



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

DISERTACION PUBLICA

Heues
15/Dic/02

27

DENOMINACION DE LA TESIS

EL CONTROL SUBJETIVO
DEL PROCESO DE TRABAJO

En México, D.F. se presentaron a las 14:00 horas del día 3 del mes de DICIEMBRE del año 2002 en la Unidad IZTAPALAPA de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del Jurado.

DR. LUIS BERNARDO REYGADAS ROBLES GIL;
DR. ENRIQUE MODESTO DE LA GARZA TOLEDO Y
DR. RAUL NIETO CALLEJA

bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último se reunieron para proceder al examen de grado de Doctora en:

ESTUDIOS SOCIALES (ESTUDIOS LABORALES)

de: MARIA ELIZABETH ROSA ZAMORA RAMIREZ

quien presentó una tesis, producto de una investigación original, cuya denominación aparece al margen y de acuerdo con el artículo 78 fracciones I, II, IV y V del Reglamento de Estudios Superiores de esta Universidad, los miembros del Jurado resolvieron:

A PROBARLA

Acto continuo, el Presidente del Jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

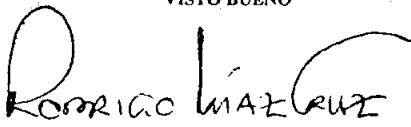



MARIA ELIZABETH ROSA ZAMORA RAMIREZ
FIRMA DE LA INTERESADA

REVISOR

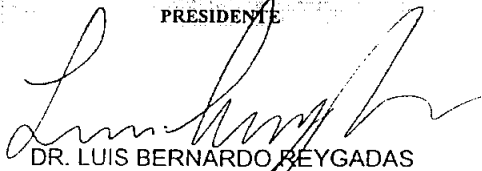
LIC. CARMEN LLORENS FABREGAT
DIRECCION DE SISTEMAS ESCOLARES

VISTO BUENO




DR. RODRIGO DIAZ CRUZ
DIRECTOR DE DIVISION

PRESIDENTE




DR. LUIS BERNARDO REYGADAS
ROBLES GIL

VOCAL



DR. ENRIQUE MODESTO DE LA GARZA
TOLEDO

SECRETARIO



DR. RAUL NIETO CALLEJA

23

UNIVERSIDAD *AUTÓNOMA METROPOLITANA*
IXTAPALAPA

EL MANEJO SUBJETIVO DEL CONTROL
EN EL PROCESO DE TRABAJO

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

DOCTORA
EN ESTUDIOS SOCIALES LÍNEA TERMINAL
RELACIONES LABORALES

PRESENTA

MARÍA ELIZABETH ROSA ZAMORA RAMÍREZ

DIRECTORES:

DR. RAÚL NIETO CALLEJA
DR. LUIS REYGADAS ROBLES GIL

Mayo 6 del 2002

Í N D I C E

	Pag.
PRESENTACIÓN -----	1

CAPÍTULO I

EL MANEJO SUBJETIVO DEL CONTROL EN EL PROCESO DE TRABAJO

I.1 Introducción -----	12
I.2 Qué es la subjetividad-----	18
I.3 Representaciones Sociales-----	24
I.4 Organización del proceso de trabajo-----	30
I.5 Conceptos básicos -----	34
I.6 Tipos de control-----	36

CAPÍTULO II

LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN ARCOMEX

II. 1 Introducción -----	47
II.2 Organización del trabajo antes de los noventas -----	53
II.3 Organización del trabajo en los noventas -----	60

CAPITULO III

PRACTICAS LABORALES EN ARCOMEX

III.1 Introducción -----	77
III.2 Prácticas laborales-----	80

CAPÍTULO IV

CUATRO TIPOS DE CONTROL EN EL PROCESO DE TRABAJO

IV.1 Introducción -----	113
IV.2 Control consensado -----	117
IV.3 Control burocrático -----	129
IV. 4 Control reapropiado -----	141
IV. 5 Control enajenado -----	156
V. Conclusión-----	171
BIBLIOGRAFÍA -----	182
ANEXO -----	188

PRESENTACIÓN

Esta investigación parte de una serie de reflexiones teórico, metodológicas sobre las nuevas formas de organización de trabajo que deben incorporar las empresas que participen y compitan en el mercado mundial en el marco de la globalización económica. Las nuevas formas de organización y los métodos “modernos” en los procesos de trabajo se describen, analizan y reflexionan durante la investigación con el propósito de explicar, desde y en un espacio específico los impactos sociolaborales que provocan.

Los estudiosos de las nuevas formas de organización del trabajo han aportado diferentes acercamientos teóricos. Algunos aseguran que corresponden al tipo de estrategias laborales de los grupos empresariales en el momento que incorporan a sus empresas en la competencia en el mercado mundial, indistintamente del nivel de desarrollo organizacional o del modelo de organización que estén aplicando. Otros consideran que corresponden al modelo de desarrollo industrial heterogéneo que caracteriza a México, heterogeneidad que se agudiza más en las empresas establecidas en provincia. Hay quienes aseguran que se deben a la ausencia de formación de cuadros directivos y mandos medios para entender y aplicar adecuadamente las políticas laborales en sus empresas y/u organizaciones empresariales. Otros más aseguran que en el caso particular de las empresas establecidas en provincia se debe a que reciben los cambios de la organización del trabajo de refilón, sin una explicación previa de hacia dónde ir. Por último, los más conocidos consideran que las nuevas formas de organización se derivan de los cambios económicos, políticos y laborales que actualmente se dan en torno a la globalización económica.

Sin duda todos estos cambios confluyen en un mismo espacio de producción y trastocan a las nuevas formas de organización del trabajo por la manera en que son interactuadas y reinterpretadas por los trabajadores a partir de su cotidianeidad, experiencias, intereses de vida y de trabajo, como se puede constatar en la empresa Arcomex, objeto de estudio de esta investigación.

Arcomex es una de las empresas que aún se encuentran incorporando nuevas formas y métodos "modernos" en su organización de trabajo para mantener su liderazgo en el mercado nacional y conquistar no sólo el mercado internacional sino el mundial. La empresa pertenece a Condumex, Grupo Carso¹; produce autopartes para el mercado automotriz de equipo original y de repuesto que se distribuyen en México, Estados Unidos de América, Canadá, Alemania y otros importantes centros mundiales. Las plantas de autopartes cumplen con las normas de calidad ISO/9000 y VDA.6 y cuenta con tecnología muy avanzada en electrónica y diseño de producto.

El rubro autopartes es un renglón de gran importancia dentro de las operaciones de Grupo Condumex; sus plantas especializadas se localizan en diferentes lugares de la República Mexicana. Nosotros estudiaremos la que se localiza en el estado de Tlaxcala.

Arcomex es la empresa que vamos a estudiar porque su estrategia laboral consistió en incorporar trabajadores a su nuevo centro de trabajo industrial aprovechando sus tradiciones locales, costumbres, saberes, trayectorias de vida, de trabajo, de organización, sus formas de solidaridad y de ayuda mutua, para enfrentar un trabajo industrial poco conocidos para ellos, sobre todo en la disciplina y obediencia de las reglas y políticas que los trabajadores deben acatar sin generar desacuerdos ni manifestaciones colectivas que mancharan la imagen de una empresa líder en el mercado.

La estrategia laboral de los directivos de Arcomex conciliaba dos tipos de intereses de clase que siempre han provocado fuertes conflictos laborales. En lugar de eliminar las costumbres, tradiciones y formas de organización del trabajo rural / agrícola de los trabajadores, las reincorpora al trabajo urbano/industrial para forjar el perfil del trabajador Arcomex. Las características de los puestos y las tareas del proceso de trabajo respaldaban la estrategia pues no se requiere de una mano de obra calificada que manipulara una tecnología de punta, en el sentido "duro"² del término, sino formas de organización que

¹ Documento de Grupo Condumex, que habla de las principales características que persigue. Archivo de la empresa.

² Tecnología "dura", nos referimos al manejo de maquinaria automatizada o computarizada y/o herramienta especializada que requieren de un cierto conocimiento técnico del trabajo.

hacen referencia a la tecnología en el sentido “blando³” y permiten un estudio laboral desde la perspectiva de lo humano del trabajo, es decir, la manera en que los trabajadores perciben y representan su participación laboral, lo que para ellos significa su trabajo.

Con sus acciones y reacciones los trabajadores dan sentido y razón de ser a la organización del trabajo. Sea cual fuese el camino que ellos elijan para negociarlo, el conflicto laboral no se elimina, se negocia cotidianamente a través de las prácticas laborales, con relaciones de poder y con diferentes tipos de control que los trabajadores ejercen a través de movilización de recursos de poder que ellos creen pertinentes según sea el problema laboral a vencer o negociar.

En ese sentido los trabajadores recurren a tantos tipos de control en el proceso de trabajo como sean necesarios con tal de mantenerse participativos en la fuente de trabajo urbano/industrial, pero en correspondencia con la estrategia establecida por los directivos de la empresa, sin enfrentamientos ni conflictos laborales, sino de manera sutil, a partir del entendimiento y consenso laboral en que todos los trabajadores participen “comprometidamente”.

Nosotros proponemos analizar la estrategia laboral arriba señalada desde la perspectiva subjetiva, pues la participación de los trabajadores se desprenderá de lo que para ellos signifique su trabajo; del sentido que le den a sus acciones y reacciones; en la ejecución, planeación y toma de decisiones cotidianas; desde sus representaciones laborales, en una solución en que tendrán que responder necesariamente a satisfacer las exigencias cambiantes del mercado de autopartes a nivel mundial.

Esta investigación parte de considerar que la globalización económica recurre simbólicamente al conocimiento y saberes cotidianos de los trabajadores para socializar nuevas formas de organización del trabajo que mantengan competitivas a las empresas en el mercado mundial asegurando la expansión agigantada del capital.

³ Tecnología “blanda”, nos referimos al tipo de organización y relaciones laborales.

Para realizar esta investigación aplicamos las siguientes herramientas:

Las entrevistas informales resultaron toda una experiencia de trabajo porque, como dice R. Guber, “...*el investigador solicita al informante que lo introduzca en su universo cultural; que le dé indicios para descubrir los pasajes que le permitan comprender su lógica...*”⁴, lo que incluye un nuevo ritmo de encuentro, nuevas prioridades temáticas y expresiones categoriales. Este planteamiento es asimilable a la transición que va desde participar en términos del investigador a participar en términos de los informantes. Para alcanzarla la entrevista se sirvió de tres procedimientos:

1. La atención flotante del investigador
2. La asociación libre del informante
3. La categorización diferida, nuevamente del investigador

La premisa del trabajo de campo esta: si bien es cierto que con nuestro bagaje conceptual y de sentido común conocemos el objeto de investigación, lo es también que con las entrevistas buscamos temas y conceptos que los trabajadores vierten por asociación libre. Los informantes introducen sus prioridades mediante temas de conversación y prácticas atestiguadas por el investigador, en los modos de recibir preguntas y de preguntar, con lo que revelan los nudos problemáticos de su realidad laboral, tal como lo perciben desde su universo cultural

De las entrevistas informales⁵ se obtienen conceptos experienciales o categorías laborales que permitieron observar el modo en que los trabajadores conciben, viven y llenan de contenido un término o una situación, en esto reside precisamente la significatividad y confiabilidad de la información. El reto es, precisamente, que capturemos esos conceptos

⁴ . Galindo Cáceres, José Luis, *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, Ed. Addison Wesley Longman, México, 1998, pp 277-341.

⁵ Ver Anexo de esta investigación.

experienciales o categorías laborales para analizar y explicar las formas de concebir, vivir y sentir de los trabajadores.

Otra de nuestras herramientas de investigación utilizada consistió en charlas cotidianas con algunos directivos y mandos medios para conocer su interpretación de las nuevas formas de organización del trabajo.

Recorridos hechos en el espacio del proceso de trabajo y en las áreas administrativas ayudaron a conocer cómo está organizada la empresa, cuáles son sus áreas de trabajo y cómo están distribuidas en el proceso de trabajo, porque no es lo mismo una *lay out* con los nombres de las áreas a conocerlo físicamente.

No sólo conversamos, observamos, comentamos y analizamos aspectos de la empresa, sino también de la organización de los trabajadores, con el fin de compartir opiniones y observar expresiones relacionadas con su trabajo y ambiente laboral, aun con limitantes por la desconfianza que tenían los trabajadores.

La desconfianza de los trabajadores fue muy notoria: sus respuestas fueron cortas pero directas, en ocasiones respondiendo con un corto sí, no, o no sabe, en este caso dependiendo de la pregunta. Sin embargo la mayoría de los trabajadores contestó de forma abierta y con lujo de detalle lo que ocurría en su centro de trabajo.

Como fuente de análisis para articular opiniones, actitudes, comportamientos e información de la organización, la observación en el espacio del proceso de trabajo se construye y reconstruye a través de las acciones de los trabajadores, volviendo más compleja la interpretación de la realidad laboral en su conjunto.

La aplicación de un cuestionario⁶ reforzó un conjunto de elementos que observamos en todo momento. Asimismo, en los recorridos constantes que realizamos en las áreas de trabajo conversamos con los trabajadores de producción y los supervisores cualquier duda que nos surgiera; aprovechamos así sus ratos libres y las charlas informales con los directivos. De esto obtuvimos más información que en una cita previamente establecida.

La construcción de los instrumentos de investigación se corresponde con una construcción teórico/metodológica, creemos nosotros, entendida como un ir y venir entre ambas; cada vez que se logran articular dan como resultado la explicación de la realidad laboral construida en la cotidianeidad del trabajo. Esta articulación confirma la complejidad del conjunto de elementos diversos y heterogéneos que dan cuenta de la introducción de la nueva forma de organización del trabajo.

El esfuerzo de articular reflexiones teóricas, metodológicas y empíricas es la aportación principal de esta investigación a los estudios de las relaciones laborales, en la sociología del trabajo. Sin duda es una aportación no acabada; por el contrario, es un esfuerzo que se articula con aquellos que tratan el tema de trabajo desde la parte humana, desde la perspectiva subjetiva que reclama su justa dimensión en los temas de trabajo. Atendemos ese reclamo en esta investigación que se presenta de esta manera:

Capítulo I, La parte teórica la presentamos a través de las reflexiones que los autores hacen acerca del sentido común del hombre y nosotros lo semejamos al sentido común que los actores laborales desarrollan en la empresa para ejecutar y negociar su trabajo. Pretendimos enfatizar sus aportaciones al trabajo humano, por ello hay partes del capítulo en que nos apropiamos de las ideas de los autores sin intención de usurpación, hay otras partes que

⁶ Ver anexo, explicación y el diseño del cuestionario.

quedaron como *pisos de pastel*, la intención siempre fue construir un sustento teórico que respaldara la tesis del manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo.

Explicamos de manera general el enfoque teórico estructuralista con que fueron abordados los temas de trabajo, para introducir la importancia de las nuevas teorías, como las de la Agency, entre otros elementos porque no reducen la subjetividad a una estructura. El tema de la subjetividad concentra nuestra atención en la revisión de las aportaciones teóricas que más se acercaron a nuestra investigación para partir de ellas y consolidar nuestro sustento teórico.

La dimensión de la subjetividad que más responde a nuestro interés es la representación social de Moscovici y Jodelet porque nos permite tomar las acciones y reacciones de los trabajadores como la columna vertebral para explicar el manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo que las nuevas formas de organización tuvieron en una empresa establecida en provincia, que compite en el mercado de autopartes a escala mundial. En este capítulo también explicamos teóricamente en qué consisten los métodos “modernos” y la división de trabajo de las nuevas formas de organización, porque creemos que ubicaron el trabajo como actividad objetiva y subjetiva.

Elaboramos un esquema de conceptos básicos para la comprensión del manejo subjetivo del control en el proceso, a partir del cual proponemos explicar la toma de decisiones y prácticas laborales propias y ajenas de los trabajadores en el espacio del proceso de trabajo; según se correspondan o se contradigan generan ciertas prácticas laborales y no otras, correspondientes a ciertas relaciones laborales caracterizadas por ciertos recursos de poder que los trabajadores movilizan para dar lugar a un tipo de control o a diferentes tipos de control en la negociación del trabajo. Es aquí donde pretendemos defender la importancia de nuestro tema de investigación: el manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo.

Capítulo II, De manera detallada explicamos dos formas de organización del trabajo existentes en Arcomex; los directivos las denominaron “tradicional” y “moderna”: La tradicional se caracteriza por la organización de formas locales de los trabajadores y la “moderna” por el desarrollo tecnológico, esta última no llegó a consolidarse en la empresa, entre otras cosas, por la llegada de las nuevas formas de organización del trabajo cuya prioridad es establecer el “modelo japonés”, para mantener competitivas a todas aquellas empresas que participan en el mercado a escala mundial.

La estrategia que los directivos de la empresa desarrollaron para articular las dos formas de organización del trabajo (tradicional y “moderna”) con miras a incorporar las nuevas formas de organización, estuvieron lejos de lograrlo porque al recurrir a los conocimientos y saberes cotidianos de los trabajadores recurrieron, al mismo tiempo, a formas locales de organización y relación laboral. Esto dio como resultado una nueva organización del trabajo basada en lo simbólico e imaginario, que nosotros reflexionamos desde las prácticas laborales de los trabajadores.

Capítulo III, Las prácticas laborales de los trabajadores desde el lugar del proceso de trabajo las percibimos como un espacio de incertidumbre donde los trabajadores controlan más en tanto mejor conozcan su trabajo y tanto mejor interactúen entre ellos, movilizando algunos recursos de poder, según les sirvan para resolver o negociar un problema laboral.

Los tipos de recursos de poder que movilizan los trabajadores son diferentes, esto le da un matiz de poder a las relaciones laborales, en tanto mantienen el control de su trabajo mediante su representación laboral y de lo que para ellos significa su trabajo.

Surgen así diferentes tipos de relaciones de poder con las que los trabajadores interactúan según correspondan a sus intereses y deseos. Estos tipos de relaciones de poder dan lugar a una nueva forma de organización del trabajo totalmente ajena a la imaginada por la globalización económica.

Las relaciones y recursos de poder que los trabajadores utilizan para controlar su trabajo, imaginados por nosotros desde la empiria, nos sirvieron para construir cuatro tipos de control que de manera individual, colectiva o articulada dan cuenta del manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo.

Capítulo IV. Este capítulo tiene como objetivo analizar cuatro tipos de control que nosotros logramos construir a partir del comportamiento de las prácticas laborales de los trabajadores. El análisis de los tipos de control lo presentamos por separado por cuestiones de explicación y ejemplificación, pero en la realidad pueden corresponderse, contradecirse, independizarse o colectivizarse según la intención y extensión del problema laboral.

El control consensado se refiere a los acuerdos que deberían tomarse entre aquellos trabajadores que se encontraran involucrados en el problema o en algún imprevisto de trabajo, tomando decisiones para no entorpecer la producción. Las alternativas de solución de los trabajadores de producción rebasaron en varias ocasiones las de los supervisores, poniendo en tela de juicio sus conocimientos y saberes. La reacción de algunos de los supervisores fue recurrir a un control burocrático para mantener e imponer su autoridad y su *status* laboral.

El control burocrático se refiere al marco en que tienen lugar la obediencia y disciplina de los trabajadores: la vigilancia estricta de los supervisores, la contratación y selección de personal, la determinación de turnos y jornadas de trabajo intensas y extensas y los niveles

y puestos de trabajo, todos ellos contenidos en los principios de productividad de la empresa.

La reacción de los trabajadores, ante este control burocrático, fue negociar con formas locales de organización. De esta manera los trabajadores dieron pie a un tercer tipo de control llamado reappropriado.

El control reappropriado hace referencia a la participación que tuvieron los trabajadores imponiendo sus formas locales de vida y de trabajo para negociar no sólo su participación laboral sino lo que para ello significa y el sentido que le dan al trabajo.

El control enajenado lo ejercen los dueños y clientes desde fuera para mantener una imagen competitiva de la empresa en el mercado mundial, por lo tanto los trabajadores de la empresa deben obedecer rediseñando y replaneando la *lay out* y el plan maestro de producción tantas veces como sean necesarias para satisfacer las exigencias del mercado *global*.

Sin duda se presentan momentos críticos en la ejecución del trabajo, donde los cuatro tipos de control se corresponden y se contradicen para negociar el trabajo. La capacidad de negociación de los trabajadores estará articulada con sus representaciones y significados de trabajo; esto da a las relaciones laborales y a la organización del trabajo un carácter simbólico e imaginario.

Conclusiones. Esta parte explica el escenario simbólico e imaginario del trabajo donde los trabajadores negocian cotidianamente quién, como y qué trabajo se hace.

Para explicar el sentido subjetivo del control, acudimos al esquema de conceptos básicos para la comprensión del manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo, presentado en el Capítulo I de esta investigación.

A partir del esquema explicamos diferentes formas de relaciones laborales que los trabajadores establecen cotidianamente en el espacio del proceso de trabajo a través de sus prácticas laborales de donde creemos nosotros se genera lo subjetivo del control.

Retomamos una serie de trayectorias de vida y de trabajo explicadas en los capítulos que componen esta investigación para elaborar una definición del manejo subjetivo del control. La subjetividad del control emerge de diferentes percepciones, significados y sentido de trabajo que los actores laborales tienen para hacer frente a los cambios de las nuevas formas de organización del trabajo que necesariamente los conducen a imaginar nuevas formas de resistencia recurriendo casi siempre a su conocimiento, experiencias de vida, trayectorias laborales y a su saber cotidiano, espontáneo e intuitivo.

INTRODUCCIÓN

A partir de mediados de los setentas da inicio la vertiente que estudia la relación capital trabajo desde una perspectiva estructural. Con el ascenso de las luchas obreras de mediados de los setenta, los temas más importantes de la investigación laboral estaban relacionados con el movimiento obrero (explicación de sus ciclos, causas de la movilización, explicación del inmovilismo sindical frente a las irrupciones de los trabajadores). También un tema importante fue el control del proceso de trabajo, en especial la crítica del taylorismo, fordismo, y adicionalmente el de la migración del campo a la ciudad. Datan de aquella época los análisis que buscan relacionar los tipos de obrero, profesional y masa, con los tipos de sindicatos y con los tipos de trabajo industrial y calificación, entre otros no menos importantes. Estas investigaciones, vistas como prácticas “casi obvias”, se ajustaban a las acciones ejecutadas por los actores como resultados inevitables, como composición de un conjunto de acciones laborales que marcaron la objetividad y determinación que ofrece la perspectiva estructural.

En cuanto a las estructuras, podríamos mencionar las que presionan a la empresa, externas o internas, hacia el cambio. Pero la apertura del concepto de estructura implicaba su redescubrimiento en cada situación concreta, más que referirla a una teoría general de las estructuras.

El concepto de estructura estuvo relacionado con el holismo¹: *la estructura se impone al individuo; la subjetividad es un hiperfenómeno de la estructura; el cambio social es por desajuste de estructuras.*

Los cambios estructurales son productos y productores de la acción, sin embargo la acción no surge como resultado mecánico del cambio estructural sino que pasa por un proceso de dar sentido y de interacción entre actores que también determinan el curso de la acción

¹ Garza Toledo, Enrique de la, “Subjetividad, cultura y estructura”, CLACSO en <http://www.clacso.edu.ar>.

La hermenéutica, como reacción al estructuralismo y al positivismo, despreció el concepto de estructura y han sido las nuevas teorías, especialmente las de la *Agency*, las que la han recuperado sin reducir subjetividad a estructura. En Giddens “...*las estructuras son directamente prácticas ordenadas recurrentes, es decir no existen en sí al margen de la praxis, de tal forma que la continuidad de la estructura necesita del concepto de estructuración como reproducción de relaciones sociales negociadas a lo largo del tiempo...*”² De ésta manera Giddens trata de resolver la dualidad entre estructura y acción: las estructuras acondicionan la acción y a la vez son resultados o se actualizan por las prácticas, el centro es, por tanto, la *praxis*, no la conciencia ni la estructura.

Alrededor de 1980 inicia una nueva vertiente que estudia la relación capital trabajo, entre estructura, subjetividad y acciones, con profundas implicaciones para mercados y procesos laborales, así como para la organización de los actores productivos y de éstos con los Estados. Las transformaciones del mundo del trabajo, pero sobre todo de las relaciones entre organizaciones obreras empresariales y el estado han influido en forma importante el ánimo de los investigadores en sus evaluaciones sobre el trabajo humano, su futuro, su importancia, así como de los actores colectivos de la producción.

En los últimos años Zemelman “...*las ciencias sociales han vuelto crecientemente su mirada hacia los estudios de los valores, las creencias, las ideas, el conocimiento, el sentido común u ordinario que trasciende a los trabajadores pero que está presente en ellos y que resulta decisivo en la comprensión del otro, y en la construcción laboral del mundo. Todo esto es lo que de alguna manera esboza el campo de la subjetividad...*”³. Posiblemente este giro de las ciencias sociales se relaciona con la complejidad que muestran las empresas “modernas”, los actores laborales emergentes, las nuevas formas de organización del trabajo para construir los vínculos laborales.

² Cohen, Ira, *Teoría de la estructuración Anthony Giddens y la constitución de la vida social*, Ed. UAM, México, 1996, pp.226-266.

³ Zemelman, Hugo; León, Emma, “Sujetos y subjetividad en la construcción metodológica”, en *Sujetos y subjetividad*, No. 6, UAM-X, México 1997, p. 21.

Para el sociólogo, para el investigador de la sociedad, la subjetividad es un ángulo particular desde el cual podemos pensar la realidad laboral; pero para el trabajador común, para el trabajador de la vida cotidiana, la subjetividad son los ojos con los cuales ve el trabajo, lo interpreta, y en consecuencia, actúa en él. Nuestras acciones, nuestro obrar, no son independientes del pensar, del valorar, del imaginar, en suma, no es ajeno a un conjunto de procesos ligados a la conciencia. Por eso creemos que este giro y desafío que enfrentan actualmente las ciencias sociales se asocia con la preocupación metodológica de constituir en el objeto de estudio el vínculo entre el hacer banal y cotidiano y el pensar del trabajador común.

De esta forma, una perspectiva de investigación de la realidad desde la subjetividad implica ubicarnos en el saber hacer de los trabajadores, en sus experiencias laborales, en la forma de organizar su trabajo, en las prácticas laborales, en los tipos de control en el proceso de trabajo, en la movilización de recursos de poder para negociar el trabajo, en los valores, las creencias, ideas, imágenes, y en el conocimiento ordinario.

El saber hacer, en vez de limitarnos a lo que se exterioriza de cada acción laboral, crea la ilusión de que puede ser observable desde un pretendido lugar externo. Una mirada sociológica desde la subjetividad nos lleva a conocer la realización de las acciones, las formas de obrar, dentro del entramado de sentidos y significados en el cual surge cada acción. Aunque la acción siempre emerge de manera espontánea, no se produce en un vacío de sentidos. Un mismo obrar puede tener distintos sentidos en diferentes contextos laborales o incluso puede cambiar su sentido en un mismo contexto a través del tiempo. Ya dijo Weber *"...que la acción lleva consigo sentido; ahí está el desafío que con facilidad olvidamos, estudiar el sentido de la acción: La actividad humana se orienta según un sentido que se trata de comprender para hacerla inteligible..."*⁴ Es por todo esto que para el sociólogo la subjetividad supone estudiar la acción laboral, con toda la complejidad de sentidos y significaciones que la acompañan.

⁴ Weber, Max, "Concepto de la Sociología y del "significado" en la acción social", en *Economía y sociedad*, Ed. FCE, México 1984, pp. 18-21.

La acción laboral A. Heller “...es entendida como proceso de dar sentido a las propias prácticas que no se agotan en el significado de la práctica misma como resultado, porque el producto existe dos veces, uno como resultado y otro en la subjetividad del actor...”⁵ De tal forma, que *praxis* y subjetividad están conectadas desde el momento en que la subjetividad que da significado antecede a la práctica, pero el significado la acompaña en su transcurrir y en los resultados. Por otro lado, a diferencia de los fenomenólogos y etnometodólogos y las teorías del discurso que reducen las prácticas a su aspecto discursivo o significativo, diríamos que la *praxis* es principalmente práctica interactiva con otros hombres y con la naturaleza, que es asimismo significativa, pero que la significación no agota al contenido material de la práctica sino que es una de sus dimensiones; no la *embebe* sino que es parte constitutiva de la misma, le da un sentido humano, que a su vez es transformación material del mundo y lo laboral. Los que ven este problema dice E. de la Garza “...como embebimiento significativo de la práctica tendrían que considerar que los embebimientos no se agotan en la significación, otra dimensión del calidoscopio es el Poder...”⁶ Es decir, se practica para convencer, para influir, para engañar, pero también para vencer, para ganar, para dominar, para tener, en forma reproductiva o productiva.

La subjetividad está relacionada con el discurso, pero no se reduce al mismo, los discursos expresan significados, pero no los agotan, desde el momento en que la vaguedad subjetiva también puede ser cierta y no puede descartarse la posibilidad de que haya estados de ánimo que no lograron expresarse en discursos. En esta medida tendríamos que pensar los campos de la subjetividad no reducidos a los discursos manifiestos o contenidos en las prácticas de manera implícita. Además, cuando aludimos a la subjetividad no nos interesa como proceso fisiológico ni como proceso psicológico, sino como proceso social, entendido por Piaget “...como proceso de dar sentido que puede trascender lo individual; no se trata de los sentidos acumulados sino del proceso mismo...”⁷ En esta medida es

⁵Heller; Agnes, *El hombre del renacimiento*, península, Barcelona 1980.

⁶ Garza Toledo, Enrique, *La subjetividad en la toma de decisiones, diversidad en las estrategias de modernización empresarial en México*, internet, www/cemanahua.ac/numero41/empresa.htm.

⁷ Piaget, Jean, *El estructuralismo*, Buenos Aires, Proteo 1968.

posible hablar de los campos de la subjetividad, espacios diversos que permiten dar sentido porque contienen elementos acumulados para dar sentido socialmente, no a través de la identificación de códigos que reduciría la subjetividad a la cultura, sino como proceso que incorpora los códigos acumulados creando configuraciones subjetivas para la situación concreta. Campos como el del conocimiento, en tanto cognición y que incluye la información, su jerarquización, el de las normas y valores a la manera de las teorías tradicionales de la cultura, el del sentido estético, el del sentimiento como fenómeno social, el del razonamiento cotidiano y el de las prácticas laborales.

¿Cómo es el proceso de dar sentido? El punto de partida es la relación con el mundo externo al sujeto, con otros sujetos, con la naturaleza. La conciencia siempre es de algo, así el sentido siempre es de algo, es concreto, de tal forma que las presiones del mundo en cuanto a darle sentido, respuestas prácticas y soluciones movilizan el aparato de dar sentido llamado subjetividad. Este aparato no es un sistema sino que es heterogéneo, Luhman; *“...tiene partes conectadas con relaciones duras, causales o blandas, de contigüidad, o bien discontinuidades, contradicciones y la posibilidad de la polisemia del significado...”*⁸ Además, hay procesos rutinarios de dar sentido, la reproducción del sentido en lo cotidiano que acciona elementos normales de la subjetividad; otros elementos permanecen sumergidos, aparentemente inactivados, pero que en situaciones extraordinarias pueden emerger y otorgar sentidos que eran poco imaginables en la simple reproducción social.

El proceso de dar sentido no es por identificación con códigos, sino que moviliza códigos en un proceso análogo al inferencial, o mejor dicho, a la argumentación. Se trata de un proceso de autojustificación o autoexplicación del por qué, del cómo, del cuándo, de con quién. Este proceso seudoinferencial se distingue de la deducción porque en primer lugar algunas premisas pueden estar ocultas u omitidas; en segundo, conocimientos, valores, normas estéticas, sentimientos pueden jugar el papel de premisas y, por lo tanto, tienen que ver con el sentido subjetivo más que con la epistemología; en tercero, la forma de combinación de las premisas es en parte a partir de formas del razonamiento cotidiano

⁸ Luhman, N, *Sistemas sociales*, Alianza editorial, México, 1994.

como serían el principio, la analogía, la metáfora, tan analizadas por las corrientes hermenéuticas y la sociología de la vida cotidiana, y por las teorías de las representaciones sociales.

Los procesos de reproducción de relaciones sociales implican regularidades en las formas de dar sentido; sin embargo, con la posibilidad de la ruptura en la intersubjetividad, la desviación y la incompreensión no quedan anuladas. Pero es en los procesos extraordinarios, que no pueden asimilarse más que como analogías muy libres a los reproductivos, en los que pueden emerger estratos fosilizados de la subjetividad que pudieron formar parte de memorias colectivas y trastocarse los sentidos cotidianos por otros aparentemente inusitados, abriéndose la posibilidad de rupturas entre códigos subjetivos, rearticulaciones, asimilaciones o creaciones.

A lo anterior se puede agregar otro desafío más específico: la exploración de los sentidos y los significados entretejidos en torno a cada acción particular que se haya decidido indagar; es un momento analítico. Otro momento es aquel en el que nos preguntamos cómo se constituyen y reconstruyen esos contextos laborales de sentido en que los trabajadores desarrollan sus tareas, incorporándolos y, al mismo tiempo, modificándolos. ¿Cómo es que los trabajadores se apropian de ciertas ideas, ciertas formas de organización del trabajo, creencias, imágenes, de cierto saber hacer y experiencias laborales de su localidad y no de otro? Los procesos de socialización entendidos de manera amplia abren respuestas a estos interrogantes.

La comprensión de la sociedad desde la subjetividad trae consigo la consideración del punto de vista del trabajador como agente social, además de la concepción de la realidad laboral como una construcción siempre inconclusa; en términos metodológicos supone la revalorización de la interpretación. Desde esta perspectiva, el espacio del proceso de trabajo

constituye un terreno fértil para el sociólogo, aunque con facetas difíciles de procesar en cuanto a metodología.

El interés de organizar la reflexión sobre subjetividad es que permite establecer un puente entre las nuevas formas de organización del trabajo y las prácticas laborales cotidianas.

Pero ¿Qué es la subjetividad?

La respuesta a esta cuestión define la especificidad del trabajo a realizar. La subjetividad se concibe como la capacidad de interacción, intencionalidad, negociación, pero también como capacidad para pensar. ¿Pensar qué? Básicamente las prácticas laborales cotidianas desde el espacio del proceso de trabajo. Estas prácticas requieren analizar las interrelaciones y la negociación que van de lo individual a lo colectivo y que se cristalizan en organización informal del trabajo.

¿Cuál es la utilidad que tiene repensar la subjetividad en las investigaciones laborales? En primer lugar, permite incluir el trabajo de reflexión que realiza el investigador sobre sí mismo (autoconocimiento), de manera simultánea al reconocimiento del otro y de los otros. Esta actividad que hace posible, a su vez, distinguir criterios de identificación y de pertenencia a distintos grupos de trabajadores. La subjetividad es, asimismo, una guía para descubrir el origen de los sentidos que los actores laborales producen históricamente para responder a las preguntas: ¿Qué somos? ¿Qué necesitamos? ¿Qué queremos? ¿Qué podemos ser? La subjetividad, finalmente, es útil para hacer una lectura metodológica de los proyectos de investigación: ¿Con qué tipo de sujetos se está trabajando? ¿Cuáles son sus mediaciones, sus ejes temporales y su articulación? ¿Cuál es la relación entre subjetividad y prácticas? ¿Cómo se articulan prácticas, potencialidades y subjetividades?

La subjetividad configura sentidos: ¿Qué ver? ¿Qué registrar? ¿Qué buscar? Como instrumento de análisis, la subjetividad proporciona criterios metodológicos para buscar la especificidad, desmontar mecanismos: ¿Cómo hacen determinados actores laborales lo que hacen? ¿Cómo se construyen los atributos, capacidades y potencialidades de los actores laborales que participan activamente en el proceso de trabajo? ¿Cuáles son las expresiones de la subjetividad?

Tal vez esta manera de plantear la discusión sobre subjetividad laboral no cuente con una legitimidad instituida, pero da la suficiente libertad para vivir y repensar preguntas

primordiales que funden lo individual con lo colectivo: ¿Qué somos? ¿Qué podemos saber? ¿Qué nos es dado esperar?

Para Hugo Zemelman “...la subjetividad nos remite a una amplia gama de aspectos de la vida social (espaciales, económicos, políticos, culturales, laborales, corporales), ritmos temporales y escalas espaciales diferentes, desde los cuales se producen y reproducen redes de relación laboral más o menos delimitadas que desarrollan prácticas laborales distintivas a partir de los cuales los trabajadores refuerzan sus vínculos internos y construyen una colectividad laboral que tiende a ser contrastante frente a otras...”⁹

La subjetividad, además de alimentar y expresar la colectividad laboral emergente, también es el terreno de producción de nuevos sentidos de lo laboral. Como plano no totalmente subordinado a la determinación del trabajo, la subjetividad además de ser memoria, conciencia y cultura es una dimensión donde se cuece y se expresa lo incierto, lo inédito; por ello hay que considerarla, no como un lugar laboral delimitado, sino como un continuo, un proceso dinámico que se concreta, se cristaliza en concepciones, en instituciones, en colectivos laborales, pero como un “magma”; la subjetividad vuelve a desbordarlas, generando nuevos aglutinadores laborales.

Por eso, la reivindicación de la subjetividad nos conduce a otra concreción de lo laboral más allá de las colectividades laborales: el de los actores. Esta categoría - aún en formación- ha sido reivindicada por diversos científicos sociales, por tener una amplitud y flexibilidad a otras como clase o movimiento social, propios de los paradigmas “clásicos” de análisis social que los asocian a la existencia de un lugar o conflicto laboral que les otorga identidad y a un sentido histórico emancipador preexistente.

La categoría de actores laborales busca expresar la multiplicidad de esferas del trabajo donde se evidencian conflictos y posiciones de actuación laboral, las cuales no tienen una direccionalidad susceptible de ser preestablecida *a priori*. Entenderemos por “actores laborales” a todos aquellos agrupamientos más delimitados y cohesionados que una población o una colectividad; no todo grupo social, así posea identidad, deviene en sujeto,

⁹ Zemelman; León, op. cit., p 22

en actor social; ser actor laboral implica una construcción histórica que requiere de la existencia de una memoria, una experiencia y unos imaginarios colectivos (identidad), de la elaboración de un proyecto (utopía) y de una "fortaleza" para realizarlo.

De este modo, la identidad laboral es una de las condiciones para la construcción de actores laborales; esta modalidad de identidad laboral supone una memoria histórica, unas experiencias y espacios de interacción laboral y un horizonte compartidos que ha venido definiendo, por parte de las diferentes categorías laborales que habitan en los actores laborales, lo propio, frente a lo ajeno. Esto posibilita la capacidad de definición de intereses propios y el despliegue de prácticas dotadas de sentido y de poder.

Por eso, en procesos de configuración de un nuevo actor laboral se requiere hacer visibles, reconocibles y reflexivas dinámicas de construcción de sentido de pertenencia laboral. Por eso, es necesario propiciar en los espacios del proceso de trabajo los estudios de prácticas laborales que activen la memoria, propicien el encuentro y reconocimiento de los actores laborales.

El tema de representaciones sociales nos sitúa en la necesidad de conocer los procesos sociales de construcción de la realidad y la manera como el conocimiento se construye y reconstruye en ella. La representación social se sitúa como una forma de conocimiento social, por lo que su estudio en relación con la construcción y reconstrucción de las explicaciones que sobre las prácticas laborales tienen los actores es para nosotros el eje de la investigación.

Los actores laborales, dice E. de la Garza "*...no actúan ni dan significado sólo por su situación en las estructuras, pero para actuar pasan por el proceso de dar sentido y decidir los cursos de la acción...*"¹⁰ La subjetividad no es una estructura que da sentido de uno a uno, sino un proceso que pone en juego estructuras subjetivas parciales en diferentes niveles de abstracción y profundidad que se reconfiguran para la situación y decisión concreta. Es decir, no cabe hablar del contenido abstracto de la subjetividad sino de la

¹⁰ Garza Toledo, Enrique de la "El papel del concepto de trabajo en la teoría social del Siglo XXI", en *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. Ed. CM, FLCS, UAM y FCE, México 2000, pp 15-33.

subjetividad como proceso de dar sentido para determinadas situaciones. La subjetividad, en otras palabras, puede reconocer la discontinuidad, la incoherencia y la contradicción.

En otras palabras, no hay determinismo en cuanto a que a una situación le correspondiera un solo significado por un sujeto; sin embargo, los significados posibles en la coyuntura se mueven en un espacio finito, con límites definidos por las estructuras transubjetivas, y las de la propia cultura y la subjetividad, posteriormente estos significados traducidos y formando parte de las *praxis* tendrán que enfrentarse a su prueba. Aunque las pruebas nunca son en este aspecto definitivas, a lo sumo satisfactorias material y/o subjetivamente. Porque no se trata de una epistemología de la correspondencia entre pensamiento y realidad externa, sino de la significación como dimensión de las *praxis* y sus resultados que tienen también significado subjetivo.

La representación social plantea la configuración social de unos marcos interpretativos y de un mundo simbólico que expresa una construcción social en la historia; es este mundo socialmente compartido que garantizaría la comunicación, la interacción y cohesión social. Se constituyen a su vez como sistemas de códigos, valores, lógicas clasificatorias, principios interpretativos y orientadores de las prácticas, que definen la llamada conciencia colectiva, la cual se rige con fuerza normativa en tanto instituye los límites y las posibilidades del hacer laboral. La institución del mundo común es necesariamente institución de lo que es y de lo que no es, de lo factible y de lo imposible, así como de lo "exterior" a la empresa como de lo "interior" de ella.

La sociología reconoció el papel de las representaciones sociales como estructuras simbólicas encargadas de atribuir sentido a la realidad, definir y orientar los comportamientos; dichas representaciones se presentarían al sujeto, sin embargo, en la forma de un mundo instituido, ya dado, que de alguna manera ejercería una sobredeterminación social de él.

Podemos entonces definir una representación social como la reproducción mental de un objeto, donde se reproduce algo que está ausente; como la versión simbólica de la relación

entre el objeto y el sujeto. Así, cuando una persona ve un objeto, la mente lo que hace, además de relacionar el sujeto con ese objeto, es fusionar lo percibido, con lo que se integra el conocimiento previo que se tiene de un objeto con las señales percibidas, produciendo como efecto la "realidad inmediata", que no es otra cosa que el resultado de la interacción constructiva del sujeto con la estructura ambiental.

Como forma de pensamiento, la representación social es un modelo interno que tiene por función conceptualizar lo real a partir del conocimiento previo, por esto las representaciones designan una forma específica de conocimiento: "el saber de sentido común", en el que el contenido significa una forma particular de pensamiento social.

Esta connotación social del pensamiento no permite lo estático y por el contrario, plantea la percepción de la vida cotidiana como un continuo intercambio entre las personas; cómo conocen, cómo explican y cómo comunican las vivencias. Esto es lo que le da carácter particular de conocimiento con un origen y una expresión social práctica, que se hace evidente en los comportamientos y en las prácticas laborales.

Las representaciones sociales nos llevan a un sistema de pensamientos que permite la relación con el proceso de trabajo y con los trabajadores; a entender los procesos que facilitan interpretar y construir la realidad laboral; a los fenómenos cognitivos que aportan elementos afectivos, normativos y prácticos que organizan la comunicación social y finalmente constituyen una forma de expresión que refleja identidades individuales y laborales.

Lo social en una representación hace referencia a si las creencias son compartidas por un grupo social y si son elaboradas por éste. Las creencias son un elemento clave en la comunicación de los trabajadores (grupos). Funcionalmente las representaciones sociales clasifican los objetos sociales, los explican y los evalúan a partir del discurso y de creencias de sentido común, es este conocimiento el elemento base de la interacción. Por último, las representaciones se constituyen en realidad social en tanto conforman y se apoyan en fenómenos recurrentes y considerados colectivamente como reales.

LAS REPRESENTACIONES SOCIALES SEGÚN MOSCOVICI Y JODELET

La conceptualización de las representaciones sociales planteada por Moscovici¹² como Jodelet¹³ es pertinente en esta investigación para continuar fortaleciendo la parte teórica, así como para dar sustento a los resultados empíricos, analizados en los siguientes capítulos de la presente investigación.

Moscovici supera la representación individual y colectiva propuesta por Durkheim¹⁴ y acoge el término de representaciones sociales, aunque considera que éstas son más apropiadas para ser comprendidas por las sociedades modernas y considera las representaciones colectivas más apropiadas para el entendimiento de las sociedades primitivas, las que simula a la categoría de opiniones e imágenes.

Es Moscovici, quien trae a las sociedades modernas el concepto de representaciones, en el sentido de entenderlas como nociones generadas y adquiridas, cubriendo el carácter preestablecido y estático que tenían en la visión clásica. Las representaciones, que en el inicio definió Durkheim como colectivas, pasan a ser sociales; donde lo que cuenta son las interacciones, los procesos de intercambio a partir de los cuales se elaboran dichas representaciones confiriéndoles su carácter social.

Con los aportes de la psicología social, fundamentalmente a partir de las investigaciones de Moscovici, las representaciones sociales se representan como una noción que "*... antes que nada conciernen a la manera en que nosotros, sujetos sociales, aprendemos los acontecimientos de la vida diaria, las características de nuestro ambiente, las informaciones que en él circulan, identificamos a las personas de nuestro entorno próximo o lejano...*"

¹² Moscovici, S., *Psicología social*, II, ed. Paidós, España 1988, pp 469-494, 495-505.

¹³ Jodelet, Denise, "La representación social: fenómenos, concepto y teoría", en *Psicología social*, II, ed. Paidós, España 1988, pp 469-494.

¹⁴ Durkheim, Emilo, *Représentations individuelles et représentations collectives*, *Revue de Métaphysique et de Morale*, 1898, VI, pp. 273-302.

Las representaciones sociales de Moscovici son sistemas cognitivos con una lógica y un lenguaje propio. No representan simplemente opiniones acerca de "imágenes de", "actitudes hacia", sino que representaban "teorías o ramas del conocimiento".

Las representaciones sociales como sistemas sociales de valores, ideas y prácticas, cumplen dos funciones: orden y comunicación. Nosotros recuperamos la función de orden con la capacitación que sirve a los trabajadores para orientarse a sí mismos, con su mundo social, laboral y material, y dominarlo; y la función de la comunicación la aplicamos entre los miembros de una empresa proveyéndolos de un código de intercambio laboral y otro para nombrar y clasificar sin ambigüedades los varios aspectos de su mundo y su historia individual y grupal.

En la concepción de Moscovici se plantean cuatro elementos constitutivos de la representación social: La información, que se relaciona con lo que "yo sé"; la imagen que se relaciona con lo que "veo"; las opiniones, con lo que "creo"; las actitudes, con lo que "siento", elementos éstos que tomamos como guía para el análisis de la información.

La representación es una acción psicológica que posee una función simbólica, ya que implícitamente contiene un significado y éste tiene que ver directamente con la situación del sujeto frente al mundo en que vive y con el que se relaciona. Por eso Moscovici considera la representación como una organización psicológica, una modalidad de conciencia particular.

Para un individuo o para un grupo, una representación del trabajo es el significado, el lenguaje que los trabajadores elaboran a partir de las relaciones que se establecen con la empresa y que parten de la experiencia previa, la cual, puede ser propia o ajena.

