

CONTROL ENAJENADO

A partir del primero de enero de 1994, fecha en que entró en vigor el Tratado del Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), se buscaba dar un trato preferencial a las empresas exportadoras de los países firmantes; México, Estados Unidos y Canadá con el fin de convertir al sector exportador en el motor de la economía. Sin embargo a finales del mismo año México sufrió una recesión económica grave que colocó a sus empresas exportadoras en desventajas competitivas. Los grupos empresariales tuvieron que aplicar estrategias de dirección y planeación para mantener participativas y competitivas sus empresas en el mercado mundial.

La apertura implicó una competencia en el mercado mundial muy superior a la que se estaban sometiendo las empresas mexicanas y las llevó a nuevas reestructuraciones productivas, es decir, a cambios tecnológicos y de organización del trabajo; a cambios de gestión de la mano de obra, en las relaciones laborales y en el perfil de la fuerza de trabajo, etc., que implican una nueva política laboral que ha tenido diferentes interpretaciones al interior de las empresas. De esta manera se disputa un tipo de control enajenado del proceso de trabajo que pone en juego diferentes y diversas interpretaciones de la nueva política laboral observadas en las prácticas laborales entre los directivos, mandos medios, sindicato y trabajadores de Arcomex a partir de decisiones ajenas tomadas por Grupo Carso¹ y Grupo Condumex², quienes elaboran la planeación estratégica de trabajo de la empresa en sus consejos de administración.

¹ “El grupo Carso es uno de los mayores conglomerados empresariales mexicanos, encabezado por Carlos Slim, con intereses en una variopinta colección de sectores, como telecomunicaciones, comercio, banca, manufactura, minería y autopartes. Es internacionalmente famoso por su capacidad para identificar empresas subvaluadas o con problemas pero con potencial, adquirirlas a buenos precios y reconstruirlas. Su talento se ha convertido en dinero en efectivo; con una fortuna personal que gira alrededor de los US \$ 12.500 millones, es uno de los hombres más ricos- si no el más rico- de América Latina, en *archivos de la empresa Arcomex, documento Grupo Carso, S A de C V*, enero del 2001.

² Grupo Condumex. Produce arneses para el mercado automotriz de equipo original que se distribuyen en México, E.U.A., Canadá, Alemania, Latinoamérica y otros importantes centros mundiales. En 1992, Grupo Carso compra 30.4% de las acciones comunes de Condumex a Pirelli, S A y empresas relacionadas y desde ese momento las empresas de Condumex forma parte de Grupo Carso.

Es decir, la decisión de qué y cómo se trabaja sigue sujeta a los intereses de los grupos empresariales y quienes las llevarán a la práctica en la cotidianidad del espacio del proceso de trabajo son los directivos, mandos medios, sindicato y trabajadores, a través de sus formas de organización de trabajo, de vida y resistencia locales. Lo importante a señalar es la fuerza que los clientes han tomando en el proceso de trabajo, obligando a los dueños a ordenar cambios repentinos al plan maestro de producción con tal de satisfacer sus necesidades de mercado mundial.

Las relaciones laborales se viven como relaciones ajenas y propias. Las primeras regulan en forma codificada el proceso de trabajo, las formas de organización y decisión entre trabajadores y directivos sobre el proceso de producción; las segundas, las propias, cobran forma concreta en el piso de la fábrica en función de las necesidades e incertidumbre que asumen en cada momento el proceso productivo, en asociación con las metas de valorización de capital y las condiciones de mercado-cliente del producto; de las estrategias empresariales para cubrir esas necesidades; de la existencia o no de normas y la disposición, actitud y fuerza de los actores laborales para respetarlos, establecerlos, filtrarlos o negociarlos; de la presencia o ausencia de los sindicatos, sus fines, su identidad y representatividad; de la configuración que asumen las prácticas laborales, sus resultados productivos; y de las formas de organización locales colectivas e individuales de los trabajadores para abordar o superar estas prácticas.

Los sindicatos no han sido capaces de participar y tal vez no han estado realmente interesados en la modernización de las empresas y en emprender una interlocución productiva. Aunque han aumentado los casos de participación, se ve lejano un cambio generalizado en la gestión sindical: aún es muy fuerte el peso del corporativismo estatal, con sus beneficios para las cúpulas sindicales, como para esperar que se vuelquen de manera inmediata hacia el espacio de la producción. En síntesis, parece que el cambio en las relaciones laborales en México no proviene de las empresas ni del Estado y menos de los sindicatos; es posible que se deba esperar una mayor transformación del sistema político para conmover en su raíz el corporativismo sindical y que se modifiquen las relaciones laborales en la empresa.

