdida del salario de esos

días, la pérdida de la parte proporcional del séptimo día y los vales de despensa catorcenal.

Pero si bien, éstas sanciones son orientadas sobre todo al ámbito de las percepciones económicas, también existen otras ubicados en el proceso mismo de producción. Tal es el caso referido por el superintendente de producción de la planta B:

Para el personal que es relevista, se le puede cambiar de línea, el castigo sería trasladarlo a otra línea, independientemente si le gusta o no.

La administración de los castigos constituye un punto de conflicto muy importante en esta empresa: su efectividad es cuestionable en cuanto no logra eliminar del todo las prácticas indeseables, fomentan resentimientos y fricciones entre los trabajadores directos y los mandos medios dando lugar a resistencias que expresadas abiertamente o no atañen la eficiencia productiva de la planta. De tal suerte que las fricciones entre mandos medios y trabajadores son constantes tal como fue expresado por uno de los supervisores:

Si, porque hay gente que es un poco ociosa y eso nos resta continuidad. A veces están cansados y están botando las cajas. Voy y le pregunto ¿qué te pasa? ¿porqué estás botando las cajas?. Otras veces empiezan a vacilar: se empiezan a tirar. Aparentemente están jugando pero cuando los veo, voy y les llamo la atención entonces ellos me dicen -a ti que te importa, no es tuyo, no a ti te cuesta. Ha habido serios conflictos por eso. (Supervisor, 10 años de antigüedad, planta B).

A diferencia de lo que sucede en la otra fábrica estudiada, aquí los castigos son cuestionados por los trabajadores, quienes expresan su descontento, aunque no siempre por el camino de la formalidad:

Cuando a alguien le llaman la atención, todos empiezan a gritar alusivas de que los acaban de reprender. Y en un acto simbólico de desagravio: les empiezan a dar jabones para que se bañen. (Superintendente de producción, planta B).

La experiencia obtenida por la dirección empresarial en el proceso de disciplinamiento de la fuerza de trabajo a fin de amoldarla a sus necesidades y al requerimiento de un nuevo consenso, la han llevado recientemente a ensayar otros procedimientos bajo nuevos principios. De la coerción regulada se pasa a incentivar *las buenas conductas*. Tal es el hecho de la organización de comidas —a partir de 1990— que sirven de marco para la premiación (con diplomas, llaveros, centenarios) de asistencias y antigüedades.

La efectividad de estas medidas como mecanismos orientadores del comportamiento productivo deseado, ya habían sido probadas anteriormente con la implementación de los vales de despensa a fin de corregir los problemas de ausentismo. El éxito de dichas medidas cimentadas en la precariedad económica en la que generalmente se encuentran los trabajadores, se expresa con nitidez en el siguiente testimonio:

Antes te dabas el lujo de faltar, ahora no: hay vales quin cenales y mensuales. Si faltas, los pierdes. (Embotellador, 9 años de antigüedad, planta B).

Sobre estas mismas bases, a partir de agosto de 1991, se instaura un programa de incentivos económicos, ahora dirigido al ámbito mismo de la producción. Dicho programa contempla el incremento de la productividad a partir de un uso más efectivo de la fuerza de trabajo, expresada en una

mayor intensidad del trabajo como resultado de la implementación de movibilidades internas y desaparición de tiempos muertos.

La puesta en marcha de este programa cuestiona desde sus raíces, uno de los aspectos distintivos de la práctica productiva de esta planta donde la definitividad de las áreas de trabajo (por líneas) se presentaba inamovible para los trabajadores, producto del logro sindical y profundamente arraigado entre ellos.

Hoy, en aras de la modernización la empresa propone al sindicato, la negociación logrando su aceptación a cambio de incentivos económicos.

4.- Condiciones de producción

4.1.- Espacios de autonomía.

Si bien la determinación de los flujos y ritmos de producción aparecen como prerrogativa empresarial, posibilitada por una base tecnológica de flujo continuo semiautomática, ésta deja algunos espacios, derivados de limitaciones tanto técnicas como sociales, susceptibles de ser reapropiados por la experiencia y el saber obrero. Por su parte, la empresa —a través de su gestión— se encuentra inscrita en la búsqueda constante de medidas que le permitan controlar

estos espacios en cuanto constituyen puntos vulnerables dentro del proceso productivo.

Así, en su relación cotidiana con las máquinas los hombres han aprendido sobre su funcionamiento, sus puntos débiles y los que pueden ser reapropiados en su provecho. La dirección empresarial también conoce estos puntos y hacia ellos enfoca su atención a través de la implementación de diversos dispositivos, a fin de acotar dichos espacios. En esta situación el espacio productivo se convierte en un ámbito de constante confrontación entre máquinas y hombres y entre hombres y hombres por la apropiación de los ritmos de la productividad y las condiciones de producción.

En esta planta, el análisis de las relaciones entre máquinas y hombres nos revela, en primer lugar, que existe una subordinación importante del hombre a la máquina en cuanto es esta la que imprime el ritmo e intensidad a su actividad y difícilmente puede escapar de ello:

A veces esta jalando la máquina, vienen rapido las cosas y te tienes que apurar para que no te ganen, aunque a veces por más que te apures te gana, se te llena la cadena. (Relevista, 14 años de antigüedad, planta B).

Sin embargo, a diferencia de la actitud de aceptación —sin cuestionamientos trascendentes— asumida por los trabajadores de la planta A sobre este hecho, los trabajadores de esta planta a cada momento expresan su descontento adoptando medidas defensivas como la que se menciona a continuación:

Antes jalaba un poquito mas despacio la máquina, ahora como que le subieron. Nosotros lo hemos reportado al sindicato, pero nosotros no podemos hacer mas que esto, porque ellos lo pusieron así. (Embotellador, 2 años de antigüedad, planta B).

Si bien, los testimonios dan cuenta de la imposibilidad de los trabajadores de desligarse del control maquinístico, al mismo tiempo expresa dos cuestiones fundamentales que explican la relación que establecen los hombres de esta planta con las máquinas: su concepción del poder empresarial detrás de la tecnología y la actitud de rebeldía asumida ante este poder.

Así, dependiendo del lugar en el que se encuentren inscritos cada uno de ellos en el proceso productivo, en general, habrán de aprovechar las rendijas tecnológicas u organizacionales del proceso productivo. Tal como lo señaló el superintendente de la planta, existen puestos con más posibilidades que otros para actuar o dejar de hacerlo de acuerdo a las disposiciones empresariales.

Ellos pueden tirar las cajas según las necesidades de la lavadora o tirarlas más lento: en la lavadora, no levantando las botellas, dejando que se atore la máquina; en la mesa se descarga de la lavadora, cuando se atoran las botellas, no las destraban a tiempo. Para estibar, lo hacen muy lento, les empieza a ganar la línea, o sea, se les amontonan las cajas y tienen que parar las máquinas, para dejar que se estiben las cajas que salieron.

Ante estos hechos, es posible afirmar que pese a la predominancia del poder maquinístico sobre el hombre para imponer el ritmo y las características al proceso productivo, éstos pueden incidir en ellos ya sea alterándolos, frenándolos e inclusive deteniendo la producción.

En el caso de los trabajadores fijados a las líneas, se trata sobre todo, de dejar de intervenir en las situaciones de emergencia provocadas por fallas técnicas y donde difícilmente podrán ser responsabilizados con certeza. Tal es el

caso de las botellas ateradas en la lavadora que caen sin que el trabajador pueda o quiera levantarlas. lo mismo sucede con la empacadora y la llenadora. Estos son los espacios que los trabajadores han identificado y en ocasiones utilizan para manifestar su descontento o simplemente para escapar de la monotonía de la producción.

Sin embargo, llegar a esto implica enfrentar exitosamente una serie de controles sociales que la gestión ha implementado precisamente en previsión de estas situaciones. Recuérdese la variedad de mecanismos de control existente en esta planta entre las que sobresalen la vigilancia directa y estricta ejercida sobre los trabajadores y la instauración del programa de incentivos económicos con los mismos fines.

La disputa de estos espacios constituyen al mismo tiempo la posibilidad de ampliar o restringir las fronteras del control —ya sea empresarial u obrero— sobre el proceso productivo y sobre la fuerza de trabajo. Asimismo estos son los espacios de la resistencia difusa, difícilmente comprobables pudiéndose atribuir lo mismo que a la técnica que al hombre y por lo mismo motivo de fricciones entre la gestión y los trabajadores:

Le regañan cuando se te caen las botellas y la llenadora va no tiene. Si tú no atiendes tu trabajo, a cada rato pasa eso. cuando viene el jefe te regaña. Pero a veces, se traba la botella a cada rato porque se abre la línea o por eslabones de las cadenas que están alzadas. entonces, al pasar, las botellas se caen. (Operador de llenadora, 13 años de antigüedad, planta B).

En cuanto a los trabajadores que se encuentran fuera de la línea, como es el caso de los montacarguistas, su subordinación

dinación al ritmo de las máquinas cobra otra dimensión: aun cuando su actividad se vea regulada por la eficiencia de las líneas, existe la posibilidad de sustraerse —aunque de manera parcial— a ella y autoregular su desempeño:

Quando la velocidad de la línea está baja, le doy tiempo para que tenga que hacer. Pero cuando no, trabajo al ritmo de la línea. (Montacarguista, 5 años de antigüedad, planta B).

Ahora bien, si la tecnología todavía permite ciertos espacios de acción donde la iniciativa obrera tiene un lugar, en los momentos de intervención la base organizacional establece —a partir de la división de funciones—, cortes claros entre los que mandan y los que obedecen restringiendo de esta manera las posibilidades de intervención obrera en las decisiones de la producción.

Así, se expresó:

La empresa tiene su personal, ellos nos indican lo que vamos a hacer. Nosotros generalmente no podemos dar sugerencias porque somos sindicalizados, lo que dicen los de confianza, es lo que se va hacer. (Embotellador, 2 años de antigüedad, planta B).

4.2.- Tiempos muertos.

A partir de la adquisición de la planta B por la administración actual, ésta se ha abocado a la reducción constante y progresiva de los tiempos improductivos: aspecto que en el contexto de la organización y la negligencia productiva en la que se encontraba la planta en ese entonces, cobra relevancia. Esta situación, es reportada reiteradamen-

te, desde diferentes posiciones, por el personal de la planta:

Ahora hay organizacion: antes solo producias por produccion, ahora se organiza, te dan programas por dia, te dicen que vas a hacer, lo que vas a hacer hoy, lo que vas a hacer mañana, que tienes que parar para mantenimiento. Todo está programado. (Jefe de turno, 11 años de antigüedad, planta B).

Así, en el marco de reorganización de la planta a partir de su adquisición, la reapropiación empresarial de los tiempos improductivos resulta fundamental. Entre los mecanismos utilizados con estos fines, unos son dirigidos al ámbito técnico y otros al organizativo. Con ello la relación de fuerzas entre los actores productivos son redefinidos.

El primero de estos mecanismos, orientado al aspecto técnico del proceso, se expresa en el incremento paulatino pero constante de la velocidad en las líneas de producción y en la reducción de paros productivos por fallas técnicas. Son dos las medidas principales que permiten alcanzar lo anterior: el mejoramiento técnico de las máquinas rectoras y la reprogramación del área de mantenimiento.

La primera medida implicó adaptaciones de piezas y aditamentos a las máquinas, sobre todo a las lavadoras y llenadoras:

Las máquinas tienen sus años, pero se les han estado haciendo modificaciones, sobre todo a las lavadoras y llenadoras que son las que determinan la velocidad de la producción. A la lavadora se le cambiaron algunas canastas, o sea, donde van las botellas. A la descarga de la lavadora se le cambiaron partes mecánicas que se atoraban y ocasionaban el parar constante de la producción. La llenadora también se ha ido mejorando. (Electromecánico, 8 años de antigüedad, planta B).

En cuanto a la reorganización del área de mantenimiento, identificado como responsable de la eficiencia técnica de las líneas, las acciones empresariales estuvieron orientadas por una parte, a asegurar la participación cooperativa de la fuerza de trabajo lo que implicó su transferencia de personal sindicalizado a de confianza. Como se ha señalado anteriormente, esta medida implementada en 1989 logró reducir tiempos muertos ocasionados por comportamientos poco colaboradores del personal de mantenimiento, anteriormente sindicalizado, en caso de situaciones emergentes (descomposturas y fallos técnicos). Al respecto resulta ilustrativo el testimonio de uno de los jefes de turno:

En la planta más antigua del grupo, los responsables del mantenimiento siguen siendo sindicalizados. Ahí tardan dos horas en cambiar la flecha de la cadena cuando se rompe. Aquí lo hacemos en una hora. (Jefe de turno, 10 años de antigüedad, planta B).

Ahora bien, la medida por sí misma no fue suficiente para lograr un cambio en la actitud de los trabajadores. Muchos de ellos a pesar de ser reubicados como personal de confianza seguían actuando como sindicalizados. Ante esta situación, las quejas de los mandos medios por falta de colaboración del personal de mantenimiento persistieron. Pero ya las condiciones eran otras: las trabas para ajustar a este personal poco colaborador desaparecieron en el momento de su transferencia a personal de confianza, por lo que la empresa actuó despidiendo a los que no se adaptaron a su nueva condición.

Todo ello, permitió a la patronal reimponeer su control sobre los tiempos de producción, al mismo tiempo que modificaba a su favor las relaciones de fuerzas existentes hasta ese entonces. El poder sindical también se vio disminuido por la reducción numérica de la que fue objeto con la conversión del personal de mantenimiento a personal de confianza. Por su parte, la situación de los trabajadores que se quedaron también se resintió ante los despidos de sus compañeros, pues con ello comprendieron lo vulnerable de su nueva situación.

En esta misma línea, la dirección empresarial avanza en la reorganización del área de mantenimiento, ahora orientando sus acciones hacia la naturaleza y el desempeño de las tareas. Para ello se reprograman los turnos de mantenimiento, asignando el segundo turno a labores de prevención. Anterior a esta medida, este tipo de tareas se realizaban en el tercer turno (nocturno) lo que dificultaba la adquisición de piezas y el acceso a talleres especializados en caso de ser requeridos, así como también el ejercicio de un control estricto sobre el desempeño del trabajo, ya que por la noche la alta dirección no asiste a la fábrica. A partir de ese momento, los turnos de producción, fueron fijados al primero y al tercero. En ellos, se asignaron a dos trabajadores de mantenimiento para los imprevistos. Asimismo, se implementaron programas —a nivel de personal de confianza inscritas en esta área— a fin de motivar el aprovechamiento eficiente de los recursos y disminuir los desperdicios. Este es el caso

de SALMAT (salvamento de materiales) orientado a rescatar cualquier pieza o aditamento susceptible de ser reutilizado, creando de esta manera un stock que pudiera ser utilizado en situaciones de emergencia.

La atención empresarial sobre el área de mantenimiento, a través de las medidas anteriormente señaladas, consiguió reducir desperfectos y averías técnicas mejorando el equipo y la maquinaria de la planta, logrando con ello, al mismo tiempo, la reducción de paros por fallas técnicas. Al respecto, se comentó:

Al principio había muchas fallas, baja producción, mucho problema. Poco a poco, se ha ido eliminando mejorando el trabajo del sector mantenimiento, pues si hay un buen mantenimiento no debe fallar una máquina en un turno. (Trabajador de mantenimiento, 8 años de antigüedad, planta B).

Así, la efectividad de estas medidas, se pone de manifiesto cuando en 1990, después de evaluar la frecuencia y causas de paros, la administración empresarial decide eliminar a uno de los trabajadores responsables del área de mantenimiento inscritos en los turnos de producción, para casos de emergencia. Fue precisamente la disminución de este tipo de percances lo que le permitió a la empresa ahorrarse mano de obra, compactando en un puesto (electromecánico) las funciones de dos (mecánico y electricista).