La representación se define como un proceso que media entre el concepto y la percepción, pero que no es simplemente una instancia intermediaria, sino un proceso que convierte el concepto (instancia intelectual y la percepción) instancia sensorial en algo intercambiable, de tal manera que se engendran recíprocamente.

En consecuencia, conocer o establecer una representación social implica determinar qué se sabe (información), qué se cree, cómo se interpreta (campo de la representación) y qué se hace o cómo se actúa (actitud).

La actitud nos expresa el aspecto más afectivo de la representación por ser la reacción emocional acerca del objeto o del hecho. Es el elemento más primitivo y resistente de las representaciones y se halla siempre presente aunque los otros elementos no estén. Es decir, la reacción emocional que puede ser tenida por una persona o un grupo sin necesidad de tener mayor información sobre el hecho a estudiar.

Moscovici considera que no debe hacerse una división tajante entre el universo interior, así como tampoco concibe que la relación entre el sujeto y el objeto se reduzca a una relación entre un estímulo y una respuesta: "representarse algo es darse conjunta e indiferenciadamente el estímulo y la respuesta".

Esta función dinámica de la representación social a diferencia de otras categorías usadas con frecuencia en psicología social, tales como actitud (que es una parte) y la opinión.

Según J. Morales su definición clásica, las actitudes son *"...predisposiciones a actuar positiva o negativamente frente a los objetos, la actitud constituye un estado hipotético con el que se pretende explicar cierta consistencia en el comportamiento de los trabajadores y cuyo carácter principal sería la evaluación o afecto hacia un determinado objeto.."*¹⁵

La concepción unidireccional de las actitudes considera que ellas se componen básicamente de un elemento afectivo; por otro lado, la concepción bidimensional añade al anterior el elemento cognoscitivo; finalmente, un punto de vista tridimensional la complementa con una tendencia comportamental.

Es ésta última visión sobre la actitud la que más se aproxima al concepto de representación social. Sin embargo, el origen del término actitud es eminentemente psicológico y aunque se usa en el campo social no ofrece la estructura dinámica que tiene la representación. Podríamos decir entonces que las representaciones sociales contienen las actitudes y no a la

¹⁵ Morales, F. Javier; Moya, Miguel, et.al. *Psicología social*, Ed. McGraw Hill, España 1995, pp. 815-840.

inversa; ya que aquéllas van más allá del abordaje tradicional de las actitudes y acercan mucho más el concepto al campo laboral.

Las raíces últimas de las actitudes no están en los individuos sino en las estructuras y de grupo de las que los trabajadores forman parte. Por ello, el conjunto de actitudes fundamentales de las personas puede concebirse como la estructura que en cada individuo, articula psíquicamente la ideología social.

El campo de la representación: es la forma mediante la cual se organiza el contenido de una representación según los patrones de jerarquización, clasificación y coherencia que los actores laborales han construido. Esta expresión es empleada por Moscovici como equivalente de "imagen" y remite a los elementos figurativos de la representación.

En Jodelet las representaciones se presentan como una forma de conocimiento social, un saber del sentido común constituyéndose en "*...modalidades de pensamiento práctico orientado hacia la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno laboral, social, material e ideal...*"¹⁶.

Estas representaciones permiten a los actores laborales interpretar, dar sentido a lo inesperado, clasificar las circunstancias, los fenómenos y los individuos, permitiendo actuar en consecuencia, plantear teorías que permiten establecer hechos sobre ellos; a menudo, cuando se los comprende dentro de la realidad concreta de nuestra vida social las representaciones sociales son todo ello junto.

Las representaciones tienen que ver con la forma como los trabajadores, actores laborales, aprehenden los acontecimientos de la vida diaria, lo que sucede en el ambiente laboral, las informaciones que circulan. Son conocimiento que se constituyen a partir de nuestras experiencias, pero también de las informaciones, conocimientos y modelos de pensamiento que recibimos y transmitimos a través de la tradición, el saber la experiencia y la trayectoria laboral y de vida. Dichas representaciones, sin embargo, no ejercerían de manera absoluta la determinación empresa-trabajador, en tanto que no se trata simplemente de una

¹⁶ Jodelet, Denise, op. cit., p. 475.

reproducción, sino más bien de una reconstrucción o recreación mediada por la experiencia laboral del actor en un ámbito de trabajo determinado.

Para decirlo en otras palabras, son ese conocimiento espontáneo, ingenuo, intuitivo, que generalmente se denomina sentido común, distinto entre otros al conocimiento científico. Por su importancia en la vida laboral, por el esclarecimiento que aporta a los procesos cognitivos y a las interacciones laborales, las representaciones sociales han sido consideradas como un objeto de estudio tan legítimo como el del conocimiento científico.

Esta clase de conocimiento lo van construyendo los trabajadores a partir de sus experiencias, pero como se trata de un conocimiento socialmente elaborado y compartido; también surge a partir de las informaciones, modelos de pensamiento que se reciben, se transmiten mediante la tradición, la trayectoria laboral y la comunicación social, por ejemplo.

Una representación no es la reproducción pasiva de un exterior en un interior, en ella participa también el imaginario individual o social. Es el representante mental de algo: objeto, trabajador acontecimiento, idea, etc. Por esta razón la representación está emparentada con el signo, con el símbolo; como ellos, la representación remite a otra cosa. No existe ninguna representación social que no sea la de un objeto, aunque éste sea mítico o imaginario.

Jodelet¹⁷ propone cinco maneras para formular la construcción psicológica y social de una representación social.

La primera se refiere a la actividad puramente cognitiva, con una dimensión de contexto y una de pertenencia. El trabajador se halla en situación de interacción laboral o ante un estímulo y la representación aparece como un caso de cognición social.

La segunda pone énfasis en los aspectos significantes de la actividad representativa. Se considera que los actores laborales expresan el sentido que da su experiencia en el mundo del trabajo. Por consiguiente la representación es considerada la expresión de una sociedad

¹⁷ Ibid., pp. 472-480.

determinada. Cuando es propia de sujetos que comparten una misma experiencia social, o una misma condición social, la representación frecuentemente se relaciona con una dinámica que hace que intervenga lo imaginario. En nuestro caso se refiere al control en el proceso de trabajo, lo que permite compartir y crear formas de explicación o imaginarios frente a ellos.

Un tercer elemento trata la representación como una forma de discurso y desprende sus características de la práctica laborales de los trabajadores situados en el proceso de trabajo. Sus propiedades provienen de la situación de comunicación, de la pertenencia laboral de los trabajadores que hablan y de la finalidad de su discurso. Este elemento puede referirse a los discursos laborales de los trabajadores, de los directivos y a la influencia de los mandos medios.

El cuarto elemento hace referencia a la práctica laboral de los trabajadores, la cual está influenciada por el lugar que ocupan éstos en el proceso de trabajo.

El quinto elemento plantea las relaciones intergrupales, las cuales determinan la dinámica de las representaciones. Parafraseando a Moscovici, lo laboral transforma un conocimiento en representación y esta representación transforma lo laboral enfatizando la interdependencia entre la actividad psicológica y sus condiciones sociales de ejercicio.

Por ser las representaciones sociales mecanismos necesarios para el establecimiento de identidades colectivas y, por ende, para la coexistencia y estabilidad social, se les plantea cierta continuidad en el tiempo, sin que por ello se conviertan en nociones estáticas.

La interpretación y renegociación les confiere también un carácter dinámico en la medida que construye permanentemente nuevos códigos y marcos interpretativos orientados a que ellas cambien o se modifiquen. El proceso de cambio representacional implica una afectación de cada uno de los elementos que, las construye.

Esta reflexión sobre la subjetividad desde la representación social nos sirve como escenario teórico a partir del cual explicamos cómo los cambios en la organización del proceso de trabajo incorporan acciones de los trabajadores que trastocan las relaciones laborales en

relaciones de poder, por el tipo de prácticas laborales cotidianas y por la movilización de recursos que los actores laborales utilizan para negociar su trabajo, lo que da lugar al manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo, tema de esta investigación.

ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO

Los últimos cambios en la organización del trabajo son reflejos de cambios globales en los flujos económicos, sociales y laborales; sus formas de manifestarse se han dado a través de la incorporación de tecnologías, maquinarias modernas, métodos de trabajo y procedimientos distintos de jerarquía, estilos de mando, actitudes y acciones de los trabajadores.

El papel activo de los directivos es el análisis de la interacción entre los trabajadores y los intercambios que éstos sostienen con su medio, considerando la centralidad de las prácticas laborales, las relaciones de poder y la movilización de recursos en la negociación del trabajo, que dan origen al manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo.

Por tanto, desde esta perspectiva, la organización es un mosaico diverso en el que se aprecian inconsistencias derivadas de la presencia de percepciones y valores distintos que hacen imposible un solo orden laboral. El orden de la organización será concebido ahora como un orden negociado en el se que confrontan valores divergentes; esta formulación resulta claramente compatible con las propuestas del primer eje que reconocían la centralidad de los procesos decisorios, las relaciones de poder y el papel activo y reflexivo de los actores laborales que participan en ella.

Los ejes del estudio de la organización del trabajo han ido cambiando. La mirada se focalizó primero en los cambios tecnológicos “duros”, luego en la introducción y características de implementación de la tecnología de gestión. Hoy los cambios se refieren a modificaciones en las acciones y comportamientos de los trabajadores, ya que ahí radican los últimos cambios en materia de organización del proceso de trabajo.

Se están analizando la apertura de los mercados, los cambios en las reglas del juego en la economía de la mayoría de los países, las políticas de ajuste y la necesidad de construir estrategias para afrontar los nuevos parámetros de competitividad que llevaron a los empresarios a introducir nuevos métodos de gestión y de organización del trabajo ligados al “modelo japonés”.

Los métodos de gestión que más auge tuvieron son: círculos de calidad, trabajo en equipo, polivalencia y flexibilidad. Los sectores de punta y más dinámicos, así como las empresas con mayor inserción en el mercado internacional o de mayor desarrollo tecnológico, comenzaron a aplicar en forma parcial y aislada el “modelo japonés” a través de los círculos de calidad, simplificación, rotación y enriquecimientos de tareas: inspección de calidad, control estadístico de calidad, mantenimiento, control de inventarios, programación de equipos, etcétera.

Los comportamientos que se observaron, en relación con el enriquecimiento de tareas en las investigaciones realizadas por L. Abramo en América Latina “...apuntan más a una polivalencia multitareas que a una polivalencia multicalificada...”¹⁸ Con la introducción de nuevas formas de organización no quedó claro si detrás de estas estrategias se encontraba una verdadera y genuina búsqueda de mayor competitividad o si se trataba de algunas mejoras en períodos de baja inversión o de fuerte especulación financiera. Los estudiosos del tema detectaron búsquedas más sistemáticas de incorporación tecnológica y organizacional que transforman de manera más integral no sólo la organización del trabajo, sino a los trabajadores en su totalidad.

Queda pendiente, como paso adelante investigar las configuraciones subjetivas predominantes entre los diferentes agrupamientos de trabajadores, las relaciones entre ellos y las formas de razonamiento con la vida del trabajo y de cómo las configuraciones pueden estar cambiando a través de la gran reestructuración del mundo del trabajo, que no se reducen a la introducción

¹⁸ Lais Abramo, “Origen y evolución de la Sociología del Trabajo en América Latina”, en *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, Eds. C.M., FLCS., UAM Y FCE, México, 2000, pp 65-90.

de nuevas tecnologías o formas toyotistas de organización, sino que implican un recambio más amplio en el mercado de trabajo.

Con todo y sus transformaciones el trabajo capitalista, argumenta E. de la Garza, “...*sigue caracterizado por el comando (aunque con nuevas formas) del capital, por la división del trabajo (aunque diferente a la taylorista) y por la cooperación entre hombres en el proceso productivo para lograr los objetivos de la producción...*”¹⁹ Es decir, la empresa capitalista, con todo y las concepciones toyotistas, implica una distribución asimétrica de beneficios y de poder que abren la posibilidad de un control subjetivo del proceso de trabajo. Además, la producción capitalista implica una disciplina y una cooperación como aspectos importantes de la experiencia en este mundo de vida. Con el toyotismo -continúa diciendo E. de la Garza- “...*surge una nueva ética del trabajo, se busca una nueva identidad y la empresa se extiende a la sociedad intentando articularla en torno a los objetivos de la producción...*” No por eso la empresa se vuelve totalitaria, pero sí expresa contratendencias a la fragmentación postmoderna, aunque no por iniciativa de los trabajadores sino del capital.

La reestructuración capitalista está significando dos tipos de grandes cambios en los mundos del trabajo. Por un lado, en el trabajo formal la introducción de nuevas tecnologías, nuevas formas de organización del trabajo, la flexibilidad interna y cambios en calificaciones; por otro, la precarización de una parte del mercado de trabajo: empleo informal, tiempo parcial, subcontratación, etcétera.

E. de la Garza, en el mismo artículo citado, escribe “...*queda de esta historia del trabajo como concepto que dependiendo de la teoría de la organización, y de la etapa histórica el trabajo ha sido destacado a veces como objetividad y otras como subjetividad...*”

Pero el trabajo es actividad transformadora de la naturaleza, que se extiende al hombre mismo, en su físico, pero sobre todo en su conciencia; es creador o circulador de riqueza y de objetos que satisfacen necesidades humanas, sean estas materiales o inmateriales. El

¹⁹. Garza Toledo, Enrique de la, “El papel del concepto de trabajo en la teoría social del siglo XX,” en *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, Eds. CM: FLCS: UAM Y FCE, México, 2000, pp.

trabajo, como las propias necesidades, pueden tener un substrato objetivo (alimentarse) pero son construcciones sociales también. El trabajo como actividad es por tanto objetivo y subjetivo, como en Marx el proceso de producción es proceso de valorización (creación de valor) y proceso de trabajo. Este último no se reduce a las actividades físicas, ni siquiera mentales que desempeña el trabajador, porque es una relación social; como tal es interacción inmediata o mediata con otros hombres que ponen en juego relaciones de poder, dominación, cultura, discursos, estética y formas de razonamiento. En particular el proceso de trabajo capitalista es creación o circulación de valor pero también es poder y dominación, consenso o coerción, autoritarismo o convencimiento, fuerza o legitimidad, instrumentalismo o involucramiento, individualismo o identidad colectiva.

Pero el trabajo es también mercado de trabajo, es decir, el encuentro entre una oferta y una demanda de trabajo que no necesariamente llegan a coincidir; y, relacionado con el proceso de trabajo, instituciones y relaciones de fuerza; es salario y empleo. Es decir, en otro nivel el trabajo es también instituciones de regulación del conflicto laboral; y, en un caso extremo, el trabajo es movimiento laboral y sujeto social. Cada uno de estos niveles reconoce mediaciones y determinaciones que no se reducen a las actividades de transformación de un objeto de trabajo, pero parten de ahí aunque se compliquen a medida que el trabajo se pueda convertir en movimiento laboral. Es decir, frente a la historia compleja del concepto de trabajo es mejor reivindicar su contenido multidimensional, reconociendo también sus determinantes históricas y sociales. Además que el trabajo no es sólo el industrial, ni el asalariado, que se mezcla con la etnia y el género y que sigue teniendo sus vínculos con el no trabajo, que no es sólo el trabajo del trabajador sino en todos los niveles organizacionales.

CONCEPTOS BÁSICOS PARA LA COMPRESIÓN DEL MANEJO SUBJETIVO DEL CONTROL EN EL PROCESO DE TRABAJO

La puesta en juego de las prácticas laborales necesarias para cualquier acción exige capacidad de decisión de los trabajadores. Ahora bien, las formas en que se toman las decisiones varían dentro de un espectro muy amplio, no sólo de un tipo de trabajadores sino en el interior de cualquiera de ellos, según el nivel de las acciones consideradas.

La toma de decisiones formal en las organizaciones está estructurada por procedimientos y reglas que especifican roles, métodos y normas, cuya función estaría basada en el aligeramiento de procedimientos de información para problemas complejos, incorporación de técnicas eficientes aprendidas de la experiencia y coordinación de acciones y resultados de grupos diferentes de la organización.

La toma de decisiones, además, tendrá que identificar todas las alternativas disponibles, pronosticar qué consecuencias produciría cada una de ellas y evaluar esas consecuencias de acuerdo con objetivos y preferencias.

Las decisiones son compromisos para emprender una acción. Si bien las acciones son concretadas por los actores laborales en la cotidianeidad del trabajo, también es cierto que su configuración y afectación no se agota en el interior de esta esfera social, sino que debe aceptarse que la trasciende al formar parte, determinarse y coparticipar de y con una realidad laboral más amplia y compleja.

Al estar comprometidos entre ellos en el espacio del proceso de trabajo, las acciones de los trabajadores actúan de una forma determinada. En nuestra investigación la explicamos a través de la decisión que los trabajadores deben tomar para resolver imprevistos laborales o bien en los momentos de negociar su trabajo ante las nuevas formas de organización. La toma de decisión es una acción que proponemos para de la experiencia laboral de los trabajadores, pero que considera, además, los elementos objetivos, el nivel formal de la

empresa, considerando el sentido y comportamiento dinámico, dialéctico y contradictorio que surge en el espacio de lo laboral y, en particular, de los trabajadores, la organización y los procesos que la integran.

Cuatro son los aspectos en la toma de decisión que pueden suscitar fuertes reacciones laborales. En primer lugar, la complejidad del problema y la falta de claridad acerca de la organización del trabajo, provocan incertidumbre, lo que conduce a sentimientos de duda y confusión. En segundo lugar, las decisiones más consecuentes implican una cantidad de riesgo debido a la incapacidad de pronosticar o controlar el trabajo. Cuanto mayor sea esta percepción del riesgo mayor será el sentimiento de estrés. En tercer lugar, la selección que ha de hacer la organización afronta por lo común una multiplicidad de intereses personales distintos, lo que exige la creación de alianzas y negociaciones entre las partes interesadas. Cuando el “estira” y “afloja” es intenso o lleva a una confrontación los sentimientos de frustración o impotencia pueden hacer que quienes toman las decisiones entren en conflicto. En cuarto lugar, una brecha entre las aspiraciones personales y las trazadas por la organización pueden generar sentimientos de descontento o decepción

El conjunto de niveles, formas e instancias de decisión en la organización conduce a los trabajadores a la movilización de recursos de poder que le dan sentido a las prácticas laborales en una empresa, constituyéndose un sistema global de relaciones de poder que caracterizan al manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo.

Las prácticas laborales pueden ser propias y ajenas. Son prácticas ajenas aquellas que indican el procedimiento y métodos de trabajo, así como las que conforman políticas laborales de trabajo. Son prácticas propias aquellas que forman parte del conocimiento, experiencia y habilidades de los trabajadores, construidas o aprendidas en la cotidianeidad del trabajo.

Si se relaciona el universo de prácticas laborales propias y ajenas, que caracterizan el manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo en un momento dado, con la condición propia y ajena de las decisiones sobre esas mismas prácticas laborales, es posible

establecer cuatro espacios dentro de las relaciones de poder diferenciadas en función del sistema del control en el proceso de trabajo. El siguiente cuadro muestra de manera sintética este planteamiento:

TIPOS DE CONTROL DEL PROCESO DE TRABAJO EN FUNCIÓN DE LAS PRÁCTICAS LABORALES Y LA TOMA DE DECISIÓN DE LOS TRABAJADORES

PRÁCTICAS LABORALES	TOMA DE DECISIONES	
	PROPIAS	AJENAS
PROPIAS	CONTROL CONSENSADO	CONTROL ENAJENADO
AJENAS	CONTROL REAPROPIADO	CONTROL BUROCRÁTICO

Conviene precisar el significado de cada uno de los tipos de control resultantes:

Control consensado. En este campo los trabajadores toman decisiones propias sobre prácticas laborales propias porque las producen o porque las conservan de experiencias laborales anteriores. El consenso en este campo del control consiste precisamente en que los trabajadores, directivos, mandos medios, sindicato y administrativos marcan simbólicamente sus límites de negociación laboral cotidiana a través de sus prácticas laborales propias y ajenas, reinterpretadas por la utilización o no de sus recursos de poder.

Control burocrático. Este es el campo en el que ni las prácticas ni las decisiones son propias de los trabajadores; obedecen más a políticas laborales globales (industriales y sindicales) que se imponen en el espacio del proceso de trabajo al conjunto de trabajadores.

Control reapropiado. Este campo se forma cuando los trabajadores adquieren la capacidad de decisión sobre las prácticas laborales ajenas y las usan en acciones que responden a decisiones propias. Las prácticas laborales siguen siendo ajenas en tanto los trabajadores no adquieren la capacidad de producirlas o reproducirlas por sí mismos; por lo tanto, hay dependencia en cuanto a la disponibilidad de esas prácticas ajenas pero no en cuanto a la decisión sobre su uso. Un ejemplo sencillo puede encontrarse en el empleo de las herramientas y métodos de trabajo. El uso de herramientas ajenas implica en cada caso concreto la asimilación y el desarrollo de ciertos conocimientos, saberes y habilidades para

su manejo, la modificación de ciertas pautas de organización laboral y/o la incorporación de otras nuevas, el reajuste de aspectos simbólicos y emotivos que permiten el manejo subjetivo de prácticas apropiadas, etc. Son esos cambios en el **control consensado** los que hacen posible la formación de un campo de control reapropiado.

Control enajenado. Este campo se forma con las prácticas propias de los trabajadores, pero sobre las cuales ha perdido la capacidad de decidir; es decir, son prácticas propias que se ponen en juego a partir de decisiones ajenas. Un ejemplo lo encontramos en las normas de calidad, en la intervención de los comités administrativos del grupo empresarial, quienes deciden la planeación y dirección de la organización del trabajo para que las empresas tengan presencia y puedan competir y permanecer en el mercado global; en consecuencia, forman parte del espacio del control enajenado.

Los contenidos de cada uno de los espacios corresponden a un modelo analítico que busca interpretar relaciones de poder, en tanto una misma práctica laboral puede estar, para ciertas acciones, sujeta a decisiones propias, para otras acciones puede ser puesta en juego en función de decisiones ajenas.

Esto es, una misma práctica laboral puede formar parte de dos espacios distintos de control porque interviene en acciones diferentes que responden unas a prácticas ajenas y otras a prácticas propias.

Los espacios de control consensado y reapropiado forman el campo más general de la práctica propia; es decir, aquél en que las prácticas laborales están bajo control de los trabajadores. El control burocrático y enajenado, a su vez, forma el campo de la práctica ajena en el que las prácticas laborales están bajo control de las grandes capitales; sin embargo, implícitamente en la cotidianeidad del trabajo los trabajadores intervienen en los cuatro campos, lo importante es que a través de la investigación empírica podemos analizarlos de manera explícita, mediante del tipo de recursos de poder que movilizan los trabajadores.

La negociación es pertinente en este estudio porque los trabajadores movilizan recursos de poder que entran en juego para hacerla posible; sólo pueden conocerse a través de la investigación empírica. Es necesario prestar atención no sólo a las prácticas laborales sino también a los recursos de poder con que se negocia.

Los recursos de poder son instrumentos efectivos que aumentan o disminuyen relativamente la capacidad de acción de A y B y que les permite regular las conductas ajenas. Son acciones y actitudes que A y B controlan para manipular las acciones y actitudes propias y ajenas, y lograr que el conflicto laboral no aflore. Se obtiene a través de la experiencia y se diferencian dependiendo de la jerarquía y *status* de los actores laborales en la organización del trabajo.

Desde esta perspectiva el conflicto laboral es inherente a las relaciones de poder y por su naturaleza no se puede eliminar, sólo se mantiene latente a través de la movilización y control de los recursos de poder que los actores laborales realizan para poder ejecutar su trabajo.

Para cualquiera de estos campos es indispensable la concurrencia de los siguientes seis *recursos de poder*, los que serán tomados en cuenta por su importancia en esta investigación:

1. ***Materiales.*** Son todos los objetos laborales que los trabajadores aprovechan para realizar y negociar su trabajo, algunos de ellos son: maquinaria, instrumentos de trabajo, materia prima, métodos, reglamentos, contrato colectivo de trabajo, prestaciones, salario, etcétera.
2. ***De organización.*** Son formas de relación laboral sistematizadas que hacen posible la participación de los trabajadores para cumplir la práctica laboral.
3. ***Grupos de trabajo.*** Formas de estructuras internas de los trabajadores, de donde fluye la toma de decisiones y los canales de expresión, de tal manera que sus acciones no sólo

se manifiesten en los momentos de conflicto abierto sino también en los de la cotidianeidad del proceso de trabajo.

4. **De conocimiento.** Son el conjunto de experiencias y saberes acumulados y sistematizados que se transmiten en la cotidianeidad del proceso de trabajo y en el marco del cual se generan o incorporan nuevos conocimientos.
5. **Emotivos.** Son las representaciones colectivas, las creencias, los sentimientos y los valores integrados que motivan la participación y/o aceptación de las prácticas laborales: la subjetividad como un elemento laboral indispensable.
6. **Simbólicos.** Son los diferentes códigos que permiten la comunicación necesaria entre los trabajadores en los diversos momentos de una práctica laboral. El código fundamental es el lenguaje, pero además hay otros sistemas simbólicos significativos que también deben ser comprendidos para que sean posibles ciertas prácticas y resulten eficaces.

Por ser un rasgo distintivo de los seres humanos por emitir e interpretar gestos, la capacidad simbólica, también la encontramos en los otros cinco recursos de poder propuestos, pues observan una dimensión simbólica por la adopción de roles básicos de interacción, autorreflexión y definición de cada situación laboral.

En las prácticas laborales los trabajadores echan mano de éstos y otros recursos de poder disponibles, porque así se manifiesta que poseen una condición común que permite establecer una relación laboral entre ellos. No se trata de una relación armónica, al contrario, es posible encontrar inconsistencia y contradicciones entre los recursos de poder movilizados que permiten, precisamente, entender la dinámica de las nuevas formas de organización del trabajo.

Estos seis recursos de poder son los que más movilizan los trabajadores para negociar su trabajo; reflejan su estado emocional y sentimental a través de sus acciones, reacciones y comportamiento laboral en el proceso cotidiano del trabajo.

Los trabajadores movilizan estos recursos de poder desde su estado emocional sentimental. Un ejemplo lo observamos en el acto ritual, parafraseando a Saint-Exupery, de la espera de la fiesta; *“...es lo que hace que un día sea diferente a otro, una hora diferente de las otras horas; consiste en gozar y disfrutar el momento tan esperado..”*²⁰, no les importa si los castigan, les descuentan o si los corren del trabajo con tal de estar presentes el día de la fiesta.

El tiempo de espera significa para los trabajadores prepararse para el disfrute, el goce y celebrar con gusto; es suspender su trabajo para degustar. Durante la espera los trabajadores, movilizan sus recursos de poder, tantos como sean necesarios para realizar la fiesta; el mismo comportamiento observan los trabajadores cuando organizan un baile.

Por lo anterior la negociación del trabajo descansa más en la lógica de lo simbólico, según apuntan los estudiosos del tema. Nosotros consideramos importante dejarla señalada de la siguiente manera.

Las experiencias, saberes, emociones y símbolos son transmitidos a través del sentimiento del ser: la fantasía, el respeto y la imaginación; es lo interno del ser humano que por muchos años estuvo enclaustrado para desarrollar la parte “científica del trabajo”.

La fantasía requiere una reflexión callada del deleite o dolor que manifiesta el ser humano y sus resultados naturales: organización de las ideas, actividad de la imaginación, pensamiento crítico menos histórico; sin entender que el hombre olvide su pasado sino que lo recuerde y lo reconstruya.

²⁰ Sain-Extupery, Antonie de, *El principito*, Ed. V siglo, México, 1980 p. 78 p.

El respeto, basado en la toma de decisiones, la participación y el trabajo, requiere del desarrollo de la fantasía, del uso de la imaginación del ser humano para poder proyectarse a su alrededor con claridad precisión y entendimiento.

W. Mills señala acertadamente “...que la imaginación se hace imperiosa ya que la mayoría de los hombres se sienten incapaces de trascender los límites de su propia personalidad, no tanto por una orientación egoísta o desinteresada, sino porque no puede comprender el nexo existente entre su propio yo y la sociedad circundante...”²¹

La imaginación, entonces, es importante para entender el comportamiento emocional que los trabajadores reflejan en la movilización de recursos de poder que utilizan en la negociación de su trabajo, dando lugar a un tipo de relaciones laborales llamadas en esta investigación relaciones de poder.

Para Foucault “...el poder es un conjunto de prácticas y dispositivos de dominación que tienen que ver con la voluntad o la ideología de los sujetos sociales...”²² Se trata de “lugares” específicos y en constante movimiento que se construyen y funcionan a partir de multitud de cuestiones y efectos de poder.

Por lo tanto los actores laborales se encuentran atrapados en la misma red, en esa vasta tecnología que atraviesa el conjunto de las relaciones laborales; es esa maquinaria que produce poder y dominación a partir de determinadas estrategias específicas, en este caso vinculadas al saber; por lo tanto no, existe el poder como esencia que alguien poseería en forma permanente, sino estrategias de poder que conducen a entender la otra cara de ese poder en movimiento permanente; aquel que no pesa sólo como potencia, que dice no, sino que cala de hecho, produce cosas, induce placer, forma saber, produce discursos; hay que considerarlo como red productiva que pasa a través de todo el cuerpo social en lugar de una instancia negativa que tienen por función reprimir.

²¹ Wright, Mill, *La imaginación sociológica*, Ed. FCE, México 200, pp 17-20.

²² Foucault, Michel, “El discurso del poder”, Folio, México, 1983.

Las relaciones de poder resultan fundamentales para interpretar el pensamiento de los actores laborales y visualizar mejor cuál podía haber sido su abordaje en relación con la solución del problema a resolver. Para Foucault “...*las relaciones de poder son intrínsecas a muchos tipos de relación, es un modo de acción que sólo existe en acto, un conjunto de acciones sobre acciones posibles.*”²³.

De tal suerte que el poder que ejercen los actores laborales se encuentra en lo que percibe el individuo como su propio ser interno, lo que percibe en el mundo que lo rodea y la forma en que relaciona estas percepciones para establecer sus relaciones laborales con otros trabajadores, que deben entenderse en función de los siguientes procesos principales que dan sentido a *las relaciones de poder*.

Resistencia. Los directivos imponen políticas, normas y formas de hacer el trabajo. La resistencia de los trabajadores consiste en negociar esa imposición, manteniendo sus “costumbres”, cualquiera que éstas sean; pueden ser una forma de resistencia explícita e implícita, consciente e inconsciente, por ejemplo, el ausentismo es explícito y consciente; la fiesta, el baile son implícitas e inconscientes. En todo caso el ejercicio de acciones de control consensado en forma abierta o clandestina es objetivamente una práctica de resistencia.

Innovación. A través de la innovación los trabajadores crean nuevas prácticas laborales que en primera instancia pasan a formar parte de su campo de reapropiación, para después formar parte del campo consensado; la innovación debe interpretarse en términos de la lucha por el control del proceso de trabajo. La innovación sucede únicamente cuando la reapropiación de una tecnología, un objeto, una idea, etc., modifica prácticas y representaciones simbólicas previas.

²³ Perrés, José, *El poder. Las relaciones de poder y los mecanismos de poder institucionales, algunas reflexiones teóricas-epistemológicas*, UAM-X, México, 1995, pp.41-49.

La creatividad se expresa en los procesos de innovación de las prácticas laborales y más particularmente en el control reapropiado. Este es el marco que posibilita y al mismo tiempo pone límites a la capacidad de innovación.

Imposición. Es el proceso mediante el cual los directivos introducen prácticas ajenas en el espacio de trabajo. Las formas de imposición pueden ser muy variadas y obedecer a diferentes mecanismos: desde la fuerza, amparada o no en argumentos legales, laborales, hasta la imposición por vías más sutiles, aunque no menos eficaces, a través de la creación de un clima laboral que favorece la introducción de prácticas laborales.

Complicidad. Es el proceso por el cual los directivos modifican las prácticas laborales de los trabajadores. Puede consistir en influenciar nuevas prácticas laborales de cualquier clase, en influenciar las capacidades de decisión o en influenciar ambas simultáneamente en el espacio de las relaciones de poder. Como en el proceso de imposición, puede darse formal e informalmente, por la fuerza directa o por un acondicionamiento indirecto.

Negociación. Mediante el proceso de negociación los directivos aumentan su control al obtener capacidad de decisión sobre prácticas laborales de los trabajadores. No prohíben ni eliminan tales prácticas, únicamente desplazan los mandos medios como instancia de decisión y ponen las prácticas laborales al servicio de los intereses de los trabajadores, quienes las aprovechan para satisfacer sus propias necesidades de trabajo y de vida. También en este caso los mecanismos concretos de la negociación pueden resistir formas muy variadas.

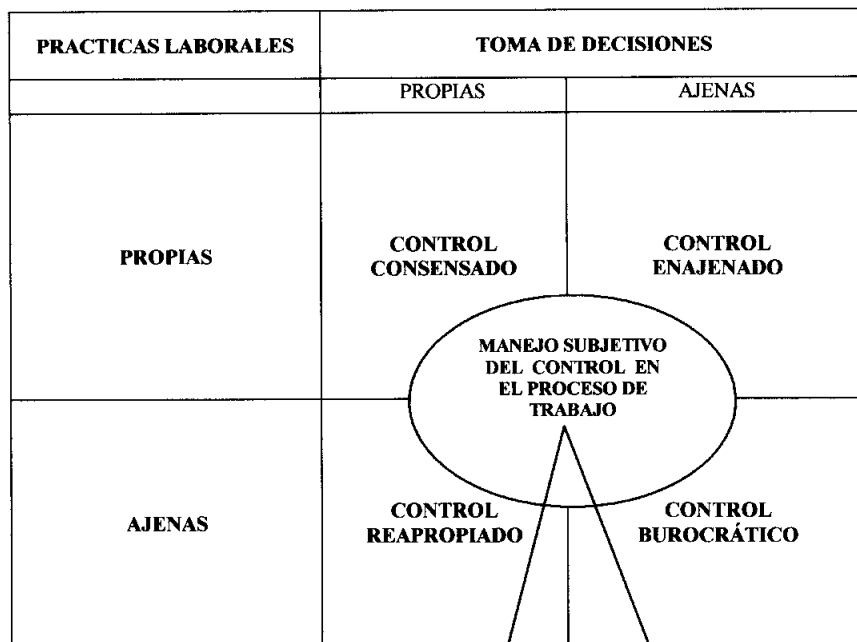
Los cambios en la amplitud relativa y en los contenidos concretos en los cinco espacios de las relaciones de poder en función de las prácticas laborales y la toma de decisión pueden entenderse como resultado de la acción de uno o algunos de estos cinco procesos. Por supuesto, no todos los cambios de las prácticas laborales obedecen a los procesos de relación entre los trabajadores, algunos otros resultan de factores internos, endógenos, que actúan permanentemente en cualquier práctica laboral cotidiana. Pero aquí se colocan los primeros en el foco central de atención porque se trata precisamente de estudiar las

relaciones entre el conjunto de trabajadores y no el cambio de las relaciones laborales en general.

Al definir a los trabajadores en relación con un repertorio de prácticas laborales que consideran como ejercicio común propio y sobre los cuales reclaman el derecho exclusivo de tomar decisiones, la práctica adquiere relevancia como categoría analítica y el estudio de los procesos de trabajo, superando las limitaciones y distorsiones de los enfoques laborales como una totalidad sin diferencias internas significativas.

Se distinguen ámbitos pertinentes en términos de una relación específica, que nos permiten analizar el manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo, a través del siguiente esquema:

ESQUEMA DE CONCEPTOS BÁSICOS PARA LA COMPRESIÓN DEL MANEJO SUBJETIVO DEL CONTROL EN EL PROCESO DE TRABAJO



RELACIONES DE PODER

RESISTENCIA
INNOVACIÓN
IMPOSICIÓN
NEGOCIACIÓN
COMPLICIDAD

RECURSOS DE PODER

MATERIALES
DE ORGANIZACIÓN
GRUPOS DE TRABAJO
DE CONOCIMIENTO
SIMBÓLICOS
EMOCIONALES

Siguiendo a J. Melgoza, “...se trata de evidenciar la importancia del estudio del manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo, a partir de la experiencia productiva que permite estudiar a los actores laborales como personas que viven situaciones laborales dependiendo de sus necesidades, intereses y deseos...”²⁴, en el marco de la subjetividad por las vías más complejas que van más allá de lo teóricamente previsible.

²⁴ Melgoza Valdivia, Javier, “Subjetividad en lo social”, en *Revista sociológica*, año 5, núm. 14, septiembre-diciembre 1990, pp. 171-187.

Esto significa que determinaciones objetivas no se imponen a un material desnudo o en blanco, sino a seres humanos, con tradiciones, valores, sentimientos, pautas simbólicas e imaginarios colectivos; con conocimientos, experiencias, saberes y trayectorias laborales, que utilizan para interpretar sus tareas y funciones en cada cambio de la organización del trabajo.

Por eso consideramos importante en esta investigación explicar las condiciones en que se realizaron los cambios en la organización del trabajo, las características de las prácticas laborales a través del análisis de los tipos de relaciones de poder con que interactúan los trabajadores y la movilización de recursos de poder. Todo eso para construir empírica y analíticamente la explicación del manejo del control subjetivo en el proceso de trabajo.

II. LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN ARCOMEX

INTRODUCCIÓN

Para comprender el manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo es importante estudiar su organización porque ésta expresa tanto la política laboral de la empresa como la manera en que sus actores interactúan para darle sentido y razón de ser.

Arcomex es una empresa mexicana establecida en el estado de Tlaxcala que se presta muy bien para analizar la organización del trabajo porque sus directivos aplicaron una estrategia laboral que marca en tiempo y espacio dos formas de organización: la primera, que va de 1976 a finales de la década de los ochentas, llamada “tradicional” y la segunda que va de principios de la década de los noventa a la fecha, llamada “moderna”.

En 1976 recién había iniciado operaciones Arcomex en el estado de Tlaxcala; sus directivos optaron por atraer a los trabajadores a su centro de trabajo; aceptaron y participaron con ellos en sus formas de organizarse para ejecutar su trabajo a través de redes de solidaridad o ayuda mutua para resolver cualquier problema o cubrir alguna secuencia, operación, puesto o día si los trabajadores tenían que ausentarse para asistir a algún compromiso social en sus comunidades con sus familias.

Los directivos llamaron “tradicional” a esta forma de organización del trabajo que es una organización caracterizada por formas y estilos de vida propios de los trabajadores tlaxcaltecas. El propósito de los directivos fue conocer poco a poco los comportamientos laborales de los trabajadores y a la par ir cotidianamente aplicando las reglas y políticas de trabajo que consolidaron a Arcomex en Tlaxcala sin provocar conflicto entre los trabajadores.

Los trabajadores del estado de Tlaxcala, se habían distinguido en esas fechas por reclamar sus derechos laborales, acompañados de sus familiares y vecinos de la comunidad para presionar a los directivos a dar solución inmediata a sus demandas. Por esta razón los directivos de Arcomex aceptaron que los trabajadores incluyeran sus propias formas de

organización del trabajo, con el propósito de ir ganando espacios y poder controlar cualquier tipo de reclamación.

La forma "tradicional" de organización del trabajo alude a la manera en cómo los directivos interactuaron con los trabajadores locales para asegurar sus objetivos de productividad mientras se adaptaban al medio laboral del estado de Tlaxcala.

La segunda forma de organización del trabajo llamada, también por los directivos, "moderna", se caracteriza por aplicar de forma parcial tecnología de punta que desde principios de la década de los ochentas se empezó a introducir en las empresas mexicanas, sobre todos en aquellas con mayor vinculación al mercado internacional.

Como Arcomex forma parte de las empresas mexicanas vinculadas al mercado internacional, tenía que introducir nuevas formas de organización del trabajo que le aseguraran competencia y permanencia en los mercados nacional e internacional.

Esta forma "moderna" de organización del trabajo llegó tarde a Arcomex; se inició a principios de los años noventas; sin embargo, la empresa se encuentra entre las de primer nivel. Es considerada "global" en tanto implantaba, aunque de forma parcial y aislada, cambios en la organización del trabajo. Trabajo en equipo, células de producción, nuevos métodos de trabajo, cambios en los mandos medios, reducción de niveles y una política de bonos de productividad fueron cambios parciales que introdujeron al nuevo modelo de producción "japonés".

El "modelo japonés" hace referencia a las nuevas formas de organización del trabajo, E. Dela Garza "*...dice que implican una ruptura con los principios predominantes de tipo taylorista, mediante la flexibilización, en particular, de la división del trabajo y las funciones rígidas de los puestos incluirían, por tanto, la movilidad interna a través de los conceptos de polivalencia y multitareas...*"¹; La separación entre concepción y ejecución,

¹ Garza Toledo Enrique de la, "Organización del trabajo" en *Modelos de Industrialización en México*, UAM-I, México, 1998, p. 162.

trabajo directo y supervisión, producción, mantenimiento y control de calidad se trastocarían gracias a la implantación de equipos de trabajo que incluyen tanto a los trabajadores de producción como a diferentes instancias de mando. Este estilo hace hincapié en la retroalimentación entre cúpula y base. El estilo de mando trataría de ser de consenso y participativo entre los actores laborales.

En Arcomex el modelo “japonés”, no tuvo que suplir formas tayloristas de trabajo sino más bien estrategias empresariales concentrada en conocer y entender formas de organización que hacen referencia a fuerzas de tradiciones arraigadas entre algunos de sus directivos, sus mandos medios y principalmente entre sus trabajadores de producción.

En este marco, el modelo de organización del trabajo, como dice M. Novick “...*presenta características idiosincrásicas cuyos rasgos más comunes son los mecanismos de control y disciplinamiento sobre los trabajadores...*”², a diferencia de los modelos americanos y europeos donde la división del trabajo, la pérdida de autonomía del trabajador, el contenido y las condiciones de trabajo estaban concebidas centralmente para disminuir tiempos muertos y aumentar la productividad y rentabilidad.

Así, para el nuevo siglo la organización del trabajo en Arcomex es una mezcla de las dos formas de organización, “la tradicional” y “moderna”, que en su afán por encontrar puntos de coincidencia han dado lugar a una nueva forma de organización del trabajo. Nosotros nos proponemos analizar cada una de estas formas por separado: primero la organización del trabajo “tradicional” y después la organización del trabajo “moderna”, sustentadas en el Capítulo III con el análisis de prácticas laborales que resultaron de estas dos formas de organización, que nos sirvieran de escenario laboral para caracterizar a la nueva forma de organización del trabajo.

² Novik Martha, “La transformación de la organización del trabajo”, en Tratado latinoamericano de sociología del trabajo, Eds. CM.FLCS, UAM y FCE, México 2000, pp. 123-144.

Antes de explicar las características de estas dos formas de organización del trabajo es necesario conocer quién es y qué hace la empresa a la que nos vamos estar refiriendo; además su proceso técnico de trabajo servirá para explicar las dos formas de organización.

La empresa Arcomex forma parte del Grupo Carso, División Arneses, del Grupo Mexicano Condumex; pertenece a la rama de aparatos eléctricos y electrónicos; se dedica a la producción de arneses: conjunto de cables terminales, conectores y componentes de protección eléctrica y mecánica para la conducción de señales eléctricas y electrónicas dentro de un automóvil.

Su proceso de trabajo se divide en tres áreas³:

Corte. Consiste en cortar alambre de diferentes tamaños y colores; se realiza el desforre y aplicación automática de terminales para la elaboración de circuitos y la aplicación semiautomática de terminales, así como la colocación de sellos, tubos, conectores, etc. En esta área se ubica la maquinaria automatizada.

Preparación de cables. Se realiza la peladura intermedia a cables, trenzado de circuitos, colocación de componentes, punto de estaño, desforre de cables coaxiales; se realiza la aplicación de terminales por medio de soldadura ultrasónica; se realiza la unión de dos o más circuitos por medio de grapa, posteriormente se estaña, se coloca tubo termocontráctil o cinta para proteger la unión. En esta área se ubica la maquinaria semiautomatizada.

Línea final. Corresponde al ensamble de todos los componentes para obtener un arnés. Existen tres actividades manuales principales en este proceso: 1) Armado, colocación de circuitos y subensambles. 2) Encintado, colocación de circuitos y subensambles. 3) Prueba eléctrica, verificación de continuidad eléctrica en el arnés.

Los mandos medios están constituidos por:

³ Información obtenida del diagrama de flujo de proceso, Ingeniería de Manufactura, Arcomex, S.A de C.V., diciembre del 2000.

Jefes de área. Su función es coordinar áreas de trabajo y supervisores. Son ingenieros industriales.

Ingenieros. Son quienes preparan la línea de producción, balancean carruseles y determinan la secuencia para los trabajadores. En su mayoría son ingenieros industriales, como los jefes de área.

Supervisores. Ellos vigilan y controlan a los trabajadores de producción en cada una de las tareas encomendadas, a través de registros, reportes y pase de lista diario, también, otorgan permisos, calendarizan vacaciones y deciden cuál trabajador sigue en su área de trabajo y cuál no. Son trabajadores más conflictuados, pues su trabajo, por un lado, se encuentra minimizado con la participación de los actores que forman los cuadros de mandos medios; también es minimizado con la participación de los trabajadores de producción y, por si fuera poco, tienen la encomienda de lograr la mejora continua, lo que entre otras cosas implica optimizar trabajadores y mejorar procesos.

Asesores de calidad. Su función es revisar que los arneses tengan calidad y en su caso devolverlos a las áreas que correspondan para re TRABAJARLOS; de esta manera se van perfilando para llegar a ser supervisores, generalmente son ingenieros industriales.

Comodines. Auxilian a los supervisores en el llenado de registros, reportes y pase de lista, también cubren secuencias o puestos cuando se ausenta un trabajador. Son aquellos trabajadores disciplinados en su trabajo que pasan a ser auxiliares del supervisor.

El perfil del “trabajador Arcomex” consiste en que sepa leer y escribir, interpretar documentos, saber manejar máquinas, obedecer normas de calidad, realizar llenados de reportes y manejo de instrumentos de medición. Las actitudes principales que deben tener son: habilidad, disciplina y motivación al cambio.

Arcomex⁴ nace en 1976 en el municipio de Acuitlapilco, en la parte centro del estado de Tlaxcala; en 1993 se divide en planta II Ixtacuixtla, con la misma organización de trabajo dirigida y planeada por los mismos directivos y mandos medios. Se instala en el Parque Industrial Ixtacuiztla, en el Km. 6 carretera San Martín Texmelucan-Tlaxcala. El total de empresas establecidas en el parque industrial son 12, que dan empleo a 6,574 trabajadores: Por orden de importancia, las ramas que participan en el Parque Industrial Ixtacuixtla son: alimentos y bebidas, petroquímica, textiles, farmacéutica, minerales no metálicos, autopartes y prendas de vestir.

Arcomex Tlaxcala inició operaciones en el año de 1976, con 1300 trabajadores: 850 mujeres y 450 hombres. Arcomex Ixtacuixtla, inició operaciones en el año de 1993, con 545 trabajadores: 88 hombres y 457 mujeres, actualmente cuenta con 1,500 trabajadores de producción: 225 hombres y 1, 275 mujeres.