El sindicato es otro actor laboral que es importante llamar a escena en este capítulo del control enajenado porque su participación en Arcomex se ha limitado a una lucha por obtener la titularidad del contrato colectivo entre la central obrera FROC-CROC y el "Sindicato Independiente" encabezado por Ramón Marqués, quien a finales de la década de los noventa se dedicó a pelear la titularidad de contratos colectivos de diferentes ramas y diferentes tipos de empresa en el estado de Tlaxcala.

A principios del año 2000 el Centro de Estudios de Opinión (CEO) de la Universidad de Guadalajara realizó una investigación bajo dos técnicas, Cualitativa y Cuantitativa, sobre el bienestar organizacional de sindicatos, empresas y trabajadores, a raíz de la lucha por la titularidad del contrato colectivo en Arcomex que en esas fechas había hecho crisis.

La recomendación más importante de las nueve que propone el CEO es promover la modernización de las organizaciones sindicales y de sus líderes, con lo cual introduce la presentación de los resultados de su investigación:

“...los tiempos obligan a las asociaciones gremiales a regresar a sus orígenes sindicalistas: luchar por el bienestar de los trabajadores, el respeto a sus derechos laborales y constitucionales, constituyéndose en organizaciones verdaderamente representativas de los intereses de sus agremiados. La modernización sindical concebida como el fortalecimiento de los sindicatos, constituirá la mejor forma para subsanar los efectos negativos del neoliberalismo y al mismo tiempo colaborar en lo positivo al progreso empresarial que es la mejora continua y la calidad total lograda mediante una capacitación y una flexibilización humana del trabajo...”

Concluye el CEO: *“...una de las grandes responsabilidades sindicalistas de nuestros tiempos es y será luchar por la creación de nuevos empleos, sobre todo empleos*

permanentes, bien remunerados y protegidos por las leyes laborales, sólo así podría fortalecerse el país...”

Sin embargo la posición de los sindicatos en la reestructuración productiva no está favoreciendo a los trabajadores, por lo que el reto principal es elaborar en su interior una política que evalúe la capacidad de dirigencia de las corrientes sindicales. E. de la Garza, *“...opina que el sindicalismo ha tratado los problemas laborales como problemas políticos estatales; que el tipo de sindicalismo que está más preparado y que en ese terreno puede repuntar es el que se agrupa en torno al Foro Sindical, como el de telefonistas, que ha hecho negociaciones muy positivas, a contracorriente de lo que pasa en el ámbito nacional. En estos momentos son los que tienen más posibilidades de proponer alternativas de reestructuración, pero a partir del propio sindicalismo...”*³.

Las opiniones que los trabajadores de Arcomex expresan sobre su comité sindical en el cuestionario que aplicamos se refieren precisamente a aumentos salarial, trato justo y mejores condiciones de trabajo.

Registramos 102 opiniones de los trabajadores del primer turno que hablaban sobre el comité sindical y 80 opiniones de los trabajadores del segundo turno. Algunas de las más importantes son las siguientes.

EL COMITÉ SINDICAL NO EXISTE

- ☞ *Me es indiferente.*
- ☞ *No tenemos ningún problema.*
- ☞ *No tenemos nada qué decir.*
- ☞ *No me gusta.*
- ☞ *Nunca acudiré al sindicato (si no me gustara algo renuncio).*

EL COMITÉ SINDICAL NO APOYA

- ☞ *Que se hagan las juntas periódicas.*
- ☞ *Ser más estricto con la empresa porque no es justo lo del 2 de noviembre.*
- ☞ *Que nos apoyen más porque a veces no lo hacen.*
- ☞ *Que dé permiso cuando no podamos ir a junta.*
- ☞ *Que nos apoyen un poco más y que vean cómo nos tratan algunos*

³ Entrevista realizada por Sergio González, Facultad de Planeación Urbana y Regional de la UEM.

supervisores en línea.