La adecuación y mejoramiento de la base técnica del proceso ha posibilitado, en este sentido, no solo la reducción de tiempos muertos ocasionado por fallas técnicas sino también el incremento en los ritmos de producción. Para los trabajadores, esto constituye una causa de descontento e

inconformidad al grado que recientemente han demandado la intervención del sindicato a fin de regular esta situación. Al respecto, se comentó:

El problema de hoy es la velocidad de una máquina y la junta es para encontrar una solución a esa máquina que corre mucho. Entre empresa y sindicato se decidirá si se autoriza o no que esa máquina jale más de lo debido. (Secretario General sindicato, 23 años de antigüedad, planta B).

Llama la atención este hecho ya que en general este tipo de problemas han sido parte de la vida cotidiana de la planta tal como señaló el superintendente de producción:

A veces, cuando notan el cambio de velocidad de una máquina enseguida manifiestan su inconformidad, pero poco a poco se acostumbran. (Superintendente de producción, planta B).

A pesar de que el mejoramiento de la maquinaria ha sido constante, —a través de las medidas anteriormente señaladas— posibilitada por la asesoría de proveedores de piezas y aditamento más modernos, todavía persisten importantes tiempos muertos derivados de la base tecnológica que parecen inevitables, ya no tanto por desperfectos sino, por ajustes técnicos necesarios de las máquinas en relación a los productos a embotellar. Así, cada vez que se requieren cambios de sabor, tamaño o presentación es necesario detener la producción a fin de adecuar técnicamente (cambio de guías, estrellas, etc.) las líneas en relación a los productos demandados. Los cambios de sabor requieren adecuaciones de aproximadamente 10 minutos y los de tamaño de 20 minutos.

En la búsqueda empresarial de una nueva economía de los tiempos, el ámbito organizacional también es abordado. En este plano son dos los mecanismos que sobresalen por su importancia como efectivos para responder al interés de la dirección en cuanto a la disminución de los tiempos improductivos.

Así, el primero de ellos fue instaurado a partir de 1990, con la llegada de un nuevo gerente a la planta, que consistió en la implemen-

tación de un sistema de relevos para comer, mismo que sustituyó el tiempo que anteriormente estaba destinado a esta actividad:

Antes había cuarenta minutos para comer, las máquinas paraban, todos salían a comer. Cuando regresaban era volver a arrancar y se perdía tiempo. Ahora se metieron a tres personas más y éstas releven durante media hora a cada uno de los trabajadores para que coman. Con esto, las máquinas ya no paran. (Jefe de turno, 11 años de antigüedad, planta B).

El camino que escogió la dirección para la implementación de esta medida alude a su prerrogativa sobre el uso del tiempo en la jornada laboral: el sindicato simplemente fue notificado de la decisión y los trabajadores fueron preparados a través de un periodo en el que se suprimió totalmente la hora de la comida. Evidentemente el procedimiento anterior da cuenta de la unilateralidad con que esta medida fue asignada. Al parecer, los trabajadores y el sindicato no supieron responder ante la incertidumbre que representaba una nueva gerencia y un estilo de gestión aún desconocido para ellos.

Con la adopción del sistema de relevos para comer, la dirección logra incrementar sus tiempos productivos mientras que los trabajadores pierden diez minutos en comparación al tiempo dedicado anteriormente a esa actividad, así como también un importante espacio de comunicación y convivencia entre ellos.

En lo que se refiere al otro mecanismo organizativo, constreñidor de los poros improductivos de la jornada, éste proviene de la implementación del programa Ser productivos a partir de ser flexibles, recién puesto en práctica (Julio, 1991). Los objetivos de dicho proyecto, en palabras de la dirección, son:

Incrementar la productividad y evitar el tortuquismo (Gerente General, 11 años de antigüedad, planta B).

Este programa se sustenta en un uso más intensivo de la mano de obra a través de la activación de la cláusula de movilidad funcional con

la que la empresa busca efectivizar el tiempo de trabajo de la plantilla laboral. Si bien esta establece la obligación de los trabajadores de aceptar ser transferidos a otras tareas o áreas de trabajo en caso de imprevistos. (falta de botella, desperfectos de la maquinaria, interrupción de energía eléctrica), por una negociación sindical, la empresa reconoció y aceptó la definitividad de los trabajadores a una línea de producción y la delimitación precisa de sus funciones dentro de ella. Así, por muchos años -desde la firma anterior- la costumbre hizo respetar este acuerdo, mismo que para los trabajadores se traducía en los únicos momentos de descanso durante la jornada de trabajo, tal como fue expresado:

Cuando está jalando la máquina, no puedes descansar, nada más lo puedes hacer cuando se echa a perder una cadena o cuando están fallando las máquinas. (Embotellador, 9 años de antigüedad, planta B).

En caso de paros prolongados (a juicio de los jefes de turno), los trabajadores podían ser asignados a otras tareas pero siempre en la misma línea, lo cual era percibido por estos como una concesión para con la dirección. Así se expresó:

Al no jalar las máquinas, nos mandan a limpiar algunas partes del motor. Esto es más descansado porque no trabajas de acuerdo a la máquina, vas limpiando suavemente. (Embotellador, 2 años de antigüedad, planta B).

Estas situaciones imprecisas, resueltas sobre la marcha, arrojaban a los actores productivos a interminables disputas cotidianas por la apropiación de estos tiempos, tal como fue señalado:

No quedan muy entendidas las normas de la fábrica porque el sindicato les dice otras cosas a sus trabajadores. Hace dos meses hubo un problema grande: una máquina paró porque no tenía botellas, entonces el otro jefe de turno mandó a la gente a trasegar, pero la gente se negó porque decían que este no es su trabajo y no lo hicieron. Tuvo que venir su directiva a convencerlos. (Jefe de turno, 10 años de antigüedad, planta B).

A fin de eliminar estas rigideces en el uso de la fuerza del trabajo, la dirección empresarial estructuró el programa señalado, en

base a dos recursos bastante conocidos por su eficacia en la administración: el control social a partir del grupo y los incentivos económicos. En palabras de unos de los gestores de la producción, dicho programa consiste en :

Este programa va en base a cajas despachadas a diario. Se promedia mensual y se fija un parámetro, si se despacha más de eso, se tabula y se saca en promedio cuánto es en dinero y se reparte entre número de empleados que hayan intervenido en el proceso. Se hace un promedio de despacho porque es el último paso, desde el que trae el vacío, el que lo elabora, el que hace las nóminas. Todas esas personas están involucradas les va a tocar. (Jefe de turno, 11 años de antigüedad, planta B).

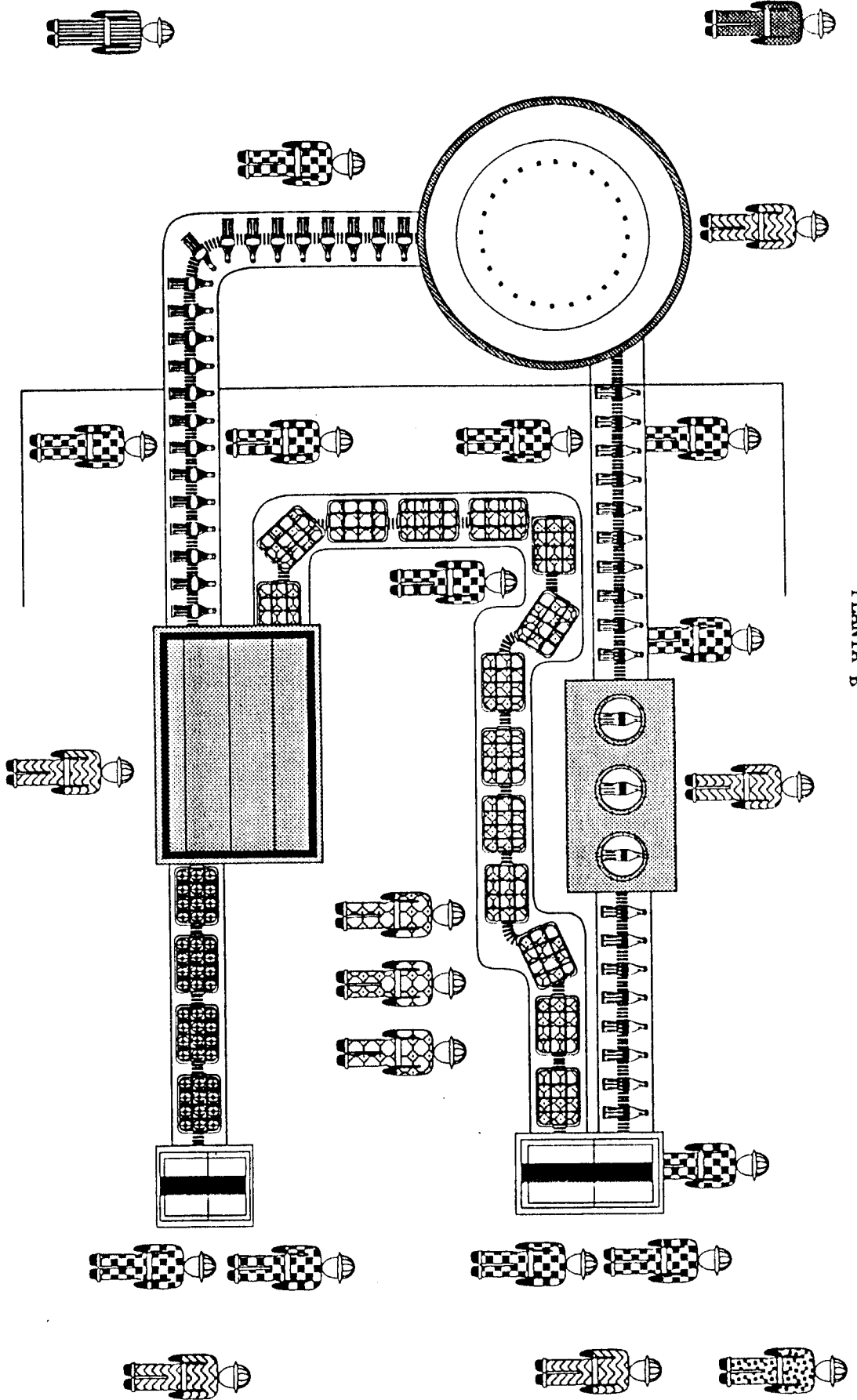
Si bien este programa se sustenta en la intensificación del trabajo de la plantilla laboral, estos no son los únicos afectados. A la par se elimina la contratación de eventuales que eran los encargados de realizar las *talachas*. La plantilla laboral se ajusta, pero a diferencia de lo que sucede en los llamados procesos modernizadores que buscan reducir sus costos laborales a través del incremento del trabajo eventual, en este caso, son precisamente sobre él que esta medida puede llevarse a cabo, situación explicada únicamente por la fuerza sindical que busca proteger a sus afiliados.

De esta manera, la directiva empresarial se apresta a doblegar las resistencias de los trabajadores a ser movidos, lo que trae diversas consecuencias: la reducción de los costos laborales para la empresa a través de la eliminación de los trabajadores eventuales. La pérdida de uno de los logros más importantes del sindicato (la no movilidad del trabajador entre líneas). Para los trabajadores sus efectos se dejaron sentir con el incremento de las cargas de trabajo y con ello la intensificación del uso de la fuerza del trabajo, y la dependencia del salario obrero a su rendimiento.

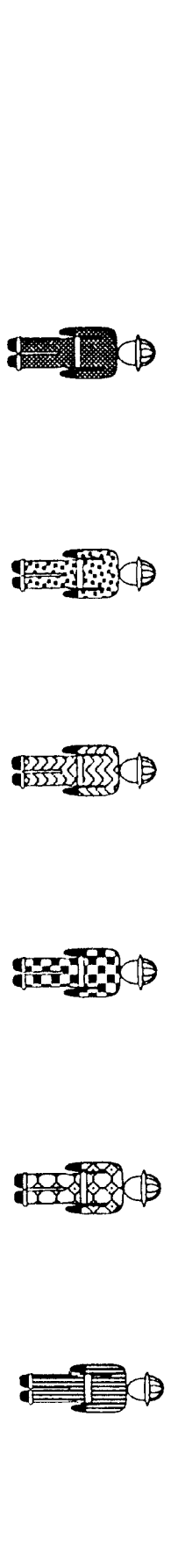
CUADRO RESUMEN DE ORGANIZACION DE LA PRODUCCION

RUBROS	PLANTA B	
	ANTES	DESPUES
Gestión de la Producción	Autoritaria	Hacia un trato humanista.
División del trabajo en las líneas	7 categorías 14 trabajadores por línea. Rotatividad de puestos	5 categorías 17 trabajadores por línea Rotatividad de puestos División entre personal de producción y mantenimiento productivo. Existe personal especializado para mantenimiento correctivo
Mecanismos disciplinarios y de control	Control tecnológico: velocidad de las líneas. Control social: reglamento de trabajo. Supervisores Castigos Control estadísticos de la producción	Velocidad de las líneas Reglamento de trabajo Incremento de la supervisión Castigos Incentivos económicos a la productividad, puntualidad y asistencia Control estadístico de la producción
Condiciones de producción. a) Espacios de autonomía b) Tiempos muertos	Posibilidad de hacer tortuguismo. Constantes desperfectos de la maquinaria. hora comida (40 minutos), no movilidad interna de la fuerza de trabajo. cambios de marca, tamaño y sabor.	Menores posibilidades de hacer tortuguismo. Reducción de tiempos muertos: mejoramiento de la base técnica, sistema de relevos para comer, programa de incentivos a cambio de movilidad interna. Persisten cambio de marca, tamaño y sabor y algunos desperfectos de maquinaria.

DIVISION DEL TRABAJO EN LA LINEA DE PRODUCCION
PLANTA B



JEFE DE TURNO SUPERVISORES OPERADORES EMBOTELLADORES RELEVISTAS MANTENIMIENTO



V. RELACIONES LABORALES

RELACIONES LABORALES

Cuando se planteó, en páginas anteriores, el propósito de este estudio, se definió a las relaciones laborales como una de las dimensiones básicas, para el análisis de la práctica productiva. En ese momento quedó subrayado, que el complejo mundo fabril no podía ser analizado solamente a través de lo expresado en las normas, en virtud de que su configuración reconoce las interrelaciones y articulaciones, que se dan en los distintos planos de la organización y fuera de esta.

Asimismo, se señaló que la presencia de hombres, cuestiona y permite que lo reglamentado, sea susceptible de ser interpretado de muy distintas maneras, y como consecuencia surían también diferentes acciones y respuestas provenientes de los distintos actores que integran la fábrica.

De ahí que lo que aparece en el plano de lo formal resulte insuficiente para captar la riqueza de las relaciones sociales, que se entretajan al interior de los procesos productivos.

Desde la óptica de las relaciones de poder, el análisis de las relaciones laborales se convierten en un referente muy valioso, que permite ubicar cuales son los espacios que corresponden al poder empresarial y cuales son los que pertenecen a los trabajadores.

Por todo eso, se sitúa el análisis de las relaciones laborales en dos planos: el de las relaciones codificadas y el de las no codificadas. Para el primer caso, se analizan los contratos colectivos, en cuanto expresión jurídica de las relaciones convenidas entre empresa y trabajadores. En ellos se regulan un complejo de aspectos que tocan distintos niveles de la relación capital-trabajo. Ahora bien, debido a que en nuestro estudio se ha acotado el espacio de interés al ámbito de las relaciones laborales, es decir aquéllas que se dan al interior de los procesos inmediatos de producción, a este nivel resulta de interés identificar las cláusulas concernientes a las condiciones de ingreso y contratación, a aquéllas conducentes a la normatización del uso de la fuerza de trabajo, así como, a las que se refieren a las distintas modalidades que adopta su retribución. En este contexto la flexibilidad contractual en oposición a la rigidez, nos pone de relieve la mayor o menor capacidad de decisión de la empresa frente al trabajo y viceversa. El análisis de estos aspectos son realizados a partir del último contrato colectivo (1990, C.T.M.). Para apreciar con mayor nitidez los hallazgos referidos a la retribución de la fuerza de trabajo se decidió incluir la información obtenida de la planta B, estudiada por Torres B., con el mismo propósito se incluye en el cuadro resumen, la información concerniente a otras plantas perteneciente al mismo Grupo (la planta pionera fundada en 1946 y la B en 1982).