⁴ Información obtenida de la Dirección General de Promoción Industrial del estado de Tlaxcala, *Sistema mexicano de promoción de parques industriales* (SIMPPI), diciembre del 2000.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO TRADICIONAL ANTES DE LOS NOVENTAS

Los directivos de Arcomex definieron la organización del trabajo anterior a los años noventa como una división del trabajo poco formalizada, con sanciones poco estrictas entre producción, mantenimiento y niveles de autoridad centralizados. El control de calidad no era un procedimiento estandarizado. El estilo de mando era informal-amistoso y la supervisión no obedecía a reglas y métodos de trabajo precisos. La comunicación respondía más a relaciones personales en el trabajo que a una relación laboral. La planeación y programación del proceso de trabajo no seguía criterios técnicos, normativos, sino una estrategia empresarial con formas propias de planeación y organización del trabajo para cumplir con los planes de producción.

El espacio de trabajo se dividió con líneas amarillas: de la mitad del centro a la izquierda se localizaba la forma tradicional del trabajo; su piso era sombrío y sucio; la materia prima, desperdicio y producto terminado estaban desordenados. La organización atendía las siguientes formas de trabajo:

- Una rotación de tareas y flexibilización sólo de tipo horizontal.
- Los procesos de planeación y solución de problemas se concentraban en los directivos de la empresa.
- Se delegaban tareas sólo a algunos de los trabajadores, quienes llegaban a ser supervisores.
- La participación de los trabajadores se lograba a través de mantenerlos informados de las políticas de la empresa.
- Los mandos medios asistían a las fiestas de los pueblos de los trabajadores para conocer sus formas de vida.
- Los directivos solucionaban algunos problemas comunales para comprometer a los trabajadores con la empresa.

Otra forma de trabajo significativa en Arcomex que importa señalar era la actitud de las mujeres ante el trabajo. A diferencia de lo que los estudios señalan “...-las mujeres son marginadas y explotadas-, en esta empresa ellas tenían un papel reivindicador pues su condición de mujer les ayudó para imponer formas colectivas de negociación...”⁵ que le dan un sello diferente a la organización del trabajo.

Los aspectos de la política laboral que rigieron la organización del trabajo tradicional en Arcomex fueron: *la asistencia*, con esto se pretendía que cada una de las tareas fueran ejecutadas en tiempo y forma; *la puntualidad*, se pretendía que los trabajadores adquirieran el hábito de iniciar al mismo tiempo el trabajo para sintonizarse con el movimiento de los carruseles; *limpieza y orden*, cada área de trabajo debería mantenerse aseada y ordenada por los mismos trabajadores; asimismo éstos debían llegar aseados y ordenados a su centro de trabajo; *obediencia*, se requería disciplina que fuera fortaleciendo un tipo de control burocrático, el cual explicaremos en el Capítulo IV de esta investigación.

La forma más atractiva que los directivos encontraron para llevar a cabo esa política fue a través de la colección de un álbum llamado de productividad, para el que se obtenían estampillas de la siguiente manera:

1. Por asistir puntualmente una semana: dos estampillas.
2. Por no tener accidentes durante 15 días: una estampilla.
3. Para mantener orden y limpieza en su área de trabajo durante una semana: cinco estampillas.
4. Por contestar preguntas de productividad: cinco estampillas.
5. Por reportar máquinas y situaciones inseguras: cinco estampillas.
6. Por cumplir 140 USP⁶ por día: una estampilla.

⁵ Zamora Ramírez Elizabeth, *Construcción de las Relaciones Laborales en la Cotidianeidad del Proceso de Trabajo*, tesis de maestría en Sociología del Trabajo, UAM_I, Marzo 1993, pp. 81-100.

⁶ Unidad estándar de producción equivale a un minuto de tiempo reloj, por lo tanto, se dice que cada USP, es igual a un minuto. Se usa para poder calcular cuántos arneses se podrán producir por día, por semana o por mes.

7. Por proponer por escrito soluciones posibles a problemas existentes: diez estampillas.
8. Por no solicitar permiso durante 30 días: cuatro estampillas.
9. Por no faltar durante 30 días: cuatro estampillas.

Las primeras diez personas que llenaban el álbum obtenían aparatos eléctricos y de línea blanca.

El reconocimiento y entrega de premios la realizaban los directivos de la empresa en una reunión exclusiva, para hacer sentir a los trabajadores como personas importantes de Arcomex. Fueron actividades encaminadas a lograr mayor productividad sin despertar en los trabajadores inconformidades y evitar manifestaciones tumultuarias.

La antigüedad es otro elemento importante de la política laboral de la empresa pues se requería que el personal se identificara con su trabajo. Con esta finalidad los directivos incorporaron costumbres y tradiciones de los trabajadores combinándolos con actividades y convivios de la empresa. En el Capítulo III damos algunos ejemplos de estas combinaciones de actividades y convivios.

Se trataba de construir “la gran familia de Arcomex” estimulando a todos los trabajadores de producción que observaran una conducta responsable hacia el trabajo, convirtiéndolos en supervisores. Esto corresponde a una práctica vieja de los empresarios que llegaban a provincia, pues se trataba de ir formando cuadros de mandos medios y directivos, ya que no se contaba con personal calificado.

Para lograr la permanencia de los actores laborales, sobre todos los de producción, la empresa realizaba las siguientes actividades encaminadas a mantener y fortalecer el control del proceso de trabajo.

1. Taller informativo. Consistía en transmitir información urgente y breve como apoyo a los niveles gerenciales y mandos medios.

2. Periódico mural. Consistía en dar información de interés para el personal mediante material gráfico que explicaba los estándares de producción y las medidas necesarias para mantenerlos o elevarlos.

Las funciones principales de estas primeras dos actividades eran mantener a los directivos y mandos medios alertas a cualquier cambio en el Plan Maestro de Producción y *Lay Out*.

3. Revista *Arcomentarios*. Su finalidad era informar y persuadir a los lectores sobre la política de la empresa.

Su principal función era lograr que los trabajadores participaran escribiendo breves comentarios acerca de su trabajo. Los trabajadores utilizaron la revista para escribir sus inconformidades; así mismo algunos aprovechaban para agradecer a la empresa la oportunidad de trabajar en ella.

4. Videos. Estimulaban el sentido de pertenencia e identificación con el Grupo Condumex.

Desde su llegada los directivos pretendieron que sus trabajadores identificaran al Grupo Condumex como uno de los más prestigiados de la rama de autopartes, para despertar en ellos el sentido de pertenencia y orgullo, pero como los salarios, prestaciones, trato y condiciones de trabajo fueron iguales a los de otras empresas locales que no pertenecían a grupos empresariales de “gran prestigio”, el propósito no se alcanzó.

5. Buzón de sugerencias. Su propósito era obtener retroalimentación sobre un evento o convivios realizados o a realizarse.

Esta actividad dio muy buenos resultados para los trabajadores, pues tenía la oportunidad de escribir sus inconformidades en el pago, en la jornada de trabajo, prestaciones, turnos de trabajo, entre otras, sin que fueran castigados o despedidos.

6. Franelógrafo. Con este recurso se pretendía apoyar y coordinar los medios formales de concientización de la calidad a través de mensajes breves.

Con esta sexta actividad se enviaba lemas a los trabajadores acerca de los criterios para trabajar con calidad, pues de esta manera se creía que se lograrían los cambios esperados por los directivos

7. Integración empresa-familia. Consistía en la asistencia de los familiares al centro de trabajo para que conociera el Grupo Condumex.
8. Relación empresa-comunidad. Se apoyaba económicamente al municipio donde se encuentra ubicada la empresa; se realizaban conferencias y cursos de interés para los habitantes.

Estas dos actividades, reforzaban el interés que los directivos manifestaron desde un principio por ceder en las formas tradicionales de organización del trabajo a fin de conocer el comportamiento familiar de sus trabajadores y las redes de solidaridad que se establecen con la comunidad, para irlos introduciendo a su nuevo centro de trabajo bajo las reglas y normas dictados por los directivos y los mandos medios para alcanzar los estándares de producción.

En Arcomex estas ocho actividades formaron parte de la organización del trabajo con la idea de ir fortaleciendo en los trabajadores una nueva cultura laboral que satisficiera sus demandas de trabajo; para ello se mantenía informados a los trabajadores de la política del Grupo Condumex y su repercusión en Arcomex a través de las actividades mencionadas. Se sensibilizó a los trabajadores para que se comprometieran en cada tarea, incluyendo sus formas de organización del trabajo y conociendo sus costumbres y tradiciones. Los directivos y mandos medios participaban en ellas en la medida de lo posible, todo ello para entender los comportamientos de los trabajadores en el espacio del proceso de trabajo.

El objetivo que se propusieron los directivos encargados de la empresa en el estado de Tlaxcala fue lograr que los trabajadores “se pusieran la camiseta de Arcomex”, por eso

participaron en las prácticas laborales locales que los trabajadores utilizaron para realizar y negociar su trabajo pues estaban seguros de que de esa manera se alcanzarían los estándares de producción exigidos por sus clientes.

Los directivos estaban convencidos de que manteniendo en los trabajadores sus formas de trabajo, participando en sus fiestas, apoyándolos en sus comunidades y sobre todo si lograban que se “pusieran la camiseta de Arcomex” para consolidarse como la “gran familia”, las inconformidades laborales se mantendrían ocultas, tales como largas jornadas de trabajo, horarios de trabajo mixtos, bajos salarios y mal trato, existentes en la empresa.

La informalidad de las prácticas laborales no depende sólo de los trabajadores de producción sino de todos los actores laborales: *directivos, mandos medios, administradores, trabajadores de producción y sindicato*. Los ritmos de producción dependían directamente de los acuerdos entre los actores laborales en el espacio del proceso de trabajo, conocidos y avalados por los directores, sobre todo cuando se requería aumentar la producción. Estos acuerdos fueron realmente trascendentales, un ejemplo corresponde a la década de los noventa, cuando la empresa tenía que incorporarse a las nuevas políticas de modernización industrial global, lo que significaba, entre otras muchas cosas, reajustes de personal. La solución que se tomó entre los actores laborales, incluyendo directivos y sindicato, fue donar \$50.00 de su salario para apoyar a los trabajadores que se habían quedado sin empleo; otra solución fue rolarse, es decir, descansar por temporadas durante el tiempo que la empresa necesitaba para ajustarse a las nuevas formas de organización, de tal suerte que cuando la empresa retomara su camino volviera a contratar a los mismos trabajadores.

Sin embargo, con la llegada de la “forma moderna de trabajo” el ambiente laboral se complejizó, pues empezó por establecer diferencias entre los actores laborales: trabajadores de producción, supervisores y jefes de área, principalmente.

¿Quiénes serían los protagonistas de las nuevas formas de trabajo?; ¿qué criterios incluir?; ¿cómo seleccionarlos? fue una discusión sin fin pues la relación laboral que se había

fomentado fue paternalista y cualquier criterio que se escogiera afectaba los intereses de los trabajadores. Todos querían ser los primeros en esta nueva etapa de trabajo, sin embargo pocos fueron los elegidos y quedó latente el primer gran malestar entre los actores laborales.

La organización “tradicional” del trabajo, tal y como se desarrolló en Arcomex, no siguió aspectos de desarrollo tecnológico y organizacionales; se caracterizó más por una organización basada en los sentimientos, participando en las tradiciones y formas rurales de organización del trabajo. Son formas de negociación de trabajo sutiles para lograr la disciplina y obediencia de los trabajadores.

El modelo de organización del trabajo que los directivos de Arcomex implantaron fue paternalista, “*apapachador*” como mecanismo de control en tanto conocían bien los comportamientos sociolaborales de los trabajadores del estado de Tlaxcala.

La organización del trabajo se complicó a principios de la década de los noventa, los directivos de la empresa tuvieron que forzar cambios más integrales en la organización para combinar acciones y actitudes “modernas de trabajo” con sistemas preindustriales; las formas y estilos de organizaciones rurales arraigados en los trabajadores sirvieron para socializar de manera rápida la introducción de las nuevas formas de organización del trabajo.

LA ORGANIZACIÓN MODERNA DEL TRABAJO EN LOS NOVENTA

Después de diez años de trabajo, los directivos de la empresa se sintieron obligados a introducir las nuevas formas de organización del trabajo. El objetivo principal fue reducir tiempos perdidos y lograr que la empresa tuviera una imagen sólida y competitiva en el mercado mundial.

De la mitad del centro a la derecha, en el espacio de trabajo se ubicó a la “forma moderna” de organización sobre un piso limpio, brillante, con luz adecuada y cerca de las oficinas administrativas, las cuales desprendían un ligero aroma de perfume mezclado con olor a café. Este lugar era estratégico pues facilitaría el control de los trabajadores de producción porque estarían vigilados de cerca por los mandos medios y directivos. .

Las áreas de trabajo y las actividades en que se divide el proceso de trabajo son las mismas que en la línea tradicional, señaladas en la Introducción del capítulo, el cambio está en los siguientes métodos⁷:

1. Sistema Kan_Ban: Es una forma de manejar el método de producción *Just in time*. Es un sistema de producción que armoniosamente controla las cantidades de producción en cada proceso, siempre y cuando los pre-requisitos de este sistema sean instrumentados correctamente. El sistema Kan-Ban es un sistema de jalar: un sistema de retiro donde un proceso de manufactura retira parte de un precedente, así el proceso precedente empezará a producir las unidades que fueron retiradas. En un sentido subsecuente ordena las partes necesarias del proceso anterior, en las cantidades adecuadas en el tiempo correcto. Como resultado, este sistema Kam-Ban puede ser visto como un sistema de control de inventarios.
2. Control visual. Incorpora a la línea todo tipo de ayuda visual en las áreas de corte, preparación, línea final, prueba eléctrica, tablero dimensional y embarques para

⁷. Información obtenida en la *lay out* de la empresa de Arcomex, Noviembre del 2000

reforzar el sistema en cantidad y cumplir con los requisitos del cliente. Tiene la línea con seguridad, orden y limpieza en cada área de trabajo, “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.

3. Flujos de materiales fijos. Al tener herramental y maquinaria asignada se reduce el proceso, como ya se mencionó y se podrá realizar una planeación de producción de acuerdo al sistema Kan_Ban.

Optimiza el equipo de manejo de materiales de acuerdo con cada operación y los métodos de cada una de las estaciones de trabajo. Además, como política de flujo de materiales fijos no está permitido el acumulamiento de material en estaciones de trabajo.

4. Tableros con CAD (tipo Kanto-seiki). Está diseñado para flexibilizar los cambios en la operación de armado a través de una simbología más clara y para reducir la posibilidad de error.
5. Soportería nueva (diseño CID). Presenta una mejora para el armado y encintado de arneses, ya que este tipo de soportería está diseñada para facilitar las operaciones de cada diseño en función de las variables del arnés. Ejemplo: clips, tubos, ramales, etcétera.
6. Incorporación de nuevos equipos y procesos:
 - ☞ Pelado intermedio. Reduce el número de operaciones en el proceso, equipo de abastecimiento y logra flexibilidad en el ensamble final.
 - ☞ Encintadoras automáticas Nitto-Denko: Eliminan el encintado manual, automatizan la operación y la hacen cumplir con las especificaciones del cliente.
 - ☞ Engrasadoras automáticas. Elimina el engrasado manual, automatizan la operación y la hacen confiable para cumplir con las especificaciones del cliente.

Estos métodos responden al segundo eje del debate sobre la transformación de la organización del trabajo: *“...la introducción y caracterización de implantación de la tecnología de gestión, como políticas de ajuste para construir estrategias y afrontar los nuevos parámetros de competitividad que llevaron a la empresa a introducir nuevos métodos de gestión y de organización del trabajo ligados al “modelo japonés”...”*⁸

En el “modelo japonés” *“...la productividad se busca hacia lo interno, por polivalencia y movilización de las fuerzas de trabajo. Esta vía japonesa intenta reconciliar productividad y flexibilidad asentándose en la flexibilidad de las tareas, de los hombres, de las operaciones...”*⁹.

El modelo con que dieron inició las nuevas formas de organización fue el llamado GS 1991-1992. Pero antes de iniciar operaciones, para que Arcomex siguiera perteneciendo al grupo Volkswagen tuvo que obtener el reconocimiento PROVEEDOR NIVEL “A”; ser certificada por ISO 9000, norma europea, y ser reconocida por VDA 6 de la rama automotriz de Alemania.

Además, para mantener su imagen en ese grupo tuvo que lograr la integración con cada uno de los países para asegurar la coordinación y el intercambio; fortalecer vínculos con el resto del grupo, con autoridades y equipo de trabajo; obtener reconocimiento del ingenio, la capacidad de trabajo y la calidad de los actores laborales, reforzadas con su tecnología, y el conocimiento profundo de la región donde se encuentra ubicada.

Las nuevas formas de organización del trabajo (GS, como la llamaron los directivos) iniciaron después de lograrse el reconocimiento y la certificación de las normas de calidad; de haber analizado la apertura a los mercados, los cambios en las reglas del juego en la economía de los países con los que participaría: E.U.A., Alemania, España, China, Brasil y

⁸ Novick, Martha, op. cit. p. 137.

⁹ idem, p.141-143.

Chile¹⁰; así como las políticas de ajuste y la necesidad de construir estrategias para afrontar los nuevos parámetros de competitividad que llevaron a la empresa a la introducción de nuevos métodos de gestión y de organización del trabajo ligados al “modelo japonés”. Entonces se incorporaron a la empresa los círculos de producción, el trabajo en equipos propositivos entre trabajadores de producción y supervisores y se interesaron más por la retroalimentación entre directivo, mandos medios y personal administrativo. Como señalan L. Abramo y C. Montero, “...las nuevas formas de organización colocaron el trabajo humano como aporte central para la eficiencia del sistema. Aunque los autores han repensado críticamente la idea original de una vuelta al trabajo artesanal como fuente de competitividad, sus planteamientos apuntaron certeramente a la importancia del involucramiento del trabajador y al compromiso colectivo de trabajo para lograr los aumentos de productividad y la flexibilidad sistémica que exigen las nuevas condiciones de la organización del trabajo...”¹¹

La “forma moderna” de organización del trabajo buscó el éxito de la productividad hacia lo interno, por polivalencia y movilización de los trabajadores. Es una vía japonesa que intenta reconciliar productividad y flexibilidad asentándola en la flexibilidad de las tareas, de los trabajadores y de las operaciones.

Para que la empresa se mantuviera competitiva en el mercado mundial, se decía que Arcomex tenía que modernizar su organización y sus procesos de trabajo. En esos momentos la tarea inmediata del líder de la empresa, el gerente general, fue reconocer a los actores laborales como personas poseedoras de conocimientos, experiencias y saberes, que debían poner en práctica para adaptarse fácilmente a los cambios constantes que implicaba la transición hacia las nuevas formas de organización.

El trato que recibieron los trabajadores de producción de parte del gerente general fue estratégico para lograr introducir las nuevas formas de trabajo; logró identificarse con ellos

¹⁰ Consultar página de internet www.condumex.com.mx/esp/bienvenido_right.htm.

¹¹ Abramo, Lais; Montero, Cecilia, “Origen y Evolución de la Sociología del Trabajo en América Latina”, en *Tratado Latinoamericano de Sociología del trabajo*, Eds. CM, FLCS, UAM y FCE, México, 2000, pp. 65-90.

mediante recorridos informales que hacía en el lugar del trabajo en el inicio, desarrollo y terminación de cada nueva tarea. Cada vez que se terminaba un lote o un plan maestro de producción se realizaba una reunión donde el mismo gerente entregaba un reconocimiento a cada uno de los trabajadores, los felicitaba y motivaba a que siguieran entregando su mayor esfuerzo.

Al iniciar el mes el gerente bajaba al proceso de producción y platicaba informalmente con los trabajadores que se le acercaban, algunos pedían solución a problemas. En ese momento el gerente mandaba llamar al personal indicado y solicitaba se resolviera el problema de la mejor manera para que ambas partes, empresa y trabajadores, resultaran beneficiados. En algunas ocasiones se resolvían problemas y otras no, pero ser atendidos por el propio gerente resolvía en parte el malestar de los trabajadores.

Parece que algunas de las nuevas prácticas laborales tangibles habían logrado su cometido: La limpieza y el orden en el espacio del proceso de producción no presentaban ninguna complicación en Arcomex. Fueron prácticas que se observaron inmediatamente y desde entonces a la fecha limpieza y orden han permanecido; no así el saludo, pues los trabajadores de producción empezaron a registrar quejas al respecto.

El saludo y el trato a los actores laborales es una estrategia que el gerente general quiso transmitir a sus gerentes y mandos medios, pero no lo logró pues no se trata únicamente de saludar y tratar bien a los trabajadores de producción, sino que estos aspectos llevan implícito el reconocimiento de conocimientos, habilidades, experiencias y saberes que debían tomarse en cuenta para resolver imprevistos del trabajo y que no se encuentran ni en manuales ni en instructivos, y que los trabajadores adquieren y aplican en la cotidianidad de su trabajo. Los trabajadores de producción aportan conocimientos únicos que afectan no sólo el conocimiento del proceso de trabajo sino que significan un gran desafío para los cuadros gerenciales y mandos medios de la empresa.

La estrategia del gerente general no era tratar de cambiar la naturaleza humana en el sentido subjetivo, sino cambiar la actitud de los jefes hacia sus subordinados. El gerente general se

presenta como un mediador entre trabajadores de producción y jefes. No obstante, el gerente es consciente de que la empresa no es en realidad un equipo unido en la persecución de un mismo objetivo, por lo que es necesario asegurar la cooperación de los actores laborales para alcanzar el supuesto fin que los une. Lograrlo implica que los cuadros gerenciales y mandos medios acepten también las medidas necesarias para que las nuevas formas de organización del trabajo cumplan su cometido: mantener a Arcomex en el mercado mundial.

Esa cooperación implica, entre otras cosas, movilización de capacidades individuales y colectivas existentes; como señala M. Crozier, “...movilización que ya no podría hacerse *“sofisticando estructuras y procedimientos” sino profesionalizando a los actores laborales...*”¹². Que los actores laborales, continúa M. Crozier, “...sean y actúen como profesionales y que tomen decisiones frente a su trabajo y frente a la capacidad de emprender y de innovar no es un cambio de estas nuevas formas sino es un cambio general, una verdadera mutación societal...”

La solución más cercana a este cambio de las nuevas formas de organización del trabajo la encontramos en la propuesta de organización horizontal de J.L. Pérez, “...en la cual la primacía de funcionamiento sigue encontrándose en los actores laborales...”¹³: cuadros gerenciales, mandos medios y trabajadores de producción, que pasan a trabajar en equipo.

Es evidente que este esquema organizativo impone una recualificación de quienes forman parte de los equipos que ejecutan, pues otro de los pilares en el que se cimenta el aplanamiento de la organización consiste en que el resto de los departamentos de la empresa sean servicios que giren en torno a la producción para poder satisfacer las necesidades de los clientes. La relación que se establece entre quienes ejecutan los procesos de fabricación y el resto de los departamentos de la empresa pasa a ser una relación de clientes proveedores, ya que todo los departamentos deben estar al servicio de la

¹² Prieto, Carlos, “Cambios en la gestión de mano de obra: interpretaciones y críticas”, *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 16, otoño de 1992. pp. 78-98,

¹³ Pérez, José Luis, *El impacto de los cambios tecnológicos y organizacionales en la dirección intermedia*, tesis doctoral, San Sebastián, Universidad de Deusto, 1992.

producción. Para ello se tiene que eliminar el *esquema tradicional de puesto de trabajo: un hombre, una máquina, una actividad*, por el de fabricación de un producto con un *planteamiento radicalmente distinto: un equipo de actores laborales, un conjunto de máquinas, un procedimiento completo*.

El análisis de puestos de trabajo representa el punto de partida de todas las técnicas de dirección de recursos humanos, en mayor o menor importancia según la política laboral de Arcomex. Una persona trabaja en una organización en la que ocupa un puesto determinado; lógicamente, a la hora de selección se ha tenido en cuenta su capacidad física y mental para desempeñar el puesto en cuestión, sus conocimientos teóricos y prácticos del trabajo que ha de realizar y su interés o motivación por desempeñar el puesto. La formación de acogida que recibió y las sucesivas acciones de perfeccionamiento en las que participa van encaminadas a conseguir que desempeñe más eficientemente ese puesto o a preparar al ocupante para las transformaciones que el puesto vaya experimentando.

El trabajo de equipo se refiere a procesos productivos que asumen grupos de trabajadores con un conjunto de máquinas. La experiencia viene a confirmar que con este esquema organizativo se alcanza mayor flexibilidad; la deseada movilización de los recursos humanos; una reducción de costes junto a una mayor capacidad de innovación y menores defectos, lo que contribuye a alcanzar cuotas deseables de competitividad.

Desde el momento en que el recurso humano en Arcomex ya no sólo se reparte, coordina e incluso se programa, sino que se movilizan las capacidades individuales y colectivas existentes, las características de los actores laborales dejan de ser sólo requisitos en las solicitudes de empleo y pasan a formar historias completas de trayectorias laborales que dan vida a la organización *desde y en* el centro de trabajo.

Hablar de recursos humanos, dice F. Segrelles Cucala, “...no es considerar que los actores laborales son recursos, sino que éstos tienen recursos para desarrollar competencias,

habilidades, experiencias, saberes, etc., que pueden movilizarse en el marco de sus intereses... ”¹⁴ .

La participación de los trabajadores de producción de Arcomex se da en las siguientes tareas:

1. Uso y/o selección de herramientas: clips, circuitos, cinta, grapas, tubos, aros, pinzas, tijeras, etc., que se utilizan para armar el arnés.
2. Procedimientos: formas de organizarse para realizar su trabajo.
3. Acciones en el momento de ejecutar las tareas o procesos en forma individual o colectiva.
4. Secuencia de operaciones: pasos que se suceden unos a otros y guardan relación entre sí para armar un arnés.
5. Utilización de métodos de trabajo: el conjunto de ayudas escritas o dibujadas que permiten al obrero resolver cualquier duda en la ejecución del proceso de trabajo.

La aplicación de sus conocimientos, habilidades, experiencias y saberes, tal y como lo requiere las nuevas formas de organización del trabajo ante los problemas que se presentan en la cotidianeidad del trabajo se encuentran por abajo de 40%¹⁵, lo que significa que la participación de los trabajadores de producción sigue estando en la forma de ejecutar el trabajo y no en su planeación.

Efectivamente, las nuevas formas de organización del trabajo hacen hincapié en la toma de decisión para resolver imprevistos en la ejecución cotidiana del trabajo, pero no mencionan la capacidad de proponer cambios para mejorar las tareas mencionadas.

¹⁴ Pérez José Luis, *Entorno social y cultural empresarial*, San Sebastián, Universidad de Deusto, pp 124-135

¹⁵ Opiniones obtenidas en el cuestionario aplicado a los trabajadores de producción, en los meses de junio y julio del 2000 en las instalaciones de la empresa.

Las respuestas que dieron los trabajadores, a la pregunta ¿Con quién recurre cuando se te presentan dificultades en la ejecución de tus tareas? Fueron estas: el 55% contestó¹⁶ que recurre al supervisor, 28% de ellos recurre a los asesores de calidad y 11% consulta el manual de procedimientos.

Los trabajadores con mayor autoridad que aparecen en el espacio del proceso de trabajo son los supervisores; no sólo porque supervisan y controlan los procesos sino porque lo evalúan diariamente a través de las tareas que se entregan al final de la jornada de trabajo.

Los supervisores siguen funcionando como representantes de los gerentes y jefes de área en el trabajo cotidiano con los trabajadores de producción, pues ellos realizan las evaluaciones para otorgar las remuneraciones individuales y de equipo arriba señaladas.

La evaluación de las tareas es una acción que sugieren las nuevas formas de organización del trabajo. En relación con el trabajo en equipo, en Arcomex el supervisor es el actor laboral responsable de ejecutarla diariamente.

Todavía los puntos a evaluar no son la flexibilidad ni el trabajo en equipo de los actores laborales, como apuntan las nuevas formas, sino el desempeño individual y colectivo, según criterio de cada supervisor.

El aprendizaje a través de tareas se comparte entre trabajadores de producción y supervisores, ejerciendo éstos últimos mayor control tanto en la asignación como en la cantidad de tareas.

En el cuestionario aplicado en la empresa 74% de los trabajadores de producción declaró realizar cinco tareas y 26% entre dos y tres tareas. Sin embargo, el listado de tareas más frecuentes que realizan estos trabajadores genera un abanico interminable que nosotros

¹⁶ Respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a los trabajadores de producción durante los meses de junio y julio del 2000, en las instalaciones de la empresa.

logramos concentrar en 86 tareas,¹⁷ aunque sólo cuatro de ellas requieren la aplicación de conocimiento de los trabajadores, a saber: revisar programación, graficar valores, identificar códigos, seleccionar ayudas visuales.

El 80% de los trabajadores de producción que respondió que planean sus tareas se refieren más bien a la forma de ejecutarlas, pues la planeación está dada por los ingenieros de manufactura y controlada por los supervisores.

El 58% de los trabajadores de producción deciden el ritmo de su trabajo. La presencia del supervisor sigue siendo importante pues no sólo determina el ritmo de trabajo, sino también designa las tareas en 92% de los casos. Puede ser que los trabajadores tomen decisiones en la ejecución de las tareas, pero no toman decisiones en la planeación del trabajo; para ello están los mandos medios, según opinaron los mismos trabajadores de producción en el cuestionario aplicado¹⁸.

Lo importante de comentar las funciones de las tareas es el significado que los trabajadores le están dando a la planeación y ritmo de su trabajo, que seguramente observaremos en las prácticas laborales, las cuales analizamos más adelante.

Es interesante observar a los trabajadores de producción para comprender qué es lo que están llamado trabajar en equipo: 58% de ellos contestó que su participación sigue en la ejecución y no en la planeación, como pretende la empresa con las nuevas formas de organización del trabajo.

Con las nuevas formas de organización del trabajo, 87% de los trabajadores de producción opinan que adquirieron nuevos conocimientos, referidos seguramente a los nombres de las tareas para armar un arnés pero no a un aspecto cognitivo del proceso que los lleve a ocupar un nivel más calificado. Esto seguramente porque en Arcomex los niveles de trabajo no se

¹⁷ Hacen referencia al conjunto de tareas que componen el armado de un arnés, así como a las tareas de empaque, almacenamiento y embarque.

¹⁸ Porcentajes obtenidos del cuestionario aplicado a trabajadores de producción los meses de junio y julio del 2000, en las instalaciones de la empresa

han fortalecido, ni sistematizado los conocimientos adquiridos por los trabajadores en su trayectoria laboral.

11% de los trabajadores que recurren al manual de procedimientos tiene que interpretar más de una vía posible para la solución de un problema; entre las oportunidades alternativas deben elegir la que el trabajador “juzgue” más conveniente en relación con el hecho y la circunstancia.

El manual de procedimientos es una carpeta de color negro que concentra información por escrito en diagramas, dibujos, por colores, medidas y tamaños, necesaria para cada uno de los procesos de todos y cada uno de los arneses que en ese momento se estén fabricando. El trabajador debe de saber elegir la mejor opción para resolver el problema técnico, según la etapa de proceso y el tipo de arnés: forrado, aplicación, conexión o prueba eléctrica.

Como C. Paracone y F. Ubertodicen al respecto, *“...la lectura de un fragmento de un manual puede poner en evidencia la concreción de los contenidos expuestos, relativos a los conocimientos de las nuevas formas de organización del trabajo...”*¹⁹ Se trata de un conocimiento referido esencialmente a contenidos abstractos y a menudo de tipo informal. Los tres componentes fundamentales de este conocimiento son:

- Atención continua
- Interpretación continua
- Toma de decisión

Un análisis profundo de las aplicaciones de estas nuevas formas de organización ha puesto en evidencia que la profundidad y las dimensiones de los cambios tienen un alcance mucho menor de lo que se esperaba.

¹⁹ Paracone, Corrado; Uberto, Franco, “La tecnología en la fábrica de alta automatización”, *Sociología del Trabajo* núm. 1 otoño/87, pp. 89-164,

El valor de la participación de los actores laborales lo relacionamos con las entrevistas realizadas a los trabajadores de producción que aplicamos en este estudio, las cuales hacen referencia a:

- El afán por ser escuchados y consultados, tanto en las tareas que realizan como en la planeación de las mismas, para evitar los problemas de las horas extras. Al respecto dicen los trabajadores *“... que acepten nuestras sugerencias cuando se les dan porque ellos nada más quieren que nosotros aceptemos a cada rato las horas extras y las pagan bien mal... Explotan mucho a la gente en tiempo extra y no dan nada de reconocimiento...”*
- Acusada tendencia a dejar oír su voz y empeño en participar en la adopción de decisiones que afecta su vida laboral. Dicen *“...los contratos de planta deben de entregarse por el desempeño laboral de cada persona no por la antigüedad...”*
- Mayoritaria defensa del trabajo compartido, que se traduce en las siguientes opiniones:
 - alto grado de libertad para adoptar decisiones en el propio trabajo;
 - eliminación del trato autoritario y prepotente de jefes y empleados;
 - intervención de los trabajadores en los nombramientos de líderes de equipo y designación de supervisores.

“...los trabajadores piden para toda la gente que trabajamos aquí en esta empresa que los directivos sean más consientes y vean la cooperación...”

Una opinión más:

“...si los jefes encargados de tomar los tiempos los realizaran directamente en el proceso y no desde el escritorio nos ahorraríamos problemas. Hay procesos que se parecen mucho en sus números de partes, pero no en el tiempo de realizarlos, unos necesitan sólo un minuto

y otros requieren de cinco minutos y tanto en el diagrama del dibujo como en el nombre son exactamente lo mismos...”

El resultado es que no se logra el número de arneses por hora que se pide y vienen las horas extras.

Los jefes de área coinciden con estas opiniones que dan los trabajadores, pero el problema está en la variedad de arneses que se fabrican. Los ingenieros no balancean bien las cargas y, aparte de esto, la cantidad de arneses que se piden no concuerda con lo que diseña el departamento de ingeniería, porque solicitan 100 de éste y 100 de este otro tipo; 30 de éste y 40 de aquél. En realidad solicitan arneses con mezcla de circuitos de los diez tipos de arneses que se fabrican. ¿Por qué?, porque al cliente se le ocurrió un cambio de las mezclas de circuitos.

La actitud de los supervisores, asesores de calidad, jefes de área e ingenieros debe estar encaminada a incrementar no sólo la participación de los trabajadores de producción sino a ir creando en ellos formas correctas de percibir, pensar y sentir en relación con esos cambios de última hora, mediante la consulta entre ellos, los manuales y otros procedimientos que conduzcan a la toma de decisión más adecuada.

Actualmente en Arcomex la participación que se observa depende en gran medida de la relación personalizada que establecen los supervisores y asesores de calidad en el trato diario con los trabajadores de producción. Damos lo siguientes ejemplos.

1. La participación se lleva a cabo con aquellos trabajadores que simpatizan con los supervisores, ya sea por sus aptitudes laborales o sus atributos personales. La discusión conjunta de los cambios de procesos, la organización y las condiciones de trabajo depende más de los mandos medios.
2. La participación se basa en acuerdos informales entre los trabajadores y sus representantes. Los acuerdos formales (comités de empresa, equipos naturales de

trabajo, etc.) son actualmente muy débiles, no han podido incorporar a los trabajadores de producción.

3. La participación está asociada a cursos de capacitación que los trabajadores reciben a propuesta de sus supervisores.

Es importante señalar el trato de los supervisores en la participación de los trabajadores, ya que este tipo de actor laboral continúa teniendo mayor presencia en el espacio del proceso de producción. Actualmente existen 25 supervisores en Arcomex: 11 en el primer turno y 14 entre el segundo y tercer turnos. Vale la pena mencionar que sólo hay una mujer supervisora, en una empresa donde 85% de los trabajadores son mujeres, incluyendo a la líder sindical.

Importa destacar la participación de las mujeres no sólo porque son más, sino porque la opinión que dan sobre la toma de decisiones sin consultar a los supervisores registra 87%, lo que lleva a poner atención en el tipo de recursos de poder que ellas movilizan para controlar el trabajo.

Cuando los trabajadores de producción opinan sobre el trato que les da el supervisor, 77% dice recibir un buen trato y el 19% contesta que el trato es de indiferencia. El comentario que se escucha en la empresa es que los trabajadores que contestaron que el trato del supervisor es de indiferencia conforman el grupo de trabajadores que no son tomados en cuenta.

Como dice W. Ackermann, “... *el buen éxito del supervisor depende de la cooperación que obtiene de los trabajadores. Las prácticas formales limitan (prescriben) su margen de intervención para lograr los comportamientos deseados (requeridos)...*”²⁰ Su capacidad de relacionarse con los trabajadores está de hecho restringida por la aplicación de las sanciones previstas por las reglas. Por su parte, estas reglas suministran mecanismos de protección a los trabajadores: el cumplimiento de determinadas obligaciones es condición

²⁰ W. Ackermann, *El enfoque organizacional en sociología del trabajo*, FLACSO, México 1981, pp.14-15.

suficiente; la exigencia arbitraria puede ser rechazada. Esta limitación puede llevar a que el supervisor busque maneras de recuperar un poder que ha sido restringido por las reglas. Puede lograr esto a través del control subjetivo de esas reglas, tolerando incumplimientos que interesen a los trabajadores pero manejando la tolerancia para obtener formas de cooperación.

En general las órdenes del supervisor no parecen correctas, registran menos de 50%, lo que sugiere pensar que el trato del supervisor es el segundo motivo de malestar de los trabajadores y no sólo los requisitos técnicos y de organización del trabajo.

El 46 % de los trabajadores de producción afirma que las órdenes del supervisor a veces son correctas. La presencia física del supervisor en el espacio del proceso de trabajo vigilando la cantidad, la ejecución de las tareas y hasta la forma de relacionarse entre los trabajadores no ha permitido que las capacidades potenciales de ellos sean aprovechadas, pues las actitudes siguen siendo autoritarias.

En este sentido, la transición de una forma de organización del trabajo a otra tropieza con representaciones variadas más o menos compleja, que condensan un conjunto de significados, referencias, maneras de interpretar y pensar cotidiano de los actores laborales donde, creemos nosotros, se acentúa más la lucha por el poder entre ellos, específicamente en los cuadros de mandos medios, quienes en el momento de delegar responsabilidades ven amenazados sus intereses de autoridad y prestigio.

Cuando se pregunta a los trabajadores de producción si es conveniente la rotación de los supervisores por departamentos o turnos de trabajo, 29% opina que depende del trato del supervisor; cuando el supervisor es déspota o autoritario aceptan la rotación, pero cuando el supervisor es cooperativo, participativo, no aceptan la rotación.

Al comienzo puede ser una hipótesis apoyada solamente en un presentimiento o una percepción, según la experiencia laboral alcanzada, hasta que llega a ser entendida como

una realidad, en tanto el conocimiento aplicado refleje la mejor solución entre varias alternativas posibles.

Es un momento de comprensión compartida, un ¡ajá!, como lo llaman J. Cutcher y coautores²¹, provocado por interacciones dirigidas hacia un cierto propósito tanto individual como colectivamente. Es un momento de unificación en un proceso de dinámica de grupo en el cual el conocimiento tácito (intangible) se vuelve explícito (tangible) y adopta formas aplicables.

Comúnmente el conocimiento explícito es tangible pues se encuentra en manuales, políticas, procedimientos, reglas de trabajo, diagrama de flujos, dibujos de ingeniería y acuerdos de contratos colectivos. El conocimiento tácito es más difícil de ver o tocar pues se encuentra en las técnicas compartidas para la solución de problemas, donde el trato entre los actores laborales juega un papel importante. El conocimiento virtual se crea conforme el conocimiento individual, se distribuye entre un grupo de personas que lo desarrollará como conocimiento explícito mientras trabajan en la solución de un problema.

La decisión de fomentar el desarrollo de conocimientos de los trabajadores de producción es una estrategia que enfrenta una serie de dificultades en tanto los cuadros medios la admitan colectivamente como una solución válida para consolidar las nuevas formas de organizar el trabajo.

Actualmente en Arcomex los supervisores mantienen una actitud de autoridad máxima en el espacio del proceso de trabajo; prefieren trabajar con aquellos trabajadores *chambeadores* en 70% de los casos, disciplinados en 20% y con un porcentaje de 10 aparecen los trabajadores participativos, siempre y cuando respeten las políticas y las órdenes del supervisor.

²¹ Cutcher, Gershenfeld, Joel; Nitta, Michio; Barrett J., Betty, et.al., *Trabajo impulsado por el conocimiento, resultado de las prácticas de trabajo japonesas y estadounidenses*, traducc. Armando Pérez López Ed., Oxford, University Press, México 2000, pp 2-42.

Las nuevas formas de organización del trabajo en Arcomex han tenido que enfrentar fuertes desafíos y limitaciones de diverso orden. Entre los que vale la pena señalar están la ausencia de una estrategia de innovación y un bajo grado de negociación laboral, sobre todo en la consolidación de sus cuadros de mando medios, que en general han caracterizado la nueva forma de organización del trabajo en la empresa.

Este fenómeno laboral es resultado de recurrir simbólicamente al conocimiento y saberes cotidianos de los trabajadores para socializar las nuevas formas de organización del trabajo que mantendrán competitivas a las empresas en el mercado mundial asegurando la expansión agigantada del capital.

La organización del trabajo que resulta en Arcomex presenta una organización con acciones internas, diferente al propuesto por los directivos en la década de los noventa ya que expresa escenarios donde las relaciones laborales están caracterizadas por la continuidad de fuerzas y componentes tradicionales, reflejadas en las prácticas laborales que los actores utilizaron para negociar su trabajo.

Las acciones internas que caracterizan la nueva forma de organización del trabajo, corresponden a la figura de los mandos medios, la cual no se alcanza a discutir o reestructurar en las nuevas formas de organización y en el proceso de trabajo sigue manteniéndose como un espacio de incertidumbre donde los trabajadores de producción desarrollan capacidades para negociar su trabajo e innovar prácticas laborales, las cuales analizamos en el siguiente capítulo.

III. PRÁCTICAS LABORALES EN ARCOMEX

INTRODUCCIÓN

¿Por qué es importante analizar las prácticas laborales?, porque a través de su interacción en la cotidianidad del trabajo podemos darnos cuenta de cuáles prácticas consideraron importantes introducir los directivos a la empresa y sus impactos en los trabajadores, llevándolos a movilizar ciertos recursos de poder y no otros.

Simplificar la administración fue la primera práctica laboral que se aplicó en Arcomex, el objetivo principal que se perseguía era aprovechar el potencial de los trabajadores para realizar un conjunto de tareas como parte de una sola operación.

La comunicación entre los trabajadores fue otra de las prácticas que se aplicó; para ello los directivos reforzaron todo el trabajo de sensibilización e inducción que venían realizando para facilitar la introducción al personal de recién ingreso, pero además consolidaron los cuadros de mandos medios para que a partir ellos se comunicaron los acuerdos y programas de trabajo.

La consolidación de los cuadros medios, una práctica más, consistió en incorporar únicamente ingenieros industriales, pues se pensó que eran los profesionales adecuados para lograr el conocimiento al que hace referencia las nuevas formas de organización del trabajo que se estaban introduciendo en la empresa.

Otra práctica laboral fue crear el equipo natural, integrado por gerentes y mandos medios, quienes se limitaron a dirigir y controlar el trabajo del resto de los trabajadores.

La flexibilización fue una última práctica laboral, que pretendía incorporar a los trabajadores de producción en estas nuevas formas de organización. Resultó ser la gota de agua que derramó el vaso, pues desencadenó una serie de formas de resistencia locales de los trabajadores a través de la movilización de recursos de poder para negociar su trabajo.

Las formas de resistencia locales más importantes a que recurrieron los trabajadores fueron la fiesta y los bailes, recursos de poder que se vuelven pertinentes en una organización que los directivos llamaron “moderna”, respaldadas en un “modelo” que teóricamente parecía sería exitoso.

Las prácticas sexuales, las relaciones amorosas, fueron otros de los recursos tradicionales que los trabajadores también consideraron pertinentes para negociar su trabajo en los espacios del proceso de trabajo.

Algunos de los recursos que se vuelven pertinentes son, sin duda, la toma de decisión, aplicación de conocimientos, experiencias, saberes laborales, capacidad de organización y acciones simbólicas y emociones, que fueron los recursos que más complicaron el desarrollo de las prácticas laborales de la organización del trabajo, pues despertaron entre los trabajadores de producción y mandos medios fuertes luchas que trastocaron las relaciones laborales en relaciones de poder caracterizadas por un manejo subjetivo del trabajo a través de las posibilidades y límites que los mismos actores laborales enfrentaron para movilizar algunos recursos en la negociación de su trabajo.

El desarrollo de las prácticas laborales depende de la circulación del conocimiento y saber hacer de los actores laborales en el proceso de trabajo. Por eso, tanto los directivos como los mandos medios y trabajadores de producción pueden explotar acuerdos informales, en el sentido de que las reglas no pueden establecer niveles precisos de rendimiento sino fijar principios generales que ambos utilizan para llegar a un consenso.

El consenso entre los actores laborales no se establece en la decisión sobre qué prácticas laborales introducir y cuáles no; se alcanza en aquellas prácticas que surgen de las alternativas propuestas para resolver problemas laborales cotidianos y en los momentos de decidir quiénes son los que intervienen para hacer viables esas alternativas y los mecanismos que se establecen. De esta manera las relaciones laborales se transforman en relaciones de poder porque las alternativas de solución estarán relacionadas con los

intereses profesionales, las preferencias personales y laborales de los actores, quienes se diferenciarán entre sí por los recursos de poder que utilizan para hacer pertinentes las prácticas laborales que a continuación analizamos.

En este capítulo no se analizan todas las prácticas laborales en Arcomex, sólo aquellas que explican el fortalecimiento de los trabajadores como actores a través de la movilización y el manejo subjetivo que caracteriza las relaciones de poder de las nuevas formas de organización del trabajo.

PRÁCTICAS LABORALES EN ARCOMEX

La negociación es un concepto tradicional en el estudio de las relaciones laborales; a partir de ella los trabajadores aplican sus saberes explícitos e implícitos sobre qué, quiénes y cómo se hace el trabajo. Las nuevas formas de organización pretenden que a partir de la articulación de estos saberes surja un conocimiento virtual¹ que refleje las prácticas laborales de los trabajadores.

En Arcomex se consideró que la práctica laboral prioritaria para alcanzar ese conocimiento era la simplificación administrativa, que consistió no sólo en reducir personal de oficina sino principalmente el personal dedicado directamente a las actividades de inducción y reclutamiento de los trabajadores de producción y mandos medios. Con esto se eliminaron actividades pioneras que Arcomex había implantado, desde su llegada, hasta finales de la década de los ochenta, etapa caracterizada por un ambiente laboral sutil para introducir a los actores laborales a su nueva fuente de trabajo. Esta reducción fue contradictoria con la idea de mejorar la comunicación interna.

El comportamiento que tuvieron los trabajadores despedidos fue de mucha tristeza, lágrimas y nostalgia por dejar una “buena empresa”; algunos aprovecharon la revista *Arcomentarios* para escribir poemas a la empresa, en ellos exponían todo lo aprendido como trabajadores y como seres humanos.

La administración simplificada pretendía que los actores laborales aplicaran y desarrollaran sus conocimientos, habilidades y capacidades involucrándose colectivamente en todas y cada una de las actividades; así los gerentes debían contestar el teléfono, redactar, escribir y mandar oficios.