- ☞ *A veces no recibimos el apoyo necesario en permisos por días festivos.*
- ☞ *A veces sólo dice que descansan los días festivos los que tienen planta.*
- ☞ *Dizque te apoya; al contrario, te roba también.*
- ☞ *Nos apoya y todo pero nos falta comunicación.*
- ☞ *Que nos apoye más.*
- ☞ *Que no nos dan la misma preferencia sino nada más a los que tienen planta.*
- ☞ *Que nos apoyen más en nuestro salario.*
- ☞ *Que apoyen en lo que se les pide y sea lo correcto.*
- ☞ *Hay veces que nuestro sindicato nos ayuda a nuestros problemas cuando le conviene.*
- ☞ *A veces te ayudan cuando les caes bien, si no te dejan que te las arreglas como puedas sin importarles tus problemas.*
- ☞ *Quiero que el sindicato nos apoye en los problemas que tengamos con la empresa.*
- ☞ *Que ayude a los trabajadores.*
- ☞ *Nada más apoya a sus consentidos porque no da permisos. Descuentan dinero y no sirve de nada trabajar tiempo extra.*
- ☞ *Que luche por más aumento.*
- ☞ *Le falta mucho para ser un buen sindicato.*
- ☞ *Siempre hablan de lo mismo; no nos apoyan en nada y no hacen nada para recibir aumento de salario.*
- ☞ *Que haga lo que dice y no nada más nos engañe.*
- ☞ *Que no deje que los supervisores nos intimiden y que apoye.*
- ☞ *Que nos apoyen más.*
- ☞ *Que luche más por nosotros.*
- ☞ *Que tenga más comunicación con los trabajadores y que por lo menos no sientan que son lo más importantes.*
- ☞ *Que nos representen como merecemos porque a veces no nos ayudan como debe ser y para eso están.*
- ☞ *Apoyan a quien quieren.*
- ☞ *Debería de dar las categorías a los que ya les corresponden.*
- ☞ *Que no se labore en los días festivos.*
- ☞ *Que apoyen a los trabajadores.*
- ☞ *Que nos ayuden cuando lo necesitamos porque algunas veces no somos tomados en cuenta.*
- ☞ *La cuota sindical que sea quincenal y cada vez que haya un difunto que pongan el acta de defunción porque no se sabe quien es.*
- ☞ *Menos cuota sindical.*
- ☞ *Que nos apoyen un poco más.*
- ☞ *Que nos comprendan en los problemas personales y si es posible nos ayuden, dependiendo del caso.*
- ☞ *No colaboran con todos.*
- ☞ *No hacen nada para que suban el salario.*
- ☞ *Que nos ayuden a mejorar los salarios y utilidades porque este año se agarraron el dinero los de la empresa y nos dieron muy poco.*

- ☞ *Es muy bueno pero le hace falta más atención con los sindicalizados.*
- ☞ *Nos deberían de apoyar más y parejo.*
- ☞ *No dan solución a nada.*
- ☞ *Que se dedique más tiempo al personal sindicalizado.*
- ☞ *Que haga más por los compañeros.*
- ☞ *Que en lugar de celebrar el 12 de diciembre nos den una despensa durante el año.*
- ☞ *Que nos apoye más a los trabajadores y que no nos oculten las cosas.*
- ☞ *No nos ayudan a nada, están de acuerdo con lo que diga la empresa; no nos ayudan a salir de nivel ni a resolver problemas.*
- ☞ *Que nos apoyen más.*
- ☞ *Hay veces que pide una ayuda y no nos la dan.*
- ☞ *Tener mayor apoyo en cuestiones que nosotros le pidamos.*
- ☞ *El sindicato apoya muy pocas veces porque siempre va hacer lo que diga la empresa.*
- ☞ *Que nos dé más apoyo cuando no nos sale nuestra checada de lector y no sale nuestro bono.*
- ☞ *Necesitamos ver el apoyo del sindicato para cuando tenemos algún problema.*
- ☞ *Que siempre nos apoye a los trabajadores sindicalizados para un mejor salario y que nos den dos pares de zapatos de seguridad al año.*
- ☞ *Que apoye a los trabajadores.*

EL COMITÉ SINDICAL ES CORRUPTO

- ☞ *Que estén de lado de los sindicalizados y no de la empresa.*
- ☞ *Que ya no haga lo que la empresa diga.*
- ☞ *Es un comprado y está robando a los trabajadores.*
- ☞ *Tienen muchos intereses en nosotros pero esta con la empresa.*

