

## **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 Carso<sup>1</sup>; 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. 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"<sup>2</sup> del término, sino formas de

---

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

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

organización que hacen referencia a la tecnología en el sentido “blando”<sup>3</sup> 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.

---

<sup>3</sup> 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...*”<sup>4</sup>, 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 informales<sup>5</sup> 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 captemos esos conceptos

---

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

<sup>5</sup> 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 cuestionario<sup>6</sup> 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

---

<sup>6</sup> 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, movilizándolo 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.