En el plano de lo no codificado se aborda el espacio de las costumbres de trabajo en los aspectos señalados anteriormente. en el plano de lo formal, esto es, las condiciones de ingreso y contratación, el uso de la fuerza de trabajo y las formas de su retribución. Interesa focalizar la atención solamente en aquellas prácticas que en el mundo de la fábrica aparecen con cierta regularidad, y que incluso en algunos casos adquieren mayor peso que los arreglos convenidos formalmente. Para ello, se han recuperado los testimonios de los gestores de la producción y de los trabajadores, mismos que ponen de relieve, como en la vida cotidiana de la fábrica, las relaciones de poder cobran dimensiones muy distintas de las codificadas en los contratos colectivos.

Esto es, las fuerzas de la empresa y las de los trabajadores, se dirimen y se ajustan en el proceso mismo de la producción.

1.- Condiciones de Empleo

Contratación y periodos de prueba

El ingreso a la fábrica se define en el ámbito formal a partir de un acuerdo bilateral entre sindicato y empresa. El primero se reserva el derecho de proponer a sus afiliados cuando la empresa lo requiere, de ahí, que la pertenencia al sindicato sea la condición básica para que los trabajadores

puedan iniciar los trámites conducentes a fin de ser contratados por la empresa. Esta por su parte, demanda el cumplimiento de requisitos generales como son la mayoría de edad (18 años), saber leer y escribir, no tener antecedentes penales y proporcionar toda la información necesaria (historia laboral y familiar). La exigencia empresarial va más allá y consigue dos cláusulas susceptibles de ser controladas por ella y ser utilizadas como un filtro legítimo de la mano de obra: este es el caso de la aprobación del examen médico por personal de la planta así como el haber aprobado los cursos de inducción al trabajo que para tales efectos imparta la empresa. El fin de estos últimos tiene como objetivo percibir la actitud de los trabajadores hacia la aceptación de la disciplina fabril.

Una vez aprobados los trámites correspondientes a la incorporación de los trabajadores a la empresa, éstos habrán de esperar un tiempo para obtener la plaza definitiva: situación subrayada en la cláusula novena del contrato colectivo de trabajo:

Serán consideradas plazas eventuales todas aquellas que no sean necesarias para el funcionamiento normal y constante de la empresa. Son trabajos de planta con su correspondiente personal los que aparecen y constan en el tabulador que se anexa a este contrato, así como los puestos de nueva creación y las vacantes que surjan por necesidad de la empresa que por derecho pertenecen al sindicato.

Como puede observarse el empleo de eventuales queda claramente a discreción de la empresa.

La definición del número de trabajadores que integran la planta productiva, así como las categorías por ella comprendidas son decisiones únicas de la empresa. Esto lo afirmó el coordinador de producción:

La empresa decide la planta de los trabajadores y ésta es la necesidad mínima básica para trabajar. (Coordinador de producción, 10 años de antigüedad, planta A)

Cabe señalar que en este espacio el sindicato ha tratado de intervenir pero hasta el momento la empresa tiene la última palabra. Así se precisa en el mismo testimonio:

El sindicato no puede influir, trata de influir pero la empresa es la que dice: yo necesito que esta plaza sea de planta. (Coordinador de producción, 10 años de antigüedad, planta A)

Entre los trabajadores sindicalizados se encuentran el personal eventual y el de planta, (mismos que gozan de los mismos salarios y prestaciones) a esta última categoría pertenecen:

aquellos que se encuentran en las plantas autorizadas de acuerdo con el tabulador del sindicato, y sólo al momento que se vaya una persona de planta, el más antiguo por escalafón pasa a ocupar la planta. (Gerente de Relaciones Industriales, 10 años de antigüedad, planta A).

La importancia tanto numérica como funcional de los trabajadores eventuales en esta empresa se explica por las características de esta como distribuidora y de apoyo a otras empresas del Grupo. Es ésta, la planta receptora de todos los envases que llegan del centro del país, y que posteriormente son redistribuidos a las otras fábricas situadas en el estado y fuera de este. Todas estas funciones se caracterizan por el uso intensivo de la mano de obra, de ahí que la empresa opte

por mecanismos que le permitan realizar ajustes en el empleo en relación a sus requerimientos de operación.

El hecho anterior hace que, en espera de la plaza, los trabajadores puedan estar por largos periodos como eventuales realizando distintas actividades derivadas de las funciones descritas, tiempo en el cual la empresa tiene asimismo la oportunidad de probar la calidad de los aspirantes.

Esto fue lo que escuchamos de ellos:

cuando uno empieza aquí en la empresa, primero te mandan a patios, en donde hay muchos trabajos que hacer como por ejemplo hay fungones que traen botellas, hay que bajarlos, pasarlos a las cajas, llenar tambores de varios, también te mandan a otra planta a llevar cosas o a buscar plásticos, lo traen, lo descargan. Yo estuve un tiempo en patios, luego me mandaron a boiega de cargador, luego me pasaron acá, estuve después en mantenimiento como tres veces. Cuando uno entra a trabajar no hay contrato, no hay nada, desde que entras a trabajar, si te adelantaste sigues trabajando. Si te portas bien tienes trabajo todo el tiempo. (Estibador, 5 años de antigüedad, planta A).

Esta afirmación fue respaldada por uno de los operadores de montacargas:

Ahí en patios hice como tres años, bajando fungones, después pasé a producción y estuve de estibador un buen tiempo y después me dieron la oportunidad para el montacargas y ya llevo seis años operando el montacargas. (Operador de montacargas, 10 años de antigüedad, planta A)

Por otra parte la aceptación hacia la flexibilidad en el uso de la mano de obra, requerida por la empresa en sus distintos turnos, es también puesta en tela de juicio desde su ingreso:

la primera vez primero trabajo puro de noche, entro a las diez y salgo a las siete diario, así trabajé tres semanas. Después como cuatro o cinco meses me volvieron a dar limpieza de noche. (Operador de empacadora, 10 años de antigüedad, planta A).

Y es entonces cuando se evalúa la actitud hacia el trabajo que en la concepción empresarial debe de decir:

Donde me dicen, ahí voy. (Operador de empacadora, 10 años de antigüedad, planta A.)

En el área de producción el trabajador tiene que pasar por otras pruebas antes de obtener su planta. La más importante consiste en resistir ocho horas diarias en la estiba. Ya habíamos escuchado antes la voz del secretario del trabajo, cuando se refirió a esta dura tarea:

ahí están los nuevos, los que agarran planta para ver si resisten.

Tal aseveración fue corroborada por uno de los actuales estibadores de la fábrica, quien también demuestra su lealtad a la empresa colaborando en el entrenamiento de los novatos.

Antes de agarrar planta todos los trabajadores pasan por la estiba. Así cuando uno es nuevo lo mandan a la estiba y nosotros les enseñamos como se estiba, como se mueven las tarimas, y luego ya, que aprenda solo. (Estibador, 5 años de antigüedad, planta A).

Ahora bien, la existencia de la plaza será la condición última para que el trabajador obtenga su planta y esto ocurre solamente cuando:

un trabajador se retira, cuando lo despiden o cuando se muere, o por ampliación de maquinaria, y es entonces cuando la planta se tiene que cubrir con el que el sindicato designe. Pero las plazas fijas son inamovibles, lo único que se hace es cubrirse la vacante. (Coordinador de producción, 10 años de antigüedad, planta A).

Si bien la antigüedad de los trabajadores se presenta como el criterio fundamental para obtener la planta, la asignación definitiva de esta, será facultad de la empresa mediante un período de prueba. Así, una vez más la dirección

empresarial toma sus previsiones, mismas que son plasmadas en la cláusula cuadragesima segunda:

Todo trabajador que ocupe un puesto por primera vez, estará a prueba por el termino de treinta dias vencido el cual, sin objeción de la empresa, será considerado de planta; pero si lo objetara la empresa por incompetente o cualquier otra causa justificada el sindicato proporcionará al sustituto el cual ingresara en las mismas condiciones que el anterior.

En voz del gerente de Relaciones Industriales, la decisión final de la empresa fue escuchada así:

El sindicato menciona quien es que sigue y pasa por un periodo de prueba de treinta dias, si nosotros estamos de acuerdo lo dejamos alla, para obtener la plantilla autorizada que son de 107 plantas. (Gerente de Relaciones Industriales, 10 años de antigüedad, planta A).

Definición de ascensos

El peso del sindicato en los ascensos se hace sentir a través de la antigüedad del trabajador, que para los efectos de escalafón se reconoce en primer término: la departamental y en segundo desde el inicio de sus labores en la empresa. Esta movilidad vertical de la fuerza de trabajo, se refiere a los cambios que se realizan de un puesto a otro de mayor rango al interior de cada departamento (producción, bodegas, patios, etc.). Recuérdese que desde la creación de esta planta, se logro la compactación de puestos en la categoría de oficios varios, de ahí que los ascensos entre éstos se dan cuando un trabajador, obtiene el rango de operador. (4 puestos).

Ahora bien, el poder sindical es mediatizado a través de la evaluación que realizan los gestores de la producción, sobre las capacidades y habilidades de los trabajadores, espacio de intervención de la empresa y que se encuentra sancionado en el reglamento de capacitación. De esta manera la denominada competencia logra restringir el poder obrero.

La explicación siguiente corresponde a la dirigencia sindical:

Nosotros tenemos un sistema de escalafón, esos puestos, se les proporciona principalmente a la persona de mayor antigüedad, y en segundo lugar por su capacidad. Esto es lo que más se valora en el trabajador. Si puede desempeñar sin contratiempos y efectividad el trabajo se le otorga. (Secretario general, 10 años de antigüedad, planta A).

De esta manera la empresa logra -a través del ascenso por competencia- no sólo restringir la fuerza del sindicato para regular la movilidad vertical de sus agremiados, sino convertirlo en su aliado.

Por el contrario cuando se trata de cambios de categoría de personal sindicalizado a personal de confianza, si bien el criterio de antigüedad se mantiene como un requisito básico, las decisiones finales están sujetas a la discrecionalidad de la empresa. Esta disposición queda explícita en la cláusula décima:

La empresa reconocerá la antigüedad de los trabajadores sindicalizados que pasen a ocupar un puesto de confianza, desde su ingreso como trabajador de planta. Estos puestos serán ocupados por dichos trabajadores solamente cuando la empresa lo solicite expresamente y se ajuste al siguiente procedimiento: la empresa elegirá libremente entre los trabajadores sindicalizados al que unque apto (subrayado nuestro) para el desempeño de puesto y lo manifestará al Sindicato para que realice el movimiento.

A partir de este momento los trabajadores seleccionados dejan de formar parte del Sindicato y serán sancionados en caso de inmiscuirse en sus asuntos.

Término de la relación laboral.

La alianza entre la empresa y el sindicato es evidente cuando se afirmó:

la empresa y el sindicato cuidaran que el trabajador cumpla y esta supervisión se da en todos los lineamientos establecidos por la disciplina de la fábrica, y por las disposiciones sindicales. (Coordinador de producción, 10 años de antigüedad, Planta A)

Si esto no ocurre, entonces la cláusula de exclusión -en manos del sindicato y su alianza con los intereses empresariales- cobra vida.

La exclusión queda en poder del sindicato a través de una cláusula específica:

La empresa separará provisional o definitivamente del trabajo a los sindicalizados que sea suspendidos o expulsados del sindicato, o renuncien a pertenecer a él. El sindicato se obliga y compromete a enviar a la empresa la solicitud respectiva, precisamente por escrito, en la inteligencia de que la empresa no incurra en responsabilidad alguna al cumplir lo solicitado por el sindicato.

El pacto entre la dirigencia sindical y la empresa, la escuchamos en el espacio fabril de uno de los gestores de la producción:

El sindicato tiene el control absoluto de sus bases a partir de sus despidos: las personas que se han atrevido a cuestionar sus procedimientos han sido despedidas por la empresa a petición del sindicato. (Coordinador de Producción Anterior, 17 años de antigüedad en el grupo, planta A).

Se nos informó asimismo que entre los trabajadores que han sido despedidos, desde la instalación de la planta destacan los operadores. Esta fue la explicación:

Con un perfil obrero conformado por trabajadores nuevos de origen rural y ante un sindicato que se presenta como fuerte y autoritario ante los trabajadores, no se atreven a protestar. Conforme van ascendiendo y llegan a operadores se revaloran y se sienten con fuerzas para protestar. Lo que el sindicato no permite y pide sus despidos. (Coordinador de Producción Anterior, 17 años de antigüedad en el grupo, planta A).

Por otra parte, en los testimonios tanto de los trabajadores como de los mandos medios, pudimos observar que la gente nueva es despedida por faltas de asistencia o por faltas graves al reglamento de trabajo.

Desafortunadamente no contamos con una estadística de los despidos y los causales de éste, no obstante lo que interesa destacar en este punto es el papel del sindicato como aliado de la empresa en la terminación de la relación laboral.

2.- Uso de la Fuerza de Trabajo.

Movilidad de la fuerza de trabajo

La creación de esta empresa como modelo de modernización y de flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo, en relación a las otras plantas de la misma Corporación, se extiende a los puestos, departamentos, jornadas, turnos, horas extras y días de descanso, aspectos en donde la empresa

prevé y sanciona unilateralmente los ajustes necesarios de la mano de obra a la producción.

Examinemos de cerca el ámbito de la legislación contractual, sobre estos tópicos, para finalmente llegar al espacio de las prácticas cotidianas.

La siguiente cláusula, en nuestra consideración, se constituye en el eje de la movilidad horizontal de los trabajadores:

En atención a que la empresa constituye una unidad industrial el personal de la misma tiene la obligación de atender todas las labores que se le ordenen, inherentes a la misma, siempre y cuando no se lesione su salario. En los casos de emergencia, interrupciones de energía eléctrica, descompostura de las máquinas, paros de mantenimiento u otros de naturaleza análoga, la empresa podrá movilizar a los trabajadores de un puesto, o de una dependencia, a otros puestos, entendido que al o a los trabajadores afectados se les respetará el salario correspondiente a la plaza que ocupe, o se le pagará el salario de la plaza que se le asigne, si este es mayor. (Cláusula décima quinta).

Subrayamos las denominaciones **puestos y dependencias**, en virtud de que estas modalidades aparecen en el contrato colectivo de esta fábrica desde su creación, en sustitución de la cláusula octava de la planta pionera. Esto significa que la normatización sobre el uso libre de la fuerza de trabajo en la planta A, surge como una consecuencia directa de la rigidez en los cambios entre puestos y departamentos de la planta pionera del Grupo.

Amparada la empresa en la legislación anterior, los trabajadores (operadores y de oficios varios) pueden ser movidos horizontalmente a lo largo de la línea, en distintos puestos, labores, sin ningún posible contrat tiempo para los

programas de producción. (Recuérdese que en esta empresa, en la innovada categoría de oficios varios y relevistas, se engloba el grueso de la población sindicalizada, mismos que son fiados a sus puestos por las necesidades de control de calidad).