¹ Se crea conforme el conocimiento individual, se distribuye entre un grupo de personas que lo desarrollarán como conocimiento explícito mientras trabajan en la solución de un problema, en, Cutcher-Gershenfeld, Joel; Nitta, Michio; Barrett, Bety, *et.al.*, *Trabajo impulsado por el conocimiento, resultado de las prácticas de trabajo japonesas y estadounidenses*, Ed. Oxford, University Press, Méxicio, 2000 pp. 129-152

Con las nuevas formas de organización del trabajo se pretendía que tres gerencias, ingeniería, manufactura y relaciones industriales, tuvieran estrecha relación para ir profesionalizando a los trabajadores. Pero el reajuste de personal provocado por la simplificación administrativa condujo a una situación que lejos de simplificar las tareas complicó más el cambio, pues distrajo a los trabajadores con la realización de tareas cotidianas triviales en una dinámica desgastante que aún no logra la profesionalización de esos trabajadores.

La gerencia de relaciones industriales fue el centro de inconformidad, pues al no existir personal adecuado la selección, reclutamiento e inducción de los trabajadores de producción de nuevo ingreso se realizaba al vapor; la capacitación, concepto clave en las nuevas formas de organización, se improvisaba. La elaboración de nóminas, aspecto relacionado directamente con la producción por el pago de horas extras, descuentos de permisos y faltas, ocuparon el tercer lugar del malestar latente entre los actores laborales.

Ante esta reacción, la salida emergente de los directivos fue solicitar estudiantes como prestadores de servicio social y practicantes de los últimos semestres de las carreras de ingeniería, administración, contaduría, sociología, trabajadores sociales, comunicólogos y psicólogos, entre otras profesiones, para que auxiliaran en la realización de aquellas actividades que no podrían ser atendidas por personal de la empresa.

En la cotidianidad del trabajo, debido a la tensión y presión, los directivos se sintieron obligados a delegar responsabilidades en los estudiantes, quienes tenían que proponer programas alternativos de solución a los problemas laborales que enfrentaban a diario.

El grupo de estudiantes fue tomando fuerza en la empresa y se convirtió en un grupo de poder: de ellos dependía si se realizaban o eliminaban algunas actividades. A su vez, se auxiliaron también con nuevos practicantes, pues empezaron a formar parte del personal de la empresa de manera formal, ocupando los puestos de selección, reclutamiento, capacitación y estableciendo criterios en las formas de pago: horas, días y hasta monto.

En los casos de las gerencias de manufactura e ingeniería, también solicitaron prestadores de servicio de las carreras de ingeniería y administradores de empresa, los cuales auxiliaron a los ingenieros y jefes de área en la colocación de los métodos de trabajo en cada puesto, en los registros de calidad y en la elaboración del plan maestro de producción y de la *lay out*. Por lo tanto el surgimiento de diferentes grupos de trabajo tomó fuerza entre diversos actores laborales por jefaturas y áreas de trabajo; la comunicación entre ellos se limitó a imponer sus formas de trabajo de acuerdo con sus perspectivas e intereses y responsabilizaban a su arbitrio a las tres gerencias, las que se pretendía deberían trabajar de forma articulada.

La comunicación es otro de los elementos que se debía que practicar entre los trabajadores para lograr ese conocimiento virtual al que hace referencia los impulsos de las nuevas formas de organización del trabajo. Así, la comunicación de saberes explícitos e implícitos en la discusión de un problema en el espacio del proceso de trabajo facilitaría la toma de decisión de la mejor alternativa de solución. Ya que los trabajadores aportan para consensar la mejor solución, en el momento de su elección se genera un conocimiento virtual pues se transforma el conocimiento implícito en conocimiento explícito, de tal suerte que cuando los trabajadores de producción y mandos medios se reunieran para analizar otro problema laboral podrían incluir nuevamente sus experiencias, saberes y conocimientos implícitos, individuales y colectivos, enriquecidos en las prácticas laborales, para generar nuevamente un tipo de conocimiento virtual que conducirá a la mejor elección de nuevas alternativas de solución.

La consolidación de los cuadros de mandos medios es otro de los elementos importantes en la comunicación, necesaria para hablar de un conocimiento virtual en el espacio del proceso de trabajo. En Arcomex, como en muchas de las empresas que llegan a provincia, los mandos medios, sobre todo supervisores, fueron trabajadores de producción que entre otras cualidades desempeñaban su trabajo con habilidad, dedicación y responsabilidad.

La manera elegida para lograr la consolidación de los cuadros medios fue eliminar la posibilidad de que los trabajadores de producción llegaran a ser supervisores, pues éstos

debían ser ingenieros industriales, de esta manera se lograría circular información vertical y horizontalmente con la certeza de que entendida y aplicada correctamente se evitarían retrabajos en el proceso de producción. Esta decisión marcó el cuarto malestar latente entre los trabajadores de producción y aquellos supervisores/obreros, pues recibieron salarios más bajos que los otorgados a los supervisores/ingenieros con igual trabajo, mismo grado de responsabilidad, misma organización, cantidad y calidad del trabajo.

Otra figura más de las nuevas formas de organización del trabajo es el equipo natural². Se integra con un representante de los mandos medios, gerentes de producción, manufactura, calidad y es presidido por el gerente general, quien da legalidad a los acuerdos que se toman.

La tarea inmediata del gerente de manufactura fue elaborar los principios de productividad, los cuales deberían fomentar la participación de los trabajadores y al mismo tiempo asegurar la productividad de la empresa. La aprobación de esos principios fue inmediata en el equipo natural, pero no en los trabajadores de producción, quienes expresaron su inconformidad con formas de resistencia locales que más adelante estudiaremos.

Los requisitos de los principios de productividad estuvieron lejos de fomentar en los trabajadores de producción la reacción esperada por los gerentes de la empresa, a saber:

1. El arranque de las líneas de producción es a las 6:00 horas en el primer turno; a las 14:00 horas en segundo turno y a las 21:30 horas en el tercero, esté o no completa la estructura del personal.
2. Las líneas de producción paran de trabajar a las 14:00 horas en primer turno; a las 21:30 en el segundo turno y a las 6:00 horas en el tercero, por lo que el traslape de turno se hará con las líneas trabajando; por lo tanto, no está permitido parar los carruseles en los cambios de turno.

² El equipo natural tiene como objetivo principal concentrarse en el problema no en la persona, manteniendo la autoconfianza y autoestima del trabajador y conservando relaciones constructivas entre supervisor y colaborador.

3. La única señal autorizada para arranques y paros de línea de producción es el toque de timbre.
4. Respetar el horario de comida parando y arrancando las líneas de producción al toque de timbre.
5. Programar los paros planeados: ir al baño (únicamente si no hay comodín), juntas informativas de calidad y productividad, limpieza, cobro, etc; aprovechar los paros no planeados para estas actividades.
6. La autorización y control del tiempo extra de toda la planta es responsabilidad del gerente de manufactura.
7. Es responsabilidad del supervisor de producción el aprovechamiento a 100% del tiempo extra programado.
8. Es responsabilidad del supervisor de producción llevar el control estricto de las piezas producidas por hora (cuota diaria) de las líneas de carruseles y tableros estacionarios.
9. La administración del orden, limpieza y disciplina en las áreas de trabajo es responsabilidad del supervisor de producción y su equipo de trabajo; éste tendrá la autoridad de llamar al orden a cualquier persona que ingrese en sus áreas.
10. Es responsabilidad de todos los integrantes del equipo natural y del personal sindicalizado trabajar en equipo en forma armoniosa y participativa.
11. El logro de los objetivos de productividad es resultado de la suma de los esfuerzos de cada integrante que tiene relación con la manufactura de nuestro producto en el área. El resultado real obtenido es responsabilidad de todos los integrantes del equipo natural.
12. Los paros de línea deben ser medidos y el área responsable de producción o servicio tiene la obligación de entrar a un proceso de mejora para la eliminación de dichos paros.
13. El bono de puntualidad y asistencia es un logro personal de beneficio y responsabilidad directamente relacionado con el logro de los objetivos.
14. Es responsabilidad de todas y cada una de las áreas (Calidad, Ingeniería y Manufactura) la reducción mensual del desperdicio y la obtención, en consecuencia, del bono de productividad.

15. Es obligación de los diferentes grupos naturales de trabajo ayudar a lograr los objetivos de productividad resolviendo en forma conjunta los problemas que impiden el cumplimiento de los mismos.
16. Es obligatoria la participación de los convocados en los talleres de procesos de mejora continua (PMC₂) tanto en su análisis, diseño e implantación como en su seguimiento y resultado.

Es importante dar a conocer los 16 puntos de los principios de productividad, tal cual se encuentran en los archivos de la empresa, para comprender la no aprobación de estos principios por los trabajadores de producción, pues no sólo no participaron en su elaboración, sino que además se reduce su participación a la ejecución, disciplina y obediencia a sus jefes inmediatos.

De esta manera el conocimiento de los mandos medio, jefes y gerentes quedó entendido como el que se adquiere a través del grado de escolaridad y diplomas obtenidos, en tanto para los trabajadores de producción su conocimiento sigue estando avalado por su saber hacer y la experiencia en el trabajo.

Se confundió el conocimiento de los supervisores y jefes de área con su grado de escolaridad, así surgió otro equipo de trabajo integrado por los ingenieros, que pretendieron tener el conocimiento absoluto y crearon ritmos y programas de trabajo muy rígidos, sin tomar en cuenta el saber hacer de los trabajadores de producción, quienes estaban muy inconformes con los 16 principios de productividad, los cuales ocasionan el quinto malestar latente de los trabajadores.

La estrategia de los directivos fue incorporar a trabajadores de producción jóvenes, con grado de escolaridad de secundaria y que vivieran cerca de la empresa, porque ellos se adaptarían mejor a los principios de productividad y a otra práctica de las nuevas formas de organización del trabajo, la más polémica: flexibilidad.

Bruno "...se refiere a la "flexibilidad" como relativamente ambigua, cuyo uso no se ha extendido realmente sino a partir de la segunda mitad de los años ochenta..."³. Referida a las organizaciones productivas, la flexibilidad se extiende a la capacidad que tienen esas organizaciones con el fin de lograr sus objetivos, de adaptarse rápidamente a los cambios originados en su entorno.

E. de la Garza "... dice que el toyotismo no es la desregulación del mercado de trabajo sino la flexibilidad dentro del proceso productivo; en esta medida la idea de mercado interno de trabajo es más importante que la de mercado externo y su flexibilidad. Además el individualismo y la concepción del actor racional son sustituidos por la idea de grupo, empresa como comunidad y acción de acuerdo con valores y no sólo como utilidad..."⁴

No se trata tampoco de arribar a ningún equilibrio, ni creer que capital y trabajo se redistribuyen sólo por las fuerzas del mercado, sino que la producción es resultado de consenso, de identidades frente a incertidumbres inevitables, y no se busca el equilibrio sino la mejora continua. La flexibilidad del toyotismo es sobre todo interna, entre puestos, categorías, departamentos, turnos o del horario de trabajo, con polivalencia; es también flexibilidad en los criterios de ascenso según capacidad y no por antigüedad y salario en función del desempeño.

La flexibilidad del trabajo como forma sería la capacidad de la gerencia para ajustar el empleo, el uso de trabajo en el proceso de producción y el salario a las condiciones cambiantes de la productividad, pero esta forma puede tener varios contenidos de las concepciones que están detrás, pero sobre todo de las interacciones entre los actores, normas y culturas dentro y fuera del trabajo.

La gerencia no tiene realmente una estrategia coherente de reestructuración, sino que obedece más a contingencias porque no posee información total (no son actores totalmente

³ Citado en Prieto, Carlos "Cambios en la Gestión de mano de obra: interpretaciones y críticas", en *Sociología del Trabajo*, núm. 16, otoño/92, Ed. Siglo XXI, Madrid, 1992, pp. 78-101.

⁴ Garza Toledo, Enrique, "La flexibilidad del trabajo en América Latina", en *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, Eds. CM, FLCS, UAM y FCE, México 2000, pp.148-177.

racionales); muchas de sus medidas reestructuradoras son simplemente reacciones al medio y no estrategias de largo plazo; hay lucha de poder entre las gerencias de una empresa que imponen modalidades a los cambios productivos. En este sentido, se duda que las nuevas formas de organización del trabajo signifiquen ganancia de poder de los trabajadores en los procesos productivos por estar prediseñados por las gerencias, controladas desde arriba y reducidas a los lugares de trabajo, sin participación de los trabajadores en aspectos estratégicos de la empresa.

La flexibilidad funcional, según la definen Sisson y Stankiewtz, “...*implica una ampliación de la competencia –en el doble sentido de capacidad y responsabilidad- profesional de los actores laborales hasta hacer posible la realización de múltiples tareas y la complementación de varias funciones y su movilidad interna...*”⁵. Es la flexibilidad más compleja porque implica un cambio en el diseño organizativo. Para que sea efectiva la reprofesionalización, supone que los directivos y cuadros medios otorguen cierto grado de autonomía decisional a los trabajadores de producción en la ejecución de sus tareas y funciones y una reducción de los niveles jerárquicos, al mismo tiempo se replantean las formas de comunicación y mando de la jerarquía como tal.

Por el afán de hacer flexible a los trabajadores más productivos se recurre al estilo autoritario y rígido de tareas, lo que es contradictorio, y en lugar de facilitar el camino para la formación de equipos de trabajo propicia enfrentamiento de grupos y conflictos laborales latentes, señalados en los capítulos de esta investigación.

En el campo de las relaciones laborales, el conflicto, dice G. DithurbideYanguas, “...*es un fenómeno colectivo, endógeno, inevitable y natural. El conflicto no sería sólo resultado de la racionalidad económica del homo aeconomicus, sino de los distintos intereses característicos del homo sociologicus...*”⁶. Sería visto como un proceso decisional en el que se enfrentan **los actores laborales: directivos, gerentes, mandos medios, personal**

⁵ Prieto Carlos, *op. cit.*, p. 80.

⁶ Castillo Mendoza, Carlos Alberto (coord.), “Problemas en el análisis del conflicto laboral”, en *Economía, organización y trabajo, un enfoque sociológico*, Madrid 1999, ediciones pirámides, p. 172

administrativo, sindicato y trabajadores de producción, por una pluralidad de contradicciones, de objetivos y racionalidades diferentes.

Los trabajadores de producción tuvieron que tolerar recortes de personal, inexplicables para ellos, que provocaron sobrecargas de trabajo; horas extras, vistas con buenos ojos por algunos de ellos, hasta que se convirtieron en una carga de trabajo bastante tediosa y estresante pues se establecieron jornadas de trabajo de día y de noche sin salir de la empresa, con prestaciones y salarios bajos.

Esta situación tuvo efectos en el comportamiento de los trabajadores, uno de ellos que parece generalizarse en el estado de Tlaxcala es la rotación de los trabajadores. Antes de la década de los noventa, Arcomex se había caracterizado por un ambiente laboral tranquilo y estable, después los trabajadores de producción se convierten en buscadores de mejores prestaciones y salarios.

En Tlaxcala los bajos salarios no derivan de las nuevas formas de organización del trabajo; desde que Arcomex llegó a Tlaxcala se padecía este problema, que no fue resentido tanto por los trabajadores, pues ellos perciben agradable su ambiente de trabajo pese a los cambios introducidos por las nuevas formas de organización.

El ambiente de trabajo, dice D. Hernández *“...se refiere al espacio social en donde la práctica laboral se estructura de modo concreto a través de procesos de entendimiento en que los trabajadores aprenden a producir, a relacionarse entre sí y a desarrollar identidades; se refiere también a cómo perciben su lugar de trabajo...”*⁷. “Agradable” opinó 87% de los trabajadores en el cuestionario aplicado a mediados del año 2000.

Como podemos darnos cuenta, el ambiente de trabajo es reconstruido por los trabajadores a través de sus prácticas laborales, no así el problema del salario. Para los trabajadores de

⁷ Hernández, Daniel, “Repensando la empresa. Producción saber y aprendizaje en la teoría de la firma”, en *Sociología del trabajo*, núm. 25, otoño 1995. p53

producción⁸ existe un salario diferente por cada tarea que diariamente realiza, el cual varía semanalmente, puesto que los trabajadores ya no tienen tareas ni responsabilidades únicas ni específicas.

Quien evalúa y reporta las tareas realizadas es el supervisor o en su caso el comodín, quienes diariamente deberían entregar un reporte al personal de nóminas para que se calcule el pago semanal. Este cálculo difícilmente convence al trabajador pues ya perdió la cuenta de las tareas que realizó en la semana.

El pago de las horas extras es diferente, dependiendo de los días y los turnos, junto con el cálculo semanal se complica para el personal de nóminas y provoca inconformidades fuertes entre los trabajadores de producción, quienes no sienten recompensado con el salario y el trato recibido el cansancio y el desgaste físico y mental en cada jornada de trabajo.

Los trabajadores de producción son quienes sufren estas consecuencias pues pertenecen al tercer nivel, que percibe un salario mínimo diferenciado por el número y variedad de tareas realizadas diariamente; no sucede lo mismo con los grupos de trabajadores del primer nivel, quienes reciben un salario “profesional” y tienen tareas específicas pertenecientes a las áreas de trabajo automatizadas. El segundo nivel, trabajadores de producción con carrera técnica, recibe también un salario “profesional” y tareas específicas, perteneciente a las áreas de trabajo semi-automatizadas.

Los trabajadores de producción son los más representativos en la empresa, constituyen 70% del total de los trabajadores; son los más importantes pues participan directamente en los cambios de organización del trabajo y se movilizan de un área de trabajo a otra para aplicar la flexibilidad. Son ellos a quien se certifica por haber aprendido más de cinco secuencias

⁸ Trabajador de producción es aquel trabajador que es contratado por tiempo y obra determinada por cada Plan Maestro de Producción o en momentos en que se requiere de mayor producción, o bien aquel trabajador que es contratado para el turno especial de 6 a 6, descansando un día a la semana, sin riesgo de que se queje del horario, también es aquel trabajador que obtiene el salario mínimo del estado y ocupa en la empresa el nivel tercero.

en el armado de un arnés, realizan diferentes tareas al mismo tiempo en cualquier puesto y área de trabajo.

El esfuerzo y desarrollo de habilidad, destreza y conocimiento no son reconocidos, ni económicamente ni en especie y mucho menos en mejora de trato. Esto induce a los trabajadores a rotarse en otras empresas en busca de que alguna los reconozca.

La responsable de elaborar las nóminas⁹ considera que el problema de rotación y ausentismo es provocado por los supervisores de cada área, porque no capturan a tiempo los movimientos correspondientes, como cambios de tareas, de turnos, tiempo extra, vacaciones, permisos, aspectos que son parte de las incidencias de cada trabajador y determinan el pago semanal y el pago de premios de puntualidad y asistencia a los trabajadores.

Pero los supervisores tienen otra versión de los hechos,¹⁰ algunos de ellos se quejan del funcionamiento del sistema de cómputo, que no registra correctamente la información. Señalan directamente al departamento de personal como responsable de autorizar pagos a destiempo, con lo que debilitan la figura del supervisor y provocan un relajamiento entre los trabajadores de producción. Consideran que el personal del departamento de relaciones industriales es el causante de la indisciplina de los trabajadores de producción, pues con el pretexto de que se “cae el sistema el fin de semana” les solapan muchas irregularidades provocando serios problemas en el proceso de trabajo, lugar donde es notoria la ausencia real de los trabajadores.

Este tipo de problemas provoca irritación entre los supervisores, quienes proponen que tanto la gerencia de relaciones industriales como la de manufactura se preocupen por este tipo de trabajadores, que son claves en los procesos de trabajo no sólo por el número sino por las funciones que realizan; surgieren incorporarlos como un trabajador más de la

⁹ Entrevista realizada a la encargada de nóminas, en el mes de agosto del 2000, en las oficinas de la empresa Arcomex, S.A. de C.V.

¹⁰ Opiniones obtenidas en entrevistas aplicadas a veinte de veinticinco supervisores existentes en Arcomex.

empresa mejorando el salario del tercer nivel con la intención de ir formando trabajadores especializados. Al mismo tiempo, consideran se generarían colchones de trabajadores generales que cubrirían ausencias en los procesos de producción y, lo que es más importante, se profesionalizaría a los actores laborales de Arcomex para la división arneses del grupo Condumex. Sin embargo, como la profesionalización, dicen los supervisores, requiere de inversión, se prefiere aceptar la rotación y el ausentismo, fenómenos laborales que cada vez se vuelve menos controlables.

Los directivos son responsables de la inestabilidad laboral en la empresa, pues no se ven a sí mismos como formadores de trabajadores calificados, sino como fuentes de empleos cíclicas que satisfacen sus intereses de producción. También justifican la existencia de diferentes estilos de supervisores, pues para este tipo de comportamiento se requiere de supervisores autoritarios, déspotas y hasta agresivos para controlar a los trabajadores de producción, situación que se considera un mal necesario en la empresa.

Existen problemas técnicos, como fallas constantes en los lectores;¹¹ pueden pasar semanas sin que se registre la entrada o salida de los trabajadores sin que ellos se den cuenta. Sin embargo en el registro de la nomina aparecen como faltas y por lo tanto procede los descuentos que tanto incomodan a los trabajadores.

Frente a este problema los supervisores firman las tarjetas de los trabajadores para avalar su asistencia al trabajo, aunque a veces realmente falten; sin embargo, de esta manera establecen un acuerdo para que los trabajadores acudan a trabajar cuando los supervisores los necesiten, práctica laboral que nació sutilmente en la gerencia de relaciones industriales.

Los trabajadores de producción perciben estas prácticas laborales, que tanto los supervisores como los directivos están utilizando para lograr detenerlos en la empresa, y las aprovechan para lograr sus objetivos personales. Cuando se les preguntó ¿"Qué esperas de Arcomex", contestaron lo siguiente:

¹¹ Lectores, reloj checador que al mismo tiempo permite el acceso de los trabajadores a la planta.

- ❖ *Que me dé trabajo unos cinco años más para que pueda terminar mis estudios e irme.*
- ❖ *Permanecer cinco años más para consolidar mi negocio e irme.*
- ❖ *Aguantarme hasta que tengamos una casita e irme.*
- ❖ *Que me dé chance de faltar, para poder atender mi negocito.*
- ❖ *Seguir trabajando hasta que mis hijos terminen de estudiar.*
- ❖ *Que no me corran hasta que mis hijos crezcan.*
- ❖ *Que no me corran hasta que mis hermanos salgan de la universidad.*
- ❖ *Mantenerme aquí porque soy el sostén de mis papás, hasta que encuentre otro trabajo donde me paguen más.*

Los trabajadores saben que su permanencia en la empresa no depende de su desempeño en el trabajo sino de las necesidades de producción. A veces se contrata a más trabajadores y a veces se despiden a algunos sin previo aviso, por eso la preocupación principal es aprovechar el dinero que reciben para lograr sus objetivos personales, más que preocuparse por observar un mejor desempeño en su trabajo, pues los directivos no lo toman en cuenta, dicen los trabajadores, porque a todos les dan lo mismo independientemente de su esfuerzo. Es una política de la empresa con la que no coinciden, pues el desarrollo de capacidades, habilidades, conocimientos, así como la experiencia laboral adquirida no se dan al mismo tiempo ni con el mismo ritmo, en tanto dependen mucho de los intereses de vida y trabajo de cada uno de ellos. De tal suerte que si un trabajador pone su dedicación y esmero en la realización de sus tareas se le califica igual que a quien no pone esmero en su trabajo; se le paga igual que a quien falta y llega tarde y se le capacita igual que a quien trabaja sin esmero y dedicación.

Lo mismo sucede con los mandos medios; el escalafón de puestos es otorgado sin criterios de desempeño y esfuerzo en el trabajo; de tal suerte que un asesor de calidad llega a ser jefe de área, incluso gerente de manufactura o calidad, por otro tipo de aspectos que los colocan en desventajas competitivas.

En entrevistas los supervisores y jefes de área confirman el comentario: no se ven en diez años en la empresa. Dicen que no sienten el reconocimiento de los directivos a su trabajo; perciben que es desigual debido a problemas entre los gerentes, quienes benefician a sus colaboradores más cercanos, muchas veces porque son familiares o amigos. Por lo tanto, siempre están buscando mejores empleos donde se reconozca tanto su experiencia y trayectoria laboral como profesional, pues no son trabajadores improvisados, cuentan también con experiencia y formación profesional.

También existen supervisores o jefes de área que llegan a ser rápidamente gerentes, su mérito radica en saber eliminar cualquier conflicto laboral que presente la empresa y lograr los estándares máximos de productividad sin reparar en los procedimientos que sigan.

Entre otras, estas actitudes han limitado el desarrollo del conocimiento entre los actores laborales, pues la competencia entre ellos ha provocado fuertes desencuentros y no se ha podido cumplir, entre otras cosas, con los diez principios de la política de calidad que se debe de aplicar a propuesta de los trabajadores¹² para eliminar muchos vicios de los cuales son cómplices los directivos.

PUNTOS DE LA POLITICA DE CALIDAD¹³

1. La base para asegurar la permanencia de nuestra empresa es la calidad de nuestros productos y servicios.
2. Calidad significa que el resultado de nuestro trabajo cumpla los requisitos de nuestros clientes, entendiéndose éstos como internos y externos.
3. La calidad de nuestros productos se logra a través de métodos confiables de prevención y aseguramiento de calidad en todas las fases del proceso productivo.
4. Para asegurar un alto estándar de calidad en nuestros productos y servicios deberemos cumplir con los requerimientos de capacitación, desarrollo y motivación

¹² Opiniones obtenidas en entrevista con jefes de producción y manufactura en el mes de agosto del 2000, en la oficina de selección de personal de la empresa Arcomex, S.A. de C.V.

¹³ Información obtenida en la carpeta de Política de Calidad de la empresa Arcomex, S. A. de C.V.

del personal, lo cual es una responsabilidad compartida entre los mandos superiores, relaciones industriales y el propio personal.

5. Nos identificamos con la idea de calidad, teniendo claro que una de nuestras responsabilidades es el autocontrol.
6. La calidad es una tarea conjunta de toda organización, por lo que todas las áreas cuentan con objetivos claros de calidad.
7. Los objetivos de calidad y las medidas para su logro deberán considerar soluciones en términos técnicos y financieros, sin que el ahorro en costos demerite la calidad de nuestros productos y servicios.
8. La calidad es una responsabilidad directiva, por lo que sólo con el apoyo de los mandos superiores lograremos la mejora continua en todas nuestras actividades.
9. Para lograr la calidad promoveremos la relación cliente-proveedor a través del respeto, confianza y beneficio mutuo.
10. Esta política de calidad es practicada por todos los empleados y trabajadores de Arcomex.

La política de calidad implica un compromiso con el trabajo, lo que no puede lograrse por el malestar general que sienten los trabajadores y algunos mandos medios, pues limita su proceso de creación de conocimiento. En este momento ya debe estar claro que ser impulsado por el conocimiento produce grandes resultados, aunque también existen consecuencias inesperadas porque los actores laborales son la fuente del conocimiento, la única forma como se aplicará y, en última instancia, el beneficio sería para todos: directivos, mandos medios, trabajadores y empresa.

Valorar realmente y construir sobre el conocimiento y la capacidad en todos los niveles exige un análisis audaz de todos los aspectos de un proceso de trabajo, a la vez reclama humildad para reconocer lo difícil que resulta hacerlo y lo mucho que depende de otras personas. Ser humilde y audaz J. Cutcher-Gerhenfeld *“...es condición decisiva para ser impulsado por el conocimiento, y una exigencia vital cuando se trata de involucrar a los actores laborales para que trabajen en equipo...”*¹⁴.

Desde este punto de vista, el problema central de la transacción de nuevas formas de organización del trabajo puede ser formulado del siguiente modo: ¿cómo puede lograrse una percepción de equidad entre los intereses de las partes que están racionalmente ligadas?

Cuando analizamos diferencias en los actores laborales, sea su apariencia física, sus aptitudes ocultas, sus formas de organizar el trabajo, sus maneras de entender el mundo laboral, su manera de verse a sí mismos, por lo que hacen y por lo que valoran, nos esforzamos por dar posibles respuesta a la pregunta planteada.

Los grupos de actores laborales son instancias de toma de decisiones. Cuando se plantea tomar una decisión dentro de un grupo, por ejemplo incorporar nuevas prácticas laborales, esa decisión se enfoca a partir de las propias opiniones, actitudes y valores. Por opinión entendemos una convicción aparentemente racional sobre la que es cierto y lo que es falso. Por valor entendemos una convicción emocional sobre lo que es bueno y lo que es malo. Por actitud entendemos una inclinación (aprobación o conformidad) o una desafección (desaprobación o disconformidad) hacia alguna práctica laboral.

Al discutir la incorporación de nuevas prácticas laborales con el resto de los actores laborales, específicamente cuadros gerenciales y mandos medios, rápidamente queda patente cuáles son los que comparten las propias opiniones y valores y cuáles no. En la interacción laboral tendemos a estar de acuerdo, a buscar la colaboración y asociarnos con aquellos que comparten nuestras opiniones y tendemos a discrepar y evitar a quienes no las comparten.

Evidentemente, existen diferencias sistemáticas entre formas de organización pero también las hay al interior de cada una. Se advierten diferencias de sexo, clase social, educación, edad, lugar de origen, apariencia física y desarrollo de conocimientos y capacidades. Los actores laborales también se diferencian por su personalidad, que forma parte de su singularidad.

¹⁴ Cutcher-Gershenfeld, Joel; Nitta, Michio; Barrett, Bety, *et.al.*, op. cit., p. 191.

En el espacio del proceso de trabajo los actores laborales tienden a asociarse con aquellos trabajadores que comparten atributos de personalidades, así observamos que cuando llegan por primera vez a la empresa tienden a reunirse en subgrupos en función de su lugar de residencia. En el transcurso de la convivencia laboral, al segundo o tercer día emergen las experiencias laborales y los actores empiezan a agruparse por otros factores. Básicamente los trabajadores de producción se asocian con aquellos que comparten las mismas prácticas laborales de organización del trabajo. En el caso de los mandos medios, éstos se integran con quienes comparten el mismo estilo de dirigir a un grupo, y los gerentes con quienes tienen las mismas opiniones o un carácter similar.

La participación de los actores laborales comprometidos en el espacio del proceso de trabajo depende en gran medida de los valores propios de algunos trabajadores, de su idea de lo que “debe ser”, a diferencia de lo que es. Cuando estos actores enfrentan los problemas planteados, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor sólo porque todavía no existe un principio aceptado para determinar lo que se debe hacer.

Los valores que se integran a la política de calidad en las nuevas formas de organización del trabajo pueden servir como recursos que permitan actuar ante la incertidumbre generada por imprevistos en el proceso de trabajo. Pero como los valores no están basados en un previo aprendizaje cultural, los trabajadores opinan que sus valores y los de Arcomex son iguales en 48%. Pero ¿qué significado le dan los trabajadores a los valores?

Bateson “...dice que los valores son imágenes que dirigen el esfuerzo de los trabajadores para adaptarse a su nuevo ambiente, no cambian los valores mientras el comportamiento es coherente con ese ordenamiento y mientras el ambiente parezca responder apropiadamente al esfuerzo...”¹⁵.

¹⁵ Citado en, Pérez, J. Luis, *Entorno Social y Cultura Empresaria*, Universidad de Deusto, San Sebastián, Este Facultad de CC.EE y empresariales, p. 28.

El interés por estudiar los valores reside, dice J.L. Pérez, “...en que nos permiten explicar los estilos de vida y los comportamientos sociales en los distintos ámbitos de la actividad humana...”¹⁶. Al respecto J. Ortega y Gasset dice también que “...toda nuestra conducta, incluso la intelectual, depende de cuál sea el sistema de nuestras creencias auténticas (que se traducen en valores concretos). En estas creencias y valores vivimos, nos movemos y somos...”¹⁷.

Así, en la dimensión empresarial se ha de optar entre el valor del reconocimiento al esfuerzo laboral frente al de imagen de autoridad; la delegación de responsabilidades decisorias frente a la centralización del poder; el propósito es contribuir a la supervivencia o desarrollo de la organización. En este sentido, los valores son entendidos como elección de estrategias, según reconocen autores como Rockeach, García y Dolan.¹⁸ Estos autores consideran que *las nuevas formas de organización del trabajo introducen la dirección por valores ante la dirección por objetivos*.

Cuando los trabajadores opinan sobre la lealtad que sienten por Arcomex, el resultado es de 50%, lo cual significa que la dirección por valores es considerada como un simple corolario de los cambios más generales en las nuevas formas de organización del trabajo; porque los valores se han interpretado, en general, como un aspecto y una consecuencia de las nuevas formas y no como creencias de las cuales se originan los sentimientos de los trabajadores hacia algo o alguien.

El reconocimiento al esfuerzo alcanza el 49%, sigue existiendo un trato más de colaborador que de igual al trabajador.

Cuando analizamos las opiniones que dan los trabajadores sobre los criterios que utilizan los directivos de la empresa para recategorizar, resulta que con 80% de importancia se

¹⁶ Pérez, J. Luis, “Existe un modelo de cultura empresarial que propicie el éxito”, en *Entorno social y cultura empresarial*, Universidad de Deusto, San Sebastián. Este Facultad de CC:EE y empresarios, p. 3-4

¹⁷ Ortega y Gasset, José, *Ideas y Creencias*, Madrid, revista de occidente y Alianza Editorial, 1980.

¹⁸ Citados en Pérez, J. Luis, *ibid.*, p. 25-82.

encuentran la experiencia laboral y la capacitación; con 77% la antigüedad y la escolaridad con 60%. Parece que los directivos realmente están aprovechando el conocimiento y saber hacer de los trabajadores, enriqueciéndolos con la capacitación y logrando en ellos el sentido de pertenencia hacia la empresa. Sin embargo, no es así pues cuando los trabajadores de producción no se sienten reconocidos disimulan su malestar y recurren a formas de resistencia locales frente a las nuevas formas de organización del trabajo. Entre estas formas de resistencia están las siguientes:

La fiesta es una forma de resistencia muy socorrida entre los trabajadores, desde antes de la llegada de las nuevas formas de organización del trabajo cualquier motivo era pretexto para una fiesta. Los trabajadores de producción sentían orgullo de que sus jefes inmediatos se sentaran a su mesa a festejar, ya fuera la fiesta del pueblo, la celebración de su cumpleaños, la boda de los hijos, el bautizo de los nietos o los quince años de las hijas o las nietas. Poco a poco se fue perdiendo la convivencia de los jefes con los trabajadores de producción pues en el espacio del proceso de trabajo eran muy notorias las ausencias de los actores laborales, lo que provocaba atrasos en las entregas del producto. La medida fue drástica: quedaron prohibidas las invitaciones a los jefes durante la jornada de trabajo.

Con la incorporación de los ingenieros industriales¹⁹ a los cuadros de mandos medios se rechazó completamente la fiesta, pues éstos la consideraron nociva para cumplir con la política de calidad de la empresa.

Para los trabajadores de producción no fue posible eliminar la fiesta de su vida, pues forma parte de su manera de gozarla y vivirla; para realizar la fiesta siguen manteniendo a los animalitos domésticos y los trabajos complementarios que les proporcionan una entrada de dinero, las más de las veces mayor que el salario semanal de la empresa.

Un ejemplo de esto lo observamos con la asistencia a los tianguis de San Martín Texmelucan; los trabajadores de producción se ausentan los días martes y viernes porque

¹⁹ Ingenieros, asesores de calidad, supervisores por parte de los clientes, Nissan y Volkswagen, principalmente

van a vender los productos de sus parcelas o sus animalitos; al finalizar el día obtienen un ingreso que corresponde a lo que reciben en la empresa por una semana de trabajo, incluyendo el pago de horas extras.

Los trabajadores de producción se cuidan de no tener más de tres faltas y organizan sus asistencias a los tianguis para ahorrar y hacer la fiesta. Los directivos y mandos medios no tienen otra opción más que tolerar estas prácticas y realizar actividades de sensibilización para motivar a los trabajadores a asistir a su centro de trabajo.

El baile es otra forma de resistencia generalizada entre los trabajadores de producción, sobre todo en los jóvenes que la empresa incorporó para sustituir a los trabajadores viejos renuentes a aceptar los principios de productividad de las nuevas formas de organización. La experiencia que se obtuvo no fue la esperada, pues los jóvenes llegaron a Arcomex como castigo familiar por haber reprobado materias o perdido el año escolar; o bien eran “*chavos banda*” que se dedicaron a jugar en el espacio del proceso de trabajo: corrían en los pasillos, *pintarrajeaban* sus uniformes, se peleaban a golpes por la conquista de una trabajadora.

En entrevista, algunos supervisores expresaron mayor malestar con el comportamiento de los trabajadores pues se daban cuenta de cómo entre los jóvenes se invitaban para asistir al baile de algún pueblo; no tendrían problema de transporte pues ya estaba contratado para llevarlos al baile y regresarlos a sus casas o pueblos, dependiendo del lugar.

Sin embargo tanto las fiestas como los convivios son prácticas laborales que forman parte de la política de la empresa. La subjetividad es capaz de imprimir diversos sentidos a las acciones, dice. J. Melgoza; *los actores laborales son a la par voluntad y acción, razón y sin razón, subordinación y rebeldía, promotor y miembro de organizaciones formales tanto como de organizaciones informales.*

Las fiestas que tienen mayor presencia para los directivos, contestaron los trabajadores en el cuestionario aplicado, son las de productividad, ocupan 71%; el segundo lugar de

importancia son las religiosas, con menos porcentaje 64% pero igual de significativas pues ambas hacen referencia a un número ilimitado de asociaciones entre dos símbolos (religiosos y laborales), los cuales constituyen nuevas asociaciones simbólicas que, a su vez, requieren interpretación.

L. Reygadas hace referencia a la antropología cognitiva de Dan Sperber, quien sostiene que la función del simbolismo no otorgar significados, sino que es un dispositivo cognitivo para organizar la información sobre la realidad, *“...los símbolos son como la luz de una vela: los análisis semióticos tratan de encontrar un significado oculto en esa luz, de entenderla por sí misma, pero no encuentran nada, porque esa luz está ahí para alumbrar el contexto, no para comunicar un significado. Los símbolos no están ahí para ser vistos, sino para que se mire lo que ellos iluminan. Los símbolos no tendrían un significado, sino que serían un punto de referencia o indicio para organizar nuestras experiencias, para sugerir determinaciones asociaciones entre las cosas y descartar otras...”*²⁰.

Los convivios son otra estrategia que los directivos han implantado para sensibilizar a los trabajadores de producción. Se festeja lo más significativo para ellos: el día del niño, de la madre, del padre, así como el día de la productividad. La manera de festejo es una fiesta, por lo que ha tenido buen resultado.

El trabajo y la religión son dos conceptos entrelazados en las relaciones laborales compartidos entre los trabajadores. En el espacio del proceso productivo hay niveles de integración cultural pese a las asimetrías y las relaciones de poder entre los actores laborales.

El ambiente laboral resulta no sólo de la división y organización del trabajo sino también de la introducción de creencias y necesidades personales de los trabajadores, que remiten a sus historias y a su medio ambiente. Sus creencias y necesidades son recursos de poder que puedan movilizar en su favor, condicionan su acción en la organización. Los objetivos y

²⁰ Reygadas, Luis, *Mercado y sociedad civil en la fábrica, cultura del trabajo en maquiladoras de México y Guatemala* Tesis doctoral en Ciencias Antropológicas, UAM-I, pp. 24 y 25

prioridades de la organización tendrán incidencia distinta en trabajadores cuyos recursos les permitan márgenes o campos de maniobra más amplios.

Un ejemplo es la construcción de la guardería. Dicho sea de paso, las madres solteras ya no son el porcentaje mayor, ahora sólo alcanzan 14% en comparación con 70% que antes registraban. Cuando se informó que la guardería empezaba a funcionar en un edificio construido en la misma empresa, las trabajadoras declararon que sus esposos o familiares no permitían que sus hijos fueran cuidados por personas ajenas y el proyecto de guardería desapareció. Esta situación explica que la negativa de los trabajadores -comentarios obtenidos en entrevistas con ellos- se debe a que el proyecto no responde a una necesidad de los trabajadores, sino a prestaciones de trabajo en general, que muchas veces no responden a intereses propios. Ellos han pedido en repetidas ocasiones la necesidad de una estancia infantil, pues sus hijos tienen de 5 a 12 años y todavía necesitan de atención y la guardería sólo cuida a bebés de 3 meses a 5 años de edad. Los directivos lo saben, sin embargo no está en sus manos resolverlo, depende de decisiones mayores.

El recurso que movilizan los trabajadores ante esta insatisfacción son las faltas. Cuando faltan a trabajar, los trabajadores de producción ocupan su tiempo libre para platicar con sus amigos en las esquinas de las calles de sus pueblos, entre las 12:00 y las 14:00 horas, tiempo de salida de las escuelas, que aprovechan para ver a las chicas y chicos que pasan de camino a sus casas. También ocupan el tiempo libre para buscar otros trabajos con mejor salario y mayores prestaciones o, en su caso, asisten a cursos de capacitación de empresas de nuevo ingreso para conocer y comparar políticas de trabajo y decidirse por la “mejor opción”.

Otra forma de resistencia que resulta de ese tiempo libre corresponde a las historias que relatan ellos mismos de su convivencia en la empresa, lo que les sirve para negociar su trabajo y relacionarse con el resto de los actores laborales. El relato más escuchado es la relación sexual, muy socorrida no sólo entre los trabajadores de producción sino también entre éstos y los mandos medios y empleados de oficina. A veces algunos gerentes participan también, sobre todo en tiempos de auditorías.

Después de haber auditado, los auditores nacionales y extranjeros acostumbran realizar una fiesta en la casa de trabajadoras que son buenas anfitrionas no sólo en la organización de la fiesta sino en lograr la asistencia de trabajadoras que saben cómo “entretenerlos.”²¹

La relación sexual entre trabajadoras de producción y supervisores molesta a las trabajadoras que no participan en esta práctica, pues se vuelve un conflicto entre ellas porque las *novieciatas*, como se llaman entre ellas, toman actitudes de autoridad y determinan cargas y ritmos de trabajo a veces más rígidos que los mismos supervisores, o también aplican una disciplina más estricta, hasta el grado de no permitir ir al baño.

La relación sexual es una estrategia de negociación muy fuerte entre los actores laborales pues otorga un poder más fuerte que el conocimiento y la experiencia laboral. En Arcomex esta situación es más evidente con el tipo de líder sindical: convence a las trabajadoras de mantener relaciones con ella para asegurar el trabajo en la empresa, de tal suerte que en la selección de personal las mujeres tienen preferencia, no los hombres y menos aún si son bien parecidos, pues la líder sindical los ve como rivales.

Algunas trabajadoras²² confesaron su gusto por este tipo de relación, hasta el punto de preferirlas más que la relación heterosexual; pero a quienes no les gusta y son objeto de algún interés de la líder sindical sufren hostigamiento sexual dentro y fuera de la empresa. Algunas trabajadoras manifestaron practicar los dos tipos de relación sin ningún problema; así aseguran su trabajo por dos partes: la primera con los supervisores y la segunda con la líder sindical.

Sin embargo, los supervisores y jefes de área dicen desconocer por completo que este tipo de prácticas se den actualmente en la empresa; recuerdan que en los inicios tuvo mucha

²¹ Información obtenida en entrevista realizada a la Lic. Padilla, consultora de la empresa Arcomex, en el mes de julio del 2000.

²² Información obtenida en entrevistas realizadas a trabajadores de producción, los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2000, en la oficina cerca al proceso de producción de la empresa Arcomex, S.A. de C.V.

fuerza, pero con la entrada de las nuevas formas de organización del trabajo desapareció como parte de la política de calidad en Arcomex.

“Tenemos trabajadoras consentidas”, dicen los supervisores y jefes de área; éste es otro problema que se comenta mucho entre los actores laborales, sobre todo entre mujeres y se refiere a trabajadoras que son responsables, con ciertas habilidades que agilizan y vuelven menos pesada la rutina de trabajo, por eso se les consiente, para que sigan por ese camino. Las trabajadoras flojas y chismosas “imaginan cosas” para justificar y esconder su desgano por el trabajo, dicen los supervisores y jefes de área.

El amor es un sentimiento que también forma parte de las historias que construyen los mismos trabajadores de producción en las esquinas de sus calles. Por este sentimiento se es capaz de realizar el trabajo más pesado y estresante, e inventar y justificar actividades con tal de conquistar a la pareja y poderla disfrutar todo el tiempo; también por el amor se es capaz de resolver los problemas más complicados.

El amor no es exclusivo de los trabajadores de producción, se expresa con fuerza entre mandos medios, personal administrativo y directivos; es un sentimiento que cuando mejor va termina en matrimonio, pero cuando va mal se transforma en odio y convierte cada actividad de trabajo en venganza que entorpece el trabajo en equipo y la política de calidad, pues muchas actividades encaminadas para su logro desaparecen de la noche a la mañana.

En el caso de los trabajadores de producción, el odio y la venganza se manifiestan en la aplicación de circuitos chuecos, secuencias distorsionadas, lo que provoca retrabajos o aceleración de carruseles y, en consecuencia, amontonamiento de materia prima y producto terminado.

Las faltas de trabajo grupales para frenar completamente la producción no sólo de un área sino del total de ellas son otras maneras de mostrar odio y resentimiento. Las explicaciones

que los trabajadores faltistas²³ dan son que se quedan dormidos y la empresa da sólo cinco minutos de tolerancia después de la hora de entrada, o que el transporte los había dejado y por esta razón no llegaban a trabajar.

La gerencia de relaciones industriales, a través del departamento de personal, no puede aplicar el reglamento y despedir a este tipo de trabajadores porque la planta pararía operaciones, ya que 87% de sus trabajadores son jóvenes. Por lo tanto, se realizaron pláticas para sensibilizar a los jóvenes y crearles el sentido de responsabilidad con el trabajo y le dan la oportunidad de conservar el empleo.

Las pláticas fueron impartidas por el grupo de estudiantes practicantes, que para entonces ya eran personal de base y responsable de las actividades, situación muy criticada por algunos jefes de área; la opinión que obtuvimos de algunos de ellos es la siguiente:

El departamento de selección de personal debería contar con un perfil del trabajador Arcomex y un perfil general de los trabajadores del estado para establecer criterios de aceptación. Sí los jóvenes sólo alcanzan 40% del perfil Arcomex no entran, para evitar problemas de *vandalismo*, por ejemplo; pero si alcanza un porcentaje de 70% ingresan aunque sean *chavos banda*. Lo mismo debería pasar con los trabajadores mayores de 35 años; como muchas veces es personal que ya no consigue trabajo fácilmente cumple con las exigencias del trabajo. En conclusión, selección de personal debería ampliar sus criterios de selección y no eliminar indiscriminadamente a trabajadores sin una razón de peso.

