

#### 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 facilitaría 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 noventas, 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...*”<sup>1</sup>.

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...*<sup>2</sup>

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*

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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...*<sup>3</sup>

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...*<sup>4</sup>

Los trabajadores de producción están dispuestos a aceptar la movilidad en su trabajo, aceptando cualquier puesto, departamento, hasta inclusive aceptar el tiempo extra. Movilidad es igual a cualquier cambio físico del trabajador en el proceso de trabajo, con el propósito de aprovechar el saber hacer y la experiencia de los trabajadores en puestos, departamentos y tiempos de la producción, 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

<sup>3</sup> Resumen de opiniones obtenidas en las entrevistas realizadas a jefes de área.

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

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.

“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..”*<sup>5</sup>. 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...”*<sup>6</sup> En este caso la necesidad de hacer consientes las reglas y los saberes que

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

<sup>6</sup> *Sociología del Trabajo*, ibid., p. 50



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.

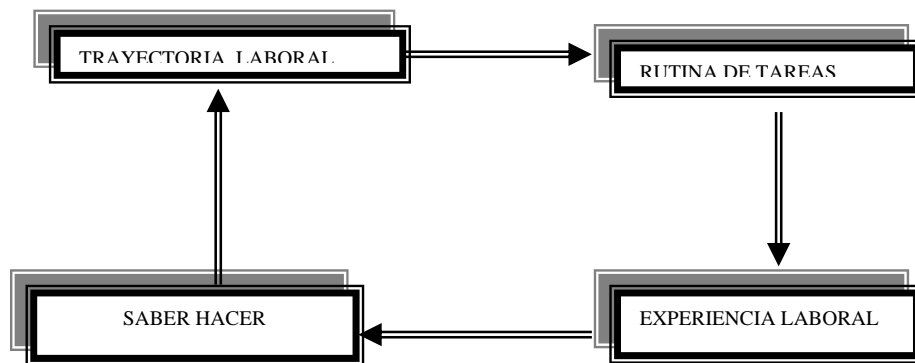
Los trabajadores de producción contestaron que les gusta trabajar en la empresa por el tipo de trabajo, según se muestra en el Cuadro 2. El tipo de trabajo no representa ningún problema para los trabajadores, seguramente porque lo conocen y saben cómo resolver problemas cotidianos.

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...”<sup>7</sup> 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

<sup>7</sup> Sociología del trabajo. *ibid.*, p. 37.

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.

D. Hernández *“...dice que los procesos de innovación, sean tecnológicos u organizacionales, implican siempre la modificación de las rutinas que construyen la empresa...”*<sup>8</sup> 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

<sup>8</sup> *Sociología del trabajo, ibid.*, pp. 41-42

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 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....”<sup>9</sup>.

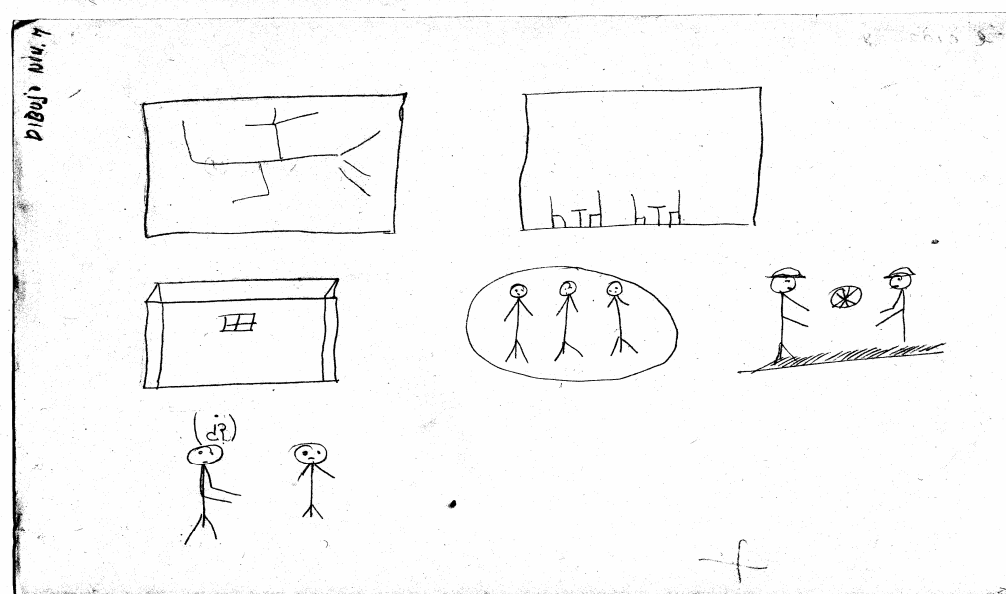
Los trabajadores de producción perciben la organización de las nuevas formas de trabajo de manera integrada, un ambiente de trabajo agradable, pero no han podido identificar a la empresa como “la gran familia”, concepto nuevo de trabajo que pretendían hacer sentir en los actores laborales, sobre todo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

<sup>9</sup> Sociología del trabajo, ibid., p. 45

*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...”<sup>10</sup>*

Recordamos este dibujo como la imagen de la empresa que perciben los trabajadores.<sup>11</sup>



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

<sup>10</sup> Opiniones obtenidas en la última hoja del cuestionario aplicado a trabajadores de producción.

<sup>11</sup> 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.

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.

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.