Esta movilidad de los trabajadores se hace mas intensa, al tocar las jornadas, turnos, horas extras, descansos, etc. Así: la duración de la jornada ordinaria de trabajo, definida en el contrato, si bien se apega a la Ley Federal del trabajo, se toma la prevision que estas pueden ser distribuidas en la forma que más le convenga a la empresa. Estos cambios deben de ser notificados a los trabajadores con setenta y dos horas de anticipación, cuando menos. Quedan asimismo reglamentados los momentos de descanso que son de treinta minutos para la comida.

Con respecto al tiempo extra su regulacion queda explicita en la cláusula trigésima, misma que subraya que las labores desempeñadas fuera de las horas ordinarias de la jornada, serán consideradas extraordinarias y retribuidas en los terminos establecidos por la Ley Federal del Trabajo. A los trabajadores formalmente se les obliga a proporcionar sus servicios en el tiempo extra requerido por la empresa, mismo que se concibe como una continuación de la jornada de trabajo, excepto cuando estos trabajos excedan de tres horas en un día y de tres veces en una semana.

Queda abierta la posibilidad de mover los dias de descanso, ya sea el semanal (domingos) o los dias festivos.

mediante el pago de una prima del 35% a cada trabajador durante cada día laborado.

Resulta interesante constatar que a diferencia de lo que sucede en la planta B. en esta no aparece ninguna reglamentación acerca de las cuotas de producción, de los ritmos de trabajo, así como tampoco sobre las decisiones de la empresa concernientes a los cambios organizativos y tecnológicos.

Por último, la cooperación del trabajador así como la de los custodios de la disciplina en todas estas disposiciones, es sancionada en el rubro intitulado Obligaciones y Responsabilidades, en donde se estipula que los trabajadores se obligan a y comprometen a cumplir con sus respectivos trabajos con la *intensidad, cuidado y esmero apropiados durante todo el tiempo que dure su jornada de trabajo*. Y a sus superiores se les obliga y compromete a tratar a sus trabajadores con la debida consideración: *dando las ordenes para el cumplimiento de sus respectivos trabajos con la debida claridad que evite confusiones o malas interpretaciones*. (Clausula décima tercera).

De esta manera es asegurada la buena marcha del mundo cotidiano de la fábrica en todas sus dimensiones.

Ahora bien después de haber expuesto brevemente las consideraciones básicas comprendidas en el contrato colectivo, la vida fabril generalmente se resuelve sin problemas mayores. Los trabajadores han sido instruidos previamente en la disciplina de la fábrica, misma que funciona como el soporte del consenso entre aquéllos y los empleadores.

Veamos más de cerca: las tareas inherentes al departamento de producción se realizan con todo rigor en tres turnos: dos de producción y uno mantenimiento. El primero se inicia a las 7 de la mañana y concluye a las 3 de la tarde inmediatamente después. se realizan las tareas de mantenimiento de los equipos hasta las 10.00 p.m., para luego continuar inmediatamente con el turno nocturno de producción que debe de concluir a las 5 de la mañana. No obstante, por un acuerdo entre sindicato, trabajadores y empresa éste concluye a las 7 de la mañana convirtiendo los turnos nocturnos en jornadas de 9 horas. Este convenio verbal se explica en el *arrastre* que los trabajadores pagan a la empresa para no trabajar la noche del sábado.

Así lo explicó uno de los jefes de turno:

El arrastre es para adelantar un turno de la noche, esto significa que los que van a entrar hoy a las diez de la noche, van a salir mañana a las siete de la mañana. (Jefe de Turno 10 años de antigüedad, planta A)

La movilidad de la fuerza de trabajo está presente en la rotación de los turnos, situación que afecta asimismo a los trabajadores de confianza. Así lo afirmó el jefe de turno:

Nadie puede descansar, trabajo diferentes turnos, estoy como trabajador normal. (10 años de antigüedad, planta A).

Así cada semana sin excepción, los trabajadores y los responsables de la producción tienen que cubrir los turnos nocturnos.

Al momento de realizar nuestra investigación, encontramos en este ámbito, un cambio de gran trascendencia para la

vida de los trabajadores: *la quinta noche*, que en vez de la dirigencia sindical quiere decir:

Hemos trabajado casi 10 años con cuatro noches a la semana, ahora con nuestro nuevo gerente, él nos está tratando de que entendamos de que por necesidad de la empresa, necesitamos trabajar la quinta noche, y hay cierta inconformidad, pero la empresa se apoya en que tiene un contrato y que la ley lo protege. Efectivamente, pero nosotros tenemos la fuerza de la costumbre y la necesidad de que el trabajador no se lesione físicamente. Eso es lo que estamos peleando y estamos tratando de que la empresa nos entienda. Posteriormente acoto: No hemos llegado a un acuerdo total, pero lo están logrando, porque la razón o la ley y nosotros tenemos firmado contrato. (Secretario General del Sindicato, 10 años de antigüedad, planta B).

La explicación de este hecho obedece a que los trabajadores -en un arreglo informal con la empresa- habían logrado adelantar la noche del viernes, trabajando por la tarde de ese día: pero al afectarse el turno de mantenimiento, se logró dar marcha atrás a esta disposición, misma que ha causado inconformidades y resistencias en virtud de que los obreros son lesionados en su desgaste, y en sus días de descanso. El secretario del trabajo del sindicato, actual montacarguista de producción, al referirse a esta situación asentó:

Antes teníamos la concesión de trabajar cuatro noches, y ahora el tercer turno es de cinco noches. Antes entrábamos en el segundo turno el viernes, para salir a las 10 p.m., y así poder descansar la noche del viernes, el sábado y el domingo. (Secretario del Trabajo, 10 años de antigüedad, planta A).

El testimonio anterior cobra mayor relevancia si consideramos que muchos de los trabajadores de esta fábrica viven en comunidades rurales aledañas a la ciudad de Mérida.

El descontento generado, a partir de esta disposición, ha revivido las añejas discusiones sobre la cláusula que sanciona los jornadas, misma que deja bien claro, que estas *serán distribuidas en la forma que más le convenga a la empresa.* (Vease cláusula vigésima quinta).

Así lo precisó el secretario general del sindicato:

Desde que se iniciaron las labores formales de esta empresa y se firmó el contrato colectivo hemos tratado de cambiar esa cláusula pero hasta el momento no lo hemos logrado, porque en realidad viene beneficiando más a la empresa y no al trabajador. Porque cuando la empresa nos diga: hay que trabajar en la mañana, hay que trabajar. Hay que trabajar en la noche, al mediodía, o en determinado horario, y hay que trabajar. Por eso no tenemos la seguridad de que mañana vamos a trabajar en la mañana o en la tarde. Ese es el problema. (Secretario General del Sindicato, 10 años de antigüedad, planta A).

Mientras tanto en los días que corren el peso de la costumbre ha sido desplazado por la fuerza de la legislación.

Las extras

En 1988, la necesidad de incrementar la productividad en respuesta a la demanda del producto, ha convertido a las horas extras en un acontecimiento natural en la empresa, mismo que los trabajadores han aceptado para obtener un beneficio económico.

Esto lo clarificó el mirador de lleno:

Antes trabajábamos ocho horas, ahorita hay cuatro horas extras más, así que trabajamos de 7.a.m. a 7.p.m. todos los días. (Mirador de lleno, 5 años de antigüedad, planta A).

El testimonio anterior ilustra que en esta empresa, la prolongación de la jornada ordinaria bajo el concepto de extras- rebasa los límites que marca la Ley Federal del Trabajo (tres horas tres veces a la semana). Esta situación es sustentada en acuerdos informales entre empresa y sindicato, así como en el pago de tiempo triple a partir de la décima hora. (tal como lo estipula la ley). Entre los arreglos informales destacan la emisión de vales-despensa, y los permisos personales. A todo lo anterior se suman los elementos propios de la cultura de los trabajadores, expresado en el compromiso de los obreros con la empresa, y la necesidad de éstos de obtener un ingreso mayor. Estas situaciones, hacen que el requerimiento del tiempo extraordinario no constituya un problema serio para esta fábrica, ya que normalmente todos aceptan cubrirlas. Además el hecho de que la empresa en la vida diaria mantenga cierta flexibilidad en la obligatoriedad de estas, dependiendo de los casos individuales, evita confrontaciones serias entre los afectados, la dirigencia sindical y la empresa.

Normalmente todos quieren trabajar extras porque necesitan dinero, pero cuando no puedes te dan permiso (Mirador de lleno, 5 años de antigüedad, planta A).

Más adelante, el mismo trabajador acotó:

Para nosotros es mejor si hay extras. Le damos hasta donde se pueda por necesidad. (Mirador de vacío, 5 años de antigüedad, planta A).

En la selección del personal para cubrir el tiempo extra interviene el sindicato como colaborador. Al respecto uno de los directivos de este afirmó:

Lo pide la empresa, nos habla y nos dice que necesitan mucha producción y hace una lista de los que pueden trabajar y así tratamos de ayudar a la empresa completando a su gente. (Secretario del Trabajo, 10 años de antigüedad, planta A).

La situación anterior no cancela la posibilidad de que existan brotes de fricción entorno a este punto, y que éste constituya además, uno de los espacios más importantes de confrontación y de negociación entre los tres actores involucrados: trabajadores, sindicato y empresa. Así lo explica el representante del sindicato:

Surgen problemas de inconformidad y se niegan a laborar cuando piensan que ya rindió su trabajo 8 horas y eso sí nos causa cierto problema porque la empresa está solicitando el tiempo extra y el trabajador no quiere hacerlo, pero lo tienen que hacer porque existe un convenio firmado. (Secretario General del Sindicato, 10 años de antigüedad, de la planta A).

Entonces, el poder persuasivo del sindicato entra en acción, como interlocutor entre la empresa y los trabajadores que se resisten a cumplir las disposiciones demandadas por las exigencias de la producción.

Capacitación

El aspecto de la capacitación en la rama refresquera se encuentra estrechamente vinculado a las características del proceso de trabajo. Este es reconocido como escasamente calificado y altamente riesgoso en términos de su alto índice de accidentabilidad. Lo anterior explica, en parte, la especificidad que adquiere la capacitación en estas plantas: en

virtud de que el contenido de ésta es orientado más que a proveer a los trabajadores de conocimientos para desempeñar su trabajo, a preparar a los trabajadores a la vida fabril a través de cursos de higiene y seguridad industrial con el propósito de evitar accidentes de trabajo.

Si se toma en cuenta que esta planta está integrada en esencia por campesinos sin experiencia industrial, la labor de las Comisiones Mixtas resulta más acuciosa en cuanto enfrenta resistencias por parte de los trabajadores provenientes de concepciones culturales adversas a su objetivo.

3.- Retribución de la Fuerza de Trabajo.

Plantas A y B^(a)

Los salarios que devengan los trabajadores en cada una de ellas, son los convenidos entre empresa y sindicato, a partir de las categorías contenidas en el tabulador anexado a cada uno de los contratos colectivos. En general se puede hablar de tres categorías salariales en cada una de las plantas: la más alta para los operadores, la intermedia para los de saneamiento y limpieza (en el caso de la planta A) y para los embotelladores (en el caso de la B) y por último, el nivel salarial más bajo, que en la planta A corresponde a la

(a)) Tal como se señaló en la introducción de este apartado se decidió abordar el análisis de este punto, incluyendo la información correspondiente a la planta B).

categoría de oficios varios y relevistas (72%) y en la B, para los relevistas, oficios varios y personal de barrido y limpieza.

Estas discrepancias salariales son definidas en relación a la importancia del puesto desempeñado en el proceso productivo. En el caso de la planta A destaca el hecho de diferencias mínimas (de centavos) entre los distintos operadores, lo que no sucede en la planta B, donde todos estos ganan exactamente lo mismo.

Pese al mecanismo similar en la construcción de las categorías salariales, los montos de éstas tienen una desigualdad considerable, de 33 puntos porcentuales entre una y otra. Estas diferencias salariales entre plantas alude de forma directa al poder sindical de cada fábrica: la A con sindicato de la CIM (cuya actitud de colaboración con la empresa ha sido evidente) y la B cuyo sindicato, afiliado a la CROC (central con una fuerte tradición de lucha entre los sindicatos refresqueros de la entidad), registra un pasado combativo de resistencia al poder empresarial, aunque en la actualidad predomine su actitud negociadora. Es útil recordar que fue precisamente la fuerza de un sindicato croquista -el de la planta pionera del grupo empresarial en estudio- uno de los factores más presentes en la construcción del régimen contractual de la planta A, cuya titularidad fue otorgada a la C.T.M.

Un caso ilustrativo de los contrastes salariales existentes entre las dos plantas estudiadas, se encuentra en el

salario de los operadores de llenadora que en la planta A es de \$ 14 063 mientras que en la otra es de \$ 12 320. Resulta interesante señalar que los salarios de la planta propia siguen siendo mayores en todas las categorías a los correspondientes en las plantas estudiadas.

Estas desigualdades encontradas entre los salarios de los trabajadores de las dos fábricas estudiadas, van más allá y tocan la parte variable de la retribución de la fuerza de trabajo. Así, bajo el concepto de incentivos se otorgan vales-despensa a los obreros, que como se ha visto a lo largo de la exposición, han funcionado como mecanismos importantes de negociación y soporte disciplinario para asegurar la cooperación de los trabajadores. En el caso de la planta A resalta su función compensatoria por el uso intensivo y flexible de la mano de obra, mientras que en la B su utilidad ha estado encaminada a la redefinición de hábitos productivos indeseables provenientes de la firma anterior. De ahí que el monto y los rubros pactados en cada una de las fábricas sean distintos; en la A, los vales de despensa son equivalentes a tres días de salario, mismos que son pagados quincenalmente a cada trabajador.

En el caso de la planta B, los vales son otorgados bajo diferentes conceptos: los de asistencia, constituyen a juicio de los trabajadores, los más importantes ya que estos tienen que ser ganados condicionalmente a través del cumplimiento estricto del trabajo. Dichos vales son entregados quincenal y mensualmente: los primeros corresponden a un día de salario de

la categoría más alta, y en los segundos, la cantidad se duplica. Con respecto a los otros vales, desafortunadamente no se cuenta con información precisa acerca de los montos y rubros, ya que una vez que fueron convenidos a cambio de la aceptación de nuevas condiciones propuestas por la empresa (rotación de turnos, incremento a la velocidad de la línea, etc.), éstos son otorgados sin mayores problemas.

A diferencia de la planta A, en la B son más los factores que intervienen en la construcción del monto salarial total. Así, a partir de 1991 se adiciona a lo ya expuesto, los llamados incentivos a la productividad como resultado de la implementación del programa *Ser productivos a partir de ser flexibles* mencionado anteriormente.