EL COMITÉ SINDICAL DEBE TOMAR EN CUENTA

- ☞ *Que nos informe de todos los arreglos de sindicato y empresa y que nos apoye más en todos los problemas de cada compañero.*
- ☞ *Que nos tomen más en cuenta.*
- ☞ *Debe de aplicar las sanciones que se dicen en las asambleas.*
- ☞ *Que sea más comunicativo, menos cerrado. Cuando necesitan están de barberos.*
- ☞ *Que tengan más comunicación con nosotros ya que cuando nos necesitan; entonces sí están de arrastrados y barberos.*
- ☞ *A veces nos toma en cuenta.*
- ☞ *Es bueno pero necesita mucho apoyo de los obreros para lograr más prestaciones.*
- ☞ *Que le pongan más atención al personal sindicalizado y no que los ignore.*
- ☞ *Que tuviera más comunicación con el personal sindicalizado.*

EL COMITÉ SINDICAL ES DÉSPOTA

- ☞ *El líder y compañía son muy déspotas, se dan su importancia como si en verdad pudieran realizar sus actividades.*
- ☞ *El comité sindical se molesta cuando se le pide un permiso y nos contesta muy mal.*

QUE EL COMITÉ SINDICAL LUCHE POR PRESTACIONES Y SERVICIOS

- ☞ *Hacen las juntas en domingo, un día que es el único en que podemos atender a los hijos, (los que tenemos) y ahora ya no admiten a los niños en las juntas.*
- ☞ *Que estén en sus oficinas porque cuando se les busca no están.*

Frente a esta realidad las prácticas tradicionales de solidaridad sindical ya no son suficientes para garantizar la necesaria unificación de los trabajadores en la forma clásica. Los trabajadores resienten la falta de iniciativas concretas destinadas a coordinar y desarrollar estrategias comunes que sean capaces de oponerse a la lógica del capital internacional.

Por esto se comprende que un acercamiento entre las centrales obreras y los sindicatos de los distintos países permitirá que los derechos de los trabajadores sean respetados a través de la denuncia; para ello existen organismos tripartitas como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y algunos derivados de los acuerdos comerciales y de carácter gubernamental como la Oficina Administrativa Nacional del ACLAN del TLCAN⁴. Estas instituciones se pueden caracterizar como espacios donde llevar a cabo una lucha solidaria.

De las quejas que se presentan a la OIT o a la Oficina Administrativa Nacional del ACLAN surgen recomendación más que obligaciones para los países. Como dice J. Hermanson, autor del artículo señalado, “...llegar a obligaciones legales por medio de esas instancias no es una imposibilidad teórica, es imposibilidad práctica...”. Estas instituciones carecen de la autoridad suficiente como para obligar a un país a modificar sus leyes, y menos aun pueden obligar a una empresa a reconocer o negociar con un sindicato que los trabajadores despedidos puedan ser reintegrados a sus puestos de trabajo.

⁴ Jeff Hermanson, “Algunas reflexiones en torno a la globalización y a la solidaridad sindical internacional”, *Democracia sindical*, editores, Buena idea, México 2001, pp. 119-1261.

Una tarea urgente de los sindicatos es encontrar fórmulas de intervención adecuadas, capaces de influir en el curso de los procesos de globalización resguardando los intereses de los trabajadores.

Los sindicatos de los tres países –en el caso del TLCAN- deben comprender que una respuesta sindical a los mercados globales requiere una respuesta sindical global; es el caso para empresas que son líderes en la fabricación de conductores eléctricos y cable automotriz, como Arcomex.

Grupo Condumex logra mantener a Arcomex como líder en el mercado, con prestigio y calidad en sus productos y servicios, a través de las certificaciones de las normas ISO 9002, ISQ/QS 9000 y VDA6; además, es certificada con sistemas de calidad por la compañía certificadora Global Cert de Alemania y sistemas de calidad internacional como es la VDA.6, soportados en la serie de normas ISO9000.

Para conservar las certificaciones Arcomex tiene la responsabilidad y el compromiso de mantener los estándares de cumplimiento del sistema de calidad, sujeta a auditorías nacionales y extranjeras de vigilancia una vez al año.

La política de calidad, implantada en Arcomex a principios de la década de los noventa con la certificación de normas nacionales y extranjeras es otro ejemplo de control enajenado de las prácticas informales de los directivos, pero sobre las cuales han perdido la capacidad de decidir; son prácticas informales que se ponen en juego a partir de decisiones ajenas.