A este tipo de prácticas están acostumbrados los actores laborales, así que en lugar de preocuparse negocian su trabajo a través de sus relaciones laborales, las que dado el tono y color subido de la interacción se convierten en relaciones de poder determinadas por el manejo de algunos de sus recursos de poder. Estas situaciones cuentan con la anuencia de directivos, mandos medios y sindicato, porque así convenía para alcanzar los objetivos de

²³ Entrevistas realizadas a los trabajadores faltistas correspondientes a los meses de octubre, noviembre y diciembre, en la oficina anexa al proceso de trabajo de la empresa Arcomex.

competitividad y productividad. Los actores laborales aprendieron bien la lección y el camino lo saben de memoria.

Es necesario prestar atención a las prácticas laborales porque dependiendo del tipo de recursos que utilizan los actores para negociar su trabajo se determinará el poder que los fortalece o debilita frente a las nuevas formas de organización.

En la interacción de prácticas laborales los actores echan mano de los recursos de poder disponibles, así ponen de manifiesto que poseen una condición común que permite establecer una participación laboral entre ellos. No se trata de una participación armónica, por el contrario, es posible encontrar inconsistencias entre los recursos utilizados que caracterizan precisamente las relaciones de poder.

El poder “...es una relación y no un atributo de los actores, se desarrolla a partir de una negociación entre trabajadores comprometidos en una determinada relación...”²⁴. Cada trabajador dispone de poder sobre otros trabajadores, mismo que será más grande cuanto más pertinente sea para éstos el espacio de incertidumbre que aquél controla.

El poder reside en la relación que poseen el conjunto de trabajadores e interviene en la medida en que éstos proporcionan libertad de acción.

El proceso de trabajo es un espacio de incertidumbre donde los trabajadores desarrollan capacidades para negociar su trabajo e innovar prácticas laborales más eficaces. Los trabajadores, por sus múltiples dependencias o por su capital de relaciones, pueden controlar, por lo menos en parte, ese espacio de incertidumbre y amoldarlo en beneficio de sus propios intereses disponiendo en forma consecuente de recursos y relaciones de poder propias de cada acción laboral.

²⁴ - Crozier, Michel; Erhard, Friedberg. *El actor y el sistema*, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990, p. 76.

El control, junto con las prácticas laborales y la toma de decisiones van perfilando un poder a través de sus relaciones pues, como dice Foucault, el poder produce saber porque determina conocimiento.

Se trata de una negociación del esfuerzo, como la llama P.K. Edwards, “...*la cual consiste en un conjunto de prácticas y acuerdos laborales, explícitos e implícitos, sobre qué trabajo se hace y cómo se hace, entendidas éstas no como acciones o aspectos independientes del control, sino como formas de prácticas laborales que emergen de la negociación sobre el trabajo...*”²⁵.

Al mismo tiempo que requieren de la toma de decisiones de los trabajadores para solucionar problemas cotidianos imprevistos, las prácticas laborales generan recursos de poder que éstos movilizan para negociar su trabajo.

De esta manera la movilización de los recursos de poder de los trabajadores indica el margen de movilización que los trabajadores tienen para lograr sus prácticas laborales requeridas, así como el margen de maniobra que aprovecha en la interacción, volcando los recursos de poder que pueden movilizar.

Las prácticas laborales se van innovando con la experiencia adquirida por los trabajadores, que aseguran ciertas prácticas propias y que además sean previsibles para las prácticas ajenas. Sin embargo el reacomodo de las prácticas laborales respondió a una mezcla que, lejos de adoptar un modelo propio, complicó y complejizó más el análisis de las prácticas laborales, de tal suerte que para poder explicarlas es necesario reconocer el uso de la imaginación de los trabajadores.

Las relaciones de poder son relaciones de fuerzas que se objetivan entre los trabajadores a través de los recursos de poder utilizados para controlar su trabajo. Esos recursos provendrán tanto de su posición en el trabajo como de su capacidad individual y cuentan

²⁵. P.K. Edwards, *El conflicto en el trabajo: Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*, Ed. Ministerio de trabajo y seguridad social, España, 1990, pp 15-25.

con dos limitantes: 1) La satisfacción de intereses individuales y 2) Las restricciones que se establecen en ciertas reglas o normas efectivas.

En el proceso de trabajo podemos encontrar diferentes espacios de incertidumbre donde los trabajadores obtienen recursos de poder y capacidad para movilizarlos: departamento, maquinaria, herramientas, puesto, tareas, tipo de supervisión, características personales, etc. Por lo tanto, ningún trabajador está desprovisto de recursos, pero sí de magnitudes de recursos diferentes. Se dice que los directivos obtienen un poder estructurante que les permite determinar políticas y reglamentos básicos, pero dejan a los trabajadores un margen más o menos importante para negociar sus acciones y controlar su trabajo.

La pertinencia de estos recursos movilizados respecto a las acciones y emociones individuales que intervienen implícitamente en la negociación constituye una condición crítica para su aplicación efectiva. Puede haber intentos de los trabajadores interesados en volver pertinentes recursos que no lo eran o en reducir la pertinencia de aquellos que son controlados por otros.

Las prácticas propias de los trabajadores, su consistencia, las alianzas que establecen, proveen elementos esenciales para su interacción; las experiencias laborales anteriores, articuladas con experiencias sociales o locales, es otro recurso de poder en la negociación en la medida que permite a algunos trabajadores tomar más riesgos; pueden ser ventajas considerables en términos de márgenes de maniobra imprevisibles.

El poder permite imponer ciertas reglas en un momento determinado; una vez establecidas reducen el margen de maniobra de quien las logró poner y no pueden ser alteradas continuamente. Tampoco pueden ser exorbitantes, en el sentido que deben respetar ciertas reglas de juego de carácter más general.

J. Cutcher-Gershenfeld considera *“...que para generar conocimiento el poder jerárquico es la más débil de todas las bases pues sólo deja la capacidad de manejar a los actores laborales mediante el uso de recompensas y castigos, negando la oportunidad de activar*

*importantes intangibles, como la “alegría de trabajar”, obtenida por la utilización de capacidades que son apreciadas...”*²⁶. También se pierde la emoción intrínseca de contribuir a una organización con la cual los actores laborales se identifiquen.

Principalmente los problemas se registran cuando los cuadros medios sienten que pierden autoridad y prestigio frente a los trabajadores de producción; sobre todo cuando las opiniones y acciones de éstos son más adecuadas para resolver algún problema en el proceso de trabajo.

La acción más común que suelen adoptar los cuadros medios es imponer su personalidad, acción que es apoyada por algunos gerentes pues aún los mantienen como jefes principales porque son quienes determinan la planeación, repartición, evaluación de tareas, resolución de problemas cotidianos del proceso de trabajo y decisión sobre la elección de sus auxiliares, mejor conocidos en Arcomex como *comodines*. Esto provoca el sexto malestar latente entre los trabajadores de producción.

Una relación de poder que nosotros llamamos organizacional alude a las formas de organización del trabajo por áreas y se establece entre supervisores y trabajadores para acordar la forma de ejecutar el trabajo. Una de estas relaciones de poder la observamos en el trato que da el supervisor de tableros: para alcanzar los objetivos de calidad motiva a sus trabajadores con un pastel y pequeño convivio en el área al final de cada jornada.

Otros supervisores “venden” la idea de productividad a los trabajadores, lo que consiste en sensibilizarlo haciéndolos conscientes del dinero que pierde al mes por cada día que faltan al trabajo, así como cuántos arneses se dejan de producir al día y la pérdida que significa para la empresa.

La honestidad en el trabajo es otra forma de establecer una relación de poder organizacional; consiste en hablar con la verdad al trabajador sobre la cantidad de piezas

²⁶ Cutcher-Gershenfeld, Joel, op. cit., pp.177-191.

que se deben entregar. Se programan tiempos extras y se rolan las actividades entre todos los trabajadores; también está prohibido gritar y dar órdenes en esa área. El supervisor está visto como un compañero más de trabajo.

Una última relación de poder es despertar en los trabajadores el sentido de competencia entre las áreas de trabajo diferenciándolas por tipos de trabajadores: generales, técnicos e ingenieros. Este tipo de relaciones por áreas de trabajo se convirtió en cotos de poder, en formas de apropiación de conocimientos y experiencias de trabajo en cada uno de sus espacios; así cuando es necesaria la movilidad de trabajadores por áreas surgen conflictos laborales, como cuando se rolan los supervisores pues significa trabajar con el equipo “enemigo”.

Las relaciones de poder grupales se expresan en la rotación y el ausentismo pues influyen en la ejecución del trabajo y en la “permanencia” en la empresa.

Las formas individuales de relación de poder entre los actores laborales son evidentes en las actitudes ante el trabajo; si bien es cierto que forman parte de las formas colectivas y organizacionales, son básicas para realizar “trabajo hormiga” entre los trabajadores y acordar formas y tiempos de trabajo apelando a los intereses de cada uno.

El manejo de intereses de los actores laborales para negociar el trabajo ha sido el recurso de poder de mayor fuerza en la empresa, respaldado por las prácticas laborales que hacen alusión a formas tradicionales y locales de organización frente a las nuevas formas de organización del trabajo.

Cuando a los actores laborales les interesa competir entre ellos para demostrar qué trabajadores son más importantes en la empresa recurren a cuestiones técnicas, “recursos instrumentales” les llamamos nosotros.

Un ejemplo de este comportamiento lo expresan trabajadores que saben interpretar las instrucciones que contienen la carpeta negra²⁷ y la utilizan cuando existen errores, ya sea en el armado o en el funcionamiento (prueba eléctrica) de un arnés. Si los problemas son por errores cometidos por los trabajadores de la misma área les explican cómo utilizar la información de la carpeta para solucionar el problema inmediatamente, pero si son trabajadores de otras áreas de trabajo los reportan con el supervisor para que sean reprendidos y en ocasiones castigados con un día de salario o de descanso. El castigo depende del estado de ánimo del supervisor o de las presiones de entrega del producto.

Si no tienen buena relación con el supervisor responsable del área donde se originó el error reportan directamente la falla al jefe de área, argumentan que los atrasos de producción son ocasionados porque el supervisor no explica a esos trabajadores la forma de interpretar correctamente las instrucciones técnicas comprendidas en la carpeta negra.

Es muy común observar este comportamiento, en algunos supervisores a quienes les gusta sobresalir. Cuando inició la empresa en Tlaxcala se acostumbraba otorgar un distintivo a las áreas que se esforzaban por destacarse de esta manera, el distintivo era un SOL (seguridad, orden y limpieza) y a las áreas que no lo lograban se les colocaban un muñeco llamado ecoloco (inseguridad, desorden y basura).

Actualmente esta actitud se observa sólo en un área llamada NB3 encargada de la fabricación del arnés del lujo del New Beatle. Durante tres años consecutivos esta área ha mantenido el primer lugar en productividad. El supervisor responsable tiene 34 años de edad, ingeniero industrial de profesión y con una antigüedad en la empresa de 3 años aproximadamente. La política actual de la empresa ya no es la de otorgar distintivos sino la de lograr que todos sus supervisores sean ingenieros industriales con la visión de Armando Pérez Morales, nombre del supervisor en cuestión.

²⁷ Carpeta negra, contiene los métodos de trabajo que deben de aplicarse a las máquinas de aplicación, desplazamiento y peladura. También contiene los métodos a seguir para verificar peladuras, longitud y circuitos de cable.

La capacidad en el trabajo es otro recurso que movilizan los trabajadores, esto ha provocado algunas inconformidades, sobre todo en aquellos supervisores que no reconocen que los trabajadores de producción tienen una capacidad de trabajo en ocasiones superior a ellos.

El prestigio y el *status* de estos supervisores se ven limitados y para mantenerlos reaccionan de forma autoritaria y agresiva con los trabajadores. El recurso de poder simbólico cobra importancia con acciones como poner apodos a los supervisores, dibujar en los baños figuras obscenas, escribir palabras agresivas.

El *status* de los supervisores también se siente afectado cuando, por ejemplo, los directivos de la empresa eligen a un supervisor que no ha mostrado entrega a su trabajo para destacarlo como emprendedor de algún programa que tenga como finalidad elevar la productividad. Es en estos casos no importa su profesión ni desempeño laboral, importa más que sea amigo y acepte sin preguntar por qué esas condiciones del nuevo programa de productividad. Cuando los jefes de área toman tiempos y velocidades en los carruseles para demostrar quiénes son los que mandan, los trabajadores de producción y los supervisores lastimados en su orgullo bajan la velocidad y el ritmo de trabajo, así surge otro recurso de poder simbólico que los actores laborales utilizan para evidenciar la falta de reconocimiento a sus capacidades en el desempeño de su trabajo.

El recurso de poder más polémico es el emocional, expresa emociones encontradas en las actitudes de los trabajadores: solidaridad con deseos de venganza; coraje por un castigo impuesto aunque haya agradecimiento a la persona que lo impuso, pues es la misma que anteriormente ha “hecho favores.” Coraje con la líder sindical por la revisión de contrato colectivo y al mismo tiempo sentimientos amorosos por ella; odio al departamento de personal y al mismo tiempo agradecimiento por mantenerlos trabajando pese a las irregularidades en el comportamiento.

El recurso de poder simbólico es una reacción interiorizada de los actores laborales construida a través de la imaginación, la cual, independientemente de lo que creamos, se

inicia como una imagen en nuestra mente. Las imágenes pueden percibirse, sentirse, oírse, olerse e incluso degustarse, tanto como verse. Son símbolos profundamente arraigados, de los cuales no necesariamente los trabajadores están conscientes de su estructura, ni de sus pensamientos, sentimientos, actitudes y acciones.

La imaginación en el ámbito del trabajo, en un sentido amplio, es un método para incursionar, explorar y describir las imágenes que guían las acciones de los trabajadores; nos permite desarrollar la capacidad de entender la situación laboral de ellos e identificar imágenes o modelos de cómo perciben su lugar de trabajo.

La creación de imágenes es tan antigua como la misma humanidad. Conforme se desarrolló el lenguaje y el pensamiento racional la creación de imágenes, una vez que dejó de formar parte de la vida cotidiana, pasó a ser incumbencia exclusiva de especialistas, tal y como sucede en la actualidad.

Para el estudio de la subjetividad en el control del trabajo la imaginación es importante y debe iniciarse en lo individual y sólo a partir de ahí establecerse en lo colectivo. Sobre todo porque cuando hablemos del control como categoría empírica hacemos referencia al manejo subjetivo del trabajo, es decir, al sentido de las acciones de los trabajadores en el proceso de trabajo, de donde construiremos al mismo tiempo la noción de control como concepto analítico.

A partir de entonces la organización, asociado con prácticas y relaciones laborales del total de los trabajadores, utilizan cuatro tipos de control que analizamos en el siguiente capítulo.

IV. CUATRO TIPOS DE CONTROL EN EL PROCESO DE TRABAJO

INTRODUCCIÓN

El panorama laboral que los trabajadores de Arcomex viven con la introducción de las nuevas formas de organización del trabajo es complejo y complicado, la estrategia de socialización, utilizada por los directivos ha traído fuertes enfrentamientos laborales que los trabajadores han resuelto a través de la movilización de recursos de poder, no siempre bien logrados en la negociación de su trabajo y en momentos críticos las relaciones laborales se intensifican hasta el grado de ejercer un poder más fuerte entre los trabajadores para lograr imponer sus propios intereses y voluntades.

La estrategia utilizada por los directivos fue de acercamiento con los trabajadores de producción, seguros de que la experiencia y saberes de éstos facilitarían la introducción de las nuevas formas de organización del trabajo, generalmente este tipo de trabajadores se resiste a cambiar formas de trabajo porque las adquieren cotidianamente con sus experiencias de vida y trayectorias laborales, así que si se convencían a éstos, a los empleados sería más fácil.

A principio de la década de los noventa, con la recién llegada de las nuevas formas de organización, los directivos de Arcomex tomaron en cuenta la participación de los trabajadores de producción en la discusión y aprobación de mejores alternativas de solución ante los problemas que se presentaran cotidianamente en el trabajo, de esta manera se tomarían acuerdos consensados entre todos los trabajadores para lograr sacar la producción de arneses solicitados en tiempo, forma y calidad.

No desaparecería el control en el proceso de trabajo de ninguna de las partes (directivos, mandos medios y trabajadores de producción), más bien se abriría una nueva zona de *incertidumbre* que resultaría más controlada por aquellos trabajadores que desarrollaran más habilidad y conocimiento ante los dilemas cotidianos del trabajo.

El tipo de control sería consensual pues a través de la aportación de ideas de los trabajadores y mandos medios se elegiría la mejor alternativa para solucionar los problemas de producción.

La actitud hacia el trabajo se tornaba competitiva entre los actores laborales para desarrollar capacidades y aplicar conocimientos, dando lo mejor de sí para que entre todos acordaran la mejor propuesta.

Sin embargo la participación de los trabajadores de producción siguió siendo más de ejecución con tres modalidades: la primera se refirió a la oportunidad de elegir el mejor método de trabajo, propuesto y discutido por los directivos e ingenieros, quienes armaban el plan maestro y la *lay out* de cada lote de producción; la segunda se refiere a la posibilidad de ejecutar un sinnúmero de tareas a realizar al mismo tiempo, y la tercera a la movilidad entre áreas de trabajo, con la oportunidad de aprender y ejecutar diferentes procesos en una misma jornada de trabajo.

La toma de decisiones y las propuestas de mejora continuaron como responsabilidad de los directivos y supervisores, quienes eran ingenieros de profesión pues se pensó que de esa manera el proceso de trabajo no presentaría fallas técnicas ni mecánicas y se facilitaría el trabajo a los de producción.

La participación de los supervisores sería clave para lograr que los trabajadores de producción se sintieran parte importante, no sólo de la ejecución del trabajo sino de la mejor manera de realizarlo. Los trabajadores no perdieron el tiempo, de inmediato empezaron a dar sus opiniones para lograr mejoras; muchas de ellas rebasaban la experiencia de los ingenieros, quienes contaban con conocimientos teóricos recién aprendidos en sus universidades pero estaban por abajo de la experiencia laboral de los de producción.

Algunos de los supervisores, en lugar de reconocer y aprovechar la experiencia de los trabajadores, decidieron minimizarlos con un trato despótico, dando lugar a un control

burocrático del trabajo que resultó ser mejor manejado por aquellos supervisores que sintieron que su *status* y prestigio se debilitaba frente a los trabajadores.

La manera de aplicar este tipo de control fue mediante la selección de personal, de la implantación de tiempo extra, de las jornadas de trabajo, de una supervisión estricta con personal profesional, de los niveles y cargas de trabajo, y de establecer preferencias entre los trabajadores de producción.

Ante la presión de entregas del producto los directivos fomentaron el trato autoritario y déspota de algunos de los supervisores con tal de que la producción no se afectara.

De esta manera el control de tipo burocrático cobró importancia entre los supervisores, siendo mayor en momentos en que sienten amenazada su autoridad y menor en momentos que se requiere de un trato humano hacia los trabajadores para alcanzar los estándares de producción, oportunidad que aprovecharon los trabajadores y empezaron a dar a conocer sus demandas, reclamos e inconformidades, presionando a los directivos a dar soluciones inmediatas.

Ante este comportamiento los trabajadores se reapropian nuevamente de sus espacios de control para negociar su trabajo. De forma simultánea se practica otra forma de control, llamada por nosotros reapropiado, donde los trabajadores recurren a formas tradicionales de negociación y las fortalecen, como las faltas, la rotación y ausentismo, entre otras.

A mediados de la década de los noventa las formas de controlar el trabajo se encontraban bajo la influencia de estos tres tipos de control: consensado, burocrático y reapropiado, los que se practicaban según las necesidades de trabajo; pero por exigencias de producción se requirió de formas combinadas de estos controles para negociar con un cuarto tipo de control; éste surge a finales de esta década, lo llamamos enajenado, negociado por los dueños y clientes principales de la empresa quienes, dirigen y planean el proceso de trabajo desde afuera para satisfacer sus exigencias y deseos, a su vez éstos son controlados por las normas europeas de calidad total para mantener a la empresa competitiva en el mercado.

Estas formas de control en el proceso de trabajo difícilmente se hacen conscientes entre los actores laborales por la tensión y presión que a diario se vive en la empresa. De ahí que la combinación de las formas se practica de manera subjetiva, respondiendo a momentos críticos de producción para cumplir con los objetivos establecidos por los dueños, o para satisfacer intereses particulares y/o profesionales de cada uno de los trabajadores.

A través de la observación y los recorridos en y desde el proceso de trabajo registramos el panorama laboral de los trabajadores que nos llevaron a imaginarnos estos cuatro tipos de control que a continuación explicamos por separado para facilitar su análisis.

CONTROL CONSENSADO

Las nuevas formas de organización del trabajo, tal y como se aplicaron en Arcomex, involucraron a los actores laborales de manera colectiva para introducir los métodos y conceptos de las nuevas formas de organización.

En la medida que los actores laborales utilizaron adecuadamente los métodos y entendieron correctamente los conceptos, ellos planearían su trabajo o, en su caso, propondrían alternativas para una mejor planeación aplicando su saber hacer.

Los comportamientos individuales y colectivos de los trabajadores de producción sorprendieron a los mandos medios, pues no sólo se logró que aplicaran su saber hacer sino que empezaron a opinar para mejorar las condiciones y ambiente de trabajo, así como a detectar errores de operación que repercutían directamente en la producción cometidos por los jefes de área y los supervisores.

Las opiniones de los trabajadores de producción se escriben y depositan en buzones colocados en diferentes lugares del espacio del proceso de producción. La participación que se logró fue sorprendente, semanalmente se recogían buenas opiniones y se canalizaban a las jefaturas correspondientes para ser discutidas en las reuniones con el equipo natural de trabajo, donde supuestamente se tomarían cartas sobre el asunto.

Algunas solicitudes de los trabajadores sobre las condiciones de trabajo se tomaron en cuenta, ejemplos; colocar los lectores de tarjetas en la entrada de la empresa para evitar retardos; poner música para ambientarse; celebraciones de días festivos en la empresa; realizar encuentros deportivos; otorgar becas escolares a los hijos de los trabajadores y ofrecer talleres de manualidades. Otras como colocar ventiladores y calefacción en el espacio de producción; colocar garrafones de agua; cambiar los tenis por zapatos menos caliente; arreglar el drenaje para evitar malos olores; solucionar problemas con el servicio del comedor; otorgar transporte, continúan siendo demandas que los trabajadores no se cansan de hacer públicas en la primera oportunidad que tienen.

Al reconocer a los trabajadores como sujetos capaces de aplicar y desarrollar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias laborales y su saber hacer en cada tarea realizada se desencadenaron actitudes y acciones que le dieron significado a la capacidad de actuar, pues según M. Moldaschl "... depende de la subjetividad de los actores laborales y constituye una zona de incertidumbre que se debe controlar..."¹.

El control es de tipo consensual, los actores laborales de manera colectiva daban solución o respuesta a problemas imprevistos de trabajo indicando nombre y apellido en registro de efectos y causas que los originaron, así como identificando a los actores laborales involucrados para tomar acuerdos y resolver problemas.

Para que los actores laborales llegaran a un acuerdo consensado requerían conocer el proceso de trabajo y su funcionamiento. Desde el punto de vista de los supervisores, el funcionamiento consiste en:

*...capturaren la computadora las asistencias, para ubicar quiénes faltaron y qué puestos cubrir con aquellos trabajadores que cubran el perfil; se lleva un control de piezas producidas diariamente; se elaboran gráficas semanales por cada trabajador para saber cuántos arneses hacen cada hora y por turno, cada semana se tienen que superar el trabajo de la anterior. De esta manera los trabajadores se van dando cuenta si mejoran o no su productividad y es un control del proceso que se lleva...*²

Desde el punto de vista de los jefes de área, el procedimiento consiste en:

...los arneses son muy complejos, tenemos que ver el panorama laboral, no sólo lo que es producción, al estar estructurado un plan de trabajo, las limitantes como rotación de personal, ausentismo, tiempos extras, entre otras, nos llevan hacer más imaginativo, más estratégico y eso nos gusta mucho por que no hay recetas de cocina, lo que hicimos ayer no lo podemos repetir al otro día porque las situaciones son muy diferentes día

¹ Manfred. Moldaschl, *Control de management y regulación de trabajo- El concepto de control en la sociología industrial*, (mimeo, en publicación). Traducc. del alemán de Heike Dorit Gruhn, 1993, 30 p.

² Resumen de opiniones obtenidas en las entrevistas realizadas a supervisor.

con día, la clave esta en “vender la idea a los trabajadores”, consiste en dar instrucciones de trabajo, ya sea dar órdenes, ya sea trabajar tiempo extra, ya sea ubicar a los trabajadores en sus tareas, o sea, que hagan las cosas por convicción...³

La opinión que los trabajadores de producción tienen acerca del procedimiento aplicado por los supervisores y jefes de área son las siguientes:

*....que acepten nuestras sugerencias cuando se les da porque ellos nada más quieren que nosotros aceptemos lo que dicen; que paguen más...
 ...que nos tomen en cuenta como seres humanos con respecto al trabajo y no den tanto tiempo extra y aumenten el salario...
 ...no le dan tanto importancia como se cree a nuestros comentarios o sugerencias...
 ... que valoran más nuestro trabajo...
 que valoren siempre nuestro trabajo y no solamente cuando vienen las certificaciones...
 ..nos apoyan y todo pero nos falta comunicación...⁴*

Los trabajadores de producción están dispuestos a comprometerse con su trabajo, como lo muestra el Cuadro 1.

CUADRO 1 POSTURA DE LOS TRABAJADORES DE PRODUCCIÓN FRENTE AL TRABAJO.
(Porcentajes)

POSTURA FRENTE AL TRABAJO	
TRABAJAR AUN MÁS DURO	15
ACEPTAR CUALQUIER PUESTO	40
ACEPTAR CUALQUIER DEPARTAMENTO	25
TRABAJAR TIEMPO EXTRA	20

El cuadro muestra la postura de los trabajadores de producción frente al trabajo. El porcentaje más bajo lo tiene el renglón “trabajar más duro”, porque no ven gratificado su trabajo con el salario, como ellos mismo dicen.

³ Resumen de opiniones obtenidas en las entrevistas realizadas a jefes de área.

⁴ Resumen de opiniones obtenidas en la última hoja del cuestionario aplicado a los trabajadores de producción

“Aceptar cualquier puesto de trabajo” es el porcentaje más alto en el cuadro, seguramente porque los trabajadores de producción tienen suficiente experiencia y no deben explicar las tareas que tienen que realizar en cada puesto, sólo ejecutarlas y detectar imprevistos de trabajo, situación que los colocó en mayores ventajas frente a los cuadros de mando medios: jefes de área, supervisores y asesores de calidad para controlar su trabajo.

Para estudiar el vínculo entre conocimiento y actores laborales Nelson y Winter utiliza la noción de saber hacer. El conocimiento tecnológico, afirman, *“...es en gran medida un saber que se basa en la observancia de un conjunto de reglas que no son conocidas como tales por quienes la siguen. Ser capaz de hacer algo, y al mismo tiempo ser incapaz de explicar cómo esto ha sido hecho -afirman- es mucho más que una posibilidad lógica, es una situación muy frecuente..”*⁵. En efecto, el dominio de una técnica, la habilidad para “hacer algo,” no se reduce al conocimiento de las reglas que lo gobiernan.

En sí mismo, el conocimiento formalizado, no implica la posición de una competencia técnica relevante en términos prácticos. *“...Las reglas de un arte pueden ser útiles, pero ellas no determinan la práctica del arte; ellas son máximas que pueden servir como guías de un arte sólo si pueden ser integradas en el conocimiento práctico del mismo...”*

Dice M. Polanyi *“...que una ejecución aceptable requiere sobre todo de haber adquirido un tipo de saber no consciente, difícil de formular a través de los códigos de un lenguaje que hace posible articular en tiempo real respuestas complejas ante una variedad de situaciones concretas, caracterizadas por combinaciones de circunstancias en principio irrepetibles...”*⁶ En este caso la necesidad de hacer consientes las reglas y los saberes que se aplican se muestran como un signo de torpeza o de falta de dominio de la tarea. En este plano, quien tiene que explicar lo que está haciendo es porque no le gusta su trabajo.

⁵ “Repensando la empresa. Producción, saber y aprendizaje en la teoría de la firma” *Sociología del Trabajo*, núm. 25, otoño 1995 p. 36.

⁶ *Sociología del Trabajo*, ibid., p. 50

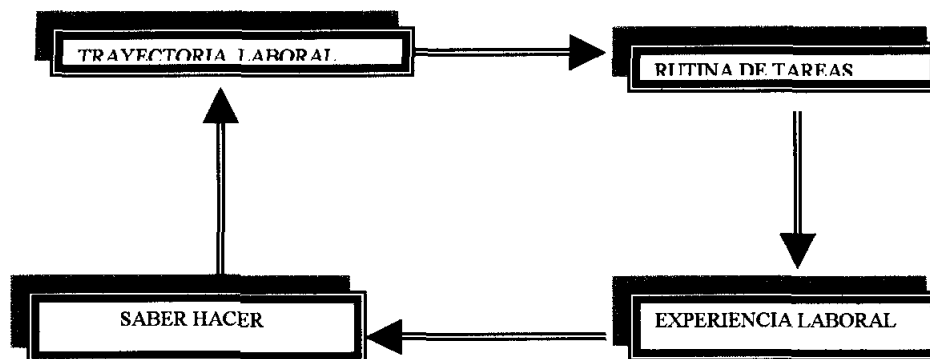
Los trabajadores de producción contestaron que les gusta trabajar en la empresa por el tipo de trabajo, según se muestra en el Cuadro 2. El tipo de trabajo no represente ningún problema para los trabajadores, seguramente porque lo conocen y saben cómo resolver problemas cotidianos.

CUADRO SOBRE EL GUSTO POR TRABAJAR EN LA EMPRESA
(Porcentajes)

TE GUSTA TRABAJAR EN LA EMPRESA	
POR EL TIPO DE TRABAJO	69
POR LOS COMPAÑEROS	2
POR LOS SALARIOS Y PRESTACIONES	19
POR EL PRESTIGIO DE LA EMPRESA	5
OTROS	5

La dificultad para codificar estos saberes a través del lenguaje formal se manifiesta en los modos en que son transmitidos y enseñados. La demostración, la imitación, compartir situaciones prácticas donde estos saberes se ejercen, suelen jugar un papel mucho más destacado que las instrucciones verbales, que por lo general se expresan como crítica de lo hecho. Lo importante para nosotros es que los autores sostienen que esta capacidad no articulable de hacer cosas se sitúa en el centro mismo del espacio cotidiano del proceso de trabajo.

La capacidad de los nuevos métodos y conceptos de trabajo de la empresa dependen fundamentalmente de la calidad del saber hacer que alcancen los trabajadores de producción y que no pueden sino acumular durante sus trayectorias laborales.



En un contexto organizacional concreto la trayectoria laboral “...*implica mucho más que retener un repertorio de las rutinas operativas frecuentemente utilizadas. Implica, además, cosas como saber cuáles rutinas pueden ejecutarse y cuándo hacerlo; saber recibir, diferenciar, reinterpretar señales; ser capaz de vincularlas con los rendimientos específicos que invocan; saber emitir mensajes y controlar sus significados en los contextos concretos en que serían probablemente recibidos...*”⁷ Obviamente, esto supone competencias básicas como el dominio del lenguaje en forma oral y escrita, y competencias profesionales más específicas relacionadas con las nuevas formas de organización en la empresa. Pero también supone haber desarrollado saberes que se van acumulando hasta convertirse en trayectoria laboral lista para ser utilizada en cualquier eventualidad de trabajo.

Los mandos medios, en particular los ingenieros, se encuentran en desventaja en relación con el saber hacer porque la capacidad para ver e interpretar señales en la cotidianeidad del proceso de trabajo se adquiere con la experiencia de trabajo, y más aún en el caso de mensajes deliberados, explícitamente comunicados, la interpretación requiere de saberes muy específicos del contexto organizacional que los ingenieros no poseen aún en comparación con los trabajadores de producción.

El lenguaje interno que una organización utiliza para comunicarse nunca es el español llano, es un dialecto lleno de entendimientos sobre palabras que nombran productos particulares, partes, clientes, localizaciones de áreas y trabajadores, que involucran significados muy específicos para términos como “lentamente”, “más despacio”, etc. El conocimiento que en ella se acumula explica la continuidad de la empresa a través del tiempo, más allá de los miembros que la integran y la complejidad de los procesos de cambio e innovación.

⁷ *Sociología del trabajo. ibid.*, p. 37.

D. Hernández *“...dice que los procesos de innovación, sean tecnológicos u organizacionales, implican siempre la modificación de las rutinas que construyen la empresa...”*⁸ Rutinas que por ser prácticas propias compartidas por una gran cantidad de actores laborales en contextos organizacionales siempre específicos sólo muy parcialmente pueden ser manipulados técnicamente en función de objetivos precisos.

El saber hacer como saber profundo, al que recurren los procesos de entendimiento lingüístico, descubre algunas dimensiones que permanecen ocultas al terreno organizacional a partir de la noción rutina.

Saber hacer es también, y al mismo tiempo, saber interpretar las órdenes normativas y los consensos que permiten las interacciones entre los actores laborales, así como también haber desarrollado competencias y motivaciones subjetivas que cuajen en personalidades capaces de interactuar en contextos laborales específicos.

D. Hernández, también *“...dice que en los procesos de conocimientos se encuentran indisolublemente unidos tanto los saberes instrumentales como los que intervienen en la constitución de las solidaridades grupales (mundo social) o los que se ponen en juego en la formación de las identidades personales (mundo subjetivo)...”*

Desde esta perspectiva la empresa no sólo se muestra como una entidad que “sabe hacer cosas,” también se manifiesta como un ámbito en el que se producen y legitiman normas y formas de solidaridad, y como lugares donde las personas construyen identidades en torno al trabajo.

En entrevista con el Ing. A. Pérez, supervisor del área A2 627S, mencionó dos ejemplos que muestra solidaridad entre trabajadores de producción:

los trabajadores se solidarizaron en contra de él apoyando a un grupo de cinco trabajadores que se quejaron de su trato estricto ante

⁸ *Sociología del trabajo, ibid., pp. 41-42*

Relaciones Industriales y el comité sindical. El Ing. Pérez consciente de no haber cometido ninguna actitud que provocara malestar en las trabajadoras pidió, a su jefe inmediato, levantara una encuesta en todas las áreas del proceso de trabajo para que conociera la opinión que las trabajadoras tienen de él; así se hizo y surgió entonces que al grupo de las cinco trabajadoras en realidad les gustaba el supervisor y éste no les había hecho caso. La reacción del jefe fue despedir a este grupo y los demás trabajadores cambiaron de inmediato la actitud con el supervisor.

Otra experiencia que cuenta el mismo supervisor fue una muestra de solidaridad de los trabajadores hacia él, una vez que se había atrasado el trabajo en su área por faltantes de circuitos y necesitaba contar con el lote en la fecha establecida por el cliente, quedaba sólo una semana, toda su gente del área trabajó doble turno hasta sacar la producción, como grupo son muy fuertes ya sea para defenderse entre ellos o para solidarizarse con su supervisor cuando lo creen conveniente.

La ventaja fundamental es que el conocimiento y el aprendizaje que permiten que los actores laborales de la empresa trabajen son concebidos como un conocimiento y un aprendizaje intersubjetivo. Se trata de saberes que se constituyen, se refuerzan y se modifican en procesos comunicativos que comparten una práctica y que, en la misma comunicación, se constituyen como tales. El saber tecnológico, las solidaridades y normas que hacen posible las interacciones dentro de un colectivo se esfumarían si no fueran interpretadas y actualizadas en cada acto de entendimiento práctico por quienes lo integran.

Nadie podría formarse como trabajador en una empresa determinada si no es entendiéndose con los demás, interpretando y actualizando los saberes y normas que hacen que una empresa exista. Formarse como trabajadores y reproducir, interpretar y transformar las certezas a las que el habla recurre cuando se utiliza en situaciones concreta, implica un control consensado.

Hasta aquí pareciera que las nuevas formas de organización consideraran el mundo de trabajo como espacio central de acción de los actores laborales y como espacio de desarrollo de potencialidades. Sin embargo en una polémica actual, los autores que hablan del fin de la sociedad del trabajo, discuten si se está generando una ética confuciana del trabajo con nuevas identidades entre actores laborales y empresa, que sería la base del éxito

japonés. En otras palabras, ¿acaso el toyotismo significa una nueva ética del trabajo de mayor intensidad que la ética protestante de los primeros siglos del capitalismo?

E. de la Garza y M. Campillo *“...dicen al respecto que la desarticulación de los mundos de vida del trabajador y el relajamiento del mundo del trabajo, como generador de subjetividades e identidades, es cuestionado por las concepciones toyotistas que ven la empresa como articuladora del mundo del trabajo con el del no trabajo, tratando de involucrar a la familia y el espacio de reproducción no laboral con el laboral, para crear una identidad que más que laboral es de empresa....”*⁹.

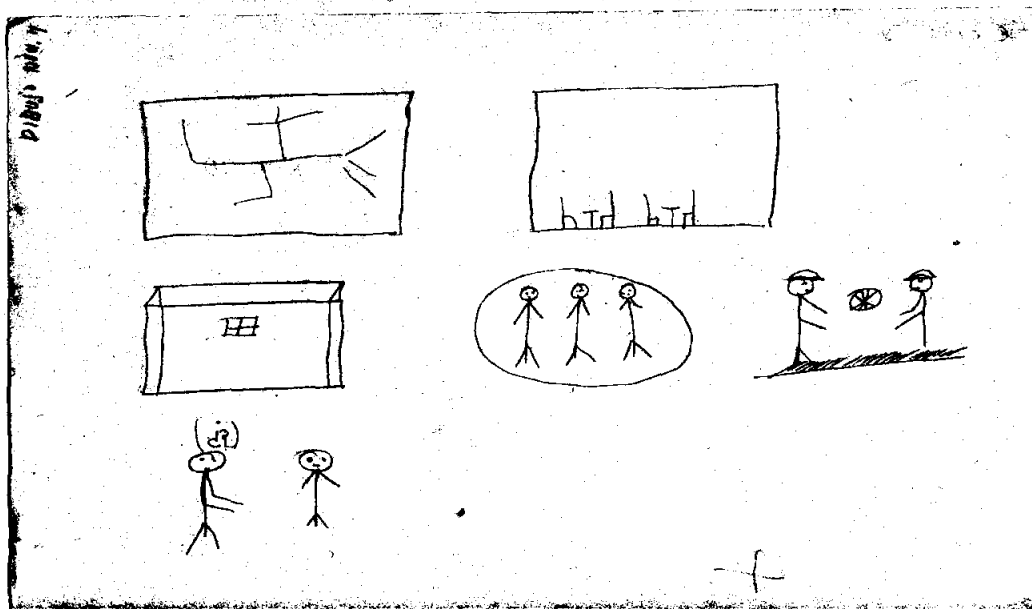
Los trabajadores de producción perciben la organización de las nuevas formas de trabajo de manera integrada, un ambiente de trabajo agradable, pero no han podido identificar a la empresa como “la gran familia”, concepto nuevo de trabajo que pretendían hacer sentir en los actores laborales, sobre todo en los de producción, quienes conservan una idea de familia diferente a la propuesta por la empresa.

*“...La gran familia en Arcomex”, opinan los actores laborales, es más por sentimiento, y nostalgia de lo que fue Arcomex. A veces uno siente que no se está logrando lo que se quiere y cuando está uno decidido a dejar la empresa aparece un “eventito” y vuelve aquel sentimiento de pertenencia. “La gran familia Arcomex” es un poco más por eso que por sentirse como en casa, pues los directivos no se solidarizan con uno en los malos momentos como sucede con nuestras familias de afuera, la de a de veras, la que se solidariza con uno en las buenas y en las malas...”*¹⁰

⁹ Sociología del trabajo, ibid., p. 45

¹⁰ Opiniones obtenidas en la última hoja del cuestionario aplicado a trabajadores de producción.

Recordamos este dibujo como la imagen de la empresa que perciben los trabajadores.¹¹



Lo que observamos en el dibujo es precisamente que los directivos pretenden fomentar una identidad familiar de empresa, más que de trabajo, simulada de un trato de iguales, sin jerarquías ni profesiones, con una relación personal y directa; se aceptó que los trabajadores tutearan a los jefes para lograr mejor fluidez tanto en la transmisión de conocimientos y experiencias laborales como en las redes de solidaridad entre ellos para alcanzar los objetivos de calidad y cantidad del producto terminado.

Sin embargo cuando el trabajador se encuentra con su familia y se relaciona con su hijo, cuestiona su figura de autoridad ante él, porque no sabe como fusionar a la gran familia Arcomex con su familia, no sabe con qué sustituir los valores, el respeto, obediencia y cómo educar a sus hijos, a sí que los trabajadores acuerdan simbólicamente moverse con dos tipos de familia: moderna laboral y tradicional personal.

¹¹ Zamora Ramírez, Elizabeth "Interpretación de dibujos" en tesis de maestría, *El comportamiento sociolaboral en la cotidianidad del proceso de trabajo*, UAM I, 1993, pp. 120-130.

Los trabajadores son leales con la empresa, siempre y cuando no afecten sus relaciones familiares. La lealtad de los trabajadores hacia la empresa está supeditada al respeto que los directivos tengan de sus costumbres y tradiciones familiares.

Cuando preguntamos a los trabajadores de producción ¿sienten lealtad por la empresa?, esperábamos una respuesta diferente a la que muestra el Cuadro 3, sin embargo el porcentaje de las respuestas fue un aliciente para que los directivos continuaran introduciendo los métodos y conceptos de trabajo de las nuevas formas de organización hasta alcanzar los objetivos de productividad deseados por los clientes y exigidos por los mercados.

CUADRO 3 LA LEALTAD QUE SIENTEN LOS TRABAJADORES DE PRODUCCIÓN HACIA LA EMPRESA
(porcentajes)

LEALTAD HACIA LA EMPRESA	
MUCHA	45
REGULAR	47
POCA	6
NINGUNA	2

La lealtad que los trabajadores de producción sienten registra 92%. Reinterpretando los datos del Cuadro, decimos que las nuevas formas de organización del trabajo han respetado los estilos y formas de organización familiar en tanto recurren al saber hacer de los trabajadores, a las prácticas locales de trabajo y de vida y además porque les proporcionan una fuente de trabajo cerca de sus comunidades y al pendiente de sus familias.

Como resultado de este proceso constante de sentimientos es importante estudiar la configuración del control consensado como un manejo subjetivo del trabajo donde el reflejo emocional de los trabajadores se percibe en las respuestas obtenidas en el cuestionario y en entrevistas aplicadas.

Los aspectos que los trabajadores consideran importantes para realizar bien el trabajo son, en este orden; aumento salarial, recibir buen trato, estabilidad laboral, capacitación,

prestaciones y tener buenos amigos, (Ver Cuadro 4), en cambio para los directivos los aspectos más importantes son, la puntualidad, asistencia y el cumplimiento de cuotas de trabajo.

CUADRO 4 ASPECTOS QUE LOS TRABAJADORES CONSIDERAN IMPORTANTES PARA REALIZAR BIEN SU TRABAJO (Porcentajes)

ASPECTOS PARA REALIZAR BIEN EL TRABAJO	
ESTABILIDAD LABORAL	15
AUMENTO SALARIAL	35
PRESTACIONES	15
CAPACITACIÓN	10
TENER BUENOS AMIGOS	10
RECIBIR BUEN TRATO	15

La capacitación es otra de las demandas de los trabajadores de producción, la opinión que dan al respecto se divide en dos posturas: algunos trabajadores expresan que los conocimientos adquiridos en la capacitación difícilmente se pueden poner en práctica en la cotidianidad del trabajo debido a que sus propuestas no son tomadas en cuenta por los supervisores y jefes de área; otros manifestaron que en la capacitación no les resuelve problemas que se presentan en el proceso de trabajo y lo único que logran es aumentar su ignorancia en ciertos procesos.

De los cuadros medios dependía el involucramiento de los trabajadores de producción en la solución de imprevistos y reorganización del trabajo tomando en cuenta sus experiencias y saberes laborales; Sin embargo, la experiencia y saber hacer de los trabajadores de producción incomodó a los mandos medios pues sintieron amenazados sus conocimientos de ingenieros, su *status* laboral y su imagen de autoridad. Lo mismo sucedió con los administrativos, quienes siguieron tratándolos como objetos de trabajo y no como sujetos portadores de saberes y experiencia laborales. En la lucha por descalificar a los trabajadores de producción el control consensado que resultaría de las nuevas formas de organización del trabajo se transformó en control burocrático, que explicamos en el próximo capítulo.

CONTROL BUROCRÁTICO

Las formas burocráticas del control del proceso de trabajo son formas importantes en el desarrollo de la organización del trabajo de Arcomex antes y después de los noventas, pues fijan el marco para la obediencia y disciplina de los trabajadores a través de la vigilancia estricta de los supervisores, de la contratación y selección de personal, así como el establecimiento de turnos y jornadas laborales con sus niveles y puestos de trabajo que definen objetivos claros de la política laboral de la empresa.

La opinión de los supervisores y jefes de área, en su mayoría ingenieros de profesión, quedó dividida, por un lado aquellos que aceptaron y reconocieron la experiencia y saber de los trabajadores de producción, y los que consideraron irracional, con respecto a su lógica, darles libertad para que expresaran sus opiniones en la solución o planeación del proceso de trabajo, pues manifestaron que a la división técnica del trabajo le corresponde una serie de operaciones ordenadas en tiempo, espacio y procedimientos, comprensibles sólo para ingenieros industriales.

De esta manera los supervisores vigilan estrictamente cada una de las tareas de los trabajadores para asegurarse de que aplicarán correctamente cada uno de los métodos; que utilizarán de modo adecuado los instrumentos de medición de los cables; así como llenar correcta y diariamente las hojas de registro por cada parte de los arneses armados. De esta manera queda instalada una de las formas burocráticas controlada por los mandos medios, especialmente por los supervisores.

Las demandas de los trabajadores sobre la velocidad normal en los carruseles, la falta de circuitos y grapas, falta de mecánicos, material defectuoso, luz muy fuerte en prueba eléctrica, guantes incómodos, circuitos atrasados por personal de nuevo ingreso, retraso en el abastecimiento de material no fueron resueltos por los supervisores, pues surgieron mil explicaciones justificándolos, la de mayor peso es que las exigencias de los clientes de Arcomex cambian de un día para otro los números de partes de cada tipo arnés lo que impide una planeación ordenada y coordinada desde manufactura, pasando por ingeniería

hasta llegar a producción. Por lo tanto las demandas de los trabajadores no pueden resolverse, dicen los supervisores, pues no esta en sus manos contar con los números de circuitos completos para cada número de parte como tampoco disponer de trabajadores para cubrir secuencia, ni evitar que el uniforme sea incómodo en jornadas forzadas de trabajo.

Cada día crecía más la presión y tensión del trabajo y quedó justificado el trato autoritario, despótico y rígido para mantener la disciplina y obediencia de los trabajadores y estar en posibilidades de alcanzar los estándares de producción exigidos por los clientes.

La vigilancia estricta de los supervisores se acompañó de un mal trato a los trabajadores; algunas de las opiniones de éstos son las siguientes.