En lo que concierne a las prestaciones otorgadas a los trabajadores de estas dos empresas, si bien en ambos casos se sitúan por encima de lo establecido en La Ley Federal del Trabajo, sobresalen las diferencias entre los montos percibidos por los trabajadores de las dos plantas, por este concepto. Destaca la posición de privilegio en la que se encuentran los trabajadores de la planta B con respecto a la A y la importancia de la antigüedad como criterio para el otorgamiento de las prestaciones en la planta B, tal como puede verse en el cuadro siguiente:

PRESTACIONES

RUBRO	LEY FEDERAL DE TRABAJO (L.F.T.)	PLANTA A	PLANTA B
Días de descanso	7 Días más uno cada seis años y los que determinen las leyes federales y locales electorales. Artículo 74	10 días	1½ días (Cláusula 22)*
Vacaciones	Los trabajadores que tengan más de un año de servicio disfrutará de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables y que aumentará en dos días laborables hasta llegar a doce, por cada año subsiguiente de servicios. Después del cuarto año, el período de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicios. (Artículo 76)	Los establecidos en la Ley Federal del Trabajo (Cláusula 31)	Los establecidos por la L.F.T. más un pago por concepto de ayuda distribuido según antigüedad (Cláusula 28)
Aguinaldo	15 días anuales. (Artículo 87)	16 días anuales (Cláusula 33)	Según la antigüedad de los trabajadores: 1 a 19 años 20 días 20 y más 24 días (Cláusula 56)
Reparto de Utilidades	Según porcentaje que determine la Com. Nat. para la Part. de los Trabajadores en las utilidades de la empresa	De conformidad con la ley, 7 días de salario, según Contrato Colectivo.	Es otorgado de conformidad con los porcentajes y en los términos fijados por la Comisión Nacional para el Reparto de Utilidades y de acuerdo a la antigüedad del trabajador.
Servicio Médico	Obligatorio	Médico de planta / IMSS	Médico de planta / IMSS
Vivienda		INFONAVIT	INFONAVIT
Otros		Permisos (Sin tipificación) Caja de Ahorro Adelanto de Salario Préstamos Personales Becas para hijos de los trabajadores Jubilaciones	Permisos (tipificados en el contrato de trabajo) Becas para hijos de los trabajadores Jubilaciones

* Más otros ya pactados que quedan comprendidos

Todas estas desigualdades que señalamos en este apartado correspondientes a la retribución de los trabajadores de las dos plantas en estudio, son interpretadas y asumidas de manera disimulada, en relación al papel desempeñado por los actores productivos. En la planta A la dirigencia sindical explicó:

La planta pionera hace 50 años que nació y nosotros todavía tenemos 11 años, por lo tanto el hermano mayor debe de tener mejores cosas que el pequeño. Nosotros vamos a seguir creciendo, todo se consigue a base de esfuerzo y de lucha. (Secretario General del Sindicato, 10 años de antigüedad, planta A).

Destaca en la aseveración anterior, que la afiliación sindical no es un hecho a ser considerado como explicativo de las desigualdades, ya que estas se sitúan en una argumentación escalafonaria. Al respecto, esto fue lo que dijo el mismo informante:

No es necesariamente por las siglas que representa, es como en el caso de un trabajador, nosotros lo vemos por nuestro escalafón, un trabajador que está empezando no puede tener la misma prestación que uno antiguo porque el trabajador antiguo ya tiene planta y sus prestaciones la defiende un contrato. Un sindicato nuevo todavía tiene que luchar por mejorar sus prestaciones, un sindicato antiguo ha luchado siempre y así se ha adelantado para conseguir mejores prestaciones. (Secretario General del Sindicato, 10 años de antigüedad, planta A).

Por el contrario, en la planta B es común encontrar inconformidades de los trabajadores ante estas diferencias en la retribución de la fuerza de trabajo:

Los de la planta pionera ganan mejor que nosotros aunque hacemos lo mismo que ellos. No sé por qué, si son los mismos dueños y hacemos el mismo trabajo. (Trabajador de oficios varios, 12 años de antigüedad, planta B).

Por su parte, otro trabajador, tal vez en atonía de tiempos pasados, se lo explica diciendo:

porque ellos se ponen duros y hacen huelgas. (Operador de llenadora, 13 años de antigüedad, planta B).

CUADRO RESUMEN DE RELACIONES LABORALES

GENERALES	PLANTA PIONERA	PLANTA A	PLANTA B
CONTRATO	CROC / 1988	CTM / 1990	CROC 1991
NO. DE CLAUSULAS.	65	52	80
RUBROS	EMPRESA	EMPRESA	EMPRESA
L- CONDICION DE EMPLEO	SINDICATO	SINDICATO	SINDICATO
Trabajadores de Nuevo ingreso.	Propone (tiene 72 hrs. para cubrir la vacante).	Propone (tiene 48 hrs. para cubrir la vacante).	Propone (3 días hábiles para cubrir la vacante).
Definición de la Plantilla Laboral.	EMPRESA	EMPRESA	EMPRESA
a) Numero	Bilateral (acuerdo entre empresa y sindicato en caso de requisitos de personal).	Amplia Libertad.	Libertad condicionada
b) Categoría	Limites al empleo de trabajadores de confianza (los de manutención son sindicalizados)	Limite al empleo de trabajadores de confianza (Listado).	Limite al empleo de trabajadores de confianza (Listado).
Contratación definitiva.	No hay periodo de prueba. Escalafon ciego.	Restricción al poder sindical a) Examen médico. b) Competencia. -Reglamento de capacitación. -Prueba de 30 días.	Escalafon ciego.
Empleo de eventuales.	Marca limites -Solicitud por escrito. -Establece temporalidad (después de 30 días son de planta a).	Amplia libertad de la empresa en cuanto a número y temporalidad	Amplia libertad de la empresa en cuanto a número, uso y temporalidad
Definición de Ascensos.	Escalafon ciego.	Restricción por competencia.	Escalafon ciego.

RUBROS	PLANTA PIONERA		PLANTA A		PLANTA B	
	EMPRESA	SINDICATO	EMPRESA	SINDICATO	EMPRESA	SINDICATO
Ritmos y cuotas de producción.		Pago por incremento en los ritmos de producción.	Amplia libertad de la empresa.			Ingerencia sindical a través de arreglos no contractuales.
Capacitación		Bilateral (seleccionada por el sindicato con 5 cláusulas).		Bilateral (comisiones mixtas).		Acuerdo bilateral.
III.- REDISTRIBUCION DE LA FUERZA DE TRABAJO.						
Salarios.		De acuerdo a tabulador mas compensación en caso de incremento de la producción.		Fijos de acuerdo al tabulador.		Se compone de una parte fija de acuerdo a tabulador y una parte variable en relación a productividad.
Bonos.		No se cuenta la información.		Por cumplimiento de la disciplina fabril a través de arreglos verbales.		-Por puntualidad y asistencia. -Por laborar tercer turno (contrato no contratado).

RUBROS	PLANTA PIONERA	PLANTA A	PLANTA B
TERMINO DE LA RELACION LABORAL	EMPRESA	EMPRESA	EMPRESA
II.- USO DE LA FUERZA DE TRABAJO.	SINDICATO	SINDICATO	SINDICATO
Movilidad	CLAUSSULA DE EXCLUSION.	CLAUSSULA DE EXCLUSION.	CLAUSSULA DE EXCLUSION.
a) Puestos	Definicion estricta en las funciones puestos.	Libertad absoluta de la empresa.	Cláusula de movilidad pero no activada.
b) Departamentos	Definicion estricta.	*	Tradicionalmente rigidez en la asignación de puestos y departamentos movilidad reciente pasada con resultados todavía impredecibles.
c) Jornadas	Establecido según LFT.	*	Convenios según LFT.
d) Turnos	Convenios.	*	Convenios.
e) Tiempo extra	Abre la posibilidad a través de compensaciones monetarias pactada en base a convenios departamentales.	Arreglos informales a través de vales de dispensa y permisos.	Asignada por el sindicato según antigüedad por departamento.
f) Descansos (domingos y días festivos).	Solicitud por escrito y presentación escalafonaria por departamento respectivo con compensaciones monetarias y superiores a la LFT.	Regulado según LFT.	Pago prima 35%.
	Intervención sindical -solicitud por escrito, con 2 días de anticipación -pago prima 35% -compensación monetaria adicional por día.	Pago prima 35%.	Regulador según LFT.

VI. EL ESPACIO DE LA RESPUESTA
OBRERA

EL ESPACIO DE LA RESPUESTA OBRERA

Al iniciar la investigación se planteó el espacio de la respuesta obrera definido como todas las manifestaciones, que desde una posición inicialmente subordinada construyen deliberadamente o no, los integrantes de un centro laboral en respuesta a las acciones propuestas por la dirección empresarial. Se señaló también que en la configuración de éstas respuestas, intervienen distintos aspectos mismos que se inscriben en diferentes ámbitos: culturales, subjetivos, económicos, políticos, de experiencias ocupacionales y sociales, etc.

En este momento de la investigación se pretende caracterizar más de cerca, las distintas respuestas que encontramos entre los trabajadores de la planta estudiada, mismas que están presentes a lo largo de la exposición de este estudio, como elementos fundamentales en la conformación de las distintas dimensiones que comprenden la práctica productiva.

El análisis del espacio de la respuesta obrera parte de reconocer que los obreros de esta empresa acceden a su lugar de trabajo con experiencias y recursos significativamente diferentes, mismos que orientan su actuación de muy distinta manera, tanto en las formas ocultas de resistencia al interior del proceso productivo, como en el ámbito de la formalidad a través de las organizaciones sindicales que los representan:

La exposición se realiza recuperando la respuesta obrera en dos ámbitos: el de la organización del proceso productivo y el de las relaciones laborales.

Planta B

A lo largo de la exposición, inevitablemente han salido a relucir comportamientos, acciones y actitudes tanto de la base obrera como de sus representantes, en respuesta a las políticas empresariales (tecnológicas, organizativas y laborales) implementadas con diversos fines:

En el caso de la planta B, cuya historia a partir del cambio de firma, registra un paulatino y conflictivo ajuste de la práctica productiva existente, el papel desempeñado por sus trabajadores y los representantes de estos, constituye un elemento explicativo central en todo este proceso. En este, trabajadores y sindicato se han visto obligados a adecuar sus respuestas en relación a las circunstancias y a sus fuerzas.

Así, de ser la B, una planta conocida por su intensa y explosiva vida sindical, de movilizaciones colectivas que traspasaban el ámbito de la fábrica, paulatinamente se ha sumido en el silencio. Este parece apoderarse de ella en razón de una actuación obrera y sindical más moderada y cautelosa, circunscrita a la negociación cotidiana interna de los problemas laborales. Este cambio en la estrategia sindical puede ser sintetizado en el siguiente testimonio:

En tiempos pasados, los directivos no se sentaban a platicar los problemas, se les hacía más fácil hacer un paro o hacer

una huelga y después que las autoridades decidan: es como agarrar una responsabilidad y llevarla a otra autoridad para que decida. Eso es pasarle la comiga a otro y esas son cosas que yo debo detener. (Secretario General del Sindicato, 23 años de antigüedad, planta B).

Este viraje en la actuación sindical, según testimonios de la directiva fue necesario para mantenerse como interlocutores legítimos en las negociaciones laborales importantes con la empresa tanto en el ámbito de la organización de la producción como en el de las relaciones laborales. Este es otro rasgo distintivo de la actuación sindical en esta empresa: a diferencia del sindicalismo tradicional, preocupado únicamente de cuestiones circulatorias de la mano de obra, la gestión sindical de esta planta, se ha caracterizado desde sus inicios con la firma anterior, de prestar atención también a aspectos referidos al uso de la fuerza de trabajo al interior del proceso productivo. De ahí que la ingerencia del sindicato en la vida productiva de sus agremiados pretenda ser amplia al intentar regular tanto el ámbito de la organización de la producción, como el de las relaciones laborales.

Los señalamientos anteriores ayudarán a comprender el sentido de las respuestas inmediatas de los trabajadores, enmarcadas precisamente en la intención empresarial del debilitamiento del poder obrero, a fin de eliminar trabas productivas y laborales provenientes de su ejercicio.

Actualmente, tanto la directiva empresarial como los gestores productivos reconocen en los obreros de esta planta a sindicalistas activos que conocen y defienden sus derechos, practican el tortuquismo, el apoyo colectivo frente a la

dirección, entrenan a sus nuevos elementos sobre sus *derechos*, cuestionan las ordenes de sus superiores y en ocasiones se niegan a ejecutarlas a menos de que sean transferidas a la voz de los delegados sindicales. Esto ultimo constituye una rigidez que la directiva empresarial enfrenta cotidianamente lo que en voz de uno de los gestores de la producción fue expresado así:

Eso es lo malo que tiene el sindicato, no saben en realidad lo que es un delegado. Por cualquier cosa, lo primero que te responden los trabajadores es: tu no me tienes que decir nada. Platícalo con mi delegado. (Supervisor, 10 años de antigüedad, planta B).

En este sentido, son trabajadores que se sienten respaldados por su sindicato, el cual pese al proceso de doblegamiento que ha sufrido y al endurecimiento de los controles por parte de la dirección, permite a aquéllos manifestar, aun veladamente, su descontento. En el ambito de la producción cuestionan y se resisten a los incrementos en la velocidad de las líneas, a la movilidad funcional, a la monotonía de la producción, así como a *malos tratos* de parte del personal de gestión. Al respecto, recuérdense las protestas y quejas por el incremento de los ritmos de trabajo, de los frecuentes problemas que han llegado hasta el paro, originados por la intención de la empresa de hacer un uso mas libre de la fuerza de trabajo, de los *relajos* para alejar el fastidio, del *adiestramiento a los nuevos* sobre sus derechos, etc.

En este contexto, desde la adscripción de la fábrica a la firma anterior, el tortuguismo obrero y los paros de la producción aparecen como prácticas comunes de los trabaja-

dores como medios de manifestar descontentos y rechazos a las disposiciones empresariales consideradas injustas por ellos. Hoy, ante las mismas situaciones, nuevamente salen a relucir, aunque con menor frecuencia. Al respecto se comento:

El tortuquismo se hace dependiendo del ánimo de los trabajadores: cuando se les llama la atención por algo que se hizo mal, cuando a alguno de ellos se le regaña y los demás piensan que estoy mal, entonces todos empiezan a hacer tortuquismo, no sólo al que se le llamó la atención, sino todos. (Coordinador de producción, 10 años de antigüedad, planta B).

La solidaridad existente entre los trabajadores de esta planta para responder a las acciones provenientes de la dirección y el apoyo que para ellos representa el sindicato -en general- da lugar a la generación de respuestas colectivas inmediatas con la intervención sindical, en el ámbito mismo de la producción.

Para la dirección empresarial, esta situación, se ha traducido en constantes restricciones a un uso libre de sus recursos. De ahí que desde la adquisición de esta planta, se planteó y se adoptó entre los objetivos prioritarios, el debilitamiento del poder sindical con miras a reconstruir su relación con ellos en otros términos. La eliminación del departamento de ventas (1982) y la transferencia de los trabajadores de mantenimiento de personal sindicalizado a personal de confianza (1989) han sido dos de las medidas principales en las que descansó este propósito.

Adicionalmente, y sobre las condiciones que se crearon con cada una de las medidas anteriormente señaladas, la dirección empresarial ha emprendido otras innovaciones que

han transformado de manera importante las formas de utilización de la mano de obra y las relaciones de empleo.

En este contexto, tanto la patronal como el sindicato han reorientado sus estrategias hacia la negociación. La primera con la ayuda del sindicato, ha tratado de convencer a los trabajadores de la necesidad de los cambios, al mismo tiempo que ha pagado por ellos. Por su parte, el sindicato modifica su estilo de gestión y deja atrás el viejo esquema de línea dura para adoptar el diálogo como una nueva forma de relación con la empresa.

VII. CONSIDERACIONES FINALES

CONSIDERACIONES FINALES

Finalizar este estudio con las conclusiones que exige toda labor de investigación, nos resulta difícil porque la realidad se configura cotidianamente en relación a un contexto determinado y a la actuación de los individuos que participan en su interior. La palabra "conclusiones" nos pesa, parece llevar una carga de definitividad, de fijeza, de verdad absoluta que parece contradecir la fluida cualidad de lo real y la óptica flexible que nos permitió acercarnos a la construcción de prácticas productivas fabriles.

Es a partir de esta experiencia que podemos ahora decir, que el valor de este tipo de estudios, radica en la dinámica de descubrir e ir reconstruyendo, desde diferentes flancos y actores, las intimidades que -como en el presente análisis- cobijan los muros fabriles. Por eso, más que puntos finales, presentaremos algunas precisiones acerca de un "momento" en el proceso de configuración de prácticas productivas, así como también algunas de las interrogantes más importantes que han surgido del análisis.