Es un control enajenado que pone en juegos prácticas laborales a partir de toma de decisiones ajenas. Los directivos de la empresa perdieron la capacidad de decidir qué trabajo se hace y cómo se hace, para lograr que los trabajadores fueran sensibles a esta nueva forma de organización del trabajo, los directivos difundieron el siguiente slogan en toda la empresa para ir involucrando a los trabajadores en la política de calidad:

“...todos somos responsables de la calidad, por lo tanto nos comprometemos a participar en un proceso de mejora continua.

Debemos satisfacer los requerimientos de nuestros clientes desde la primera vez y siempre...”⁵.

Pero ¿qué es la política de calidad?. Es un conjunto de normas con reconocimiento internacional que describen los requisitos de un sistema de calidad, entendido éste como una estructura organizacional con procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la administración de la calidad.

Son requisitos necesarios que las empresas exportadoras tienen que cumplir necesariamente, para poder permanecer en el mercado. Responsabilizan a todos los trabajadores de la calidad, comprometiéndolos a mantener una mejora continua sin comprometerse a mejorar los salarios, la calificación de la mano de obra, las condiciones de trabajo. Lo más cuestionado es que no sólo queda remarcada la participación de los trabajadores como ejecutores de tareas, sino los mandos medios y, en algunas tareas de las normas -como más adelante señalamos- también los directivos se limitan a ejecutar decisiones tomadas por los certificadores de las normas de calidad, desde luego avaladas por Grupo Carso para que la empresa se mantenga como líder en el mercado.

De las tareas que los certificadores toman en cuenta para realizar las auditorias, nosotros comentamos ocho que indican la participación ejecutora de los directivos, mandos medios y trabajadores, a saber:

1. RESPONSABILIDAD DIRECTIVA. Consiste en definir, documentar, explicar, implantar y mantener las directrices y objetivos de calidad, así como la revisión periódica del sistema de calidad.

La participación de los directivos fue clave en esta actividad pues en ellos recayó la responsabilidad de definir documentos que explicaran al resto de los trabajadores la política de calidad, así como la circulación de la información entre ellos para su revisión periódica y

⁵ Folleto de ISO 9002, sistema de calidad, mayo del 2000, Condumex Autopartes, p. 27

al mismo tiempo hacerla pasar a los mandos medios y éstos, a su vez, a los trabajadores de producción.

La participación de los trabajadores de producción en esta primer tarea quedó marcada desde el principio como ejecutora de órdenes y tareas establecidas por los directivos y mandos medios, pero también dejó marcada participación de ellos en el nivel de ejecución.

Cuando les preguntamos a los trabajadores de producción ¿qué es para ustedes trabajar con calidad?, la respuesta se limitaba a *trabajar con calidad es cometer cero errores*, pues la participación de los directivos en esta tarea no fue la de explicar y aplicar la política de calidad, sino repetirla y echarla andar entre los trabajadores. La forma que usamos fue repetir a los trabajadores que calidad es cometer cero errores. La opinión que los trabajadores de las áreas de almacén, captura de datos y entrada y salida de material tienen al respecto es la siguiente:

En estas áreas se implemento la política de calidad de abastecimiento de materia prima únicamente con proveedores certificados, solicitando sólo aquella que sería utilizada para el número de partes de arneses solicitados por el cliente. El lugar de procedencia de dichos proveedores es Europa y Brasil, por lo tanto se requiere de planear con anticipación el número de partes de arneses para evitar atrasos en los pedidos, situación que no ha sido controlada por los ingenieros y constantemente se presentan fallas en la operación y problemas para lograr trabajar con cero errores como lo marca la política de calidad.

Los objetivos de calidad fueron repetidos entonces por los ingenieros, pero no explicados; tampoco han sido revisados periódicamente, por lo que surge un tipo de control enajenado, entendido como ejecutar una serie de actividades decididas desde arriba que poco tenían que ver con la madurez alcanzada por parte de los mandos medios en las nuevas formas de organización del trabajo que los directivos de Arcomex habían implantado recientemente.

Ni los mandos medios ni los directivos habían madurado suficientemente la definición de un documento que adecuara la política de calidad en Arcomex. En la marcha fueron

haciendo correcciones según su saber y entender, sometiendo a los trabajadores a constantes cambios que implicaban los ajustes y reacomodos.

