

III. PRÁCTICAS LABORALES EN ARCOMEX

INTRODUCCIÓN

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.

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.

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.

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 simbólico¹ que refleje las prácticas laborales de los trabajadores que a continuación explicamos.

SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

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 simplificación administrativa 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, entres 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.

COMUNICACIÓN

La comunicación es otro de los elementos que se debía practicar entre los trabajadores para lograr ese conocimiento simbólico a la 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. Ya que los trabajadores aportan para consensar la mejor solución, en el momento de su elección se genera un conocimiento simbólico 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 simbólico que condujera a la mejor elección de nuevas alternativas de solución.

CUADROS DE MANDOS MEDIOS

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.

EQUIPO NATURAL

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 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.

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.
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.

ESTRATEGIA DE DIRECTIVOS

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

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.

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 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.

⁵ Prieto Carlos, *op. cit.*, p. 80.

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 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

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

*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 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

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

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.

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 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

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.

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; sugieren incorporarlos como un trabajador más de la 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

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

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:

- ❖ *Que me dé trabajo unos cinco años más para que pueda terminar mis estudios eirme.*
- ❖ *Permanecer cinco años más para consolidar mi negocio eirme.*
- ❖ *Aguantarme hasta que tengamos una casita eirme.*
- ❖ *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.

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.

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 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

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

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, dice 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.

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

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.

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 “...e 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.

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.*

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

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.

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.

ESTRATEGIA DE LOS TRABAJADORES

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 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 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.

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

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.

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 entrettejidos 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 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 auditorias.

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 la fiesta sino en lograr la asistencia de trabajadoras que saben cómo “entretenerlos.”²⁰

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. Le Doaré²¹ dice que el “... *sexo presenta un contenido que se manifiesta sobre determinadas relaciones de poder, desde este punto de vista, no sólo reintroduciría el discurso sobre genero en aquello que parecer ser exclusivamente una relación “técnico-organizativa”, sino que también confiere un lenguaje al trabajo...*” El trabajo deja de ser visto sólo como una actividad física, explicitándose como actividad social donde se entrelazan diferentes subjetividades en constante interacción social.

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.

²⁰ Información obtenida en entrevista realizada a la Lic. Padilla, consultora de la empresa Arcomex, en el mes de julio del 2000.

²¹ Silva, Blass Leila María de, “Género y trabajo: trayectoria de una problemática” en revista de *Sociología del trabajo*, Nueva época, núm. 25, otoño 1995, p. 61.

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 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

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.

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

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.

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 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.

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

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.

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

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.

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 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 convivios en el área al final de cada jornada.

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

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 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 que 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).

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.

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.

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 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.