

II. LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN ARCOMEX

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Esta forma "moderna" de organización, retoma de forma parcial y aislada, los siguientes elementos del modelo de producción "japonés": considerar al trabajador como un agente productivo, creativo e innovador, capaz de integrarse a los intereses de la empresa, motivo por el cual delegan responsabilidad y decisión en ellos; así como mayor flexibilización en el trabajo: intercambio de trabajadores en turnos, actividades y departamentos; una menor rigidez en las jerarquías: tienden a desaparecer diferencias entre obreros de producción y supervisores y una responsabilidad compartida. El trabajo en equipo, células de producción, nuevos métodos de trabajo, reducción de niveles y una política de bonos de productividad.

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

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

En Arcomex el modelo “japonés”, convivió con formas tradicionales de trabajo arraigadas tanto en algunos de sus directivos, mandos medios como entre sus trabajadores de producción, principalmente.

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

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

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

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

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

Arcomex³ nace en 1976 en el municipio de Acuitlapilco, en la parte centro del estado de Tlaxcala; en 1993 se divide en planta II Ixtacuixtla, con la misma organización de trabajo dirigida y planeada por los mismos directivos y mandos medios. Se instala en el Parque Industrial Ixtacuixtla, en el Km. 6 carretera San Martín Texmelucan-Tlaxcala. El total de empresas establecidas en el parque industrial son 12, que dan empleo a 6,574 trabajadores: Por orden de importancia, las ramas que participan en el Parque Industrial Ixtacuixtla son: alimentos y bebidas, petroquímica, textiles, farmacéutica, minerales no metálicos, autopartes y prendas de vestir.

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

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

Su proceso de productivo se divide en tres áreas⁴:

Corte. Consiste en cortar alambre de diferentes tamaños y colores; se realiza el desforre y aplicación automática de terminales para la elaboración de circuitos y la aplicación

³ Información obtenida de la Dirección General de Promoción Industrial del estado de Tlaxcala, *Sistema mexicano de promoción de parques industriales* (SIMPPi), diciembre del 2000.

⁴ Información obtenida del diagrama de flujo de proceso, Ingeniería de Manufactura, Arcomex, S.A de C.V., diciembre del 2000.

semiautomática de terminales, así como la colocación de sellos, tubos, conectores, etc. En esta área se ubica la maquinaria automatizada.

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

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

Las capacidades, actividades y funciones que los trabajadores de producción desarrollan en el trabajo con máquinas automatizadas, semiautomatizadas, o el uso de herramientas manuales, no requieren de mano de obra calificada, ni de puestos de trabajo diferenciados por sexo de los trabajadores, su mayor mérito reside en que éstos deben seguir al pie de la letra las indicaciones expuestas en los métodos de trabajo colocados en cada una de las tres áreas del proceso productivo.

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

Los mandos medios están constituidos por:

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

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

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

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

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

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO TRADICIONAL ANTES DE LOS NOVENTAS

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

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

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

Otra forma de trabajo significativa en Arcomex que importa señalar era la actitud de las mujeres ante el trabajo. A diferencia de lo que los estudios señalan “...-las mujeres son

marginadas y explotadas-, en esta empresa ellas explotan su condición de mujer para exigir mejor trato e imponer sus formas colectivas de negociación...”⁵ que le dan un sello diferente a la organización del trabajo.

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

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

1. Por asistir puntualmente una semana: dos estampillas.
2. Por no tener accidentes durante 15 días: una estampilla.
3. Para mantener orden y limpieza en su área de trabajo durante una semana: cinco estampillas.
4. Por contestar preguntas de productividad: cinco estampillas.
5. Por reportar máquinas y situaciones inseguras: cinco estampillas.
6. Por cumplir 140 USP⁶ por día: una estampilla.
7. Por proponer por escrito soluciones posibles a problemas existentes: diez estampillas.
8. Por no solicitar permiso durante 30 días: cuatro estampillas.

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

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

9. Por no faltar durante 30 días: cuatro estampillas.

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

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

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

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

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

1. Taller informativo. Consistía en transmitir información urgente y breve como apoyo a los niveles gerenciales y mandos medios.
2. Periódico mural. Consistía en dar información de interés para el personal mediante material gráfico que explicaba los estándares de producción y las medidas necesarias para mantenerlos o elevarlos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El objetivo que se propusieron los directivos encargados de la empresa en el estado de Tlaxcala fue lograr que los trabajadores “se pusieran la camiseta de Arcomex”, por eso participaron en las prácticas laborales locales que los trabajadores utilizaron para realizar y negociar su trabajo pues estaban seguros de que de esa manera se alcanzarían los estándares de producción exigidos por sus clientes.

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

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

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

¿Quiénes serían los protagonistas de las nuevas formas de trabajo?; ¿qué criterios incluir?; ¿cómo seleccionarlos? fue una discusión sin fin pues la relación laboral que se había fomentado fue paternalista y cualquier criterio que se escogiera afectaba los intereses de los trabajadores. Todos querían ser los primeros en esta nueva etapa de trabajo, sin embargo

pocos fueron los elegidos y quedó latente el primer gran malestar entre los actores laborales.

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

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

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

LA ORGANIZACIÓN MODERNA DEL TRABAJO EN LOS NOVENTA

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

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

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

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

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

línea con seguridad, orden y limpieza en cada área de trabajo, “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.

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

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

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

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

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

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

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

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

⁸ Novick, Martha, op. cit. p. 137.

⁹ idem, p.141-143.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La doctrina organizacional propuesta por los directivos de Arcomex a través de las cinco tareas enlistadas lejos están de coincidir en la organización cotidiana de los trabajadores. La aplicación de sus conocimientos, habilidades, experiencias y saberes, tal y como lo requiere las nuevas formas de organización del trabajo ante los problemas que se presentan en la cotidianeidad del trabajo se encuentran por abajo de 40%¹⁵, lo que significa que la participación de los trabajadores de producción sigue estando en la forma de ejecutar el trabajo y no en su planeación.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Atención continua
- Interpretación continua
- Toma de decisión

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

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

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

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

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

Una opinión más:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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