Controlar un proceso de trabajo concebido por otros actores laborales conduce, más que obedecer a una planeación global, a satisfacer decisiones coyunturales y parciales en función de una necesidades muy específicas. Es un conjunto de estrategia de las grandes empresas que tienen capacidad de influir en el mercado, para mantener su posición dominante dentro del sector; estas estrategias introducen una serie de cambios en el mercado que repercuten individualmente en la empresa.

2. SISTEMA DE CALIDAD. Consiste en elaborar un manual de calidad y un manual de procedimientos generales que pretendían subsanar los cambios de ajustes y reacomodos de la política de calidad a través de flexibilizar las instrucciones de trabajo.

Con estas instrucciones de trabajo se pretendía que los trabajadores de producción logaran mayor calidad con el mismo salario, como elemento de diferenciación competitiva entre la oferta; esto significa procesos de producción muy ajustados que integran la calidad como elemento clave de la organización productiva.

Este elemento es el que ha tenido mayor incidencia en el desarrollo de capacidades de los trabajadores de producción pues son ellos quienes consultan los manuales, eligen los procedimientos adecuados según el número de parte del arnés a trabajar y registran resultados.

La toma de decisión de los trabajadores no depende de su libre albedrío, supone una serie compleja de decisiones técnicas, comerciales, financieras, organizativas y laborales; cada una de ellas con una explicación propia, más que de conjunto.

3. REVISIÓN CUIDADOSA DEL CONTRATO COLECTIVO. Esto tiene la finalidad de cumplir los requisitos del cliente. Todo contrato debe ser revisado para comprobar los requerimientos del cliente.

En este elemento la certificación deja claro que los efectos de la globalización han sido dictados por las grandes empresas, quienes extienden su poder e influencia a escala internacional y monopolizan las decisiones de inversión de recursos económicos, sindicales y organizacionales de acuerdo con sus intereses. Frente a esta situación los Estados han asumido un papel de subordinados.

Queda claro también que se carece de una política sindical sobre la reestructuración, por lo que esta se basa en bajos salarios y malas condiciones de trabajo aunque la certificación sostenga que la competitividad se debe fundar en la calificación elevada. La posición del sindicato dentro de la reestructuración productiva no está favoreciendo a los trabajadores, por lo que el reto principal es elaborar en su interior la siguiente política que evalúe la capacidad de dirigencia de la corriente sindical.

“...Ante esta situación, caracterizada por grandes transformaciones y que trae consigo graves consecuencias para el conjunto de los trabajadores y el movimiento sindical, la respuesta que den los sindicatos a estos retos tiene que ser revisada a la luz de los vínculos de solidaridad sindical que existen y que requieren de la elaboración de estrategias comunes que sean capaces de unificar al conjunto de trabajadores en el ámbito regional mundial...”⁶.

4. CONTROL DE DOCUMENTOS. Controlar la emisión, distribución y cambio de la documentación. Asegurar el documento correcto en el lugar correcto.

Llevar a cabo esta tarea fue muy difícil en la empresa, tanto los directivos y mandos medios como los trabajadores de producción se quejaban de invertir tiempo que les hacía falta en el proceso operativo. Por este motivo no fue obligatorio llevarlo diariamente sino un mes

⁶ Hermanson, Jeff, op. cit., p. 120.

antes de celebrarse la auditoria. Así la carga de trabajo se volvió más pesada y tensa pues se debían preparar documentos con casi doce meses de atraso.

Los inconvenientes de ser una empresa certificada iban creciendo; había grandes espacios de tiempos muertos por falta de material. En ocasiones paraban porque el material llegaba defectuoso o equivocado y esos espacios no podían ser utilizados para el control de documentos pues el trabajo no estaba hecho y no podía controlarse.

5. LOS REGISTROS DE LOS PROCESOS DEBEN CONSERVARSE APROPIADAMENTE. Definir y planear los procesos, llevar la producción bajo supervisión y condiciones controladas mediante procedimientos e instrucciones documentales. Vigilar y controlar los procesos especiales en forma continua. Los registros de los procesos deben conservarse apropiadamente

En este elemento, el control del proceso de trabajo se escapa de las decisiones de los directivos, mandos medios y trabajadores de Arcomex; todos ellos ejercen el control en tanto ejecutan decisiones ajenas con prácticas laborales propias.

El control de los ingenieros consiste en asegurar que los productos estén de acuerdo con la especificación requerida por los clientes. Es un control de tipo enajenado que limitó la participación de los trabajadores a ejecutar y obedecer órdenes para asegurar la exactitud y precisión requerida en el armado de arneses.