SUPERVISOR: AUTORITARIO

- ☞ *Es una persona muy imponente y nada comprensivo.*
- ☞ *Que nos dé 10 minutos para ir al baño.*
- ☞ *El supervisor es un señor que a veces nos hace trabajar muy rápido porque el carrusel va muy rápido.*
- ☞ *Que no le suba mucho al carrusel y que sea un poco considerado.*
- ☞ *Que no sea exigente y que esté de acuerdo a lo que digan todos los del área.*
- ☞ *Mi supervisor es bien prepotente, no entiende explicaciones.*
- ☞ *Que sea más consciente y que no le suba más de lo indicado a la velocidad del carrusel.*
- ☞ *Es muy imponente.*
- ☞ *Que valore nuestra antigüedad y que nos capacite para estar en el segundo nivel que nos merecemos.*
- ☞ *Que no me esté cambiando el circuito.*
- ☞ *A veces nos amenaza.*
- ☞ *Es muy exigente para la producción, nos trae corriendo siempre para conseguirla y luego nos dice que no cooperamos para cumplir con la producción.*
- ☞ *No nos gusta como manda porque en vez de ser supervisor debería de ser capataz.*
- ☞ *Por lograr la productividad no otorga permisos o días de vacaciones, más sin embargo quiere que trabajemos con ganas.*
- ☞ *El que tenemos es muy chantajista ya que con el que teníamos tardamos tres años y nunca lo vimos enojado.*
- ☞ *Que el supervisor sea un poco comprensivo en cuanto a la velocidad del carrusel y que no nos presione tanto.*
- ☞ *Que ya no sea exagerado en el tiempo extra.*
- ☞ *Él no pide, ordena y amenaza.*
- ☞ *Estoy en desacuerdo en que se quiera obligar a la gente a trabajar tiempo extra.*
- ☞ *Que no sean tan negreros, a veces no nos dejan ni movernos de nuestros lugares.*
- ☞ *No todos los supervisores cumplen con el reglamento interior de trabajo.*
- ☞ *Es exageradamente limpio.*
- ☞ *Debería respetar la velocidad de los carruseles, que sea más amistoso.*

- ☞ *Que sea comprensivo con todos los trabajadores porque siempre es un grosero para contestar.*
- ☞ *Nos pone a trabajar como máquinas. El supervisor debe pedir más gente para su área.*
- ☞ *Que haya comunicación entre supervisor y trabajador.*
- ☞ *Que no sea muy estricto en el movimiento de trabajo*
- ☞ *Que me lo quiten, porque él ve conveniencia personal*
- ☞ *No siempre habla con la verdad y cuando no nos queremos quedar tiempo extra se enoja y no nos habla.*
- ☞ *Que no sea vengativo si no trabajo tiempo extra.*
- ☞ *Que no presione con los días de permiso para venir tiempo extra.*
- ☞ *Que tenga capacitación y considere que somos trabajadores.*
- ☞ *Que no presionen mucho.*
- ☞ *Que nos den vacaciones cuando se las pedimos.*
- ☞ *Me obliga a quedarme tiempo extra y si no luego no me da permiso cuando lo necesito.*
- ☞ *Todos los supervisores tienen las mismas exigencias para el trabajo.*
- ☞ *Nos presiona demasiado con tal de que salga la producción.*
- ☞ *Es prepotente.*
- ☞ *Es muy grosero.*
- ☞ *Que primero nos pregunten si podemos y queremos quedarnos tiempo extra ya que nos obligan.*
- ☞ *Es muy estricto.*
- ☞ *Es muy imponente y no respeta a las personas.*
- ☞ *A parte del trabajo que tiene dan más y más trabajo.*
- ☞ *A veces cuando hay algún problema y le pedimos permiso no nos lo da aunque se lo digamos.*
- ☞ *Amenaza, chantajea, maltrata y es prepotente.*
- ☞ *Amenaza, chantajea y no hay una comunicación muy buena.*
- ☞ *Que no sean prepotentes.*
- ☞ *En ocasiones se pone muy exigente.*
- ☞ *Que no sobaje a los compañeros con poca experiencia, que le den más cursos de capacitación al supervisor y que haga su trabajo que le corresponde.*
- ☞ *Que no se sobre pase con los trabajadores.*
- ☞ *Es muy mandón en algunas cosas.*

SUPERVISOR: DÉSPOTA

- ☞ *Es muy déspota.*
- ☞ *Que el supervisor sea más inteligente y amable con la gente.*
- ☞ *Que lo cambien de área porque es muy déspota y nos trata como animales y no como personas.*
- ☞ *Que lo cambien de área porque es muy déspota y cuando queremos dar nuestra opinión nos ignora.*
- ☞ *Es un poco déspota y no le importan sus trabajadores con tal de sacar su producción y es muy burlón.*
- ☞ *Mi supervisor es muy déspota y no tiene manera de pedir las cosas y dice que el que manda ahí es él.*
- ☞ *El supervisor es muy déspota y no tienen modo de pedir las cosas y es muy exagerado*
- ☞ *Siempre esta con uno gritándole y a su novia sólo le dice échale ganas.*
- ☞ *Que me tome más en cuenta.*

SUPERVISOR: ENOJÓN

- ☞ *Es buena onda pero de momento se enoja, es voluble.*
- ☞ *Cuando se enoja no para el carrusel para ir al sanitario.*
- ☞ *De todo se enoja, quiere estar gritando y no nos permite ir al baño.*
- ☞ *Que no sea muy enojón y que no le suba al carrusel.*
- ☞ *Que no sea enojón.*
- ☞ *Que no reproche su ayuda de darnos un día de vacaciones o un permiso, cuando le pide uno un favor.*
- ☞ *En cada turno tienen que respetar a la gente en su área.*
- ☞ *Que sea menos enojan y estricto.*
- ☞ *Que no sea regañón.*
- ☞ *A veces no me parece su actitud porque frecuentemente me regaña por cosa que no hago yo.*

En su tipología, al control burocrático Clegg “...lo define como intensivo, caracterizado por una baja participación del trabajador en el espacio productivo...”¹ .R. C. Edwards “...lo define como un núcleo de sistema de control integrado por tres elementos: control simple, sobre tareas; control técnico, a través de una férrea y permanente supervisión, y un control burocrático, sobre el pago y la disciplina de los trabajadores de producción....”².

La selección y reclutamiento de los trabajadores, las jornadas, los niveles de trabajo, los salarios, las horas extras, son algunos recursos de poder que en Arcomex se movilizaron para asegurar la disciplina y obediencia de los trabajadores de producción, así como ejercer presión en los mandos medios para lograr los estándares de producción solicitados. Se recuperó de esta forma un control del proceso de trabajo de dominación legal con administración burocrática parecidas a las estudiadas por M. Weber,³ lo que implica la aplicación de esas reglas. La administración supone el cuidado racional de los intereses previstos por las características de las políticas industriales y los principios de productividad que la empresa debe seguir para alcanzar los criterios de productividad de las nuevas formas de organización del trabajo.

¹ Stewart Clegg, “Power control, structure and Organization”, en *The Theory of Power and Organization*. Routledge and Kegan Paul. Londres, 1979

² Richard C. Edwards “The Social Relations of Production at the point of production”, *The Inaugent Sociologist*, vol. 8, núms 2-3, 1978.

³ Max, Weber, *Economía y sociedad*, Ed. FCE, México 1992, pp. 173-174

La selección de personal es otro elemento que los directivos de la empresa utilizaron para ejercer un control de tipo burocrático para satisfacer las demandas de producción de sus clientes y las exigencias de los dueños.

Los requisitos que debían cubrir los aspirantes a ingresar a Arcomex incluía aceptar la movilidad a cualquier área de trabajo, realizar todas las tareas que se requieran para sacar la producción, aceptar trabajar en cualquier turno de trabajo, no tener problemas para trabajar tiempo extra.

No importaba ni su edad, ni el estado civil, ni el grado de escolaridad, sólo que supieran leer y escribir y tuvieran muchos deseos de trabajar. La respuesta de la población trabajadora fue favorable, así que los trabajadores de producción se encuentran integrados por madres solteras, estudiantes de secundaria, *chavos banda* y personas mayores de 35 años de edad.

La antigüedad dejó de ser un indicador de identidad y arraigo en la empresa, formó parte del grupo de trabajadores que se dedican a recordar y añorar los buenos tiempos de Arcomex y transmitir a los nuevos aspirantes sus vivencias y convivencias de un Arcomex que dejó de existir para dar paso a una nueva empresa en la cual estos últimos serán los protagonistas.

Para cumplir con las demandas de los clientes y al mismo tiempo hacer rentable la empresa a sus dueños, se recurrió a este tipo de selección de personal, que de entrada se sabía traería consecuencias de comportamientos laborales en el espacio del proceso de trabajo, tanto por los requisitos de contratación, como porque pasaban directos a producción sin previa capacitación pues el tiempo no alcanzaría para cubrir requisitos de reclutamiento y sacar el pedido de arneses en tiempo y forma.

Para resolver problemas de calidad en el producto se contaba con los mandos medios, ingenieros de profesión para resolver cualquier problema operativo en el proceso de

trabajo. Generalmente la forma de conseguirlo fue imponiendo su autoridad de manera rígida, autoritaria y hasta agresiva.

Algunos comentarios de los trabajadores de producción:

...Ya no aguanto a Norberto es muy autoritario, déspota y cree saberlo todo, pienso que está tratando de cansarnos para que renunciemos, Cuando voy al baño ya me está voceando. Estoy pensando en ir a Derechos Humanos porque no se vale que nos trate así...

...Pido que el supervisor tenga más paciencia ya que es muy exigente, pide que produzca más, de una manera agresiva, y he notado que en los tres turnos es igual...

...Tengo problemas con el supervisor, porque me regaña delante de mis compañeras, dice que no saco la producción y es por falta de circuitos y de personal, y yo tengo que manejar tres máquinas y por eso me atraso y el supervisor me amenaza con cambiarme a otra área...

... He solicitado al supervisor que me capaciten y pueda pasarme a prueba eléctrica y no me hace caso, mejor ha mandado a capacitar a trabajadores de recién ingreso...

...Yo estoy en prueba eléctrica, he pedido mi cambio a otra área porque se me carga mucho el trabajo y el supervisor no me hace caso y me exige que saque la producción. Entonces le dije que me pusiera otra chica para que me abasteciera y dice que sí me la pone pero que yo le pague....

...El supervisor siempre anda enojado; no sabe uno cuándo hablar con él...

*...Mi relación con el supervisor no es muy sociable ya que es muy agresivo y no permite que sus trabajadores se acerquen a él...
Mi supervisor últimamente está enojado porque ya se le juntó el trabajo. Él tenía una novia y la embarazo; pidió que la mandaran a Planta I (Tlaxcala) y ahora aquí en Planta II (Ixtacuiztla) tiene otra novia. Sucede que en esta semana la novia que mandó a Planta I ya está aquí otra vez y no sabe qué hacer y por esa razón anda molesto con todas nosotras....*

Cuando los trabajadores se quejan del trato de los supervisores les explican que está pasando por momentos críticos de producción que obedecen a exigencias económicas y competitivas del mercado, que no está en sus manos resolverlo.

Otra queja sucedió con las jornadas de trabajo. Los trabajadores de producción y algunos supervisores se quejaron del tercer horario de trabajo que abarca 22 horas; las llaman de 6 a 6, con una duración de una semana. Terminaban agotados, sin deseos de hacer otra cosa. La explicación que los directivos dan alude a los comportamientos irregulares de su cliente principal Volkswagen, últimamente está realizando huelgas. Asimismo las empresas arneseras competidoras, AMESA en Puebla y ACE en Querétaro, están quitándoles a sus demás clientes. La solución a esta protesta fue contratar personal condicionado a trabajar exclusivamente en este horario y evitarse reclamos.

Otra queja por este tipo de jornadas fue el reclamo apabullante por los bajos salarios, demanda vieja en Arcomex que no han tenido respuesta favorable y que se deja acompañar siempre de un mal trato de los mandos medios. *Los trabajadores dicen aparte de explotados mal tratados, no es justo.* La solución a esta demanda fue sensibilizar a los mandos medios para tratar bien a los trabajadores y disminuyera su malestar.

El papel que deberían cubrir ahora los mandos medios, aparte de alcanzar los PPM's⁴ y los USP's⁵, es cambiar su actitud autoritaria, despótica, agresiva y morbosa por otra amable, cooperativa y cortés, situación que es muy difícil y compleja de lograr. *Los propios jefes de área y supervisores consideran que no se puede dar un trato humano y sacar las cantidades de producción que imponen los directivos; trato humano o producción con calidad.*

Las horas extras son otro mecanismo de control que los directivos utilizan para cumplir las demandas de los clientes y las exigencias de los dueños, que cada día se vuelven inalcanzables.

Quienes determinan las horas extras son los supervisor, en 53% y los gerentes de producción, en 36%, así contestaron los trabajadores en el cuestionario aplicado; a solicitud

⁴ PPM's, piezas por millón en un periodo de tres meses continuos.

⁵ USP's, unidad estándar de producción: Esta unidad equivale a un minuto de tiempo reloj, por lo tanto, se dice que cada USP es igual a un minuto.

de los trabajadores actualmente sólo es de 4%, situación que no se observaba a principios de la década de los setenta, cuando recién se instala la empresa. En ese tiempo los trabajadores eran quienes solicitaban horas extras, pues sólo implicaba trabajar dos o tres horas más. Hoy las horas extras se han convertido en un turno mixto de trabajo que les prohíbe salir de la empresa por varios días y el pago no justifica su desgaste físico y mental.

Horas extras son el recurso que movilizaron los directivos para alcanzar las cantidades de arneses especiales, incluyen un detalle que los distingue de los arneses de la competencia y en el mercado.

La fabricación de estos arneses corresponde a pedidos especiales que requieren trabajadores con conocimiento de los componentes del armado de un arnés para fijar bien los detalles solicitados. Por tal razón es necesario tiempo extra de trabajo que, los trabajadores ya no están dispuestos a cubrir. La razón principal que argumentan es no tener transporte, vales de comida, tiempo de comida mayor a los 15 minutos y pago justo con menos impuesto.

Las demandas de los clientes, como las exigencias de los dueños de la empresa, son realmente inalcanzables. Los directivos han impuesto trabajar hasta los domingos para alcanzar la producción solicitada, pero la respuesta de los trabajadores es un no rotundo, prefieren cubrir horas extras a cambio de que les respete por lo menos medio día del domingo, pues es el único que tienen para convivir con su familia, jugar con sus hijos, visitar a sus familiares y hacer planes para el futuro.

El pago justo al que hacen referencia los trabajadores de producción implica los niveles que la empresa tiene con sus trabajadores. Existen cuatro niveles⁶: *primer nivel, cubierto por los cortadores, montacargistas, calibradores, manejadores de monitores y tensómetros; segundo nivel, encargados de prueba eléctrica; tercer nivel, ensambladores y aplicadores; cuarto nivel, todo trabajador con menos de un mes de antigüedad, en realidad son trabajadores que se están reclutando para cubrir vacantes.*

⁶ Reglamento Interior de Trabajo, Arcomex, Autopartes. capítulo II, jornadas de trabajo, horarios y tiempos, de comida, p. 4.

El 80% de trabajadores se encuentran en el tercer nivel, quienes trabajan horas extras, en el horario de 6 a 6 y los domingos. El argumento de los directivos de la empresa es que son efectos de la economía globalizadora y no pueden hacer nada al respecto.

Como afirma Vilas: *“...el estado intervine a favor de los grupos mejor articulados a los procesos de globalización para fortalecer su posición en el mercado y promover sus intereses...”*⁷. Las políticas neoliberales de globalización modifican las relaciones entre clases, éstas se impusieron y las ejecutaron determinados actores e intereses, e implicaron acciones específicas del Estado y sus representantes y la renuncia a otro tipo de políticas, a otra forma de acometer la inserción al mercado mundial capitalista.

Si en un primer momento la globalización se asocia con la apertura de mercados, la competitividad, la promoción de exportaciones, la atracción de inversiones y flujos de capitales, en una segunda arremetida ésta pretende impugnar la institucionalidad y urge por reformas radicales en los ámbitos de la legislación laboral, tributaria, bancaria, comercial, financiera, de cobertura y prestaciones sociales provistos por el Estado y, al parecer, termina por instalar no sólo a los actores gubernamentales y los líderes políticos, sino a la “opinión pública” toda en la “encrucijada de la globalización”. Esta última se presenta, como la fuerza exógena que exige apresurar y profundizar las reformas; en caso de que se cuestionen sus devastadores efectos sociales, los asume como sus secuelas o fenómenos inevitables, los costos del progreso y la modernización. En este marco de imposición y aplicación de políticas económicas deben situarse las políticas que subsumen el proceso de integración latinoamericana y lo incluyen en la agenda neoliberal para beneficio del gran capital multinacional.

Para Arnold Tannenbaum la propia organización connota y contiene el control. Éste surge y sirve para ordenar los acuerdos e interacciones del individuo y ayuda a circunscribir y mantener la idiosincrasia y el ambiente que conforma el plan racional de la organización.

⁷ Vilas, Carlos, “Seis ideas falsas sobre globalización. Argumentos desde América latina para refutar una ideología”, en *Globalización: crítica a un paradigma*, Plaza y Janés, México, 1999. p. 21.

*“...La función del control es la de conducir y conformar la realización de los propósitos de la empresa...”*⁸.

Una posición más clara sobre la noción de control es la que proporciona John Storey, para él *“...hay que diferenciar entre control y dominio, mientras este último designa un proceso o actividad, el control es considerado como proceso en el que está latente el poder y su capacidad de actuación en el espacio del proceso de trabajo...”*⁹

Storey visualiza al control como un proceso y en parte como un sistema administrativo integrado en su totalidad como una relación de puntos y fases de planeación, dirección y ejecución de objetivos de producción. Fases cuyos procedimientos operativos asisten a la administración en la definición de los objetivos organizacionales. Más aún, el propósito del control es el de asegurar el desempeño y funcionamiento óptimo definidos en las metas organizacionales.

C. Jameux *“...dice que al interior de la empresa existe una estructura y una relación disimétrica, donde las acciones de los actores laborales son desiguales en cuanto a la influencia recíproca...”*¹⁰. Esta disimetría se evidencia en aspectos como la negociación, que en el espacio del proceso de trabajo - y de éste hacia arriba- puede ser formal e informal.

Existen aspectos que tradicionalmente se negocian otros que están en transición, además hay áreas que –espacial y temporalmente- se encuentran como reserva de la empresa. En esos momentos los actores laborales negocian su trabajo mediante la movilización de recursos de poder que autores como Storey, recuperando a Goodrich, llaman fronteras de control, *“...influidas por varios factores: tipo de industria, mercado de trabajo, tipo de capital, cantidad de trabajadores, tecnología y sistema de pago, políticas de la empresa,*

⁸ Arnold Tannenbaum, *Control in Organizatio*, Mc-Graw-Hil, New York, 1968.

⁹ John Storey, *The Challenge to Manegment contro*” Koganpage, londres. 1981.

¹⁰ C. Jameux, “Organisation du pouvoir et pouvoir de l’organization”, en *Estrategia, desarrollo y política económica*. UAM-Iztapalapa, 1989.

organización formal, ambiente de trabajo..."¹¹, El control, por lo tanto, se constituye como un medio en donde juegan un papel más importante conceptos como estrategia y poder.

Buroway ya había planteado que en el trabajo "*...las reglas informales y las prácticas no deben ser consideradas como rutinas sino como juegos; en este juego hay aceptación de las reglas de la producción capitalista, pero el conflicto es endémico...*"¹². El conflicto se da en torno al juego. La presión de los directivos por optimizar recursos (tiempo y dinero) y los intereses de los trabajadores conducen al conflicto, pero también a la transformación de los propios directivos en estas jugadas. Permitir la autorganización de los actores laborales puede ser más efectivo para intensificar el trabajo más que la separación entre concepción y ejecución.

Cada uno de los actores laborales introduce en la organización del trabajo sus preocupaciones y problemas propios, que remiten a sus historias y a su inserción social específica. Sus proyectos y objetivos personales condicionan su acción en la organización, su compromiso o su dependencia con respecto a ella. Los objetivos y prioridades de la organización tendrán una incidencia distinta en actores laborales que marcan márgenes o cambios de maniobra más amplios.

En la medida en que abandonemos la reducción de la organización a su modelo formal debemos encontrar un nuevo principio que dé cuenta de su funcionamiento. El análisis organizacional muestra que las decisiones son más bien resultado de negociaciones. Las opciones elegidas no corresponden a criterios de racionalidad absoluta sino que satisfacen criterios aceptables para los actores. Los trabajos de M. Simon muestran que éstos criterios dependen por una parte de la capacidad limitada de los actores para representarse todas las alternativas y, por otra, de condiciones de carácter más social, que remiten a una estructura privilegiada del campo de posibilidades: *... "El poder se ejerce también a través de la estructura (cognitiva y social) del campo de posibilidades que se ofrece a los actores, así*

¹¹ Stephen E, *Competition and control at work*, The MIT Press. Massachusetts, EUA, 1981.

¹² Notas tomadas en la materia de Debate sobre el proceso de trabajo, en la *Maestría de Sociología del Trabajo*, UAM-I, México, 1990.

*como del privilegio acordado a determinados criterios de racionalidad, que dejan de ser propios de un grupo de actores y pasan a representar el interés general. Las decisiones, aún cuando aparecen como el resultado de una negociación (y no la expresión de una racionalidad absoluta), responden precisamente de manera satisfactoria a ciertos intereses precisamente porque otras alternativas, igualmente racionales, han podido ser excluidas del debate...”*¹³.

En este universo delimitado de conflictos y negociación, las estrategias de los actores laborales consisten en utilizar en su provecho los recursos que les da su posición organizacional y su situación social. Pueden desarrollar estas estrategias en la medida en que precisamente la organización deja lugar a estos juegos. Pero en su interacción aparecen regulaciones que limitan el uso del poder y restringen las estrategias accesibles a los actores. Estas regulaciones, llamadas por M. Crozier “reglas del juego,” son distintas de las reglas formales, definidas explícitamente para regir el funcionamiento de la organización. Las reglas del juego son generalmente implícitas; ellas marcan los límites del juego de las reglas formales, indican a los actores hasta dónde es posible ir. Por consiguiente, estas no determinan de manera directa el comportamiento de los actores sino que constituyen un marco para el desarrollo de la negociación.

Estas estructuras de interacción constituyen lo que Crozier y Friedberg han llamado sistemas de acciones concretas: “...*El sistema de acción concreto constituye un modelo sistemático del funcionamiento organizacional. No es un modelo normativo, sino un intento de representación de las regulaciones que introducen las reglas de juego en la interacción estratégica de los actores. Sus fronteras se determinan empíricamente y pueden no coincidir con los límites de la organización formal, en la medida de que reforman parte del mismo sistema actores que pertenecen a conjuntos organizacionales formales distintos.*”¹⁴

Nosotros analizaremos este juego de reglas que realizan los actores laborales mediante el siguiente tipo de control del proceso de trabajo llamado reapropiado.

¹³ W. Ackermann, *El enfoque organizacional en sociología del trabajo*, FLACSO, México, 1981, p. 21. *Ibid*, p. 29.

¹⁴ Crozier, Michel; Friedberg, Erhard, *El actor y el sistema*, Editorial mexicana, México, 1990, p.27.

CONTROL REAPROPIADO

La nueva forma de organización del trabajo que cobra sentido en Arcomex genera nuevas incertidumbres y da una dirección novedosa a la negociación del trabajo. Además de que se combina con precariedades e intensidades altas en el trabajo, puede ser el terreno de una nueva conflictividad centrada en el espacio cotidiano del proceso de trabajo.

Los nuevos saberes aprendidos por los actores laborales se respaldan en aquella “libertad” que les fue otorgada con la llegada de las nuevas formas de organización del trabajo incorporando nuevas formas de planear, dirigir y ejecutar las tareas a través de las opiniones y demandas, las cuales fueron escuchadas y algunas solucionadas por los directivos de la empresa.

En la última hoja del cuestionario aplicado a los trabajadores de producción, donde se les pedía escribieran cualquier comentario que no estuviera contemplado en las preguntas y que fuera importante dar a conocer a sus jefes inmediatos y a los directivos de la empresa, confirman esta práctica que hoy por hoy los trabajadores de producción utilizan como forma de control reapropiado para negociar su trabajo.

El Control reapropiado surge cuando los trabajadores adquieren la capacidad de decisión sobre prácticas laborales formales y las usan en acciones que responden a decisiones propias. Las prácticas formales siguen siendo ajenas en tanto los trabajadores no adquieren la capacidad de producirlas por sí mismos, pero sí de reproducirlas a través de sus propias opiniones, algunas de las más importantes son las siguientes:

OPINIONES

CONDICIONES DE TRABAJO

- ☞ *Que arreglen los baños.*
- ☞ *Que arreglen el problema de los baños y las parrillas del comedor.*
- ☞ *Referente a seguridad industrial, yo pienso que con nuestro uniforme no tenemos seguridad.*
- ☞ *En la empresa a veces hay olores desagradables que son molestos*

- para seguir trabajando ahí.*
- ☞ *A veces llega un olor desagradable en el área donde estoy.*
- ☞ *Lo que nos molesta es el mal olor que sale de la fosa séptica.*
- ☞ *A veces llega un olor desagradable que nos puede hacer mal.*
- ☞ *Que la empresa vea también o que mande a vigilar los baños para que ya no se descompongan.*
- ☞ *El olor que sale es horrible.*
- ☞ *Sólo que compongan las máquinas recicladoras.*
- ☞ *Que en esta temporada de invierno colocaran calefacción porque el frío es muy fuerte y en la temporada de primavera coloquen aire.*

De inmediato los directivos dieron solución a las opiniones recibidas, excepto la instalación de ventiladores y calefacción porque es un proyecto a largo plazo con una inversión cara que debe ser aprobada por los dueños de la empresa.

Solucionar los problemas sentidos por los trabajadores tiene como propósito alcanzar los niveles de producción, pues los directivos están conscientes que las presiones de trabajo irían en aumento y deberían lograr a como diera lugar la estabilidad laboral de los trabajadores.

Por su parte, al darse cuenta que las presiones de trabajo iban en aumento hasta el grado de trabajar los días de descanso, los trabajadores hicieron notar su inconformidad expresando su desacuerdo, algunas de las opiniones son las siguientes.

DÍAS DE DESCANSO

- ☞ *Que se respeten los días de descanso así como los días festivos porque no es justo lo que nos hicieron el día dos de noviembre.*
- ☞ *No nos dan los días festivos.*
- ☞ *Que respeten el contrato colectivo y nos den nuestros días de descanso.*
- ☞ *Que nos den más días de vacaciones.*

La respuesta de los directivos a estos malestares consistió en que el nuevo personal entrara directamente a producción sin darles la semana de capacitación, ni inducción. Se pretendía cubrir secuencias de los procesos de trabajo y vacantes de puestos, para cumplir los objetivos de producción.

Pro no resultaron las cosas. Si bien es cierto que el proceso de trabajo no es complicado, también lo es que secuencias más importantes son conocidas en la capacitación que el personal de nuevo ingreso no pudo cubrir, las opiniones al respecto son las siguientes.

FALTA DE CAPACITACIÓN

- ☞ *Cuando entra gente nueva es necesario que reciba capacitación para que sepan lo que tienen y no tienen que hacer, pues el trabajo se atrasa y hay vienen las horas extras.*
- ☞ *Que busquen más métodos para que cuando entren compañeras realmente nos cubran y nos podamos ir tranquilamente a descansar en temporadas importantes.*
- ☞ *Debe de tener programas de capacitación de acuerdo a las exigencias de los clientes. pues es importante que los trabajadores tengan capacitación antes de entrar al proceso*

El problema de las horas extras fue provocado en gran parte por los atrasos del nuevo personal sin capacitación y los trabajadores de base no perdieron oportunidad para dar las siguientes opiniones acerca de las fallas que se ocasionaron.

DESACUERDO CON EL TIEMPO EXTRA

- ☞ *Que no nos manden a tiempo extra.*
- ☞ *A veces no paga todas las horas de tiempo extra.*
- ☞ *Cuando nos quedamos tiempo extra más de tres días en lugar de ayudarnos nos quitan el impuesto al trabajo.*
- ☞ *Que tengan un poco más de motivación hacia sus trabajadores, quitar los tiempos de 6 a 6 y nos dejen entrar después de los 10 minutos.*
- ☞ *Me gustaría que quitaran el turno de 6 a 6 porque cansan a los trabajadores y se van y por llegar cinco minutos tarde, se pierde el bono de productividad.*
- ☞ *Explotan mucho a la gente en tiempo extra y no dan nada de reconocimientos.*
- ☞ *Que no obliguen a venir en días festivos y que paguen como marca la Ley del Trabajo.*

El comentario que sin duda ocupó el primer lugar en las opiniones de los trabajadores se refiere al aumento salarial; los trabajadores aprovecharon el espacio para solicitar una vez más correspondencia entre salario y trabajo. Las opiniones fueron muchas, las más importantes son las siguientes.

AUMENTO SALARIAL

- ☞ *Que respete los pagos.*
- ☞ *Que no descuenta las cuatro horas del 12 de diciembre.*
- ☞ *Que mejore el servicio del comedor y de lavabos que nos aumenten el salario.*
- ☞ *Que nos aumenten el salario.*
- ☞ *Que nos apoyaran un poco más en mejorar los sueldos.*

- ☞ *Para mí es lo máximo, pero pienso que por ser una empresa certificada deberíamos tener mejor salario.*
- ☞ *Quiero que nos aumente más el salario porque lo que estamos ganando no nos alcanza para mucho.*
- ☞ *Que ya no sea tan codos y que suban los salarios porque los apoyamos mucho.*
- ☞ *Los directivos deberían estar un poco más en línea, ver de cerca los problemas que tenemos como trabajadores y ser un poco más consientes con los salarios.*
- ☞ *Que nos aumenten el salario.*
- ☞ *No me agrada su salario, quiero que nos aumenten un poco. Luego nos aparecen faltas y sin tenerlas nos quitan los bonos de productividad.*
- ☞ *Que nos aumente el sueldo porque es muy bajo.*
- ☞ *Que piense que somos gente necesitada la que trabajamos y aumente el salario.*
- ☞ *Pagan muy poco y es mucho trabajo.*
- ☞ *Que no descuentaran el bono de capacitación por llegar cinco minutos después de la hora de entrada y que aumenten un poco más el salario.*
- ☞ *Que nos dé mejores salarios porque no alcanza para nada.*
- ☞ *Sería la mejor si su salario fuera más y no pensaría en irme.*
- ☞ *Que aumente de salario.*
- ☞ *Que quiten el mal olor que hay en las mañanas; que aumenten el sueldo a los obreros porque es muy poco y no alcanza para los que tenemos más de un hijo a quien mantener. Es muy triste ver que un niño llore de hambre, sufra de frío y uno no tenga la posibilidad de darle lo necesario.*
- ☞ *Que fueran más comprensibles en el salario.*
- ☞ *No estoy de acuerdo con el nivel ni con la paga, que suban el sueldo porque es muy poco lo que pagan.*
- ☞ *Que sean consientes con el trabajo que realizamos porque el sueldo es muy poco.*
- ☞ *Que aumente un poco el salario porque no alcanza. Así no se saldría mucha gente y tendríamos más calidad en el trabajo y más experiencia.*
- ☞ *Me gusta trabajar para la empresa pero me gustaría que dieran más incentivos.*
- ☞ *Que nos brinde mayor salario y prestaciones para las personas. Que no le den la espalda.*
- ☞ *Lo que me agradaría es que aumentararan el sueldo porque en ocasiones no nos alcanza lo que ganamos; por ejemplo, en mi caso tengo quien me apoye económicamente.*
- ☞ *Que los contratos los otorguen por desempeño laboral.*
- ☞ *La empresa está mal cuando descuenta los bonos; debería descontar nada más la mitad del día cuando uno falta y no perder el bono.*

La respuesta de los directivos a las opiniones sobre los salarios no se contempló en ninguno tipo de proyecto de corto, mediano ni largo plazo que se aplicaron para solucionar los problemas. Es un problema político/económico más que laboral, es el comentario de los directivos cuando escucharon las demandas de los trabajadores.

En cuanto a los salarios, escribe E. de la Garza, “...en 1994 cayeron el mínimo real y los

contractuales promedio, si bien las remuneraciones medias reales anuales se elevaron un poco en la manufactura (4.2%), en la maquila y en la construcción. Hay que puntualizar que las remuneraciones en la maquila siguieron siendo menores que las de la industria manufacturera (53.6% en general). Aunque en ese año se multiplicaron los convenios de productividad entre empresas y sindicato impulsados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los aumentos en los ingresos de los trabajadores fueron desalentadores (en 90% de los convenios sólo se otorgó 2% de aumento por productividad). En 1995 la recuperación del salario real mediante los bonos por productividad fue insuficiente frente a una inflación de 5.9%; aquélla aumentó en México más que los salarios reales, al grado de que el primer semestre de 1996 se modificaron en sentido inverso. En 1994 se acrecentaron las diferencias de los salarios reales por hora en la manufactura en México y Estados Unidos, en tanto que en nuestro país la productividad laboral crecía más que en su vecino del norte. En este tenor, el costo unitario de la mano de obra manufacturera en México decayó desde 1994...”¹ .

Mientras tanto los trabajadores de producción en Arcomex seguían expresando su disposición a trabajar horas extras, a soportar los ritmos de trabajo impuestos a cambio de recibir mejores salario y prestaciones. Las opiniones al respecto son las siguientes.

MEJORES SALARIOS Y PRESTACIONES

- ☞ *Que nos aumenten de salario y de nivel, que nos otorgue transporte y aumento en los vales de despensa.*
- ☞ *Que para las madres solteras pongan una guardería.*
- ☞ *Que pongan transporte y sobre todo más salario.*
- ☞ *Que nos den más estímulos y prestaciones para que podamos estar en un ambiente más desahogado y cómodo.*
- ☞ *Que ponga transporte y comedor; la comida que compramos no nos llena porque dan muy poco y a veces yo no traigo porque es fin de semana.*
- ☞ *Que nos dieran un poco más de prestaciones. Respecto al salario yo creo que tenemos un estudio mínimo y por eso se nos paga poco, pero uno saca la producción con calidad.*
- ☞ *Que modifique el salario y las prestaciones.*
- ☞ *Que ya pongan transporte aumento de salario de acuerdo con ley no llega. Prestaciones con más valor, por ejemplo vales despensa.*
- ☞ *Siempre nos tiene presionados con el trabajo. Los sueldos son muy bajos y las*

¹ Comercio Exterior, Banco Nacional de Comercio Exterior, SNC, Núm.10, Vol. 10, México 1998, pp. 830-831

prestaciones muy pocas.

- ☞ *Debería de haber un mejor salario, transporte y un mejor comedor.*
- ☞ *Que proporcionen vales de comida por lo menos los días que se trabaja tiempo extra y que nos estimularan para trabajar tiempo extra con más salario y mejores prestaciones.*
- ☞ *Que nos brinden mayor salario y prestaciones para que las personas no le den la espalda.*
- ☞ *Pues que nos den un poco más de bonos y los días festivos más importantes.*
- ☞ *Tener mejor servicio de comedor, un mejor salario y mejorar el ambiente de trabajo.*
- ☞ *Mejorar el servicio del comedor; su salario es muy bajo. Exigen mucho tiempo extra y si no lo trabajan dan de baja a la gente.*
- ☞ *Que nos pongan comedor y transporte y que nos den más oportunidad de subir a otro puesto más alto, ya que les dan más preferencia a otras personas.*

Los directivos están conscientes que los bajos salarios y prestaciones son dos de los malestares que no pueden solucionar. Los trabajadores lo saben, sin embargo es un recurso que éstos movilizan para negociar su trabajo cada vez que les exigen trabajar horas extras, o cuando suben la velocidad a los carruseles, o cuando aumentan el ritmo de trabajo.

Otra de las opiniones frecuentes de los trabajadores de producción es que sus directivos y supervisores cumplan sus propias sugerencias de tomarlos en cuenta para hacer mejoras en los procesos de trabajo. Algunas de las más importantes son las siguientes.

QUE SE LE TOME EN CUENTA

- ☞ *Que acepten nuestras sugerencias cuando se les da, porque ellos nada más quieren que nosotros aceptemos lo que dicen y que paguen más.*
- ☞ *Que nos tomen en cuenta como seres humanos con respecto al trabajo y no de tanto tiempo extra y aumente el salario.*
- ☞ *Que tomen en cuenta nuestras sugerencias y propuestas.*
- ☞ *Que los contratos los otorguen por desempeño laboral.*
- ☞ *La empresa está mal cuando descuenta los bonos, debería de descontar nada más la mitad del día cuando uno falta y no perder el bono de mes.*
- ☞ *Los contratos de planta los deben de entregar por el desempeño laboral de cada persona, no por la antigüedad.*
- ☞ *Que en esta temporada de invierno colocaran calefacción porque el frío es muy fuerte y que en la temporada de primavera coloquen aire porque el calor se siente muy fuerte.*
- ☞ *Que organizarán con más frecuencia encuentros deportivos.*
- ☞ *No le dan tanta importancia, como se cree, a nuestros comentarios o sugerencias.*
- ☞ *Que escuchen nuestras propuestas un poco más.*

La mayoría de los trabajadores se quejó de que sus sugerencias no fueron tomadas en

cuenta y a cambio recibieron un mal trato de algunos directivos, supervisores y personal administrativo. Algunos comentarios son los siguientes.

DEMANDA DE TRATO JUSTO

- ☞ *Los de oficinas tratan mal al personal cuando hay una reclamación de pago o cuando va uno a preguntar cualquier cosa.*
- ☞ *Pido para toda la gente que trabaja aquí en esta empresa que los directivos sean más conscientes y vean la cooperación.*
- ☞ *Debería de llamar la atención a trabajadores y obreros cuando se lo merecen, siempre y cuando tenga un motivo de ser.*
- ☞ *Que el señor que nos paga cambie de carácter porque es muy enojón.*
- ☞ *Que aumente el salario y que los empleados den mejor trato a los obreros sindicalizados, sobre todo Manuel Ramos.*
- ☞ *No toma en cuenta los problemas personales y hasta cierto punto nos obliga a trabajar aun días festivos.*
- ☞ *La empresa da preferencia a algunos de los trabajadores.*
- ☞ *La empresa debe tomar en cuenta el trabajo de los trabajadores.*
- ☞ *Que valore más nuestro trabajo.*
- ☞ *Que tenga un poco de más cordialidad para los trabajadores.*
- ☞ *Que tomen unos cursos de derechos humanos para que así tengan un poco de consideración y nos traten bien, en especial el personal encargado del pago semanal y los jefes de producción (Joel y Roberto Aguirre).*
- ☞ *Cuando se pide que se apoye en horas extras se les da apoyo, pero no siempre saben compensar la ayuda.*
- ☞ *Que valoren siempre nuestro trabajo y no solamente cuando vienen las certificaciones.*
- ☞ *Que nos hagan caso cuando necesitamos alguna orientación, que tengan buena manera de tratarnos porque somos y valemos lo mismo.*
- ☞ *Que den mejor trato al personal cuando pagan o cuando no se firma tarjeta.*
- ☞ *Que valoren más el trabajo del personal sindicalizado.*

La presión y tensión del trabajo a mediados de la década de los noventa fueron más agudas para los directivos; prometieron a los trabajadores que sus opiniones serían escuchadas y solucionadas en la medida que las hicieran públicas. La respuesta de los trabajadores rebasó la capacidad de solución de los directivos.

Las opiniones fueron organizadas en temas y por cada una de las áreas para obtener el porcentaje total de participación de todos los trabajadores. Los del primer turno registraron 22% de opiniones sobre del trabajo; 29% sobre el supervisor; 21% sobre la empresa; 16% sobre el sindicato, y 13% acerca de otros comentarios. (Ver Cuadro1).

CUADRO I
OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES POR ÁREAS Y TEMAS PRIMER TURNO (Porcentaje)

	MOTORES A 4	ÁREA A4	ÁREA TIPO I	ÁREA NBI	ÁREA NBII	ÁREA NBIII	CORTE	CABRIO	CEDEN	SERVICIOS	TOTALES
TRABAJO	21	23	18	26	25	19	22	25	24	20	22
SUPERVISOR	31	28	39	36	31	22	25	27	26	27	29
EMPRSA	22	18	18	19	16	25	14	20	24	28	21
SINDICATO	17	14	14	10	11	18	25	15	15	13	16
O. COMENTARIO	9	16	11	9	16	16	15	12	11	12	13

Los trabajadores del segundo turno registraron 25% de opiniones sobre el trabajo; 24% sobre el supervisor; 21% sobre la empresa; 16% sobre el sindicato y 14% otros comentarios (Ver Cuadro 2).

CUADRO 2
OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES POR ÁREAS Y TEMAS SEGUNDO TURNO
(Porcentaje)

	MOTORES A4	ÁREA A4	ÁREA TIPO	ÁREA NBI	ÁREA NBII	ÁREA NBIII	CORTE	CABRIO	CEDEN	SERVICIOS	TOTALES
TRABAJO	23	21	25	26.8	33.3	25.5	26.1	30	22	17	25
SUPERVISOR	24	27	22.7	23.2	28.9	27.5	21.7	16.7	31	21	24
EMPRESA	27	20	18.2	17.9	11.1	25.5	21.7	23.3	16	25	21
SINDICATO	17	18	13.6	16.1	15.6	9.8	22	11.7	16	21	16
O. COMENTARIOS	9	14	20.5	16.1	11.1	11.8	9	18	16	17	14

Los comentarios de los trabajadores no son desconocidos por los directivos, sin embargo éstos lo tomaron como una medida de presión para darlos a conocer al gerente general y

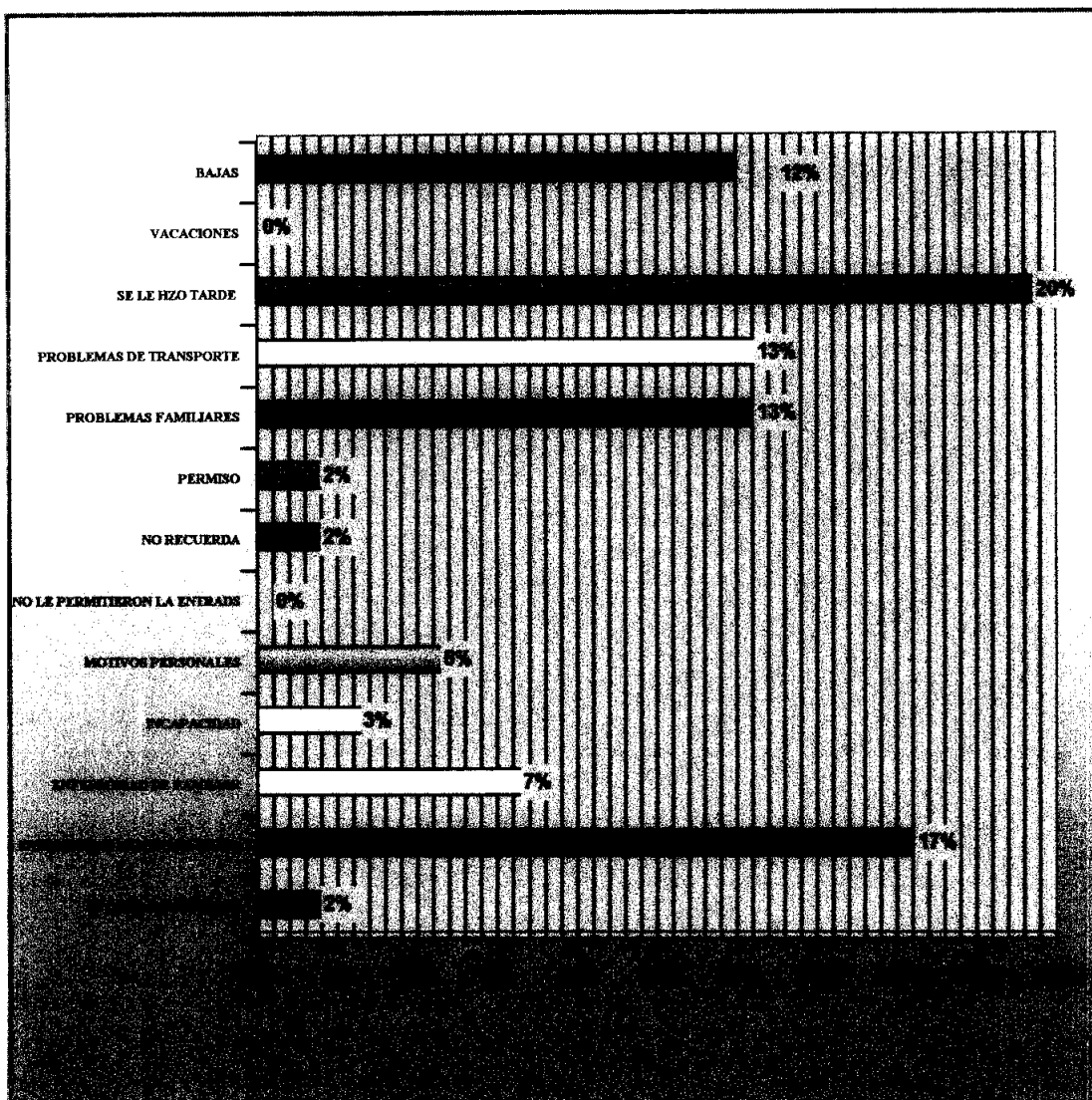
éste, a su vez, informar a los dueños de la empresa, quienes están exigiendo estándares de producción por arriba de las condiciones de trabajo, salario y prestaciones. Las declaraciones que hicieron los directivos de la empresa en las entrevistas reflejan que hoy en día se hace más difícil conciliar intereses entre los trabajadores, clientes y dueños de la empresa.

En teoría las auditorías de las normas europeas de calidad piden que se registre la participación de los trabajadores en la toma de decisiones del trabajo que realizan; en la práctica es muy difícil lograrlo pues las demandas de los trabajadores se centran en el reclamo de aumento de salario y mejores prestaciones, como podemos confirmar con las opiniones arriba mencionadas y que son elementos que no contemplan esas normas, como se verá en el apartado del Control enajenado.

El comportamiento de los trabajadores de producción fue de resistencia. No sólo acudieron a sus prácticas informales, ya analizadas en el capítulo II, sino además a controlar su trabajo con faltas, ausentismo y rotación como forma de protesta por el no cumplimiento de promesas de los directivos y, sobre todo, por los bajos salarios y prestaciones, las exigencias de producción, por las jornadas intensas de trabajo y por el trato de los supervisores para alcanzar los estándares de producción exigidos por los clientes y avalados por los dueños de la empresa.

Las faltas son un viejo recurso de poder de los trabajadores, sin embargo últimamente ha preocupado a los directivos de la empresa pues durante el mes de julio se registraron 1210 faltas por motivos diferentes, según consta en archivos de la empresa. (Ver gráfica siguiente).

MOTIVO DE FALTAS DE LOS TRABAJADORES (JULIO DEL 2000)



El 20% de los motivos de las faltas, según lo muestra la gráfica, es porque se le hizo tarde. Cuando les preguntamos por qué contestan: porque nos vamos a los bailes del pueblo y nos quedamos dormidos. Cada mes pueden faltar hasta tres veces; ellos controlan la situación no rebasando los tres días.

El 17% de los motivos corresponden a enfermedad. Cuando les preguntamos ¿de qué te enfermaste? contestan que en realidad no se enferman sino se cansan por las jornadas de trabajo tan locas que los obligan a trabajar. Amanecen muy cansados y deciden faltar.