Antes de iniciar este punto es preciso advertir que fue necesario recuperar los resultados obtenidos en las dos

empresas estudiadas^(a) a fin de tener una visión de conjunto ya que la configuración de prácticas productivas diferenciadas sólo puede ser explicada a partir de las interrelaciones que se dan entre los distintos actores que integran el Grupo. Esto es, la estrategia de poder plasmada en las distintas dimensiones de las dos plantas en estudio ponen de realce como un plan empresarial es pasado por el tamiz de las relaciones sociales. Es así que decidimos poner de frente los resultados obtenidos en las dos plantas estudiadas.

I. El ajuste de las relaciones de poder.

En la exposición queda de manifiesto que las incertidumbres que condujeron al Grupo estudiado a transformar su estrategia productiva -desde 1980- son fundamentalmente de naturaleza política y se sitúan en el ámbito de lo micro. Las relaciones de poder existentes entre la empresa y los trabajadores a nivel del espacio fabril, son las que se revelan como el punto de partida del proceso de reestructuración que emprendió el grupo en estudio, sin que esto implique la inexistencia de otras incertidumbres en otros niveles del quehacer empresarial.

(a) Castilla Ramos, Beatriz "Reestructuración empresarial: hacia la configuración de prácticas productivas diferenciadas en la industria refresquera. El caso de la Planta A", Torres Góngora, Beatriz "Reestructuración empresarial: hacia la configuración de prácticas productivas diferenciadas en la industria refresquera. El caso de la Planta B".

En este contexto, podemos señalar que la piedra de toque que animó la reestructuración del Grupo fueron. la resistencia obrera y las rigideces en el uso de la fuerza de trabajo impuestas por el poder sindical -encarnado en los obreros de la planta pionera- que hacía a los obreros reconocerse más como sindicalistas que como trabajadores: y que les permitía mantener el control de importantes decisiones en el proceso productivo. Esta situación hacía imperioso el ajuste de las relaciones de poder.

De ahí que la fórmula para fragmentar el poder obrero. se situara en la traslación del poder empresarial a otros espacios fabriles ubicados -aun en la misma área geográfica- donde fuera más previsible el control de la organización en todas sus dimensiones. La creación de la planta A en 1980 resultó el primer acierto del proceso reestructurador. Por su parte la adquisición de la planta B en 1982, reflejó los primeros avances exitosos de la estrategia empresarial en ascenso, que en ese mismo año habría de consolidar sus primeros objetivos, con la integración del Corporativo.

Con esta estrategia la dirección de la empresa consigue resarcir parte de su poder perdido al quitarle la exclusividad a los trabajadores de la planta pionera, y con ello frustrar el éxito de sus amenazas de huelgas y paros.

A diez años de distancia el testimonio de uno de los trabajadores sintetiza la eficacia de la estrategia ideada por la dirección empresarial:

Cada vez que ellos hacían huelga la ganaban porque no había otra planta. Hace diez años, cuando empezó esta fábrica, hicieron la última huelga. Desde eso, han intentado hacer huelga pero no llegan a hacerlo, su buen contrato colectivo se ha estancado, llegan a arreglos pero no con lo que piden. (Secretario del Trabajo del Sindicato, 10 años de antigüedad, planta A)

II. Las relaciones de poder en los espacios fabriles: dos prácticas productivas diferenciadas.

En el planteamiento inicial ya se había señalado que la conformación de una práctica productiva de ninguna manera es producto de una fuerza unidireccional ni de la imposición de un orden sobre otro, sino que se trata de un proceso incesante de creación colectiva en donde la acción de los hombres en sus distintas relaciones y desde sus diversas posiciones y subjetividades, van definiendo sus propios espacios y con ello los de los demás. En esta perspectiva, las estructuras no determinan, sino sólo limitan la actuación de los actores. En el presente estudio, la demarcación de éstos límites entre los actores y grupos de actores productivos -a través de las relaciones de poder- constituyó el ángulo que nos permitió recuperar el proceso de configuración de las prácticas productivas.

Con relación a nuestro estudio particular se encontró que con el desplazamiento del poder empresarial -ya restablecido- hacia otros espacios productivos, la dirección de la empresa sentó las bases para la creación de un nuevo orden productivo y laboral. Mismo que no escaparía a ser cuestionado y redefinido nuevamente por la participación activa de los distintos actores que integran las empresas, dando lugar a la configuración de las prácticas productivas diferenciadas que han sido dibujadas en este estudio.

En la planta A el poder empresarial aparece en escena restablecido frente a un camino desbrozado de cualquier traba que pudiera representar una amenaza a las exigencias productivas: un espacio virgen, una fuerza de trabajo también virgen, y un régimen contractual desregulado concerniente al uso de la fuerza de trabajo, apuntalado también en una tecnología más moderna y versátil. En suma, la planta A nace como un modelo de empresa moderna, productiva y flexible, que habría de constituir el paraíso laboral que hoy proclaman con anhelo los portavoces de la Modernización Empresarial.

La historia de la planta B es muy distinta. Su adquisición consigue el logro de uno de los desafíos más importantes del Grupo: ser el amo del mercado de refrescos a nivel regional. Pero esta planta sí tenía una historia, no era virgen y su pasado habría de convertir su espacio productivo

en un terreno de constante disputa entre el poder empresarial y el poder obrero por la apropiación del derecho a disponer.

El análisis de la construcción de las prácticas productivas en estas dos fábricas nos condujeron a las siguientes precisiones:

El control -como categoría explicativa de las relaciones de poder - nos permitió observar como las estrategias diseñadas por el capital y que emanan en línea directa de la dirección del corporativo, al ser puestas en marcha en el piso de las dos fábricas toman rumbos muy disímolos en los ámbitos de análisis propuestos en la presente investigación: el de la organización de la producción y el de las relaciones laborales.

A nivel de la organización del proceso de producción, resulta de gran relevancia destacar como una base técnica homogénea posibilita distintas formas de organizar la producción en virtud del uso social que se le confiere a la tecnología. En el proceso de producción que nos ocupa, caracterizado como de flujo continuo, la cadena fordista constituye el elemento técnico central alrededor del cual se organiza el trabajo. Los supuestos organizativos que conlleva dicha base técnica, generalmente son animados por los postulados tayloristas, que encuentran en la cadena la posibilidad de profundizarse. Estos principios comprenden una divi-

si3n minuciosa y preestablecida del trabajo, la asignacion de puestos fijos a los trabajadores, la divisi3n entre supervisi3n y trabajo directo, asi como entre produccion y mantenimiento. Todo ello, sustentado en reglas formalizadas acerca de como trabajar, y en un estilo de gestion jerarquica y burocrática.

Ahora bien, los estudios de caso nos revelaron el peso de lo politico en las modalidades que adquieren las diversos dimensiones organizativas en cada espacio fabril.

Asi, mientras en la planta A, el desplazamiento del poder empresarial procura y logra la instauracion de una organizaci3n flexible, en la planta B la busqueda de esa flexibilidad ha implicado para la empresa constantes confrontaciones con un poder obrero que se resiste a ceder espacios considerados como suyos. A lo largo de la exposici3n se hicieron evidentes las diversas combinaciones entre máquinas y hombres, que resultan en este nivel, en las dos plantas estudiadas, mismos que ponen de realce la inexistencia de una correspondencia univoca entre las dimensiones técnicas, organizacionales y de las relaciones laborales.

Ante una misma base tecnológica, y en aras de un mayor control sobre los trabajadores, en la planta A se observó que los puestos son fijos a pesar de la existencia de un convenio contractual altamente flexible que sugeriria en primera

instancia, la polivalencia de los trabajadores. Paradoja que se explica porque el obrero nuevo se ha moldeado en esta fábrica, en este sistema de trabajo. Pero esta paradoja tiene razones técnicas: el proceso de producción integra en su interior el control de calidad a través de dos puestos de trabajo: mirador de vacíos y de llenos.

El aprendizaje empresarial derivado de la planta pionera lleva a la gerencia a dejarse abiertas todas las posibilidades para disponer libremente de la fuerza de trabajo: flexibilidad en el contrato, pero en la práctica, rigidez. Establece la fijación de los trabajadores en sus puestos tras el objetivo de restringir y delimitar su esfera de acción, lo que permite identificar en cualquier momento al responsable de los errores productivos. Aunado a lo anterior, esta forma de trabajar permite al obrero el conocimiento profundo de su puesto, lo cual tiende a acrecentar la eficiencia del trabajo.

Otro es el caso de la planta B, donde el aprendizaje empresarial, en este aspecto, no ha podido ponerse en práctica en virtud de la resistencia de los trabajadores a ser fijados en un puesto. Ellos, amparados en la categoría de embotellador -mismo que se desdobla en varios puestos- defienden una muy peculiar forma de polifuncionalidad, donde buscan protegerse del desgaste que representa el trabajo fijo. En este caso, se trata de una polifuncionalidad, asumi-

da y recreada por los trabajadores, cuyos límites ellos mismos definen. Es un antiguo producto de su historia, responde al aprendizaje obrero y por lo tanto resulta muy distante de los propósitos empresariales modernos.

De esta manera, en esta planta -exceptuando a algunos operadores- la mayoría de los puestos de trabajo son rotativos pero siempre en la misma línea de producción. Esto viene a cuestionar algunos de los supuestos básicos del trabajo en cadena, tales como la continuidad en la producción con la eliminación de los tiempos de desplazamientos de los trabajadores al asignarlos y fijarlos en sus puestos: lo cual no ocurre en esta planta B.

A otro nivel, esta situación pone en entredicho los beneficios de la polifuncionalidad por sí misma, en tanto que esta requiere ser contrastada con las necesidades y las características del proceso productivo concreto.

En este mismo plano organizativo, la exigencia empresarial de mayores niveles de productividad y eficiencia requeriría garantizar el control en todas sus dimensiones, situación que se acentuaría a partir de la presencia del proyecto reestructurador de 1987. Sin embargo, el origen y la historia de las plantas, la composición de la fuerza de trabajo, el peso de la cultura laboral y el papel del sin-

dicato producen diferentes configuraciones de estos espacios en cada una de las fábricas.

La planta A fue pensada desde su creación, en el marco de una nueva concepción empresarial. Por tal razón, el plan corporativo trazado para esta empresa sería el de mantener las condiciones organizativas libres de la rigidez, como ha sucedido desde su origen. De ahí que la reorganización empresarial se oriente centralmente, hacia una mayor intensificación en el uso de la fuerza de trabajo. Para lograr estos fines, fueron tocados los campos de la gestión, las costumbres de trabajo y los obreros tendrían que ajustarse a las nuevas normas que exigen los requerimientos productivos.

Desde la óptica de la cúpula empresarial, la ruptura con el pasado resultaba urgente y en la nueva era de esta planta los arreglos informales -que los trabajadores habían convertido en un estilo de concertación con la empresa- tenían que ser eliminados, cediendo el paso al endurecimiento de la disciplina fabril. En el momento de realizar esta investigación, éstos espacios ya habían sido apropiados por el poder empresarial, creando incertidumbres y brotes de inconformidad tanto entre los trabajadores como entre algunos de los directivos.

Desde nuestra perspectiva no es fácil entender las modificaciones al estilo de gestión y la supresión de los arreglos pactados a nivel de la informalidad. Hay que recordar que éstos aspectos han sido pilares importantes de las buenas relaciones establecidas con los trabajadores de esta planta, y que por diez años, mantuvieron a la empresa como modelo de productividad y calidad.

De nuevo surgen interrogantes que urgen a la profundización de las lógicas adoptadas ya que parecen contravenir al mismo sentido comun. Así, ante los hechos de la planta A cabe preguntarse, ¿acaso no ha sido la gestión paternalista y los arreglos informales los que actuaban como elementos compensatorios del poder entre la dirección y los trabajadores? ¿No ha sido sobre ello que ha descansado la aceptación de los trabajadores de un orden productivo y laboral definido unilateralmente por el poder empresarial? Y a otro nivel, ¿el paternalismo como estilo de gestión de muchas empresas del país, necesariamente tiene que ser eliminado en aras de la Modernización? ¿Por qué?

En contraste, en la planta B, la construcción del espacio organizativo implicó para la dirección empresarial enfrentamientos cotidianos con los trabajadores, portadores de una cultura de trabajo ya definida y de una tradición que contempla la defensa del uso de su fuerza de trabajo, lo que constantemente salía a relucir en detrimento de la eficiencia

y calidad del proceso productivo. Aunada a esto, la convivencia entre trabajadores que pertenecieron a la firma anterior, con los que se iniciaron en esta empresa ha dificultado la eliminación de prácticas -consideradas indeseables por la perspectiva empresarial- en razón de que dicha convivencia se encarga de socializar los conocimientos y los desempeños obreros, provenientes de su relación anterior.

Esta situación ha llevado a la gerencia a desplegar una estrategia construida paso a paso y medida sobre medida con el fin de cambiar las regulaciones y costumbres derivadas de una práctica productiva fraguada en la firma anterior.

Las medidas adoptadas por la gerencia han tocado las costumbres de trabajo y las normatividades. También ha implicado modificaciones en los sistemas de trabajo y en los mecanismos disciplinarios y de control. Todo ello, encaminado a la construcción de una nueva disciplina de trabajo, en donde los tiempos muertos y los "relajos" ya no tienen cabida. Es así, que la instauración de la movilidad interna y de los incentivos económicos se han convertido hoy día, en los signos de la nueva época de la planta.

Todo lo anterior, ha estado acompañado de importantes transformaciones en los estilos de gestión en relación a los momentos por los que ha atravesado la planta. Entre lo más sobresaliente destaca, que el despotismo como forma de ges-

ción que durante mucho tiempo caracterizó la actuación de los mandos medios, ha demostrado su ineficacia sobre la marcha. Ahora es la misma gerencia la que se preocupa y urge a su personal de gestión a orientar su actuación hacia tratos "humanistas" con los trabajadores en un intento por construir un mayor compromiso de estos para con la empresa.

En la planta B, el ajuste de cuentas entre el poder empresarial y obrero -en el ámbito organizativo- puede resumirse en el logro de la gerencia de un uso más intensivo y flexible de la fuerza de trabajo, a través de un paulatino incremento en la velocidad de las líneas, así como la constante reducción de los tiempos muertos. Por su parte, los trabajadores han puesto precio -a través de vales e incentivos económicos- a ese uso más libre de su fuerza de trabajo. Al mismo tiempo han podido defender y conservar uno que otro espacio, que desde su perspectiva no son negociables (la fijación a un puesto).

Cuando planteamos la dimensión de las relaciones laborales como uno de los espacios a analizar, subrayamos que el complejo mundo fabril no podía ser analizado solamente a través de lo expresado en las normas ya que la presencia de hombres cuestiona y posibilita que lo reglamentado sea susceptible de ser interpretado de muy distintas maneras. Por eso, consideramos que el análisis de lo normatizado resulta insuficiente para captar la riqueza de las relaciones socia-

les que se entretejen al interior de los procesos productivos. De ahí, la necesidad de abordar el campo de las prácticas informales, expresadas en costumbres de trabajo.

La recuperación de estos dos planos han puesto de relieve como en la vida cotidiana de la fábrica, las relaciones de poder cobran dimensiones muy distintas de las codificadas en los contratos colectivos. Esto es, la fuerza de la empresa y la de los trabajadores se ajustan en el momento mismo de producción. De ahí que nuestra labor haya sido la de ubicar cuáles son los espacios que corresponden al poder empresarial y cuales son los que corresponden a los trabajadores.

Los estudios de caso nos revelaron que hay dos elementos en el ámbito laboral que juegan un papel central: el sindicato y las características de la fuerza de trabajo.

La capacidad de negociación de los sindicatos con la empresa y su representatividad han sido determinantes en la definición de las condiciones del empleo, en el uso de la fuerza de trabajo y en su retribución. En el caso de las características de los trabajadores, cobran peso sus trayectorias ocupacionales, sus tradiciones industriales y sindicales, que en relación al contexto regional y empresarial, y a las políticas gerenciales tienden a conformar culturas laborales obreras específicas.