6. CONTROL DE LOS EQUIPOS DE INSPECCIÓN, MEDICIÓN Y PRUEBA. Controlar, cambiar y mantener los equipos de inspección, medición y prueba que usan para demostrar la conformidad de los productos con la especificación. Asegurar que los instrumentos tengan la exactitud y precisión requerida.

El control de equipos de prueba para obtener la medición y precisión requerida por los clientes es de tipo burocrático pues supone un sometimiento de la creatividad de los trabajadores de producción al servicio de las normas europeas para mantener a Arcomex como líder en el mercado.

Los tipos de control enajenado, prácticas informales de los trabajadores que han perdido la capacidad de decidir, cómo y cuándo realizar su trabajo y burocrático, campo donde ni las prácticas ni las decisiones son propias de los trabajadores, obedecen más a políticas laborales globales que se imponen a los trabajadores en el espacio del proceso de trabajo. Son los que se observan más en las normas de certificación sometiendo a los actores laborales a cumplir con las tareas que responden a satisfacer deseos e intereses ajenos.

La organización del trabajo está determinada por las estrategias empresariales extranjeras tienen capacidad para influir en el mercado, como apuntan Homs y Pries⁷.

7. CONTROL DE PRODUCTOS NO CONFORMES. Elaborar y mantener procedimientos para evitar que por un descuido se usen o instalen productos no conformes. Se deben identificar, evaluar, separar y disponer el destino del producto no conforme y notificar a las áreas involucradas

Los productos no conformes son resultado de la dinámica misma de los elementos que componen la norma de calidad, pues en la práctica resultan muchas irregularidades que la norma no contempla, como cambios bruscos de diseño del producto, proveedores europeos que tardan en surtir la materia prima con formas de organización del trabajo y estilos de dirección diferentes a los de Arcomex, que por más que sea una empresa certificada está muy lejos de lograr, todavía, la política de calidad: *“todos somos responsables de la calidad, por lo tanto nos comprometemos a participar en un proceso de mejora continua”*.

8. AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD. Facilitar el manejo del control de documentos y facilitar las auditorias anuales. Planear y ejecutar auditorias internas al sistema de calidad para verificar y comparar si las actividades del sistema cumplen con la efectividad del sistema de calidad implantada

⁷ Oriol, Homs; Krude; Pries, Ludger, et.al. “Cambios en las empresas y requerimientos de cualificación en España”, en *Sociología del trabajo*, núm. 2, invierno 1987/1988, p. 103.

La manera de cumplir con este elemento es a través del equipo natural del trabajo, al que se incorporará el programa llamado Hijo Mayor -explicado en el apartado Control Reapropiado_ cuyo objetivo principal es incorporar nuevamente a los trabajadores de producción para obtener opiniones de mejoras por áreas de trabajo desde su punto de vista.

La participación en equipo de los trabajadores de producción y mandos medios es necesaria con una modalidad implantada por los directivos de la empresa llamada Caminatas de Calidad, que es un recorrido de evaluación para detectar cuáles errores son los más frecuentes y con esto retroalimentar al personal, asegurando que todas las áreas se encuentren trabajando por lo menos con las ocho tareas principales de las normas de calidad arriba señaladas.

Las caminatas de calidad también sirven para que cada uno de los actores laborales reconozca sus espacios de acción; reconozcan sus capacidades; desarrollen sus potencialidades, experiencias, conocimientos y saberes, y ubiquen sus zonas de control midiendo entre ellos sus fuerzas y debilidades. Los cuatro tipos de control presentados se articulan y a ellos recurren los actores laborales en la cotidianidad del proceso de trabajo para negociarlo en las nuevas formas de la organización.

En esta articulación de cuatro tipos de control se desarrolla una serie de prácticas laborales explicadas en el Capítulo III de esta investigación, lo que da lugar a un modelo de organización del trabajo propio de Arcomex. No observamos formas híbridas de trabajo, como era de esperarse, entre la organización “tradicional” y la organización “moderna”; más bien son formas de continuidad de organización del trabajo caracterizadas por un fuerte arraigo de los componentes tradicionales de los actores laborales, tanto de los directivos y mandos medios como del sindicato y, principalmente, de los trabajadores de producción. Estas formas continúan apareciendo en la negociación cotidiana de su trabajo y a partir de ellas daremos algunas reflexiones a manera de conclusión de esta investigación.