Al enterarse de que el 17% de las faltas era por enfermedad los directivos de la empresa decidieron reabrir un consultorio dentro de la empresa para que los trabajadores recibieran atención médica. Las opiniones que los trabajadores dan del servicio médico son las siguientes:

- ☞ *En servicios médicos no atienden bien puesto que no saben de qué está enfermo uno. Por lo regular dan inyecciones pero no son recomendables ya que en el trabajo están en un solo lugar sin llegar a moverse; esto ocasiona que la pierna se quede tiesa. Para cualquier enfermedad dan siempre las mismas inyecciones y las mismas pastillas sin llegar a quitar el malestar que se padece.*
- ☞ *Una trabajadora tuvo hemorragia y en la enfermería le inyectaron un medicamento al cual era alérgica, lo que agravó la situación y además le hicieron un cambio pues estaba en carrusel y el supervisor la cambió a tableros por enfermiza.*
- ☞ *Una trabajadora se cayó, se lastimó la espalda y así fue a trabajar. El supervisor le pido tiempo extra; ella le explicó su dolor y la mandó a enfermería y la querían inyectar y se negó rotundamente por lo que le había pasado a su compañera. Por lo tanto no le dieron permiso y mucho menos incapacidad porque acudió con un médico particular.*
- ☞ *Que den pastillas para desparasitar y vitaminas, ya que desde hace tres años aproximadamente, no les dan nada.*
- ☞ *Que haya servicios médico en la noche pues los que se encargan de dar el medicamento son los vigilantes.*
- ☞ *Una señora se queja del doctor pues va a consulta y le pregunta si estaba embarazada, si es señora o señorita, nada que ver por el motivo que voy a verlo.*
- ☞ *Otra persona, a quien la mordió un perro, dice que no le hicieron bien la curación, que no le tomaron importancia; le ponían poco de liquido para curarla. Le pregunto al doctor que si podía ir al mar con su herida y dijo el doctor que no importaba, que aunque el agua estuviera "cucarachenta" se metiera y dijo la señora que como no era su pierna. Con respecto al servicio de las enfermeras sólo dos dan bien el servicio.*

- ☞ *Sugieren que esté una enfermera en el tercer turno ya que los vigilantes nada más tienen capacitación en primeros auxilios y no les inspiran confianza para pedirles medicamento.*
- ☞ *Una señora me comentó que no le agrada cómo atienden en enfermería, ya que no le informan de los medicamentos que dan para el malestar por el cual van.*
- ☞ *Un problema que tienen en enfermería es de que luego van y no se encuentra la enfermera, la tienen que ir a buscar o se esperan, aparte de que dice la mayoría de los trabajadores que no los atiende, bien, nada más les dan el medicamento y ya.*

Los trabajadores siguen teniendo el pretexto de faltar por enfermedad pues el servicio no es de buena calidad. En realidad es una forma de negociar su trabajo ejerciendo un control reapropiado del proceso de trabajo, surge cuando los trabajadores adquieren la capacidad de decisión sobre prácticas laborales formales y las usan en acciones que responden a decisiones propias

El tercer motivo de las faltas lo ocupa el problema de transporte con 13%, igual porcentaje registran los problemas familiares. Pero cuando preguntamos a los trabajadores si realmente existen problemas de transporte, comentan que sí pasa el transporte pero muchas veces no los levantan porque ya va llena la Combi y no cabe ni un alfiler. Cuando se quedan a trabajar tiempo extra el transporte ya no pasa pues la última corrida es entre las 20:30 y 21:00 horas. Otros trabajadores dicen que los deja el transporte porque se quedan dormidos debido a la jornada de trabajo de 6 a 6.

Al respecto los directivos, expresan no estar de acuerdo pues 75% de los trabajadores es de Ixtacuixtla, lugar donde se encuentra establecida la empresa, y 20% aproximadamente es de San Martín Texmelucán, municipio del estado de Puebla que se encuentra a 15 minutos de la empresa. Sin embargo el servicio de transporte público al interior del municipio de Ixtacuixtla, presenta muchas irregularidades para recorrer las localidades, barrios y colonias lo que impide que los trabajadores lleguen a tiempo.

En sus opiniones los trabajadores expresan que han solicitado a la empresa servicio de transporte para llegar a tiempo y no perder sus premios de puntualidad y asistencia pero hasta el momento no se ha recibido una respuesta favorable, por lo tanto sigue siendo un

recurso que movilizan los trabajadores cada vez que la empresa pide apoyo para lograr objetivos de productividad.

El 12 % que registra la barra de las bajas de los trabajadores de producción corresponde a renuncias voluntarias; es un fenómeno, generalizado en el estado de Tlaxcala, presente en la mayoría de las empresas establecidas. Este es otro de los recursos de poder que los trabajadores de producción movilizan para ejercer un tipo de control reapropiado al que recurren para negociar su trabajo.

A mediados de la década de los noventa los trabajadores empezaron a rotarse de una empresa a otra como forma de resistencia ante los salarios y prestaciones bajas, así como por el mal trato de algunos jefes inmediatos. De esta manera se recurre a una vieja práctica de trabajo: la rotación de personal que provoca atrasos y retrabajo. Esta es otra característica del control reapropiado que los trabajadores ejercen para negociar las nuevas condiciones de trabajo.

Cuando preguntamos a los trabajadores el motivo por el que se daban de baja, las respuestas se centraron en tres problemas básicos:

- ☞ *El primer es que no les respetan sus premios de puntualidad y asistencia. Cada vez que los reclaman les argumentan que los premios los tienen que autorizar el supervisor pero como éstos se cambian de área a cada rato no existe un control mensual de puntualidad. El Departamento de Personal responsabiliza a los supervisores y niega rotundamente cualquier posibilidad de negociación para obtener los premios.*
- ☞ *El segundo es la actitud que toman los trabajadores que son comodines (auxiliares del supervisor), pues la mayoría son autoritarios, agresivos y burlones, más que los supervisores, y nadie hace caso para que cambien de actitud o los desaparezcan, pues en lugar de ayudar estorban.*

☞ *El tercero es la actitud que toman los delegados sindicales en cada área de trabajo, pues este tipo de trabajadores son “orejas” del comité sindical. No son libres de hacer o decir nada porque los delegados los acusan sin razón alguna y los amenazan con castigarlos. Los delegados son trabajadores privilegiados, más que los comodines.*

Los trabajadores esperan recibir sus utilidades para darse de baja. Los directivos lo saben y para evitar que se sigan incrementando las bajas han recurrido a fortalecer las reuniones del grupo natural, práctica formal de las nuevas formas de organización del trabajo, cuyo objetivo principal es mantener integrados a los ingenieros de manufactura, mantenimiento, ingeniería de producto, asesores de calidad y capacitadores, con el propósito de encontrar juntos soluciones a los problemas que los trabajadores de producción han manifestado de forma verbal y escrita, y de esta manera atraerlos y mantenerlos en la empresa hasta eliminar el porcentaje de bajas, que es alarmante.

Los directivos también están implantando un programa para que los trabajadores de producción formen parte del grupo natural con la finalidad de que el equipo de ingenieros escuche de viva voz las opiniones que los trabajadores han manifestado por escrito, en el cuestionario aplicado, en los buzones de sugerencias y en las entrevistas. Se trata de sensibilizar al grupo de supervisores que aún es renuente a la participación de los trabajadores de producción.

El programa con el que se pretende que los trabajadores participen, lleva el nombre de hijo mayor² y algunas de las actividades más importantes son las siguientes:

- ☞ *Asistir a juntas del grupo natural.*
- ☞ *Participar dando opiniones en las juntas del grupo natural.*
- ☞ *Incorporarse a las caminatas de calidad del grupo natural para detectar e indicar problemas por áreas de trabajo.*

² “ Es aquél individuo distinguido por los trabajadores de producción como el mejor trabajador y amigo, que siempre está dispuesto a colaborar para solucionar cualquier imprevisto que se presente en su área de trabajo, llamase laboral o personal”, en *Programa Sensibilizando al Grupo de Supervisores* de la empresa Arcomex, Marzo, 2000. p 15.

- ☞ *Dar a conocer al supervisor oportunamente permisos y vacaciones para cubrir secuencias y ausencias.*
- ☞ *Aprovecha paros de línea, ocasionado por faltantes para recoger opiniones de sus compañeros acerca de su trabajo y de su relación con el supervisor.*
- ☞ *Conoce y reconoce habilidades y destrezas de sus compañeros de área para cubrir secuencias, ausencias y vacantes.*
- ☞ *Registra nombres de compañeros que les gusta trabajar tiempo extra.*
- ☞ *Elabora listados de circuitos y componentes con bajo inventario en línea para su reposición inmediata.*
- ☞ *Canaliza problemas de sus compañeros con el personal y/o oficina adecuado para su pronta solución.*
- ☞ *Lograr que sus compañeros mantengan ordenada y limpia su área de trabajo.*
- ☞ *Lograr que sus compañeros mantengan ordenada y limpias las instalaciones de la empresa como comedor, y baños.*
- ☞ *Identifica a trabajadores que por su dedicación al trabajo merecen ser certificados.*
- ☞ *Habla con aquellos trabajadores que pierden el tiempo invitándoles a integrarse a su trabajo.*
- ☞ *Dar a conocer necesidades de capacitación de los trabajadores.*

Pareciera que para alcanzar las demandas de los clientes los directivos y supervisores requieren una negociación permanente con los trabajadores, donde la participación y el saber hacer cobra nuevamente importancia pues los recursos que se movilizan están en función de lo que se va aprendiendo en la cotidianidad del trabajo.

Estos son recursos de poder tradicionales que los trabajadores de producción han reforzado como formas de resistencia para negociar su trabajo ante las formas complejas del control que los directivos, supervisores y trabajadores han ido experimentado durante la década de los noventa con la puesta en escena de nuevos actores laborales: dueños, clientes y auditores europeos de la empresa de quienes depende, últimamente, la dirección y planeación del trabajo que los actores laborales ejecutan, dando lugar a un nuevo tipo de control llamado en esta investigación enajenado y que a continuación presentamos.

CONTROL ENAJENADO

A partir del primero de enero de 1994, fecha en que entró en vigor el Tratado del Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), se buscaba dar un trato preferencial a las empresas exportadoras de los países firmantes; México, Estados Unidos y Canadá con el fin de convertir al sector exportador en el motor de la economía. Sin embargo a finales del mismo año México sufrió una recesión económica grave que colocó a sus empresas exportadoras en desventajas competitivas. Los grupos empresariales tuvieron que aplicar estrategias de dirección y planeación para mantener participativas y competitivas sus empresas en el mercado mundial.

La apertura implicó una competencia en el mercado mundial muy superior a la que se estaban sometiendo las empresas mexicanas y las llevó a nuevas reestructuraciones productivas, es decir, a cambios tecnológicos y de organización del trabajo; a cambios de gestión de la mano de obra, en las relaciones laborales y en el perfil de la fuerza de trabajo, etc., que implican una nueva política laboral que ha tenido diferentes interpretaciones al interior de las empresas. De esta manera se disputa un tipo de control enajenado del proceso de trabajo que pone en juego diferentes y diversas interpretaciones de la nueva política laboral observadas en las prácticas laborales entre los directivos, mandos medios, sindicato y trabajadores de Arcomex a partir de decisiones ajenas tomadas por Grupo Carso¹ y Grupo Condumex², quienes elaboran la planeación estratégica de trabajo de la empresa en sus consejos de administración.

¹ “El grupo Carso es uno de los mayores conglomerados empresariales mexicanos, encabezado por Carlos Slim, con intereses en una variopinta colección de sectores, como telecomunicaciones, comercio, banca, manufactura, minería y autopartes. Es internacionalmente famoso por su capacidad para identificar empresas subvaluadas o con problemas pero con potencial, adquirirlas a buenos precios y reconstruirlas. Su talento se ha convertido en dinero en efectivo; con una fortuna personal que gira alrededor de los US \$ 12.500 millones, es uno de los hombres más ricos- si no el más rico- de América Latina, en *archivos de la empresa Arcomex, documento Grupo Carso, S A de C V*, enero del 2001.

² Grupo Condumex. Produce arneses para el mercado automotriz de equipo original que se distribuyen en México, E.U.A., Canadá, Alemania, Latinoamérica y otros importantes centros mundiales. En 1992, Grupo Carso compra 30.4% de las acciones comunes de Condumex a Pirelli, S A y empresas relacionadas y desde ese momento las empresas de Condumex forma parte de Grupo Carso.

Es decir, la decisión de qué y cómo se trabaja sigue sujeta a los intereses de los grupos empresariales y quienes las llevarán a la práctica en la cotidianidad del espacio del proceso de trabajo son los directivos, mandos medios, sindicato y trabajadores, a través de sus formas de organización de trabajo, de vida y resistencia locales. Lo importante a señalar es la fuerza que los clientes han tomado en el proceso de trabajo, obligando a los dueños a ordenar cambios repentinos al plan maestro de producción con tal de satisfacer sus necesidades de mercado mundial.

Las relaciones laborales se viven como relaciones ajenas y propias. Las primeras regulan en forma codificada el proceso de trabajo, las formas de organización y decisión entre trabajadores y directivos sobre el proceso de producción; las segundas, las propias, cobran forma concreta en el piso de la fábrica en función de las necesidades e incertidumbre que asumen en cada momento el proceso productivo, en asociación con las metas de valorización de capital y las condiciones de mercado-cliente del producto; de las estrategias empresariales para cubrir esas necesidades; de la existencia o no de normas y la disposición, actitud y fuerza de los actores laborales para respetarlos, establecerlos, filtrarlos o negociarlos; de la presencia o ausencia de los sindicatos, sus fines, su identidad y representatividad; de la configuración que asumen las prácticas laborales, sus resultados productivos; y de las formas de organización locales colectivas e individuales de los trabajadores para abordar o superar estas prácticas.

Los sindicatos no han sido capaces de participar y tal vez no han estado realmente interesados en la modernización de las empresas y en emprender una interlocución productiva. Aunque han aumentado los casos de participación, se ve lejano un cambio generalizado en la gestión sindical: aún es muy fuerte el peso del corporativismo estatal, con sus beneficios para las cúpulas sindicales, como para esperar que se vuelquen de manera inmediata hacia el espacio de la producción. En síntesis, parece que el cambio en las relaciones laborales en México no proviene de las empresas ni del Estado y menos de los sindicatos; es posible que se deba esperar una mayor transformación del sistema político para conmover en su raíz el corporativismo sindical y que se modifiquen las relaciones laborales en la empresa.

El sindicato es otro actor laboral que es importante llamar a escena en este capítulo del control enajenado porque su participación en Arcomex se ha limitado a una lucha por obtener la titularidad del contrato colectivo entre la central obrera FROC-CROC y el "Sindicato Independiente" encabezado por Ramón Marqués, quien a finales de la década de los noventa se dedicó a pelear la titularidad de contratos colectivos de diferentes ramas y diferentes tipos de empresa en el estado de Tlaxcala.

A principios del año 2000 el Centro de Estudios de Opinión (CEO) de la Universidad de Guadalajara realizó una investigación bajo dos técnicas, Cualitativa y Cuantitativa, sobre el bienestar organizacional de sindicatos, empresas y trabajadores, a raíz de la lucha por la titularidad del contrato colectivo en Arcomex que en esas fechas había hecho crisis.

La recomendación más importante de las nueve que propone el CEO es promover la modernización de las organizaciones sindicales y de sus líderes, con lo cual introduce la presentación de los resultados de su investigación:

“...los tiempos obligan a las asociaciones gremiales a regresar a sus orígenes sindicalistas: luchar por el bienestar de los trabajadores, el respeto a sus derechos laborales y constitucionales, constituyéndose en organizaciones verdaderamente representativas de los intereses de sus agremiados. La modernización sindical concebida como el fortalecimiento de los sindicatos, constituirá la mejor forma para subsanar los efectos negativos del neoliberalismo y al mismo tiempo colaborar en lo positivo al progreso empresarial que es la mejora continúa y la calidad total lograda mediante una capacitación y una flexibilización humana del trabajo...”

Concluye el CEO: *“...una de las grandes responsabilidades sindicalistas de nuestros tiempos es y será luchar por la creación de nuevos empleos, sobre todo empleos*

permanentes, bien remunerados y protegidos por las leyes laborales, sólo así podría fortalecerse el país...”

Sin embargo la posición de los sindicatos en la reestructuración productiva no está favoreciendo a los trabajadores, por lo que el reto principal es elaborar en su interior una política que evalúe la capacidad de dirigencia de las corrientes sindicales. E. de la Garza, *“...opina que el sindicalismo ha tratado los problemas laborales como problemas políticos estatales; que el tipo de sindicalismo que está más preparado y que en ese terreno puede repuntar es el que se agrupa en torno al Foro Sindical, como el de telefonistas, que ha hecho negociaciones muy positivas, a contracorriente de lo que pasa en el ámbito nacional. En estos momentos son los que tienen más posibilidades de proponer alternativas de reestructuración, pero a partir del propio sindicalismo...”*³.

Las opiniones que los trabajadores de Arcomex expresan sobre su comité sindical en el cuestionario que aplicamos se refieren precisamente a aumentos salarial, trato justo y mejores condiciones de trabajo.

Registramos 102 opiniones de los trabajadores del primer turno que hablaban sobre el comité sindical y 80 opiniones de los trabajadores del segundo turno. Algunas de las más importantes son las siguientes.

EL COMITÉ SINDICAL NO EXISTE

- ☞ *Me es indiferente.*
- ☞ *No tenemos ningún problema.*
- ☞ *No tenemos nada que decir.*
- ☞ *No me gusta.*
- ☞ *Nunca acudiré al sindicato (si no me gustara algo renuncio).*

EL COMITÉ SINDICAL NO APOYA

- ☞ *Que se hagan las juntas periódicas.*
- ☞ *Ser más estricto con la empresa porque no es justo lo del 2 de noviembre.*
- ☞ *Que nos apoyen más porque a veces no lo hacen.*
- ☞ *Que dé permiso cuando no podamos ir a junta.*
- ☞ *Que nos apoyen un poco más y que vean cómo nos tratan algunos*

³ Entrevista realizada por Sergio González, Facultad de Planeación Urbana y Regional de la UEM.

supervisores en línea.

- ☞ *A veces no recibimos el apoyo necesario en permisos por días festivos.*
- ☞ *A veces sólo dice que descansan los días festivos los que tienen planta.*
- ☞ *Dizque te apoya; al contrario, te roba también.*
- ☞ *Nos apoya y todo pero nos falta comunicación.*
- ☞ *Que nos apoye más.*
- ☞ *Que no nos dan la misma preferencia sino nada más a los que tienen planta.*
- ☞ *Que nos apoyen más en nuestro salario.*
- ☞ *Que apoyen en lo que se les pide y sea lo correcto.*
- ☞ *Hay veces que nuestro sindicato nos ayuda a nuestros problemas cuando le conviene.*
- ☞ *A veces te ayudan cuando les caes bien, si no te dejan que te las arreglas como puedas sin importarles tus problemas.*
- ☞ *Quiero que el sindicato nos apoye en los problemas que tengamos con la empresa.*
- ☞ *Que ayude a los trabajadores.*
- ☞ *Nada más apoya a sus consentidos porque no da permisos. Descuentan dinero y no sirve de nada trabajar tiempo extra.*
- ☞ *Que luche por más aumento.*
- ☞ *Le falta mucho para ser un buen sindicato.*
- ☞ *Siempre hablan de lo mismo; no nos apoyan en nada y no hacen nada para recibir aumento de salario.*
- ☞ *Que haga lo que dice y no nada más nos engañe.*
- ☞ *Que no deje que los supervisores nos intimiden y que apoye.*
- ☞ *Que nos apoyen más.*
- ☞ *Que luche más por nosotros.*
- ☞ *Que tenga más comunicación con los trabajadores y que por lo menos no sientan que son lo más importantes.*
- ☞ *Que nos representen como merecemos porque a veces no nos ayudan como debe ser y para eso están.*
- ☞ *Apoyan a quien quieren.*
- ☞ *Debería de dar las categorías a los que ya les corresponden.*
- ☞ *Que no se labore en los días festivos.*
- ☞ *Que apoyen a los trabajadores.*
- ☞ *Que nos ayuden cuando lo necesitamos porque algunas veces no somos tomados en cuenta.*
- ☞ *La cuota sindical que sea quincenal y cada vez que haya un difunto que pongan el acta de defunción porque no se sabe quien es.*
- ☞ *Menos cuota sindical.*
- ☞ *Que nos apoyen un poco más.*
- ☞ *Que nos comprendan en los problemas personales y si es posible nos ayuden, dependiendo del caso.*
- ☞ *No colaboran con todos.*
- ☞ *No hacen nada para que suban el salario.*
- ☞ *Que nos ayuden a mejorar los salarios y utilidades porque este año se agarraron el dinero los de la empresa y nos dieron muy poco.*

- ☞ *Es muy bueno pero le hace falta más atención con los sindicalizados.*
- ☞ *Nos deberían de apoyar más y parejo.*
- ☞ *No dan solución a nada.*
- ☞ *Que se dedique más tiempo al personal sindicalizado.*
- ☞ *Que haga más por los compañeros.*
- ☞ *Que en lugar de celebrar el 12 de diciembre nos den una despensa durante el año.*
- ☞ *Que nos apoye más a los trabajadores y que no nos oculten las cosas.*
- ☞ *No nos ayudan a nada, están de acuerdo con lo que diga la empresa; no nos ayudan a salir de nivel ni a resolver problemas.*
- ☞ *Que nos apoyen más.*
- ☞ *Hay veces que pide uno ayuda y no nos la dan.*
- ☞ *Tener mayor apoyo en cuestiones que nosotros le pidamos.*
- ☞ *El sindicato apoya muy pocas veces porque siempre va hacer lo que diga la empresa.*
- ☞ *Que nos dé más apoyo cuando no nos sale nuestra checada de lector y no sale nuestro bono.*
- ☞ *Necesitamos ver el apoyo del sindicato para cuando tenemos algún problema.*
- ☞ *Que siempre nos apoye a los trabajadores sindicalizados para un mejor salario y que nos den dos pares de zapatos de seguridad al año.*
- ☞ *Que apoye a los trabajadores.*

EL COMITÉ SINDICAL ES CORRUPTO

- ☞ *Que estén de lado de los sindicalizados y no de la empresa.*
- ☞ *Que ya no haga lo que la empresa diga.*
- ☞ *Es un comprado y está robando a los trabajadores.*
- ☞ *Tienen muchos intereses en nosotros pero esta con la empresa.*

EL COMITÉ SINDICAL DEBE TOMAR EN CUENTA

- ☞ *Que nos informe de todos los arreglos de sindicato y empresa y que nos apoye más en todos los problemas de cada compañero.*
- ☞ *Que nos tomen más en cuenta.*
- ☞ *Debe de aplicar las sanciones que se dicen en las asambleas.*
- ☞ *Que sea más comunicativo, menos cerrado. Cuando necesitan están de barberos.*
- ☞ *Que tengan más comunicación con nosotros ya que cuando nos necesitan; entonces sí están de arrastrados y barberos.*
- ☞ *A veces nos toma en cuenta.*
- ☞ *Es bueno pero necesita mucho apoyo de los obreros para lograr más prestaciones.*
- ☞ *Que le pongan más atención al personal sindicalizado y no que los ignore.*
- ☞ *Que tuviera más comunicación con el personal sindicalizado.*

EL COMITÉ SINDICAL ES DÉSPOTA

- ☞ *El líder y compañía son muy déspotas, se dan su importancia como si en verdad pudieran realizar sus actividades.*
- ☞ *El comité sindical se molesta cuando se le pide un permiso y nos contesta muy mal.*

QUE EL COMITÉ SINDICAL LUCHE POR PRESTACIONES Y SERVICIOS

- ☞ *Hacen las juntas en domingo, un día que es el único en que podemos atender a los hijos, (los que tenemos) y ahora ya no admiten a los niños en las juntas.*
- ☞ *Que estén en sus oficinas porque cuando se les busca no están.*

Frente a esta realidad las prácticas tradicionales de solidaridad sindical ya no son suficientes para garantizar la necesaria unificación de los trabajadores en la forma clásica. Los trabajadores resienten la falta de iniciativas concretas destinadas a coordinar y desarrollar estrategias comunes que sean capaces de oponerse a la lógica del capital internacional.

Por esto se comprende que un acercamiento entre las centrales obreras y los sindicatos de los distintos países permitirá que los derechos de los trabajadores sean respetados a través de la denuncia; para ello existen organismos tripartitas como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y algunos derivados de los acuerdos comerciales y de carácter gubernamental como la Oficina Administrativa Nacional del ACLAN del TLCAN⁴. Estas instituciones se pueden caracterizar como espacios donde llevar a cabo una lucha solidaria.

De las quejas que se presentan a la OIT o a la Oficina Administrativa Nacional del ACLAN surgen recomendación más que obligaciones para los países. Como dice J. Hermanson, autor del artículo señalado, “...llegar a obligaciones legales por medio de esas instancias no es una imposibilidad teórica, es imposibilidad práctica...”. Estas instituciones carecen de la autoridad suficiente como para obligar a un país a modificar sus leyes, y menos aun pueden obligar a una empresa a reconocer o negociar con un sindicato que los trabajadores despedidos puedan ser reintegrados a sus puestos de trabajo.

⁴ Jeff Hermanson, “Algunas reflexiones en torno a la globalización y a la solidaridad sindical internacional”, *Democracia sindical*, editores, Buena idea, México 2001, pp. 119-1261.

Una tarea urgente de los sindicatos es encontrar fórmulas de intervención adecuadas, capaces de influir en el curso de los procesos de globalización resguardando los intereses de los trabajadores.

Los sindicatos de los tres países –en el caso del TLCAN- deben comprender que una respuesta sindical a los mercados globales requiere una respuesta sindical global; es el caso para empresas que son líderes en la fabricación de conductores eléctricos y cable automotriz, como Arcomex.

Grupo Condumex logra mantener a Arcomex como líder en el mercado, con prestigio y calidad en sus productos y servicios, a través de las certificaciones de las normas ISO 9002, ISQ/QS 9000 y VDA6; además, es certificada con sistemas de calidad por la compañía certificadora Global Cert de Alemania y sistemas de calidad internacional como es la VDA.6, soportados en la serie de normas ISO9000.

Para conservar las certificaciones Arcomex tiene la responsabilidad y el compromiso de mantener los estándares de cumplimiento del sistema de calidad, sujeta a auditorías nacionales y extranjeras de vigilancia una vez al año.

La política de calidad, implantada en Arcomex a principios de la década de los noventa con la certificación de normas nacionales y extranjeras es otro ejemplo de control enajenado de las prácticas informales de los directivos, pero sobre las cuales han perdido la capacidad de decidir; son prácticas informales que se ponen en juego a partir de decisiones ajenas.

Es un control enajenado que pone en juegos prácticas laborales a partir de toma de decisiones ajenas. Los directivos de la empresa perdieron la capacidad de decidir qué trabajo se hace y cómo se hace, para lograr que los trabajadores fueran sensibles a esta nueva forma de organización del trabajo, los directivos difundieron el siguiente slogan en toda la empresa para ir involucrando a los trabajadores en la política de calidad:

“...todos somos responsables de la calidad, por lo tanto nos comprometemos a participar en un proceso de mejora continua.

Debemos satisfacer los requerimientos de nuestros clientes desde la primera vez y siempre...”⁵.

Pero ¿qué es la política de calidad?. Es un conjunto de normas con reconocimiento internacional que describen los requisitos de un sistema de calidad, entendido éste como una estructura organizacional con procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la administración de la calidad.

Son requisitos necesarios que las empresas exportadoras tienen que cumplir necesariamente, para poder permanecer en el mercado. Responsabilizan a todos los trabajadores de la calidad, comprometiéndolos a mantener una mejora continua sin comprometerse a mejorar los salarios, la calificación de la mano de obra, las condiciones de trabajo. Lo más cuestionado es que no sólo queda remarcada la participación de los trabajadores como ejecutores de tareas, sino los mandos medios y, en algunas tareas de las normas -como más adelante señalamos- también los directivos se limitan a ejecutar decisiones tomadas por los certificadores de las normas de calidad, desde luego avaladas por Grupo Carso para que la empresa se mantenga como líder en el mercado.

De las tareas que los certificadores toman en cuenta para realizar las auditorias, nosotros comentamos ocho que indican la participación ejecutora de los directivos, mandos medios y trabajadores, a saber:

1. RESPONSABILIDAD DIRECTIVA. Consiste en definir, documentar, explicar, implantar y mantener las directrices y objetivos de calidad, así como la revisión periódica del sistema de calidad.

La participación de los directivos fue clave en esta actividad pues en ellos recayó la responsabilidad de definir documentos que explicaran al resto de los trabajadores la política de calidad, así como la circulación de la información entre ellos para su revisión periódica y

⁵ Folleto de ISO 9002, sistema de calidad, mayo del 2000, Condumex Autopartes, p. 27

al mismo tiempo hacerla pasar a los mandos medios y éstos, a su vez, a los trabajadores de producción.

La participación de los trabajadores de producción en esta primer tarea quedó marcada desde el principio como ejecutora de órdenes y tareas establecidas por los directivos y mandos medios, pero también dejó marcada participación de ellos en el nivel de ejecución.

Cuando les preguntamos a los trabajadores de producción ¿qué es para ustedes trabajar con calidad?, la respuesta se limitaba a *trabajar con calidad es cometer cero errores*, pues la participación de los directivos en esta tarea no fue la de explicar y aplicar la política de calidad, sino repetirla y echarla andar entre los trabajadores. La forma que usamos fue repetir a los trabajadores que calidad es cometer cero errores. La opinión que los trabajadores de las áreas de almacén, captura de datos y entrada y salida de material tienen al respecto es la siguiente:

En estas áreas se implemento la política de calidad de abastecimiento de materia prima únicamente con proveedores certificados, solicitando sólo aquella que sería utilizada para el número de partes de arneses solicitados por el cliente. El lugar de procedencia de dichos proveedores es Europa y Brasil, por lo tanto se requiere de planear con anticipación el número de partes de arneses para evitar atrasos en los pedidos, situación que no ha sido controlada por los ingenieros y constantemente se presentan fallas en la operación y problemas para lograr trabajar con cero errores como lo marca la política de calidad.

Los objetivos de calidad fueron repetidos entonces por los ingenieros, pero no explicados; tampoco han sido revisados periódicamente, por lo que surge un tipo de control enajenado, entendido como ejecutar una serie de actividades decididas desde arriba que poco tenían que ver con la madurez alcanzada por parte de los mandos medios en las nuevas formas de organización del trabajo que los directivos de Arcomex habían implantado recientemente.

Ni los mandos medios ni los directivos habían madurado suficientemente la definición de un documento que adecuara la política de calidad en Arcomex. En la marcha fueron

haciendo correcciones según su saber y entender, sometiendo a los trabajadores a constantes cambios que implicaban los ajustes y reacomodos.

Controlar un proceso de trabajo concebido por otros actores laborales conduce, más que obedecer a una planeación global, a satisfacer decisiones coyunturales y parciales en función de una necesidades muy específicas. Es un conjunto de estrategia de las grandes empresas que tienen capacidad de influir en el mercado, para mantener su posición dominante dentro del sector; estas estrategias introducen una serie de cambios en el mercado que repercuten individualmente en la empresa.

2. SISTEMA DE CALIDAD. Consiste en elaborar un manual de calidad y un manual de procedimientos generales que pretendían subsanar los cambios de ajustes y reacomodos de la política de calidad a través de flexibilizar las instrucciones de trabajo.

Con estas instrucciones de trabajo se pretendía que los trabajadores de producción logaran mayor calidad con el mismo salario, como elemento de diferenciación competitiva entre la oferta; esto significa procesos de producción muy ajustados que integran la calidad como elemento clave de la organización productiva.

Este elemento es el que ha tenido mayor incidencia en el desarrollo de capacidades de los trabajadores de producción pues son ellos quienes consultan los manuales, eligen los procedimientos adecuados según el número de parte del arnés a trabajar y registran resultados.

La toma de decisión de los trabajadores no depende de su libre albedrío, supone una serie compleja de decisiones técnicas, comerciales, financieras, organizativas y laborales; cada una de ellas con una explicación propia, más que de conjunto.

3. REVISIÓN CUIDADOSA DEL CONTRATO COLECTIVO. Esto tiene la finalidad de cumplir los requisitos del cliente. Todo contrato debe ser revisado para comprobar los requerimientos del cliente.

En este elemento la certificación deja claro que los efectos de la globalización han sido dictados por las grandes empresas, quienes extienden su poder e influencia a escala internacional y monopolizan las decisiones de inversión de recursos económicos, sindicales y organizacionales de acuerdo con sus intereses. Frente a esta situación los Estados han asumido un papel de subordinados.

Queda claro también que se carece de una política sindical sobre la reestructuración, por lo que esta se basa en bajos salarios y malas condiciones de trabajo aunque la certificación sostenga que la competitividad se debe fundar en la calificación elevada. La posición del sindicato dentro de la reestructuración productiva no está favoreciendo a los trabajadores, por lo que el reto principal es elaborar en su interior la siguiente política que evalúe la capacidad de dirigencia de la corriente sindical.

“...Ante esta situación, caracterizada por grandes transformaciones y que trae consigo graves consecuencias para el conjunto de los trabajadores y el movimiento sindical, la respuesta que den los sindicatos a estos retos tiene que ser revisada a la luz de los vínculos de solidaridad sindical que existen y que requieren de la elaboración de estrategias comunes que sean capaces de unificar al conjunto de trabajadores en el ámbito regional mundial...”⁶.

4. CONTROL DE DOCUMENTOS. Controlar la emisión, distribución y cambio de la documentación. Asegurar el documento correcto en el lugar correcto.

Llevar a cabo esta tarea fue muy difícil en la empresa, tanto los directivos y mandos medios como los trabajadores de producción se quejaban de invertir tiempo que les hacía falta en el proceso operativo. Por este motivo no fue obligatorio llevarlo diariamente sino un mes

⁶ Hermanson, Jeff, op. cit., p. 120.

antes de celebrarse la auditoria. Así la carga de trabajo se volvió más pesada y tensa pues se debían preparar documentos con casi doce meses de atraso.

Los inconvenientes de ser una empresa certificada iban creciendo; había grandes espacios de tiempos muertos por falta de material. En ocasiones paraban porque el material llegaba defectuoso o equivocado y esos espacios no podían ser utilizados para el control de documentos pues el trabajo no estaba hecho y no podía controlarse.

5. LOS REGISTROS DE LOS PROCESOS DEBEN CONSERVARSE APROPIADAMENTE. Definir y planear los procesos, llevar la producción bajo supervisión y condiciones controladas mediante procedimientos e instrucciones documentales. Vigilar y controlar los procesos especiales en forma continua. Los registros de los procesos deben conservarse apropiadamente

En este elemento, el control del proceso de trabajo se escapa de las decisiones de los directivos, mandos medios y trabajadores de Arcomex; todos ellos ejercen el control en tanto ejecutan decisiones ajenas con prácticas laborales propias.

El control de los ingenieros consiste en asegurar que los productos estén de acuerdo con la especificación requerida por los clientes. Es un control de tipo enajenado que limitó la participación de los trabajadores a ejecutar y obedecer órdenes para asegurar la exactitud y precisión requerida en el armado de arneses.

6. CONTROL DE LOS EQUIPOS DE INSPECCIÓN, MEDICIÓN Y PRUEBA. Controlar, cambiar y mantener los equipos de inspección, medición y prueba que usan para demostrar la conformidad de los productos con la especificación. Asegurar que los instrumentos tengan la exactitud y precisión requerida.

El control de equipos de prueba para obtener la medición y precisión requerida por los clientes es de tipo burocrático pues supone un sometimiento de la creatividad de los trabajadores de producción al servicio de las normas europeas para mantener a Arcomex como líder en el mercado.

Los tipos de control enajenado, prácticas informales de los trabajadores que han perdido la capacidad de decidir, cómo y cuándo realizar su trabajo y burocrático, campo donde ni las prácticas ni las decisiones son propias de los trabajadores, obedecen más a políticas laborales globales que se imponen a los trabajadores en el espacio del proceso de trabajo. Son los que se observan más en las normas de certificación sometiendo a los actores laborales a cumplir con las tareas que responden a satisfacer deseos e intereses ajenos.

La organización del trabajo está determinada por las estrategias empresariales extranjeras tienen capacidad para influir en el mercado, como apuntan Homs y Pries⁷.

7. CONTROL DE PRODUCTOS NO CONFORMES. Elaborar y mantener procedimientos para evitar que por un descuido se usen o instalen productos no conformes. Se deben identificar, evaluar, separar y disponer el destino del producto no conforme y notificar a las áreas involucradas

Los productos no conformes son resultado de la dinámica misma de los elementos que componen la norma de calidad, pues en la práctica resultan muchas irregularidades que la norma no contempla, como cambios bruscos de diseño del producto, proveedores europeos que tardan en surtir la materia prima con formas de organización del trabajo y estilos de dirección diferentes a los de Arcomex, que por más que sea una empresa certificada está muy lejos de lograr, todavía, la política de calidad: *“todos somos responsables de la calidad, por lo tanto nos comprometemos a participar en un proceso de mejora continua”*.

8. AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD. Facilitar el manejo del control de documentos y facilitar las auditorias anuales. Planear y ejecutar auditorias internas al sistema de calidad para verificar y comparar si las actividades del sistema cumplen con la efectividad del sistema de calidad implantada

⁷ Oriol, Homs; Krude; Pries, Ludger, et.al. “Cambios en las empresas y requerimientos de cualificación en España”, en *Sociología del trabajo*, núm. 2, invierno 1987/1988, p. 103.

La manera de cumplir con este elemento es a través del equipo natural del trabajo, al que se incorporará el programa llamado Hijo Mayor -explicado en el apartado Control Reapropiado_ cuyo objetivo principal es incorporar nuevamente a los trabajadores de producción para obtener opiniones de mejoras por áreas de trabajo desde su punto de vista.

La participación en equipo de los trabajadores de producción y mandos medios es necesaria con una modalidad implantada por los directivos de la empresa llamada Caminatas de Calidad, que es un recorrido de evaluación para detectar cuáles errores son los más frecuentes y con esto retroalimentar al personal, asegurando que todas las áreas se encuentren trabajando por lo menos con las ocho tareas principales de las normas de calidad arriba señaladas.

Las caminatas de calidad también sirven para que cada uno de los actores laborales reconozca sus espacios de acción; reconozcan sus capacidades; desarrollen sus potencialidades, experiencias, conocimientos y saberes, y ubiquen sus zonas de control midiendo entre ellos sus fuerzas y debilidades. Los cuatro tipos de control presentados se articulan y a ellos recurren los actores laborales en la cotidianidad del proceso de trabajo para negociarlo en las nuevas formas de la organización.

En esta articulación de cuatro tipos de control se desarrolla una serie de prácticas laborales explicadas en el Capítulo III de esta investigación, lo que da lugar a un modelo de organización del trabajo propio de Arcomex. No observamos formas híbridas de trabajo, como era de esperarse, entre la organización “tradicional” y la organización “moderna”; más bien son formas de continuidad de organización del trabajo caracterizadas por un fuerte arraigo de los componentes tradicionales de los actores laborales, tanto de los directivos y mandos medios como del sindicato y, principalmente, de los trabajadores de producción. Estas formas continúan apareciendo en la negociación cotidiana de su trabajo y a partir de ellas daremos algunas reflexiones a manera de conclusión de esta investigación.

V. CONCLUSIONES GENERALES

El manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo lo analizamos en dos planos uno teórico conceptual, capítulo I y una parte empírica, capítulo III; se pretendió una correspondencia entre ambos de manera que el estudio de los tipos de control en el capítulo IV nos permitieran explicar el significado y percepción que los trabajadores obtienen de su trabajo; sin embargo sólo logramos distinguir dos planos: uno superficial de opiniones y movimientos y otro de acciones subyacente de índole más abstrusa. Sería, sin embargo, absurdo interpretar este esfuerzo de inventiva con ligereza, ya que no se trata de superposiciones, sino de un todo amalgamado con el curso profundo de la trayectoria de vida y trabajo de los actores laborales.

El manejo subjetivo del control se refiere a profundas experiencias de vida, de trabajo y de prácticas laborales de los trabajadores, sin las cuales éste resultaría inexplicable. El interés de lo subjetivo del control surge de una urdimbre delicada, compleja, y no sólo del conflicto laboral. Las acciones simbólicas, las representaciones, las opiniones y la toma de decisiones componen la sugestión emocional.

El conflicto en el espacio del proceso de trabajo no desapareció; los trabajadores expresan su malestar con formas de resistencia propias en cada acción, señaladas en los capítulos de la presente investigación.

Los cambios en los procesos de trabajo y de las relaciones laborales esperados con la introducción de nuevas formas de organización del trabajo no han sido los esperados porque para responder a las demandas del nuevo mercado *global* en empresas poco consolidadas, industrialmente hablando, los directivos no sólo fueron cómplices de las formas de organización de trabajo y de vida locales de los trabajadores, sino ellos también recurrieron a sus experiencias propias de vida y trabajo para resolver adecuadamente los embates de las nuevas formas de organización de trabajo del “modelo japonés”.

Estas nuevas formas de organización del trabajo nos permitieron visualizar que también los trabajadores externos (clientes, proveedores, auditores y los mismos dueños) a través de sus estrategias recurren a prácticas laborales propias, cargadas de trayectorias de vida, de trabajo, de valores y significados de trabajo diferentes a las prácticas propias de los trabajadores internos (directivos, mandos medios, administrativos, sindicatos y trabajadores de producción). La interpretación y la percepción del trabajo se dan en niveles de complicación y complejidad.

El manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo no viene desde dentro (trabajadores internos), sino que viene de afuera (trabajadores externos) de la política de la globalización económica; las prácticas de trabajo nacen de la voluntad insumisa, de una disensión íntima muy profunda entre la satisfacción de necesidades, deseos de vida y su participación en el trabajo de los actores laborales.

Se da una lenta articulación entre las acciones de las prácticas y los actores laborales; poco a poco las acciones envuelven a los trabajadores y se manifiestan en sus opiniones. Pareciera que todo ocurre sin su participación pero ellos son los actores principales. De ahí que las prácticas propias de los trabajadores surjan, más que del choque con las prácticas ajenas, de su complicidad.

La transición de una organización formal del trabajo a otra no sólo más formal, sino “moderna” y además *global*, en el espacio cotidiano del proceso de trabajo, siguió articulándose con prácticas laborales locales de los actores en la ejecución y negociación de su trabajo dándole un significado propio a sus acciones y relaciones de trabajo.

La organización del trabajo en nuestra investigación la estudiamos a través de las prácticas laborales. Si A entonces B, es una relación de poder simple de correspondencia sí B entonces A, que nosotros complejizamos de la siguiente manera.

La relación laboral de los trabajadores a través de sus prácticas se da de forma vertical de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Se entreteje una relación de trabajo autoritaria y

consensual que va dando lugar a una relación laboral *virtual* más acorde con la forma de organización *global del trabajo*. La forma autoritaria tiende a desaparecer dando paso al desarrollo de conocimiento y reconocimiento de habilidades de los trabajadores para resolver problemas de trabajo que no pueden ser previstos en el plan maestro de producción ni en la *ley out*.

El conocimiento y habilidad de los trabajadores en esta forma *global o moderna* de trabajo no se aplican necesariamente en puestos y tareas específicas, sino más bien en las múltiples funciones de éstas y en la capacidad de percepción e interpretación que los actores laborales deben de desarrollar para actuar con oportunidad en la solución de imprevistos del trabajo en donde cada vez son más bruscos los cambios que sufre el producto hasta llegar a su etapa final para poder mantenerlo competitivo en el mercado global.

La movilidad vertical de abajo hacia arriba permite que los trabajadores perciban los cambios necesarios en el espacio del proceso e interpreten mejor las funciones de las tareas claves en la planeación y ejecución del trabajo, para ello el rol de funciones entre los directivos y mandos medios tendría que darse sumando a su grado de escolaridad el reconociendo de habilidades y saberes de los trabajadores de producción.

Esta interpretación de movilidad vertical de la relación laboral desde el espacio del proceso de trabajo, favorecería más a los trabajadores de producción, porque se haría justicia a unas de sus demandas laborales históricas; derecho a participar en la planeación y dirección de su trabajo y no sólo en la ejecución de éste.

En cambio los mandos medios perderían status y prestigio ante los trabajadores, su figura de autoridad se debilita en tanto su conocimiento se nutra del saber hacer, de las habilidades de los trabajadores de producción y de sus experiencias laborales para evitar frustraciones y lograr mantener la fuente de trabajo.

El conocimiento y habilidad que los actores laborales tienen que demostrar en su espacio del proceso de trabajo no sólo impacta al producto terminado sino también les garantiza

mantener su fuente de trabajo. Los trabajadores tienen que demostrar a los dueños y socios que tienen sentido mantener a la empresa no sólo porque genera “bienestar social” a miles de familias tlaxcaltecas sino porque también generan buena parte de capital.

En esta relación laboral explicada de manera vertical, se perciben valores, significados y sentidos de trabajo diferentes y diferenciados entre los actores laborales, además rasgos de autoridad rígida que no van a desaparecer en tanto la organización del trabajo siga sosteniéndose a través de una estructura jerárquica inflexible.

Otra forma de relación laboral de los trabajadores a través de sus prácticas es la horizontal, de ida y vuelta. Este tipo de relación observa formas más solidarias de trabajo con cierta imposición, estilo autoritario de trabajo que se resiste a desaparecer.

La negociación entre los actores laborales, se observa en esta relación laboral horizontal, cuando se negocia simbólicamente el tiempo, la duración de la jornada y turnos de trabajo para saber quiénes, qué y cuánto trabajo se hace.

La duración y extensión de la jornada de trabajo, es una forma autoritaria necesaria para que las empresas exportadoras aseguren la cantidad del producto final a exportar, es una forma severa que el mercado global no puede evitar y que obstruye el desarrollo de capacidades, conocimientos y habilidades que los trabajadores tienen que aportar en estas nuevas formas de organización del trabajo.

La complicidad, es otra de las formas que se observan en la relación horizontal en las prácticas laborales de los trabajadores, ellos tienen que recurrir a la complicidad entre los trabajadores en tanto no puedan evitar la parte autoritaria de la relación laboral. La complicidad, consiste en permitir acuerdos y prácticas locales en el espacio del proceso de trabajo que se relacionan necesariamente con sus costumbres, tradiciones y valores que los trabajadores incluyen en su trabajo para tolerar la duración y la extensión de las jornadas de trabajo.

Una última relación laboral que resulta de esta forma horizontal, nosotros la llamamos de innovación hace referencia a las costumbres, tradiciones y valores que los trabajadores incluyen para negociar su trabajo. La innovación de esta relación radica en el sentido que le dan los actores laborales a su trabajo a través de sus representaciones, acciones simbólicas, opiniones, percepciones y comportamientos imaginarios desde y en su proceso cotidiano del trabajo.