En el caso de la planta A. si recordamos que el sindicato nace de la mano de la empresa. entonces resulta congruente su posición colaboradora. Se trata de un sindicato "noble". dispuesto siempre a aceptar los requerimientos empresariales, surgidos del quehacer productivo. Estos requerimientos son percibidos generalmente como un acontecimiento natural que *hay que resolver sobre la marcha, mediante el dialogo y el entendimiento.*

La gestión sindical en esta fábrica se define por una relación de colaboración con la empresa en donde entran en juego ciertas componendas que pueden resumirse en la expresión: yo te doy si tu me das. Un estilo de gestión cuyo éxito ha estado cimentado en sus posibilidades de resolver oportunamente los problemas individuales de los trabajadores. y en donde los permisos y ciertas concesiones han ocupado un lugar medular.

Por otra parte, el poder empresarial desdoblado a través de la selección cuidadosa de trabajadores sin trayectoria laboral fabril y sin experiencia sindical, los ha dejado inermes ante las decisiones y requerimientos empresariales.

En este contexto, podríamos caracterizar esta planta por la definición unilateral por parte de la empresa de las condiciones y formas de uso la fuerza de trabajo previstas en un contrato altamente flexible. Donde los espacios de inter-

vención del sindicato se reducen a las condiciones de la contratación, pero limitados por la empresa mediante otros mecanismos. Se trata de un sindicato al que el proceso productivo le es ajeno como ámbito de ingerencia, de ahí su posición pasiva ante los proyectos empresariales concernientes al uso de la fuerza de trabajo.

Por el contrario, en el caso de la planta B, la historia del sindicato es larga y combativa. Resalta claramente su constante preocupación por participar en las decisiones tanto del ámbito de la regulación laboral como en el de las condiciones y formas de uso de la fuerza de trabajo. Sin embargo, las modalidades de intervención en estos ámbitos se ha modificado. Los acontecimientos particulares que han venido transformando los rasgos internos de esta planta -proceso en el que el sindicato va como actor- también lo han tocado llevándolo a cambiar sus formas de actuación.

Esta planta se caracterizaba por una intensa y explosiva vida sindical con prácticas de acción directa: huelgas, paros, tortuguismos. Pero al pasar a manos de una nueva patronal, paulatinamente ha ido modificando su estilo de gestión. El encuentro con un poder empresarial diferente, que se presentaba fuerte tras la implementación de medidas para debilitarlo, llevó al sindicato a buscar nuevas estrategias que le permitieran mantenerse como interlocutor legítimo frente a la empresa. Ante estas nuevas condiciones se han

visto obligados a abandonar el esquema, caracterizado por los mismos trabajadores, como de línea dura, y replantearse su relación con la empresa a través del diálogo y la negociación.

Resulta interesante señalar que a diferencia de los cambios sustanciales que generalmente sufren los contratos colectivos en momentos de reorganización productiva, el contrato colectivo en esta planta, en esencia, no ha sido tocado. El único cambio importante advertido de uno a otro en los dos últimos contratos, se refiere a la eliminación del personal de mantenimiento como personal sindicalizado. Este hecho y los testimonios recogidos nos permiten afirmar que la reorganización en esta planta se basa en acuerdos y convenios fuera del contrato colectivo.

Así, las relaciones laborales en la planta B -después de un largo periodo de enfrentamientos- puede decirse que se orientan a la construcción del consenso: se trata de un consenso negociado cotidiana y paulatinamente, donde la empresa ha tenido que pagar por flexibilizar.

Por su parte los trabajadores, si bien puede decirse que a diferencia de los de la planta A, tienen en sus manos importantes espacios de bilateralidad con la empresa, la actitud asumida ante la reestructuración empresarial, recuerda algunos de los rasgos que han caracterizado al llamado

modelo de relaciones laborales de la revolucion mexicana: el garantismo del puesto de trabajo, la rigidez del puesto y el carácter instrumental del trabajo, aunque en la cotidianidad fabril aun conservan significativas formas de resistencia directas y ocultas en relacion a la configuracion anterior de sus relaciones conflictivas de trabajo.

Todo lo anterior apunta a considerar que la experiencia laboral y sindical de los trabajadores de la planta B actua en dos direcciones: por una parte, los obliga a la cautela y en ocasiones los somete a fin de no quedarse fuera del juego. Por la otra, defienden y se resisten a ceder espacios considerados de su exclusividad.

EPILOGO

Dos plantas que producen lo mismo. están en la misma ciudad. es una sola empresa. Quien mire de lejos se sentirá autorizado a pensar que al interior de los muros de las fábricas se encontrara con lo mismo. Nosotros nos acercamos y el peso de la historia de los hombres que allá trabajan nos mostró su poder: nada había de "lo mismo". todo era diferente.

En una planta hay una historia larga. pero los hombres no entraron a la vida como obreros. en una fábrica. Su historia empezó como campesinos. Sus abuelos fueron peones de la hacienda henequenera yucateca. sus padres conocieron la revolución y la reforma agraria que los volvió ejidatarios. Ellos buscaron una vida nueva. vinieron a la ciudad cargados con esa experiencia de cortar pencas espinosas que al rayo del mediodía les dejaba las manos sangrantes. Traían en su corazón las historias que oyeron de los abuelos. donde tuvieron que negociar con el "mayocol" y se las vieron con el hacendado. *Traían sus propias historias.* de enfrentamientos y negociaciones con los distintos personajes que desde la reforma agraria se han inventado para controlar a los hombres y a los dineros del campo. Bueno. pues con esa experiencia. entraron a trabajar a una embotelladora.

En la otra planta, a la que le hemos puesto "B", los hombres oyeron otras historias. También saben del campo, de la hacienda, del henequén, pero esas historias ya les son lejanas, casi ajenas. Para ellos la fábrica es mucho más que un presente novedoso, está en su pasado, saben en su corazón que siempre será parte de su vida. En una fábrica crecieron, y desde allí aprendieron a mirar y a enfrentarse al mundo. Al calor de la acción directa, en la vieja CROC, descubrieron sus fuerzas, entendieron de las amenazas a su vida, a su cuerpo, que puede haber en el trabajo de la fábrica. Los hay muy jóvenes, pero los viejos hablan y los hacen parte de esta historia, y así todos vienen de la misma experiencia. Saben de su poder porque ellos lo construyeron, trabajosamente, al calor de auténticas batallas.

Ahora tienen una lista de derrotas en su haber, pero no lo han perdido todo, y se aferran, y no lo dejan ir. A ellos no les gusta perder porque ellos no pierden, ellos "se" pierden. Siempre son ellos, su vida, su cuerpo lo que está en la línea que según la empresa y los letreros, es de "producción". Para ellos es una línea de batalla y es su existencia la que defienden. Por eso se aferran a sus conquistas y si pierden buscan y hasta ahora siempre encuentran la forma de recuperar o por lo menos de cobrar, lo más caro posible, su derrota.

Planta A y Planta B. Cuanto esconden estas palabras, estas letras. Son dos mundos, son dos tiempos. En una sigue

viva la hacienda henequenera y el ejido con su sol y sus espinas y la lluvia. Pero toda esa inseguridad y esa dureza que tiene la intemperie, se queda afuera, no puede atravesar los muros de la fábrica. Los hombres de la "A" trabajan ahora bajo techo y se enfrentan a tantas novedades y van aprendiendo a dominarlas, y con razón se sienten orgullosos. LA EMPRESA -que aquí va con mayúsculas- dice que ellos son "muy nobles", y esta planta, o mejor dicho, estos hombres, ganan premios, son un modelo más allá de la ciudad y hasta en la galáctica guerra de las colas. Eso pasa allí donde el plantel henequenero sigue vivo.

La historia no es una cosa metafísica, es la vida. La cultura va metida entre los huesos, son los ojos que miran las botellas mientras pasan rápido en la banda. Son los brazos que estiban y trasiegan. Las empresas tienen ahora, más que nunca, que entenderlo. Pasar del ejido a la fábrica puede ser más fácil o más difícil, puede ser un éxito o un fracaso. Mucho depende de la creatividad de las empresas, de su capacidad de reconocer y diseñar, de olvidarse de copiar y de aprender a mirar lo propio.

Concluimos esta tesis con una gran pregunta, viene de las respuestas que encontramos. Es una pregunta y un camino abierto a la investigación, al conocimiento. Tenemos por delante el entender estas culturas, estos huesos, estos músculos que mueven todas nuestras fábricas.

VIII BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ABOITES, Jaime
1992 Trayectorias tecnológicas en la manufactura. La industria embotelladora de refrescos en México. D.C.S.H. UAM-Xochimilco. Mexico. D.F.
- AGLIETTA, Michel
1988 Regulación y crisis del capitalismo. Siglo XXI Editores 4a. edición en español. Mexico. D.F.
- ARTEAGA, Arnulfo y MICHELI, Jordi
1987 "El nuevo modelo de las relaciones capital-trabajo en la industria automotriz en México" en Brecha. No.3. Primavera de Mexico. D.F.
- ARTEAGA, Arnulfo, CARRILLO, Jorge y MICHELI, Jordi
1989 Transformaciones tecnológicas y relaciones laborales en la industria automotriz. Documentos de trabajo No. 19 Fundación Friedrich Ebert. Mexico. D.F.
- ARAUJO, C. N. y GUIMARAES, A. S. A.
1991 "Trabajo, sindicalismo y reconversión industrial en Brasil: perspectivas para los años 90" En: Estudios Sociológicos Vol. IX No. 25. enero-abril COLMEX. Mexico. D.F.
- ARTILES, Martín A.
1992 "Proceso de flexibilización y modelo de relaciones laborales posfordista" en Sociología del trabajo. No. 15. Primavera. Siglo XXI de España.
- BARBA, Antonio
1991 "Reflexiones sobre la administración desde el punto de vista del proceso laboral" en IBARRA y MONTANO. Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en Mexico. Colección Las Ciencias Sociales UAM Iztapalapa. Grupo editorial M.A. Porrúa. Mexico. D.F.
- BENSUSAN A., Graciela
1990 "El cambio en las relaciones laborales: hacia una nueva regulación" en ANGUIANO, A. (coordinador) La Modernización en Mexico. D.C.S.H.. UAM-Xochimilco. Mexico. D.F.

- BOBBIO, N. y BOVERO, M.
1985 Origen y Fundamentos del poder político. Colección Enlace. Grijalbo. México. D.F.
- BOYER, R. y CORIAT, B.
1985 "Marx. la técnica y la dinámica larga de la acumulación" en Cuadernos Políticos. No. 43 abril-junio 1985, Edit. ERA, México, D.F.
- BRAVERMAN, Harry
1981 Trabajo y Capital Monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX. Editorial Nuestro tiempo 4a edición. México.
- BURAWOY, Michael
1979 Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism. Chicago: University of Chicago Press
- BUTERA, Federico
1987 El cambio organizativo en la gran empresa en Italia. Cultura industrial. conflicto. adaptación y nuevas tecnologías. Colección Informes, Serie Relaciones Laborales. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid, España.
- CASTILLA, Beatriz
1991 La ocupación en Yucatan. Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatan. Merida, Yuc.
- CASTILLA, Beatriz y TORRES, Beatriz
1989 "Reestructuración productiva en la industria refresquera". Segundo Coloquio sobre Reestructuración productiva y reorganización social. 25-28 de octubre. Universidad Veracruzana. Jalapa. Ver. México.
- 1992 "Relaciones de Poder: espacios fabriles diferenciados como recurso empresarial". Tercer Coloquio de Jalapa. Reestructuración productiva y reorganización social, 7-10 de octubre. Universidad Veracruzana. Jalapa. Ver.. México.
- CASTILLO, M. Carlos
1990 "Control y Organización capitalista del trabajo" en Sociología del Trabajo. No. 9 Primavera, Siglo XXI, España, editores.

CASTILLO. J. José

- 1991 Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo. Colección informes, Serie General No. 3. 2a. edición. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid, España.
- 1991 "El taylorismo hoy ¿arqueología industrial?" en CASTILLO, J. J. Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo. Colección Informes 2a. edición. Serie General no.3. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, España.

CARRILLO. Jorge

- 1991 "Reestructuración en la industria automotriz" en Estudios Sociológicos, Vol. IX No. 27 sept-dic. Colegio de México, México, D. F.

CONTRERAS. O. y RAMIREZ. S. M.

- 1991 "Reestructuración industrial y desregulación laboral: la experiencia de Cananea". Ponencia presentada al Seminario Mercados de trabajo, una perspectiva comparativa. Tendencias generales y cambios recientes. CES-COLMEX. CFN y Fundación Friedrich Ebert. México, D.F. octubre.

CORIAT. Benjamin

- 1976 "Taylorismo, fordismo y nuevas tecnologías" Brecha # 1. Otoño, México, D.F.
- 1976 Ciencia, Técnica y Capital Serie Ciencia. Tecnología y Sociedad. Hermann Blume ediciones Madrid, España.
- 1985 El taller y el cronometro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. 2a edición. en español Siglo XXI editores, México, D.F.
- 1990 L'atelier et le robot. Cristhian Borqois editor. Paris. Francia.
- 1991 Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa. Siglo XXI editores Madrid, España.

- COVARRUBIAS, V. Alejandro
1992 La flexibilidad laboral en Sonora. El Colegio de Sonora. Fundacion Friedrich Ebert. Hermosillo, Sonora, México, D.F.
- COVARRUBIAS, A. y SOLIS, V. (comp.)
1993 Sindicalismo. Relaciones Laborales y Libre Comercio. El Colegio de Sonora. Hermosillo. Sonora México.
- CROZIER, M. y FRIEDBERG, E.
1990 El actor y el sistema. Las restricciones de la accion colectiva. Alianza Editorial Mexicana 1a. edición en México.
- CHANARRON, J. J. y PERRÍN, J.
1991 "Ciencia, tecnología y modos de organización del trabajo" en CASTILLO, J. J. Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo. Colección Informes 2a. edición. Serie Gral. No. 3 Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, España.
- CHAVE, Daniel
1991 "Autonomía obrera y control patronal en la organización del trabajo en módulos" en CASTILLO, J. J. Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo. Colección Informes. 2a edición Serie General No. 3. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid. España.
- DAHL, Robert
1991 "Democracia en el centro laboral ¿derechos o privilegios?" s.f. (mimeo)
- DE LA GARZA, Enrique
1989 Un paradigma para el análisis de la clase obrera. Division de Ciencias Sociales y Humanidades. UAM Iztapalapa. Cuadernos Universitarios No. 48 México, D.F.
- 1991 "Reestructuración Productiva y Respuesta Sindical en México". Mimeo. México, D.F.
- 1992 "La polarización del aparato productivo en México" en El Cotidiano. marzo-abril. Año 7 UAM-Azcapotzalco.

- 1992 "Reestructuración y polarización industrial en México" en El Cotidiano. No. 50 sep-oct Año 8. UAM-Azcapotzalco.
- 1993 "El tratado de libre comercio de América del Norte y las relaciones laborales en México" en COVARRUBIAS, A. y SOLIS, V. Sindicalismo, Relaciones laborales y libre comercio. El colegio de Sonora, México.
- "La flexibilidad de los contratos colectivos en México: un balance." Mimeo.
- DE LA GARZA, E. y LEYVA, M.
"Reestructuración Productiva y crisis del sindicalismo en México". Mimeo.
- DE OLIVEIRA, L. Marlene
1992 "Contratacao e flexibilidade: algumas reflexoes sobre o caso brasileiro". Universidad Federal de Minas Gerais, Brasil
- DE PAULA, L. Marcia
1991 "Inovacao tecnologica e relacoes industriais: um estudo de caso na metal mecánica". Texto presentado no Seminario Latinoamericano Modernizacáo Tecnológica e Trabalho: Perspectivas para o setor metalúrgico. Faculdade de Educacao da UNICAMP. Campinas dezembro.
- DELEUZE, Gilles
1987 Foucault. Editorial Paidós. Mexico. D. F.
- DIAZ, Alvaro
1991 "Chile: Reestructuración y Modernización Industrial Autoritaria. Desafíos para el sindicalismo y la oposición." En: Industria, estado y sociedad. La reestructuración industrial en América Latina y Europa. EURAL/Centro de Investigaciones Europeo-Latinoamericano. Fundación Friedrich Ebert en Argentina. Editorial Nueva Sociedad.
- DOMBOIS, R. y PRIES, L.
1991 "La modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales." Mimeo. Universidad Nacional de Colombia. Universidad de Bremen y COLMEX, abril.

- DUNLOP, John
1978 *Sistemas de Relaciones Industriales*. Ediciones Peninsula. 1a. edición en español Barcelona España.
- DURAND, Claude
1978 *El trabajo encadenado: organización del trabajo y dominación social*. H. Blume Colección Economía. Madrid. España.
- DURAND, Víctor
1987 *Crisis y Movimiento obrero en Brasil. Las huelgas metalúrgicas en 1987-1980* UNAM IIS México, D.F.
- EDWARDS, Paul K.
1990 *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*. Colección Economía del trabajo No. 35 Ministerio del trabajo y Seguridad Social.- Edición Española. Madrid.
- FOUCAULT, Michael
1975 *Vigilar y Castigar. El nacimiento de la prisión*. Siglo XXI. México. D.F.
- FOUCAULT, M.; DANZELOT, J. y otros
1991 *Espacios de poder*. Colección Genealogía del poder No. 6. La Piqueta 2a. edición Madrid. España.
- FRIEDMAN, Andrew
S/F "Responsible autonomy versus direct control over the labour process" en IBARRA, E. y MONTAÑO, L. (compiladores) *Teoría de la Organización: Fundamentos y Controversias*. UAM-Iztapalapa, México, D.F.
- GARCÍA Q., Alejandra
1979 "La formación de la estructura económica de Yucatán: 1850-1940" en *Yucatán: Historia y Economía*. Año 2 No. 10-11-12 Nov. 1978 abril 1979. DEES-CIR UADY.
- 1986 *Los tiempos en Yucatán. Los hombres, las mujeres y la naturaleza (Siglo XXI)*. Claves Latinoamericanas, México, D.F.

- GALLIE, Duncan
1989 "De la sociología industrial a la sociología del trabajo. Resumen de la investigación británica desde la década de 1960" en Sociología del Trabajo. No. 6. Primavera. siglo XXI España Editores.
- GAUDEMAR J., Paul
1991 "Preliminares para una genealogía de las formas de disciplina en el proceso capitalista de trabajo" en Espacios de poder. Genealogía del poder No. 6 La Piqueta. 2a. edición.
- GILLY, Adolfo
S/F "La mano rebelde del trabajo" en Varios. El proceso de trabajo en México. Cuadernos de Teoría y Sociedad No. 4 UAM, México, D.F.
- GRZIB, Gerard
1991 "Descolectivización y recolectivización en los lugares de trabajo. Los efectos de la tecnología sobre los grupos de trabajo informales y la cultura de trabajo" en CASTILLO, J. J. Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo. Colección Informes 2a. edición Serie General No. 3, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid. España.
- GONZALEZ, M. Ma. Luisa
1989 "Producción de refrescos. tecnología y trabajo". Ponencia presentada al 2o. coloquio sobre Reestructuración Productiva y Reorganización Social. Universidad Veracruzana. Xalapa. Ver. octubre.
- GORZ, Andre
1973 Crítica de la división del trabajo. Laia. Barcelona.
- GUIMARAES A., Sergio A.
"Inovacao tecnologica. subjetividades operaria e acao sindical na industria petroquimica brasileira". Mimeo.
- HYMAN, Richard
1981 Relaciones Industriales. Edit. Blume. Madrid. España.
- HOLLOWAY, John
1987 "La rosa roja de Nissan" en Brecha. No. 4 Verano, México D.F.

HUMPHREY, John

- 1993 "Los nuevos metodos de produccion y la flexibilidad laboral", en: Sociologia del trabajo. Nueva Epoca, No. 18, Primavera Siglo XXI, España Editores.

IBARRA, Eduardo

- 1989 "Sociedad, estrategia corporativa y relaciones industriales: hacia la reformulación del paradigma organizacional" en Estrategia, Desarrollo y Política Económica. Serie de Investigación 1 UAM Iztapalapa, México, D.F.
- 1990 "Complejidad organizacional o la conquista de lo incierto. Estrategia, Estructura y Evento". Ponencia presentada en el XII Congreso Mundial de Sociología, Madrid, España.

IBARRA, E. y MONTAÑO, L.

- 1987 Mito y poder en las organizaciones: un análisis crítico de la teoría de la organización. Editorial Trillas 2a. edición. México.
- 1991 "Hacia una reinterpretación social del poder en las organizaciones" en IBARRA y MONTAÑO. Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México. Colección Las Ciencias Sociales UAM-Iztapalapa. Grupo edit. Miguel Angel Porrúa, México, D.F.

JODAR, P. y ARTILES, M. (comp.)

- 1985 Crisis Económica y Relaciones Industriales. Ensayos críticos sobre el conflicto capital-trabajo. Estrategias y Alternativas. Grupo Zero cultural. Madrid, España.

KELLY, John

- 1991 "Prácticas empresariales de reestructuración del trabajo: proceso de trabajo, mercado de trabajo y salidas comerciales" en CASTILLO, J. J. Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo. Colección Informes 2a. edición. Serie General No. 3. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid, España.

KOCHAM, Thomas

- 1991 "Adaptabilidad del Sistema de relaciones industriales en los E.E.U.U." en: Trabajo No.5-6 Invierno-primavera Centro de análisis del trabajo A.C.

- MARTIN C., Enrique e IZQUIERDO, M. J.
 1992 "Elementos para una sociología económica de la gestión empresarial de la fuerza de trabajo" en Sociología del trabajo. Nueva época no. 17 invierno. Siglo XXI España. editores.
- MARTINEZ, M. L. y SIMPSON, D.
 1993 "La dimensión social de las nuevas prácticas de gestión y su relevancia para la crisis de las relaciones laborales" en Sociología del trabajo. Nueva época, No. 18, primavera Siglo XXI España editores.
- MARGLIN, Stephen
 1977 "Orígenes y funciones de la parcelación de tareas ¿Para qué sirven los patronos? en GORZ, Andre. Crítica de la División del trabajo. Edit. Laia. Barcelona.
- MARX, Carlos
 El Capital. Tomo I. F.C.E. Mexico.
- MAYO, Elton
 1972 Problemas humanos de una sociedad industrial. Nueva Visión. Buenos Aires. Argentina.
- MENDEZ, L. y QUIROZ, O.
 1992 "Respuesta obrera: los sindicatos frente a la reestructuración productiva (1983-1992)" en El Cotidiano. No. 50 sep-oct. año 8. UAM Azcapotzalco.
- MENDEZ, L. y QUIROZ, O.
 1992 "En busca de una nueva legislación laboral" en El Cotidiano No. 50 sep-oct año 8 UAM-Azcapotzalco.
- MELGOZA V., Javier
 1990 "Tras la huella de la subjetividad obrera. Algunas reflexiones desde la sociología del trabajo" en Sociológica. Año 5. No. 14. UAM-Azcapotzalco. septiembre-diciembre.
- 1992 La cultura política en el SME. Tesis de Maestría en Sociología del Trabajo. UAM-Iztapalapa. Mexico. D.F.. Inedita.

MERTENS, Leonard.

1990 *Crisis Económica y Revolución Tecnológica. Hacia nuevas estrategias de las organizaciones sindicales.* Organización Regional Interamericana de Trabajadores. Edit. Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela.

1990 "Nuevas tecnologías y transformación del trabajo humano" en *Relaciones* No. 3. DRS/DCSH/UAM-Xochimilco.

MONTAÑO, Luis

1985 "Las nuevas relaciones humanas: un falso reto a la democracia" en *BARBA*, et al *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México.* Cuadernos Universitarios No. 29 DCSH Departamento de Economía. Área de Est. organizacionales. UAM Iztapalapa, México, D.F.

MORALES M., Isidro

1988 "Una invitación: Pensar el poder sin el rey ni la ley. El pensamiento político de Michel Foucault" en *Sociológica*, Primavera, año 3 No. 6 UAM-Azcapotzalco, Mexico, D.F.

MORALES, Jorge

1985 *Desarrollo Industrial y Clase Obrera en Yucatán.* Tesis de Licenciatura en Economía UNAM, Mexico, D.F.

NEFFA J., César

1982 *Proceso de trabajo, división del trabajo y nuevas formas de organización del trabajo.* STYPS, INET Mexico, D.F.

NEGRI, Toni

1980 *Del obrero masa al obrero social.* Edit. Anagrama, Barcelona, España.

OCDE

1990 *Las nuevas tecnologías en la década de los noventa. Una estrategia socioeconómica.* Colección Informes OCDE No. 35 Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, España.

PANZIERI, R.

1974 "Sobre el uso capitalista de las máquinas" en *La división capitalista del trabajo.* Cuadernos de pasado y presente # 32 Siglo XXI, Córdoba, Buenos Aires, Argentina.

- PANZIERI, R., DE PALMA, A., et al
1974 La División Capitalista del Trabajo. Cuadernos de Pasado y Presente No. 32 Siglo XXI Cordova. Buenos Aires, Argentina.
- ORGANIZACIÓN REGIONAL INTERAMERICANA DE TRABAJO (ORIT)
1989 El desafío del cambio. Nuevos Rumbos del sindicalismo. Edit.. Nueva Sociedad. Caracas. Venezuela.
- PIORE, Michael
1990 "Dos concepciones sobre la flexibilidad del trabajo" en Gutiérrez Estela. La ocupación del futuro. Fundación Friedrich Ebert. Mexico. Edit. Nueva Sociedad. Mexico. D.F.
- PITZ, Karl
1990 "Nuevas tecnologías, estrategias japonesas de dirección y el futuro del trabajo" en GUTIERREZ, E. La ocupación del futuro. Fundación Ebert-México. Edit. Nueva Sociedad. México. D.F.
- POZAS, Ma. de los Angeles
1991 "Modernización de las Relaciones Laborales en las Empresas Regiomontanas". Ponencia presentada al Seminario Mercados de Trabajo: Una perspectiva comparativa. tendencias generales y cambios recientes. Del 23 al 26 de octubre. Mexico. D.F. COLMEX. CES. CFN y Fundación Friedrich Ebert.
- RAMIREZ C., Luis A.
1991 "Empresarios y Monopolios Regionales. El escenario de la industrialización en Yucatán" en Argumentos. Estudios Críticos de la Sociedad. diciembre. UAM-Xochimilco D.C.S.H. México.
1992 "Yucatan en el umbral del milenio" en Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán No. 181 abril, mayo, junio.
- REVISTA EXPANSION
1993 "Las jugadas de las colas". Año 25. Vol. XXV. No. 609, Febrero 17, México, D. F.
1993 "Ganando mercado". Año 25. Vol. XXV. No. 618. Junio 23, México, D. F.

- ROJAS, Fernando
1986 Is information technology a capitalist tool for further subordinating workers? Institute of legal studies Law school, Department of ibero-american studies, University of Wisconsin, Madison, march.
- RUFFIER, Jean
"Automatización del trabajo y socialización de la calificación". Mimeo.
- SABIDO, Arcadio
1991 Monopolios, oligarquía y poder en Yucatan 1980-1985. Informe de Investigación UCS-CIR-UADY Merida, Yucatan, Mexico.
- SARIEGO, J. L.
1987 "La reconversión industrial en la minería cananense" en Nueva Antropología, No. 32 Vol IX México, D.F. noviembre.
- SEGRE, L. M. v SOUZA T., S. R.
"Estrategias empresariais para a implantacao das inovacoes organizacionais: limites para a participacao dos trabalhadores". Grupo de pesquisa em Tecnologia e Relacoes de trabalho (GPRT) COPPE UFRJ
- SEWELL, G. and WILKINSON, B.
1991 "Someone to watch over me. Surveillance, discipline and the just in time labour process". Manchester School of Management, University of Manchester, Institute of Science and technology, March (paper).
- SHAIKEN, H.
1981 "Computadoras y Relaciones de poder en la fábrica" en Cuadernos Políticos, No. 30 oct-dic. Edit. ERA México, D.F.
- SORIA, Víctor
S/F "La regulación, las relaciones sociales de producción y la empresa: Un análisis de la estrategia de las relaciones industriales y los regímenes disciplinarios de fábrica" en IBARRA, E. y MONTAÑO, L, Teoría de la Organización, Fundamentos y Controversias, UAM Iztapalapa México, D.F. s.f.

- STOLOVICH, Luis
1991 "Modernización tecnológica y acción sindical en la industria metalúrgica de Uruguay". Centro Interdisciplinario de Estudios sociales sobre el desarrollo para Uruguay. Ponencia presentada al Seminario Modernización Tecnológica y trabajo: perspectivas para el sector metalúrgico. Organizado por Labor. Instituto Eder Sader y Facultad de Educación UNICAMP Montevideo, noviembre.
- STOREY, John
1981 The challenge to management control Kogan Page. Londres.
1983 Managerial Prerogative and the question of control. Routledge and Kegan Paul. Londres.
- TANNEMBAUM, Arnold
S/F "La adaptación personal y el conflicto en la organización laboral" en IBARRA y MONTAÑO (comp.) Teoría de la Organización: Fundamentos y Controversias. UAM-Iztapalapa. México. D.F.
- TIXIE, P.
1988 "Legitimite et modes de domination dans les organization". Sociologie du travail. No 4. Paris.
- THOMPSON, E. P.
1989 "Tiempo, disciplina de trabajo y capitalismo industrial" en Tradición, revuelta y conciencia de clase. Estudios sobre la crisis de la sociedad preindustrial. Edit. Critica Grijalbo Barcelona. España 3a. edición.
- THOMPSON, Paul
1983 The Nature of work: an introduction to debate on the labour process. Macmillan. Londres.
- URREA, G. F. y MURILLO, V. G.
"Nuevas tecnologías y Acción sindical en la Gran industria del Valle del Cauca (Colombia) según estilos de relaciones industriales y las dinámicas de la reforma laboral y la apertura económica de la administración Gaviria". Mimeo.
- VAZQUEZ M., Rosa M.
1991 "Los trabajadores sabemos lo que tenemos que hacer" en Nueva Antropología. Vol. XI, No. 40 México, D.F. noviembre.

- VILLANUEVA M., Erick
1992 "El Programa de Desarrollo Regional de Zona Henequenera" en Por Esto, Domingo 17 de mayo.
- VILLAVICENCIO, Daniel
1993 "Acerca del concepto de "calificacion" en Revista Trabajo, No. 9 Centro de análisis de trabajo, A.C. México, D.F.
- WALKER, C. R. and GUEST, H.
1952 Man on the assembly line. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- WATANABE, Susumu
1987 "Los trabajadores y el sistema de valores en Japón: el punto de vista de un economista" en Brecha, No. 4 Verano, Mexico, D.F.
- WEBER, Max
1979 Economía y Sociedad, F.C.E. 4a. reimpresion en español Mexico, D.F.
- WISNER, A.
1992 "De la ergonomía a la antropotecnología. La organización de la empresa y del trabajo en las transformaciones de tecnología" en Sociología del trabajo, Nueva época No. 17 invierno, Siglo XXI España editores.
- ZEMELMAN, Hugo
Sujetos Sociales y Subjetividad Social: una propuesta de análisis. s.d. fotocopias