La relación laboral horizontal, se refiere a la ayuda mutua, a los lazos de solidaridad entre los trabajadores para hacerse menos pesada la carga de trabajo, pero además para mantener vivas sus ilusiones, deseos, valores y su sentido de trabajo. Es en esta forma de relación laboral donde lo simbólico del trabajo cobra vida por la vivencia laboral y personal de los actores laborales desde el espacio de su proceso de trabajo pero también desde su espacio comunal y familiar.

La socialización de las nuevas formas de organización del trabajo imaginariamente roza la parte humana del trabajador para lograr la introducción exitosa del modelo "japonés", pero su transición tiene que pasar necesariamente por una lucha de fuerzas simbólicas entre los trabajadores para adquirir nuevos roles de trabajo que faciliten el libre desarrollo de conocimientos y habilidades entre ellos y además de que se reflejen en la producción impacte en el crecimiento del trabajador como ser humano pensante.

Las relaciones de poder y control se tornarán seguramente diferentes para negociar otros espacios de trabajo y de vida de los actores laborales.

El estudio de las prácticas laborales de los trabajadores vista de forma vertical de arriba hacia abajo y viceversa; horizontal de ida y vuelta, empieza imaginariamente en la organización del trabajo por separado, pero en la cotidianidad de éste, el movimiento vertical y horizontal se articula simbólicamente entre estas dos formas de organización de manera circular hasta lograr la participación total de los actores laborales tanto internos: directivos, mandos medios, sindicatos, administradores y trabajadores de producción como externos: dueños, proveedores, auditores y clientes. En este círculo simbólico surge el

manejo subjetivo de control en el proceso de trabajo que los actores laborales ejercen a través de la movilización de recursos y relaciones de poder; quienes movilicen mejor sus recursos mayor será su relación de poder y mejor su manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo.

Las relaciones laborales se trastocan en relaciones de poder en el círculo simbólico que resulta de la movilidad vertical y horizontal entre las prácticas de los actores laborales, la movilización de recursos no es propia de una u otra práctica de trabajo sino que los trabajadores recurren indistintamente a cualquier recurso de poder dependiendo de lo que se quiera consensar, negociar, lograr o imponer.

Los recursos y relaciones de poder, van estar presente en cualquier realidad laboral estudiada, pero serán diferentes por las características de los actores laborales, quienes marcan simbólicamente su espacio de trabajo con diferentes tipos de control. En esta investigación nosotros imaginamos cinco tipos de relaciones de poder entre los trabajadores con seis recursos de poder. Controla más quien mejor movilice sus recursos y quien ejerza mayor poder en la relación de trabajo según el problema a resolver o la zona de incertidumbre a reducir o neutralizar en el espacio del proceso de trabajo.

Los trabajadores se muestran a través de la investigación como constituido en problematizaciones, en prácticas laborales siempre cambiantes, porque no existe una relación unívoca del actor laboral con los otros y tampoco existe una relación unívoca de sí a sí que atraviese todas las experiencias laborales, que conduzca al cumplimiento cabal de todas las exigencias de las nuevas formas de organización del trabajo.

Cada experiencia laboral implica una forma de problematización y a la par establece acciones colectivas respaldadas por el saber hacer. La importancia de los actores se encuentra en la serie de prácticas laborales que ejercen sobre ellos o que ellos ejercen sobre sí mismos, constituyendo significados, toma de decisiones, saberes, representaciones, acciones e imaginarios colectivos.

En esta nueva experiencia laboral los trabajadores no sólo tienen que seguir reforzando su saber hacer para negociar su trabajo, en un escenario simulado de mayor conocimiento y desarrollo de habilidades fluida entre directivos y trabajadores, según reza el discurso modernizador, sino fortalecer su interacción en niveles desiguales de competencia.

Resisten los embates de trabajo con diferentes tipos de control, los cuales se van reconstruyendo con la misma experiencia de trabajo y están caracterizados por relaciones y recursos de poder. En tanto, el espacio del proceso de trabajo sigue siendo de incertidumbre entre los trabajadores; controla más quien movilice más recursos y relaciones de poder.

Mediante los cuatro tipos de control en el proceso de trabajo resultado de la relación entre prácticas laborales y toma de decisión propias y ajenas de los trabajadores en un proceso cuyo efecto principal es el actor laboral mismo, se configura niveles interpretativos de las nuevas formas de organización del trabajo.

El control consensado pretendió reforzar el conocimiento técnico de los supervisores, ingenieros industriales de profesión; toman en cuenta el conocimiento y saber hacer de los trabajadores de producción a través de sus propuestas y alternativas operativas de solución, con miras a cultivar el trabajo en equipo, la circulación de la información y la toma de decisiones, para resolver cualquier imprevisto de trabajo. Se pretendía neutralizar la incertidumbre que se vive cotidianamente en el espacio del proceso de trabajo.

La participación de los trabajadores fue favorable para alcanzar los cambios de la organización del trabajo, pues sus conocimientos, habilidades, experiencias y saberes no se encuentran en manuales ni en instructivos, éstos se van adquiriendo y aplicando en la cotidianidad de su trabajo conformando grandes trayectorias laborales. Así los trabajadores de producción no sólo aportaron conocimientos sino que significaron un gran desafío para los mandos medios, porque los directivos decidieron que éstos últimos siguieran fungiendo como grupo articulador en las nuevas formas de organización del trabajo, centralizando la información, el conocimiento y la toma decisiones.

Los mandos medios vigilan y controlan a los trabajadores de producción en cada una de las tareas encomendadas. Coordinan áreas de trabajo preparan la línea de producción, balancean carruseles y determinan la secuencia para los trabajadores, entre otras funciones más.

La decisión de mantener a los cuadros medios como jefes de la organización del trabajo ha traído serias consecuencias de funcionamiento pues observamos duplicidad y bloqueo de información; programas y planes de trabajo vuelven obsoletos los archivos fraccionando la memoria de la empresa; programas de capacitación que poco o nada tienen que ver con la solución de problemas laborales que enfrentan diariamente los trabajadores; órdenes encontradas entre los mandos medios, que repercuten en las funciones de la gerencia de personal administrativo y hasta en el personal de vigilancia, lo que propicia que surjan grupos que constantemente se disputan el poder por área, por profesiones y puestos de trabajo.

De esta manera el conocimiento de los mandos medio, jefes y gerentes quedó entendido como el conocimiento que se adquiere a través del grado de escolaridad y diplomas obtenidos. En tanto para los trabajadores de producción el conocimiento sigue estando avalado por su saber hacer y por experiencia en el trabajo.

El conocimiento de los supervisores y jefes de área se identificó como su grado de escolaridad. Así surgió otro equipo de trabajo integrado por los ingenieros, que pretendieron tener el conocimiento absoluto y crearon ritmos y programas de trabajo muy rígidos incorporados a los principios de productividad que rigen el trabajo en Arcomex y que ocasionaron interpretaciones laborales diversas entre directivos, mandos medios y trabajadores de producción.

El espacio del proceso de trabajo se volvió más incierto cuando los mandos medios se vieron y sintieron en repetidas ocasiones superados por la experiencia y la trayectoria laboral de los trabajadores de producción.

El control burocrático mantuvo la disciplina y obediencia de los trabajadores, entre otras cosas, por las características de las nuevas formas de organización del trabajo: la figura del supervisor como autoridad; las sobrecargas e intensidad de trabajo; jornadas mixtas y políticas flexibles de contratación de personal. Estas características de las nuevas formas, lejos estuvieron de alcanzar en la práctica los nuevos métodos de trabajo del “modelo japonés”, el cual, en discurso, hace referencia a un conocimiento *virtual* entre el saber hacer y el saber técnico, que cada vez que lograran confluir generaran un nuevo conocimiento nutrido de experiencias y trayectorias laborales y de vida de todos los trabajadores que participan cotidianamente en el espacio del proceso de trabajo.

Los directivos no fueron los únicos que interpretaron las nuevas formas de organización del trabajo al mantener a los supervisores como la figura central en la planeación, organización, ejecución y vigilancia de las tareas de los trabajadores de producción. Los mandos medios también hicieron sus propias interpretaciones de las nuevas formas contempladas en los principios de productividad, donde podemos darnos cuenta de las disposiciones a las que son sometidos los trabajadores de producción.

Creemos que esta reacción de los mandos medios, surgió cuando éstos sintieron amenazada su autoridad y prestigio, por la respuesta de los trabajadores en las nuevas formas de organización del trabajo, quienes empezaron a opinar y a sugerir posibles alternativas de solución, incluyendo sus costumbres, tradiciones y formas locales de organización del trabajo para resolver problemas que ellos vivían a diario, o bien resolver algunos problemas de trabajo sin consultar a los supervisores.

El control reapropiado explicó cómo los trabajadores hacen uso de la “libertad” otorgada por las nuevas formas de organización del trabajo. Dieron sus opiniones y propusieron alternativas de operación que se quedaron en eso, alternativas operativas. Cuando eran discutidas por los supervisores e ingenieros se debilitaban o anulaban debido, primero, a la rivalidad entre supervisores formados en la práctica y en la escuela, y entre supervisores y trabajadores de producción: en segundo lugar por las exigencias cambiantes y bruscas a las que están siendo sometidos los productos de exportación para responder a las exigencias de

un mercado de trabajo que en su afán *global* rompa inesperadamente cualquier *lay out* o plan maestro de producción, por más que esté pensado concienzudamente, discutido y aprobado por los trabajadores de la empresa.

El significado de trabajo es muy diferente entre los dirigentes de grupos industriales y los trabajadores. Por eso la estrategia utilizada por los directivos de la empresa fue recurrir al saber hacer cotidiano de los trabajadores, con la pretensión de socializar rápidamente las nuevas formas de organización del trabajo. Pero la respuesta de los trabajadores fue aferrarse a sus formas locales de organización, caracterizadas como formas de resistencias, también locales, que nosotros recuperamos en esta investigación para entender el sentido de sus acciones y actuaciones laborales.

El espacio del proceso de trabajo se vuelve más complejo, la incertidumbre es más aguda, pues ahora ya no sólo controla el trabajador que posee más conocimiento sino también aquél que ejerza más poder sobre los demás y mayor capacidad para movilizar recursos, que también son de poder porque les permiten negociar no sólo su trabajo sino lo que para ellos representa y significa.

El control enajenado da cuenta de los cambios que están presentándose en el mercado. La participación de los trabajadores no sólo sigue encaminada a satisfacer los intereses y deseos de los grandes grupos capitalistas, sino también se *ningunea* su participación a favor de los caprichos “del mercado global”.

La incertidumbre en el espacio del proceso de trabajo cada vez es más aguda porque las condiciones de trabajo a que son sometidos los actores laborales son inhumanas pues la satisfacción de los intereses y deseos de los grupos capitalistas internacionales y mundiales son inalcanzables por naturaleza.

En este sentido, la transición de una forma de organización del trabajo a otra tropieza con representaciones variadas más o menos complejas que condensan un conjunto de

significados, referencias, maneras de interpretar y pensar cotidiano de los actores laborales donde, creemos se acentúa más la lucha por el poder entre ellos.

La opinión que tienen los directivos de la empresa ante esta postura se basa en la inestabilidad económica por la que está atravesando el mercado ante la globalización, cuyo impacto en los procesos de trabajo es muy complejo de explicar.

La transición de una organización de trabajo a otra, en Arcomex, obliga a los directivos a reinterpretar el rumbo y ritmo bruscos del reacomodo económico global del mercado como cambios de la política laboral que satisfagan intereses capitalistas que lejos están de satisfacer intereses de los trabajadores de producción.

Como conclusión podemos decir que para el estudio del manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo fue conveniente tener un marco amplio de apreciaciones que fuera más allá de la evidencia, considerando de manera articulada a la subjetividad y a las determinaciones objetivas de la empresa. Así pudimos comprender con más profundidad las acciones a través de las prácticas laborales que abordó esta investigación, o bien permanecer abiertos a posibilidades más amplias de conocimiento del mundo del trabajo.

El actor laboral sólo puede ser conceptualizado en su accionar concreto y específico y en contextos determinados, donde cobra sentido y significación su trayectoria laboral y su sentido de trabajo, así como el espacio que en este último él imaginariamente ocupa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Argyle, Michael, *Psicología del comportamiento interpersonal*, Alianza Editorial, España, 1984, 264 pp.
2. Arizpe, Lourdes, *Cultura y desarrollo*, Ed. El Colegio de México, México, 1989, 2886 p.
3. Barba, Antonio; Montaña, Luis; Cabello, Adalberto, *et. al.* "La administración frente a los desafíos del cambio social", *Iztapalapa, núm, 48*, enero-junio del 2000 UAM-I, México, 381 p.
4. Berger, Peter; Luckmann, Thomas. *La construcción social de la realidad social*, Amorrortu editores, Buenos Aires, 1989, 233 pp.
5. Bernard, Jessie, *La sociología del conflicto*, Ed. UNAM, México 1958, 153 p.
6. Bernoux, Philippe. *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, Francia, 1990, 375 pp.
7. Bourdieu, Pierre; Chaboredan-Claude, *et.al.*, *El oficio del sociólogo*, Siglo XXI, México, 1981,351 pp.
8. Campero, Guillermo; Valentin, Giovanna, *et.al.* *La incorporación al trabajo obrero en un medio de industrialización reciente*, Ed. INET, México, 1977, 56 pp.
9. Carrillo Viveros, Jorge, *Rotación de personal en la maquiladoras de exportación en Tijuana*, S.T. y P.S, México 1993, 95 p.
10. Castillo Mendoza, Carlos Alberto, (coord.), *Economía, organización y trabajo, un enfoque sociológico*, Ediciones Pirámide, Madrid 1999, 253 p.
11. Castillo, Juan José, (comp), *Diseño del trabajo y cualificaciones de los trabajadores en una fábrica de motores*, Madrid 1992, Ed. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, pp. 261-336.
12. Castillo, Juan José; Prieto, Carlos, *Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo*, Madrid 1992, CIS/S. XXI, pp. 111-240.
13. Child, Jhon, *Organization structure, eviroenmente and performance: the role os startegic choice*, *Sociology*, 6 (1), pp. 1-22.
14. Contreras, F. Oscar, *Empresas globales, actores locales: producción flexible y aprendizaje industrial en las maquiladoras*, El Colegio de México, 2000, 238 p.
15. Coriat, Benjamin, *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, México 1992, Ed. Siglo XXI, pp 63 97.

16. Corrado, Paracone; Franco, Uberto, "La tecnología en la fábrica de alta automatización". *Sociología del trabajo*. núm. 1, Otoño/87, pp. 89-164.
17. Crozier, Michel; Friedberg, Erhard. *El actor y el sistema*, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990, pp. 35-53.
18. De Marquez, V. et al. *Dinámica de la empresa mexicana*, Ed. El Colegio de México, México, 1979, 442 p.
19. Durand, Claude. *El trabajo encadenado: Organización del trabajo y Dominación social*, Ed. H Blume, Madrid, 1979, 184 p.
20. Fernaández Steinko, Armando, "Dinámica organizativa, cualificaciones y clasificación profesional en empresas españolas de alta tecnología", Madrid 1993, en *Economía y Sociología del Trabajo*, No. 21/22, pp. 93-114.
21. Foucault, Michel, *El discurso del poder*, folio, México, 1983.
22. -----, *Las palabras y las cosas*, Ed. Siglo XXI, México, 1968.
23. -----, *La arqueología del saber*, Ed. Siglo XXI, México, 1983.
24. Friedman, Georges; Naville, Pierre, *Tratado de sociología del trabajo*, México 1984, Ed. F.C.E., T. I, pp. 369-384, T II, pp 47-96.
25. Friedman, Georges, *¿Adónde va el trabajo humano?*, editorial Sudamericana, Buena Aires, Traduc. María Elena Vela, Argentina 1961, 415 p.
26. Garza Toledo Enrique de la, "La epistemología Crítica y el Concepto de Configuración", *Revista mexicana de sociología* vol. 63 núm. 1, enero-marzo, 2001, México, D.F., pp. 109-127.
27. ----- (Coord.), *Modelos de Industrialización en México*, UAM-I, México, 1998. 315 p.
28. ----- (Coord.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del trabajo*, Eds. CM., FLCS, UAM y FCE, México 2000, 779 p.
29. ----- "¿Hacia donde va el trabajo humano? *Revista trabajo*, año 1 no. 1, enero-junio, México 1998, segunda época, CAT, 192 p.
30. ----- *Crisis y sujetos sociales en México*, Ed. Porrúa, México, 1992, 2 Tomos.
31. ----- *La Flexibilidad del Trabajo en México: Una visión actualizada* Prepared for delivery at the inaugural meeting of the International

- Working Group on Subnational Economic in Latin America and Southern Europe. Rights vs. Efficiency Paper, núm. 4.
32. -----, *La subjetividad en la toma de decisiones, Diversidad en las Estrategias de modernización empresarial en México*, documento obtenido vía internet: www.cemanahu.ac/nuemro41/empresa.htm.
33. -----, *Mercados de trabajo, culturas laborales, procesos de trabajo y representación sindical*, temas dictados en el seminario sobre actualización de la sociología del trabajo, obtenido vía internet: www.cemanahu.ac/numero27/soctrab.htm.
34. -----, "Reconversión industrial y cambio en el patrón de relaciones laborales en México", *Seminario internacional 9,10 y 11 de noviembre*, México, 1989, 68 pp.
35. -----, "Reestructuración productiva: hacia una nueva cultura laboral", *Entrevista realizada por Sergio González*, Facultad de Planeación Urbana y Regional. UEM.
36. Giddens, Antony, *La Constitución de la sociedad* (base para la teoría de la estructuración), Buenos Aires, Amorrortu editores, 1995, 412 pp.
37. Guadarrama Olivera, Rocío, *Cultura y Trabajo en México, Estereotipos, prácticas y representaciones*, JP, UAM-I, FRIEDRICH EBERT STIFTUNG, México, 1998, 541p.
38. Hermanson, Jeff, "Algunas reflexiones entorno a la globalización y a la solidaridad sindical internacional", *Democracia sindical*, editores, Buenas idea, México 2001, pp. 119-126.
39. Hernández, Daniel, "Repensando la empresa. Producción saber y aprendizaje en la teoría de la firma", *Sociología del Trabajo*, No. 25, otoño/95, Ed. Siglo XXI, Madrid 1995, p. 53.
40. Ibarra, Eduardo; Montaña, Luis (Coords.) *Ensayos críticos para en estudios de las organizaciones en México*, UAM-I/ Porrúa, México pp. 27—66.
41. Lefevre, Henri. *La vida cotidiana en el mundo moderno*. Ed. Peninsula
42. Moldaschl, Manfred, *Análisis de trabajo- perspectiva teórica y un concepto para la investigación. Control de management y regulación del actuar- un enfoque integrativo*. (mimeo, en publicación). Traducc. del alemán de Heike Dorit Gruhn, 1993, 30 p.
43. Mayo, Elton, *Problemas Humanos de una civilización industrial*, Nueva visión, Buenos Aires, 171 p.

44. Melgoza Valdivia, Luis Javier, "Subjetividad en lo social", *Sociológica*, año 5, núm. 14, septiembre-diciembre 1990, pp. 171-187.
45. Morgan, Gareth, *Imágenes de la organización*, Alfa omega, cama, Toronto, 1996, 401 p.
46. Moscovici, Sergio. *Psicología social*, Ed. Paidos, España, 1988, 360 pp. T. I y II
47. Nieto Calleja, Raúl, "Espacio Social y Trabajo", Seminario, *Modelos de producción, reproducción y mercado de trabajo*, El Colegio de México, octubre de 1999.
48. Ortega y Gasset, José, "Ideas y creencias", *Occidente y alianza editorial*, Madrid 1980.
49. P.K., Edwars. *El conflicto en el trabajo: Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*, Ed. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, España, 1990, 378 pp.
50. Pérez, José Luis, *El impacto de los cambios tecnológicos y organizacionales en la dirección intermedia*, Tesis doctoral, Universidad de Desuto, San Sebastián, 1992.
51. -----, *Entorno Social y cultura empresarial*, Universidad de Deusto, San Sebastián, Este Facultad de CC.EE y empresariales p.28.y pp. 29-82.
52. -----, "Existe un modelo de cultura empresarial que propicie el éxito", *AEDIPE*, Diciembre 1997, p. 3-4.
53. Perrés, José, *El poder: las relaciones de poder y los mecanismos de poder instituciones, algunas reflexiones teórico-epistemológicos*, UAM-X, México 1995, 95 p.
54. Pries, Ludger, *Cambios de calificación en la industria de construcción de máquinas herramientas en la RFA*, Madrid 1987, IESA, pp. 57-141.
55. -----et. al., "Cambios en las empresas y requerimientos de cualificación en España", *Sociología del trabajo*, núm. 2, invierno 1987/1988, pp. 100-114.
56. -----, *Los sistemas de relaciones industriales ante los procesos de globalización y privatización: consideraciones analítico-conceptuales*, UAM-I, 1994, 94 p.
57. Prieto, Carlos, "Cambios en la gestión de la mano de obra: Interpretaciones y críticas", *Sociología del trabajo*, No. 16 Otoño/92, Ed. Siglo XXI, Madrid, 1992, p. 68-101.

58. Ramírez Velázquez, Blanca Rebeca, "En la búsqueda de nuevas alternativas teóricas para el análisis regional", *Ponencia presentada en el encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México: Antecedentes y Perspectivas*, Querétaro, Qro., 1999.
59. *Banco Nacional de Comercio Exterior*, SNC, Vol. 48, núm. 10, México, Octubre de 1998, 868 p.
60. Rex, Jhon, *Problemas fundamentales de la teoría sociológica*, Amorrurtu editores, 3era. reimpr. en español, Argentina, 1985, pp 60-73.
61. Reygadas Robles Gel, Luis Bernardo, *Mercado sociedad civil en la fábrica, cultura del trabajo en maquiladoras de México y Guatemala*, Tesis doctoral en ciencias antropológicas, pp. 24 y 25.
62. -----, "Trabajo, reproducción y cultura", Seminario: *Modelos de producción, reproducción y mercado de trabajo*, El Colegio de México, noviembre de 1999.
63. Richard C. Edwards *The social relations of production at the point of production, The inaugural sociologist*, Vol. 8, núm. 2-3, 1978.
64. Salles, Vania, "Cambios culturales, trabajo y no trabajo", Seminario: *Modelos de producción, reproducción y mercado de trabajo*, El Colegio de México, diciembre de 1999.
65. Sánchez Vázquez, Adolfo (compilador) *Antología: Textos de estética y teoría del arte*, UNAM, México, 1996, 492 pp.
66. Silverman, Davis, *Teoría de las organizaciones*, Nueva visión, Buenos Aires, 1975, 301 p.
67. Steward, Clegg, "Power control, structure and organization", *The theory of Power and Organization*. Routledge and Kegan Paul, Londres, 1979,
68. Storey, Jhon, *The Challenge to management control Koganpage*, Londres, 1981.
69. Tannenbaum, Arnold, *Control in organization*. Mc-Graw-Hill, New York, 1968.
70. Teiger, Catherine, "El trabajo, ese oscuro objeto de la ergonomía", *Sociología del trabajo*, num. 22, Madrid 1994, pp. 3-28.
71. Vila, Carlos, "Seis ideas falsas sobre globalización. Argumentos desde América Latina para refutar una ideología", *Globalización: crítica a un paradigma*, Plaza y Janés, México, 1999, p. 21.

72. Villavicencio, Daniel, "La transformación de tecnología: Un problema de aprendizaje colectivo", *Argumentos, estudios críticos de la sociedad*, núm. 10/11, Ed. UAM-X, México, 1990, pp 7-18.
73. W. Ackermann, *El enfoque organizacional en sociología del trabajo*, FLACSO, México, 1981, pp. 21-29
74. W. Marrk Fruin, *Las fábricas del conocimiento, la administración del capital intelectual en Toshiba*, Traduc., María Teresa Rodríguez Coppola, University Press, México, 1997, 285 p.
75. Weber, Max, *Economía y sociedad*, Ed. FCE, México, 1992, p. 176.
76. Wei Choo, Chun, *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, Owford, University Press, Trduc. Daniel Rey Díaz, México, 1998, 341 p.
77. Wisner, A, *De la ergonomía a la antropotecnología: la organización de la empresa y del trabajo en las transferencias de tecnología*, Madrid 1992/93, pp. 3-72.
78. Wright, Mills, *La imaginación sociológica*, Ed. FCE, México 2000, 236p.
79. Zald Mayer, N, *Political economy: Aframework for Comparative Análisis*, Vanderbilt University Press, Nashville, pp. 221-226.
80. Zemelman, Hugo, *Conocimiento y sujetos sociales, contribución al estudio del presente*, El Colegio de México, jornadas 111, Agosto del 2000, 226 p.

ENTREVISTA

Las entrevistas informales se aplicaron a diez supervisores de los tres turnos, a cinco asesores de calidad, a siete ingenieros, a cuatro jefes de turno, a cuatro coordinadores de área, a cinco gerentes y a veinte trabajadores de producción elegidos al azar. Todos ellos son actores principales que inciden en la organización del proceso de trabajo.

El tiempo utilizado fue aproximadamente mes y medio en horarios discontinuos, pues muchas veces las entrevistas se suspendían por imprevistos en el trabajo o “trabajo crítico”, como ellos lo llaman.

El resultado de las entrevistas lo registramos en aproximadamente cincuenta cassettes, con una duración de 60 minutos cada uno. La transcripciones las hicimos en procesador de textos Word por ser compatible con cualquier otro programa que facilite el análisis del discurso de las entrevistas en trabajos posteriores.

EXPLICACIÓN DEL DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El cuestionario consta de setenta y siete preguntas agrupadas en ocho apartados, que van desde las características personales hasta sugerencias y críticas sobre su trabajo.

1. Una breve introducción que señala el objetivo del cuestionario, su finalidad y la forma de contestarlo.
2. **Datos personales y laborales de los trabajadores.** Este apartado está compuesto por las primeras doce preguntas que servirán para conocer no sólo sus características personales, también para darnos cuenta cómo manejan la información de su situación laboral: puesto, categoría, salario base, tipo de contratación y antigüedad en la empresa.
3. **Proceso de trabajo.** Este apartado lo componen quince preguntas que tienen como objetivo principal conocer la participación en la ejecución, planeación y toma de decisión que el trabajador realiza o no desde su puesto de trabajo así como la relación que establece entre su maquinaria, herramienta y métodos de trabajo, con sus compañeros y supervisores.

Este apartado servirá también para identificar en qué áreas de trabajo los trabajadores realizan más tareas de planeación y toma de decisión; así como ubicar las áreas de trabajo donde ellos establecen redes de solidaridad entre ellos mismos y con sus supervisores, y también ubicar áreas de trabajo donde exista más inconformidad de los trabajadores.

Este apartado seguramente nos permitirá darnos cuenta de la existencia de formas viejas de organización del trabajo y de las nuevas formas que no terminan de llegar; así como darnos cuenta del cambio de las relaciones laborales que se van dando en el reacomodo.

4. **Capacitación.** Este apartado lo componen siete preguntas cuya finalidad es conocer los temas, tiempos e instructores de capacitación, así como ubicar las áreas y trabajadores que participan.

Con estas siete preguntas también pretendemos darnos cuenta si el tipo de información que los directivos autorizan en la capacitación pretende formar trabajadores de producción calificados o reforzar a sus cuadros medios.

5. **Desempeño sobre tu trabajo.** Consta de veinticinco preguntas que pretenden dar cuenta de la libertad que tienen los trabajadores para realizar su trabajo, para relacionarse con sus demás compañeros (supervisores y trabajadores), la lealtad que sienten por la empresa en general, después de una serie de cambios y ajustes laborales, que los han llevado a trabajar turnos mixtos, horas extras y evaluaciones constantes que muchas de las veces conducen a la recategorización o a la recontractación de personal “más capaz”

Este apartado nos servirá para reconocer los recursos de poder que los trabajadores movilizan: materiales, de organización, de conocimiento, simbólicos o emocionales, y las formas de movilización.

6. **Trato con el supervisor.** Este apartado, está, compuesto por seis preguntas relacionadas con el proceso de trabajo y el desempeño de su trabajo, para caracterizar a las trabajadoras preferidas.
7. **Ambiente laboral.** Lo componen siete preguntas; el objetivo principal es conocer el sentir de los trabajadores. Si los trabajadores consideran agradable o desagradable su trabajo puede ser una razón para movilizar ciertos recursos de poder y no otros; otra razón dependerá del compañerismo de trabajo con ciertos trabajadores: misma área, misma comunidad, los del sindicato o todos. Una razón más que nos permitirá observar los recursos de poder que movilizan para negociar su trabajo será el tipo de relación que establece tanto el supervisor como el líder sindical con los trabajadores, sobre todo

cuando se solicita permisos o cualquier tipo de ayuda que puede ser desde un asunto personal hasta un laboral.

8. **Comentarios finales.** Está compuesta por una hoja al final del cuestionario donde se solicita a los trabajadores que formulen sugerencias o críticas no contempladas que consideren importante dar a conocer, sobre todo en asuntos relacionados con su trabajo, supervisor, empresa y sindicato.

En este apartado resultará muy importante analizar el tipo de demandas laborales que los trabajadores comentan.

APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Después de realizada la prueba piloto, los directivos de la empresa autorizaron que el bono de capacitación¹ correspondiente al mes de diciembre de 1999 fuera para aplicar el cuestionario al total de los trabajadores.

El tiempo necesario para contestar el cuestionario fue de aproximadamente hora y media, el lugar de aplicación fueron las aulas 2 y 3 de la empresa, durante los días 30 de noviembre y 1 de diciembre del año de 1999, de 6:00 A.M a las 23:00 P.M., participaron 1,113 trabajadores de producción, bajo la siguiente organización.

MARTES 30 DE NOVIEMBRE DE 1999				
ITEMS	SUPERVISOR	HORARIO	No. PERSONAS	AREA
1	LEONARDO PEREZ	6:00-7:30	52	CABRIO
2	CESAR GARCIA	7:30-9:00	50	CEDEN
3	ARMANDO COTE	9:10-10:30	49	A-4
4	JAVIER GUERRERO	10:30-12:00	29	PREP. A4
5	FROYLAN SANCHEZ	10:30-12:00	25	CORTE
6	JORGE SARMIENTO	12:30-14:00	58	NB1

¹ . Se refiere a los cursos de capacitación mensuales, que reciben los trabajadores para ser certificados con las normas de calidad total.

7	SANTOS MUÑOZ	14:00-15:30	53	CABRIO
8	RUBEN VAZQUEZ	15.30-17.00	44	CEDEN
9	ELOY LARIOS	16:30-18:00	50	NB1
10	ALFREDO RAMOS	18:00-19.30	50	NB3
11	ADOLFO CERVANTES	19.30-21:00	33	MOTORES A4
MIERCOLES 01 DE DICIEMBRE DE 1999				
12	ARTURO SERNA	6:00-7:30	59	NB2
13	ARMANDO GARCIA	7:30-9:00	50	NB3
14	FERNANDO BARRIENTOS	9:00-10:30	50	A-4-2
15	JULIAN PLUMA	10:30-12:00	56	MOTORES A-4
16	ANGEL NHOPAL	12:30-14:00	36	TIPO 1
17	CONSUELO PEREZ	12:30-14:00	45	MODULOS A4-2
18	ANTONIO XOCHIPA	14:00-15:30	50	A4-3
19	ARMANDO PEREZ	15.30-17.00	48	TIPO 1
20	BERNARDO CUECUECHA	16:30-18:00	50	NB2
21	JACOBO ZEMPOLTECA	18:00-19.30	27	PREP.A4
22	ALFREDO SINTO	18:00-19:30	29	CORTE
23	GILBERTO VAZQUEZ	19:00-20:30	50	A4-2
24	JUAN CARLOS XOCHIPA	20:30-22:00	45	MODULOS A4-2
25	NERI MORALES	21:30-23:00	25	CORTE

El comportamiento de los trabajadores fue diferente de quienes participaron en la prueba piloto, se confundieron mucho en las preguntas de los cuadros y en las de las tareas y las ayudas visuales, sobre todo 3 áreas, A4, Tipo 1 y NB2.

Los trabajadores que se tardaban en leer las preguntas fueron los que ocuparon la hora y media justa para contestar el cuestionario. La gran mayoría contestó en una hora, incluyendo el último apartado de comentarios finales.

El vaciado de datos lo hicimos en hojas de SPSS, asignando una clave a cada respuesta para facilitar la elaboración de cuadros y el análisis de la información.

CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE ARCOMEX, S.A. DE C.V

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

Lee cuidadosamente cada pregunta y contesta lo que se te pide.

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

La información obtenida mediante este cuestionario, será completamente confidencial, y sólo se darán a conocer los resultados a través de gráficos y cuadros a los directivos de la empresa quienes a su vez los tomaran en cuenta para proponer alternativas de acción o en su caso de solución.

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

DATOS GENERALES

1 ¿Cuál es tu edad? _____ años cumplidos

2 Marca con una "X" tu estado civil

- 1 Casado ()
- 2 Soltero ()
- 3 Viudo ()
- 4 Divorciado ()
- 5 Unión Libre ()
- 6 Madre Soltera ()

3 Marca con una " X" tu sexo

- 1 Hombre ()
- 2 Mujer ()

4 Marca con una "X" tú grado máximo de estudios terminados

- 1 Primaria ()
- 2 Secundaria ()
- 3 Técnico profesional ()
- 4 Bachillerato ()
- 5 Licenciatura ()

5 Señala tu antigüedad en la empresa _____ años _____ meses

6 ¿Cuál es tu categoría de trabajo actual? _____

7 ¿Cuál es tu Puesto laboral actual? _____

8 ¿Cuál es tu salario base semanal actual? _____

9 Marca con una "X" el tipo de contratación que tienes actualmente

1 Base ()

2 Eventual ()

3 otro especifica _____

10 Señala cuál es tu turno actual _____

11 Escribe el nombre de la localidad donde vives y el municipio al que corresponde

localidad _____ municipio _____

12 Escribe tu lugar de nacimiento

localidad _____ municipio _____ Entidad _____

PROCESO DE TRABAJO

13 ¿Cómo se llaman las actividades más frecuentes que tu realizas?.

A _____

B _____

C _____

D _____

E _____

14 Cuantas tareas de trabajo realizas al día

1 ()

2 ()

3 ()

4 ()

5 ()

15 Las tareas que desempeñas en tú trabajo son asignadas por

MARCA SÓLO UNO

- 1 Gerentes ()
- 2 Supervisores ()
- 3 Compañeros de trabajo ()
- 4 Otra (específica) _____

16 Planeas antes de realizar tus tareas la manera cómo las realizaras

- 1 SI ()
- 2 NO ()

17 ¿Generalmente tú decides el ritmo para realizar las tareas que te asignan?

- 1 SI ()
- 2 NO ()

18 ¿Quién interviene más en la definición de la cantidad de trabajo diario que te asignan?

MARCA SÓLO UNO

- 1 El supervisor ()
- 2 Gerente de producción ()
- 3 El cliente ()
- 4 El tipo de proceso ()
- 5 Nadie ()
- 6 No sabe ()

19 ¿Cuáles son las ayudas visuales que existen en tu puesto de trabajo?

- A _____
- B _____
- C _____
- D _____
- E _____

20 En el desempeño de tu trabajo, ¿cuantos de estos métodos utilizas? _____

21 Menciona los más importantes: _____

22 ¿Qué tanta libertad Tienes en cuanto a escoger la ayuda visual para realizar tú trabajo

MARCA SÓLO UNO

- 1 Mucha ()
- 2 Regular ()
- 3 Poca ()
- 4 Nada ()

23 ¿Tu trabajo lo realizas en equipos de trabajo?

- 1 SI ()
- 2 NO ()

24 ¿Quién realiza el mantenimiento de tu maquinaria?

MARCA SÓLO UNO

- 1 Personal de mantenimiento ()
- 2 Nosotros ()
- 3 Supervisores ()
- 4 Nadie ()
- 5 No sabes ()

25 ¿Cada cuando propones cambios en tu trabajo?

MARCA SÓLO UNO

- 1 Siempre ()
- 2 Frecuentemente ()
- 3 A veces ()
- 4 Nunca ()

26 El trabajo te permite obtener nuevos conocimientos

- 1 SI ()
- 2 NO ()

27 Menciona los más importantes

- A _____
- B _____
- C _____
- D _____
- E _____

CAPACITACIÓN

28 Recientemente has tomado algún curso de capacitación

- 1 SI ()
- 2 NO ()

29 ¿Cómo se llamo el último curso? _____

30 Desde tu ingreso a la empresa cuántos cursos has tomado: _____

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

32 Desde tu punto de vista, marca con una X ¿A qué tipo de trabajadores, prefiere capacitar la empresa?

Sexo		Antigüedad		Longevidad		Escolaridad	
Hombres	Mujeres	Menor	Mayor	Jóvenes	Maduros	Menor	Mayor

33 ¿Qué tipo de cosas has aprendido principalmente en estos cursos?

MARCA SÓLO UNO

- 1 Conocimientos Técnicos ()
- 2 Destreza manual ()
- 3 Relaciones humanas ()

34 ¿Para qué te sirven más los cursos de capacitación?

MARCA SÓLO UNO

- 1 Mejorar la organización en la productividad ()
- 2 Utilizar nuevos métodos de trabajo ()
- 3 Mejorar la relación con tu supervisor ()
- 4 Comunicarte con tus compañeros ()
- 5 Para nada ()
- 6 Otro especifica _____

DESEMPEÑO SOBRE TU TRABAJO

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

ASPECTOS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	A VECES	NÚNCA
USO Y/O SELECCIÓN DE HERRAMIENTAS				
PROCEDIMIENTO A SEGUIR				
EN EL MOMENTO DE HACER LAS ACTIVIDADES				
EN LA SECUENCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS				
AYUDAS VISUALES				

36 En el último año ¿Has propuesto algún cambio de mejora en?

MARCA CON UNA X LA RESPUESTA ADECUADA PARA CADA INCISO

	SI	NO
A Herramientas	()	()
B Procedimientos	()	()
C Secuencias de operación	()	()
E Formas de coordinación	()	()
F Otras Específica _____		

37 Cuando se presentan dificultades en el desempeño de tú trabajo generalmente consultas con:

MARCA SÓLO UNA

1 Supervisor	()
2 Comodines	()
3 Compañeros de trabajo	()
4 Manual de procedimientos	()
5 Asesores de Calidad	()
6 Otros (especifique) _____	

38 Si consultas con alguno de tus compañeros ¿a quién o quienes te diriges?

MARCA SÓLO UNA

1 Compañeros más antiguos en el trabajo	()
2 Compañeros de categorías superiores	()
3 Compañeros con más experiencia	()
4 Compañeros con lo que te llevas bien	()
5 Otros (especifique) _____	

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

PLANTEAMIENTOS	TOTALME ENTE DE ACUERD O	ACUE RDO	EN DESACUE RDO	TOTALME NTE EN DESACUE RDO
ESTAS DISPUESTO A TRABAJAR AÚN MÁS DURO DE LO ACOSTUMBRADO PARA QUE LA EMPRESA SALGA ADELANTE				
ACEPTARÍAS CUALQUIER PUESTO A FIN DE CONTINUAR TRABAJANDO PARA ESTA EMPRESA				
ACEPTARÍAS LA MOVILIDAD A CUALQUIER DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA CON EL FIN DE CONTINUAR TRABAJANDO PARA ESTA EMPRESA				
TUS VALORES Y LOS DE ESTA EMPRESA SON LOS MISMOS				
ME SIENTO ORGULLOSO DE TRABAJAR CON ESTA EMPRESA				
CON EL FIN DE PERMANECER EN ESTA EMPRESA ACEPTARIAS TRABAJAR TIEMPO EXTRA				

40 ¿Con qué frecuencia puedes abandonar tu puesto de trabajo?

MARCA SÓLO UNA

- 1 Muy seguido ()
- 2 Seguido ()
- 3 Casi nunca ()
- 4 Nunca ()

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

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

42 Cuándo regresas a tu puesto de trabajo ¿Cómo recuperas tu tiempo?

MARCA SÓLO UNA

- 1 Aceleras tu ritmo de trabajo ()
- 2 Aceleras el ritmo de la máquina o carrusel ()
- 3 Te quedas más tiempo ()
- 4 Te ayudan tus compañeros ()
- 5 No lo recuperas ()

43 ¿Cómo recibes los cambios de trabajo?

MARCA SÓLO UNA

- 1 Aceptas con gusto los cambios ()
- 2 Aceptas todos los cambios ()
- 3 Aceptas los más importantes ()
- 4 Retrasas el proceso ()
- 5 Rechazas los cambios ()

44 Tu trabajo es evaluado directamente por:

MARCA SÓLO UNA

- 1 Los supervisores ()
- 2 Los jefes de producción ()
- 3 El departamento de relaciones industriales ()
- 4 Los comodines ()
- 5 El cliente ()
- 6 No sabes ()

45 En la evaluación de tu trabajo la empresa toma en cuenta

MARCA SÓLO UNA

- 1 Desempeño individual ()
- 2 Desempeño colectivo ()
- 3 Ambos individual y colectivo ()
- 4 No evalúa ()

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

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

47 ¿Con qué frecuencia es evaluado tu trabajo?

MARCA SÓLO UNA

- 1 Diario ()
- 2 Por semana ()
- 3 Por quincena ()
- 4 Por mes ()
- 5 Cada seis meses ()
- 6 Por año ()
- 7 No se evalúa ()

48 Marca con una X que tan importantes son cada una de las siguientes características para que la empresa recategorice?

CARACTERÍSTICAS	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
GRADO DE ESTUDIOS				
ANTIGÜEDAD				
EXPERIENCIA LABORAL				
CAPACITACIÓN				
SER CONSENTIDO				

49 ¿Qué tanta lealtad sientes hacia esta empresa?.

MARCA SÓLO UNA

- 1 Mucha ()
- 2 Regular ()
- 3 Poca ()
- 4 ninguna ()

50 ¿Por qué te gusta trabajar en la empresa? Señala la más importante para ti

MARCA SÓLO UNA

- 1 Por el tipo de trabajo ()
- 2 Por los compañeros ()
- 3 Por los salarios y prestaciones ()
- 4 Por el prestigio de la empresa ()
- 5 Otro especifica _____

51 ¿En la empresa se lleva a cabo alguna norma de calidad?

MARCA SÓLO UNA

- 1 *I* ()
- 2 *SI* ()
- 2 NO ()
- 3 NO SABE ()

52 ¿Los directivos participan en convivios y fiestas?

MARCA SÓLO UNA

- 1 Siempre ()
- 2 Frecuentemente ()
- 3 A veces ()
- 4 Nunca ()

53 Marca con una X ¿qué tan importantes son cada una de los 4 siguientes convivios o fiestas que se celebran dentro de la empresa?

FIESTAS/ CONVIVIOS	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
CUMPLEAÑOS				
RELIGIOSAS				
PATRIOTICAS				
PRODUCTIVIDAD				

54 ¿Conoces el bono por productividad?

- 1 SI()
- 2 NO() (*pasa a la pregunta 56*)

55. Sí contestaste que sí a la anterior pregunta ¿cuántas veces al año lo has obtenido?

56 ¿Te gusta trabajar horas extras?

- 1 SI()
- 2 NO()

57 ¿Quién determina las horas extras?

MARCA SÓLO UNA

- 1 Gerente de producción ()
- 2 El supervisor ()
- 3 El tipo de proceso ()
- 4 Nosotros ()

58 ¿Cuántas horas extras realizaste la semana pasada?
 _____ horas

59 ¿Cuánto recibiste por concepto de horas extras la semana pasada?
 \$ _____

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

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

TRATO DEL SUPERVISOR

61 ¿El trato personal entre el supervisor y tu durante tus labores diarias es ?

MARCA SÓLO UNO

- 1 De cooperación ()
- 2 Indiferente ()
- 3 Despótico ()
- 4 Otro especifica _____

62 ¿Las órdenes de los supervisores te parecen por lo general?

MARCA SÓLO UNO

- 1 En general correctas ()
- 2 A veces correctas ()
- 3 Poco correctas ()
- 4 Incorrectas ()
- 5 En general Incorrectas ()

63 ¿Crees que es conveniente la rotación de los supervisores?

MARCA SÓLO UNA

- 1 Siempre es conveniente ()
- 2 Depende del proceso o tipo de producto ()
- 3 Depende de los conocimientos del supervisor ()
- 4 Depende del trato del supervisor ()
- 5 No es conveniente ()

64 ¿Con quienes prefieren trabajar los supervisores?

- 1 Hombres ()
- 2 Mujeres ()

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

CARACTERÍSTICAS	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
SER TRABAJADOR				
SER DISCIPLINADO				
SER SUMISO				
SER PARTICIPATIVO				
SER AMIGABLE				

AMBIENTE DE TRABAJO

66 Marca con una X las características de tú lugar de trabajo; donde 1 es mínimo y 6 es máximo

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4	5	6
CALUROSO						
FRÍO						
HUMEDO						
RUIDOSO						
OBSCURO						
INSEGURO						
INCOMODO						

67 ¿Cómo es el ambiente laboral en tu lugar de trabajo?

MARCA SÓLO UNO

- 1 Muy agradable ()
- 2 A veces agradable ()
- 3 Poco agradable ()
- 4 Desagradable ()
- 5 Muy desagradable ()

68 ¿Con qué compañeros de trabajo te llevas mejor?

MARCA SÓLO UNA

- 1 Con los de tu área ()
- 2 Con los de tu misma localidad o municipio ()
- 3 Con los del sindicato ()
- 4 Con todos ()

69 Marca con una X la frecuencia del tipo de relación que establece el supervisor con los trabajadores?

RELACIÓN	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA
LABORAL				
SENTIMENTAL				
AMISTAD				
HOSTIGAMIENTO SEXUAL				

70 Marca con una X la frecuencia del tipo de relación que establece el Líder sindical con los trabajadores?

RELACIÓN	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA
ASESORIA LABORAL				
SENTIMENTAL				
AMISTAD				
HOSTIGAMIENTO SEXUAL				

71 ¿Cuando te niega tú supervisor algún permiso o ayuda, que haces?

MARCA SÓLO UNA

- 1 Hablas con el líder sindical ()
- 2 Hablas con el jefe de supervisores ()
- 3 Pides ayuda con tus compañeros de trabajo ()
- 4 Recurras con Relaciones industriales ()
- 5 Faltas ()

72 ¿Cómo te comunicas con tus compañeros de trabajo?

MARCA SÓLO UNA

- 1 Verbal ()
- 2 Señas ()
- 3 Son palabras claves ()
- 4 Dibujos ()
- 5 Otra escríbela _____

73 ¿Con quién acudes cuándo tienes un **problema personal**?

MARCA SÓLO UNA

- 1 Compañeros ()
- 2 Supervisor ()
- 3 Líder sindical ()
- 4 Trabajo social ()
- 5 Personal de relaciones industriales ()
- 6 Con nadie ()
- 7 Otro específica _____

74 ¿Con quién acudes cuándo tienes un **problema laboral**?

MARCA SÓLO UNA

- 1 Compañeros ()
- 2 Supervisor ()
- 3 Líder sindical ()
- 4 Trabajo social ()
- 5 Personal de relaciones industriales ()
- 6 Nadie ()
- 7 Otro específica _____

COMENTARIOS ADICIONALES

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

DE TU TRABAJO

DE TU SUPERVISOR

DE TU EMPRESA

DE TU SINDICATO

CUALQUIER OTRO COMENTARIO

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN