

CONTROL BUROCRÁTICO

Las formas burocráticas del control del proceso de trabajo son formas importantes en el desarrollo de la organización del trabajo de Arcomex antes y después de los noventas, pues fijan el marco para la obediencia y disciplina de los trabajadores a través de la vigilancia estricta de los supervisores, de la contratación y selección de personal, así como el establecimiento de turnos y jornadas laborales con sus niveles y puestos de trabajo que definen objetivos claros de la política laboral de la empresa.

La opinión de los supervisores y jefes de área, en su mayoría ingenieros de profesión, quedó dividida, por un lado aquellos que aceptaron y reconocieron la experiencia y saber de los trabajadores de producción, y los que consideraron irracional, con respecto a su lógica, darles libertad para que expresaran sus opiniones en la solución o planeación del proceso de trabajo, pues manifestaron que a la división técnica del trabajo le corresponde una serie de operaciones ordenadas en tiempo, espacio y procedimientos, comprensibles sólo para ingenieros industriales.

De esta manera los supervisores vigilan estrictamente cada una de las tareas de los trabajadores para asegurarse de que aplicarán correctamente cada uno de los métodos; que utilizarán de modo adecuado los instrumentos de medición de los cables; así como llenar correcta y diariamente las hojas de registro por cada parte de los arneses armados. De esta manera queda instalada una de las formas burocráticas controlada por los mandos medios, especialmente por los supervisores.

Las demandas de los trabajadores sobre la velocidad normal en los carruseles, la falta de circuitos y grapas, falta de mecánicos, material defectuoso, luz muy fuerte en prueba eléctrica, guantes incómodos, circuitos atrasados por personal de nuevo ingreso, retraso en el abastecimiento de material no fueron resueltos por los supervisores, pues surgieron mil explicaciones justificándolos, la de mayor peso es que las exigencias de los clientes de Arcomex cambian de un día para otro los números de partes de cada tipo arnés lo que impide una planeación ordenada y coordinada desde manufactura, pasando por ingeniería

hasta llegar a producción. Por lo tanto las demandas de los trabajadores no pueden resolverse, dicen los supervisores, pues no esta en sus manos contar con los números de circuitos completos para cada número de parte como tampoco disponer de trabajadores para cubrir secuencia, ni evitar que el uniforme sea incómodo en jornadas forzadas de trabajo.

Cada día crecía más la presión y tensión del trabajo y quedó justificado el trato autoritario, despótico y rígido para mantener la disciplina y obediencia de los trabajadores y estar en posibilidades de alcanzar los estándares de producción exigidos por los clientes.

La vigilancia estricta de los supervisores se acompañó de un mal trato a los trabajadores; algunas de las opiniones de éstos son las siguientes.

SUPERVISOR: AUTORITARIO

- ☞ *Es una persona muy imponente y nada comprensivo.*
- ☞ *Que nos dé 10 minutos para ir al baño.*
- ☞ *El supervisor es un señor que a veces nos hace trabajar muy rápido porque el carrusel va muy rápido.*
- ☞ *Que no le suba mucho al carrusel y que sea un poco considerado.*
- ☞ *Que no sea exigente y que esté de acuerdo a lo que digan todos los del área.*
- ☞ *Mi supervisor es bien prepotente, no entiende explicaciones.*
- ☞ *Que sea más consciente y que no le suba más de lo indicado a la velocidad del carrusel.*
- ☞ *Es muy imponente.*
- ☞ *Que valore nuestra antigüedad y que nos capacite para estar en el segundo nivel que nos merecemos.*
- ☞ *Que no me esté cambiando el circuito.*
- ☞ *A veces nos amenaza.*
- ☞ *Es muy exigente para la producción, nos trae corriendo siempre para conseguirla y luego nos dice que no cooperamos para cumplir con la producción.*
- ☞ *No nos gusta como manda porque en vez de ser supervisor debería de ser capataz.*
- ☞ *Por lograr la productividad no otorga permisos o días de vacaciones, más sin embargo quiere que trabajemos con ganas.*
- ☞ *El que tenemos es muy chantajista ya que con el que teníamos tardamos tres años y nunca lo vimos enojado.*
- ☞ *Que el supervisor sea un poco comprensivo en cuanto a la velocidad del carrusel y que no nos presione tanto.*
- ☞ *Que ya no sea exagerado en el tiempo extra.*
- ☞ *Él no pide, ordena y amenaza.*
- ☞ *Estoy en desacuerdo en que se quiera obligar a la gente a trabajar tiempo extra.*
- ☞ *Que no sean tan negreros, a veces no nos dejan ni movernos de nuestros lugares.*
- ☞ *No todos los supervisores cumplen con el reglamento interior de trabajo.*
- ☞ *Es exageradamente limpio.*
- ☞ *Debería respetar la velocidad de los carruseles, que sea más amistoso.*

- ☞ *Que sea comprensivo con todos los trabajadores porque siempre es un grosero para contestar.*
- ☞ *Nos pone a trabajar como máquinas. El supervisor debe pedir más gente para su área.*
- ☞ *Que haya comunicación entre supervisor y trabajador.*
- ☞ *Que no sea muy estricto en el movimiento de trabajo*
- ☞ *Que me lo quiten, porque él ve conveniencia personal*
- ☞ *No siempre habla con la verdad y cuando no nos queremos quedar tiempo extra se enoja y no nos habla.*
- ☞ *Que no sea vengativo si no trabajo tiempo extra.*
- ☞ *Que no presione con los días de permiso para venir tiempo extra.*
- ☞ *Que tenga capacitación y considere que somos trabajadores.*
- ☞ *Que no presionen mucho.*
- ☞ *Que nos den vacaciones cuando se las pedimos.*
- ☞ *Me obliga a quedarme tiempo extra y si no luego no me da permiso cuando lo necesito.*
- ☞ *Todos los supervisores tienen las mismas exigencias para el trabajo.*
- ☞ *Nos presiona demasiado con tal de que salga la producción.*
- ☞ *Es prepotente.*
- ☞ *Es muy grosero.*
- ☞ *Que primero nos pregunten si podemos y queremos quedarnos tiempo extra ya que nos obligan.*
- ☞ *Es muy estricto.*
- ☞ *Es muy imponente y no respeta a las personas.*
- ☞ *A parte del trabajo que tiene dan más y más trabajo.*
- ☞ *A veces cuando hay algún problema y le pedimos permiso no nos lo da aunque se lo digamos.*
- ☞ *Amenaza, chantajea, maltrata y es prepotente.*
- ☞ *Amenaza, chantajea y no hay una comunicación muy buena.*
- ☞ *Que no sean prepotentes.*
- ☞ *En ocasiones se pone muy exigente.*
- ☞ *Que no sobaje a los compañeros con poca experiencia, que le den más cursos de capacitación al supervisor y que haga su trabajo que le corresponde.*
- ☞ *Que no se sobre pase con los trabajadores.*
- ☞ *Es muy mandón en algunas cosas.*

SUPERVISOR: DÉSPOTA

- ☞ *Es muy déspota.*
- ☞ *Que el supervisor sea más inteligente y amable con la gente.*
- ☞ *Que lo cambien de área porque es muy déspota y nos trata como animales y no como personas.*
- ☞ *Que lo cambien de área porque es muy déspota y cuando queremos dar nuestra opinión nos ignora.*
- ☞ *Es un poco déspota y no le importan sus trabajadores con tal de sacar su producción y es muy burlón.*
- ☞ *Mi supervisor es muy déspota y no tiene manera de pedir las cosas y dice que el que manda ahí es él.*
- ☞ *El supervisor es muy déspota y no tienen modo de pedir las cosas y es muy exagerado*
- ☞ *Siempre esta con uno gritándole y a su novia sólo le dice échale ganas.*
- ☞ *Que me tome más en cuenta.*

SUPERVISOR: ENOJÓN

- ☞ *Es buena onda pero de momento se enoja, es voluble.*
- ☞ *Cuando se enoja no para el carrusel para ir al sanitario.*
- ☞ *De todo se enoja, quiere estar gritando y no nos permite ir al baño.*
- ☞ *Que no sea muy enojón y que no le suba al carrusel.*
- ☞ *Que no sea enojón.*
- ☞ *Que no reproche su ayuda de darnos un día de vacaciones o un permiso, cuando le pide uno un favor.*
- ☞ *En cada turno tienen que respetar a la gente en su área.*
- ☞ *Que sea menos enojan y estricto.*
- ☞ *Que no sea regañón.*
- ☞ *A veces no me parece su actitud porque frecuentemente me regaña por cosa que no hago yo.*

En su tipología, al control burocrático Clegg “...lo define como intensivo, caracterizado por una baja participación del trabajador en el espacio productivo...”¹ .R. C. Edwards “...lo define como un núcleo de sistema de control integrado por tres elementos: control simple, sobre tareas; control técnico, a través de una férrea y permanente supervisión, y un control burocrático, sobre el pago y la disciplina de los trabajadores de producción....”².

La selección y reclutamiento de los trabajadores, las jornadas, los niveles de trabajo, los salarios, las horas extras, son algunos recursos de poder que en Arcomex se movilizaron para asegurar la disciplina y obediencia de los trabajadores de producción, así como ejercer presión en los mandos medios para lograr los estándares de producción solicitados. Se recuperó de esta forma un control del proceso de trabajo de dominación legal con administración burocrática parecidas a las estudiadas por M. Weber,³ lo que implica la aplicación de esas reglas. La administración supone el cuidado racional de los intereses previstos por las características de las políticas industriales y los principios de productividad que la empresa debe seguir para alcanzar los criterios de productividad de las nuevas formas de organización del trabajo.

¹ Stewart Clegg, “Power control, structure and Organization”, en *The Theory of Power and Organization*. Routledge and Kegan Paul. Londres, 1979

² Richard C. Edwards “The Social Relations of Production at the point of production”, *The Inaugent Sociologist*, vol. 8, núms 2-3, 1978.

³ Max, Weber, *Economía y sociedad*, Ed. FCE, México 1992, pp. 173-174

La selección de personal es otro elemento que los directivos de la empresa utilizaron para ejercer un control de tipo burocrático para satisfacer las demandas de producción de sus clientes y las exigencias de los dueños.

Los requisitos que debían cubrir los aspirantes a ingresar a Arcomex incluía aceptar la movilidad a cualquier área de trabajo, realizar todas las tareas que se requieran para sacar la producción, aceptar trabajar en cualquier turno de trabajo, no tener problemas para trabajar tiempo extra.

No importaba ni su edad, ni el estado civil, ni el grado de escolaridad, sólo que supieran leer y escribir y tuvieran muchos deseos de trabajar. La respuesta de la población trabajadora fue favorable, así que los trabajadores de producción se encuentran integrados por madres solteras, estudiantes de secundaria, *chavos banda* y personas mayores de 35 años de edad.

La antigüedad dejó de ser un indicador de identidad y arraigo en la empresa, formó parte del grupo de trabajadores que se dedican a recordar y añorar los buenos tiempos de Arcomex y transmitir a los nuevos aspirantes sus vivencias y convivencias de un Arcomex que dejó de existir para dar paso a una nueva empresa en la cual estos últimos serán los protagonistas.

Para cumplir con las demandas de los clientes y al mismo tiempo hacer rentable la empresa a sus dueños, se recurrió a este tipo de selección de personal, que de entrada se sabía traería consecuencias de comportamientos laborales en el espacio del proceso de trabajo, tanto por los requisitos de contratación, como porque pasaban directos a producción sin previa capacitación pues el tiempo no alcanzaría para cubrir requisitos de reclutamiento y sacar el pedido de arneses en tiempo y forma.

Para resolver problemas de calidad en el producto se contaba con los mandos medios, ingenieros de profesión para resolver cualquier problema operativo en el proceso de

trabajo. Generalmente la forma de conseguirlo fue imponiendo su autoridad de manera rígida, autoritaria y hasta agresiva.

Algunos comentarios de los trabajadores de producción:

...Ya no aguanto a Norberto es muy autoritario, déspota y cree saberlo todo, pienso que está tratando de cansarnos para que renunciemos, Cuando voy al baño ya me está voceando. Estoy pensando en ir a Derechos Humanos porque no se vale que nos trate así...

...Pido que el supervisor tenga más paciencia ya que es muy exigente, pide que produzca más, de una manera agresiva, y he notado que en los tres turnos es igual...

...Tengo problemas con el supervisor, porque me regaña delante de mis compañeras, dice que no saco la producción y es por falta de circuitos y de personal, y yo tengo que manejar tres máquinas y por eso me atraso y el supervisor me amenaza con cambiarme a otra área...

... He solicitado al supervisor que me capaciten y pueda pasarme a prueba eléctrica y no me hace caso, mejor ha mandado a capacitar a trabajadores de recién ingreso...

...Yo estoy en prueba eléctrica, he pedido mi cambio a otra área porque se me carga mucho el trabajo y el supervisor no me hace caso y me exige que saque la producción. Entonces le dije que me pusiera otra chica para que me abasteciera y dice que sí me la pone pero que yo le pague....

...El supervisor siempre anda enojado; no sabe uno cuándo hablar con él....

*...Mi relación con el supervisor no es muy sociable ya que es muy agresivo y no permite que sus trabajadores se acerquen a él...
Mi supervisor últimamente está enojado porque ya se le juntó el trabajo. Él tenía una novia y la embarazo; pidió que la mandaran a Planta I (Tlaxcala) y ahora aquí en Planta II (Ixtacuiztla) tiene otra novia. Sucede que en esta semana la novia que mandó a Planta I ya esta aquí otra vez y no sabe qué hacer y por esa razón anda molesto con todas nosotras....*

Cuando los trabajadores se quejan del trato de los supervisores les explican que está pasando por momentos críticos de producción que obedecen a exigencias económicas y competitivas del mercado, que no está en sus manos resolverlo.

Otra queja sucedió con las jornadas de trabajo. Los trabajadores de producción y algunos supervisores se quejaron del tercer horario de trabajo que abarca 22 horas; las llaman de 6 a 6, con una duración de una semana. Terminaban agotados, sin deseos de hacer otra cosa. La explicación que los directivos dan alude a los comportamientos irregulares de su cliente principal Volkswagen, últimamente está realizando huelgas. Asimismo las empresas arneseras competidoras, AMESA en Puebla y ACE en Querétaro, están quitándoles a sus demás clientes. La solución a esta protesta fue contratar personal condicionado a trabajar exclusivamente en este horario y evitarse reclamos.

Otra queja por este tipo de jornadas fue el reclamo apabullante por los bajos salarios, demanda vieja en Arcomex que no han tenido respuesta favorable y que se deja acompañar siempre de un mal trato de los mandos medios. Los *trabajadores dicen aparte de explotados mal tratados, no es justo*. La solución a esta demanda fue sensibilizar a los mandos medios para tratar bien a los trabajadores y disminuyera su malestar.

El papel que deberían cubrir ahora los mandos medios, aparte de alcanzar los PPM's⁴ y los USP's⁵, es cambiar su actitud autoritaria, despótica, agresiva y morbosa por otra amable, cooperativa y cortés, situación que es muy difícil y compleja de lograr. *Los propios jefes de área y supervisores consideran que no se puede dar un trato humano y sacar las cantidades de producción que imponen los directivos; trato humano o producción con calidad.*

Las horas extras son otro mecanismo de control que los directivos utilizan para cumplir las demandas de los clientes y las exigencias de los dueños, que cada día se vuelven inalcanzables.

Quienes determinan las horas extras son los supervisor, en 53% y los gerentes de producción, en 36%, así contestaron los trabajadores en el cuestionario aplicado; a solicitud

⁴ PPM's, piezas por millón en un periodo de tres meses continuos.

⁵ USP's, unidad estándar de producción: Esta unidad equivale a un minuto de tiempo reloj, por lo tanto, se dice que cada USP es igual a un minuto.

de los trabajadores actualmente sólo es de 4%, situación que no se observaba a principios de la década de los setenta, cuando recién se instala la empresa. En ese tiempo los trabajadores eran quienes solicitaban horas extras, pues sólo implicaba trabajar dos o tres horas más. Hoy las horas extras se han convertido en un turno mixto de trabajo que les prohíbe salir de la empresa por varios días y el pago no justifica su desgaste físico y mental.

Horas extras son el recurso que movilizaron los directivos para alcanzar las cantidades de arneses especiales, incluyen un detalle que los distingue de los arneses de la competencia y en el mercado.

La fabricación de estos arneses corresponde a pedidos especiales que requieren trabajadores con conocimiento de los componentes del armado de un arnés para fijar bien los detalles solicitados. Por tal razón es necesario tiempo extra de trabajo que, los trabajadores ya no están dispuestos a cubrir. La razón principal que argumentan es no tener transporte, vales de comida, tiempo de comida mayor a los 15 minutos y pago justo con menos impuesto.

Las demandas de los clientes, como las exigencias de los dueños de la empresa, son realmente inalcanzables. Los directivos han impuesto trabajar hasta los domingos para alcanzar la producción solicitada, pero la respuesta de los trabajadores es un no rotundo, prefieren cubrir horas extras a cambio de que les respete por lo menos medio día del domingo, pues es el único que tienen para convivir con su familia, jugar con sus hijos, visitar a sus familiares y hacer planes para el futuro.

El pago justo al que hacen referencia los trabajadores de producción implica los niveles que la empresa tiene con sus trabajadores. Existen cuatro niveles⁶: *primer nivel, cubierto por los cortadores, montacargistas, calibradores, manejadores de monitores y tensómetros; segundo nivel, encargados de prueba eléctrica; tercer nivel, ensambladores y aplicadores; cuarto nivel, todo trabajador con menos de un mes de antigüedad, en realidad son trabajadores que se están reclutando para cubrir vacantes.*

⁶ Reglamento Interior de Trabajo, Arcomex, Autopartes. capítulo II, jornadas de trabajo, horarios y tiempos, de comida, p. 4.

El 80% de trabajadores se encuentran en el tercer nivel, quienes trabajan horas extras, en el horario de 6 a 6 y los domingos. El argumento de los directivos de la empresa es que son efectos de la economía globalizadora y no pueden hacer nada al respecto.

Como afirma Vilas: “...el estado intervine a favor de los grupos mejor articulados a los procesos de globalización para fortalecer su posición en el mercado y promover sus intereses...”⁷. Las políticas neoliberales de globalización modifican las relaciones entre clases, éstas se impusieron y las ejecutaron determinados actores e intereses, e implicaron acciones específicas del Estado y sus representantes y la renuncia a otro tipo de políticas, a otra forma de acometer la inserción al mercado mundial capitalista.

Si en un primer momento la globalización se asocia con la apertura de mercados, la competitividad, la promoción de exportaciones, la atracción de inversiones y flujos de capitales, en una segunda arremetida ésta pretende impugnar la institucionalidad y urge por reformas radicales en los ámbitos de la legislación laboral, tributaria, bancaria, comercial, financiera, de cobertura y prestaciones sociales provistos por el Estado y, al parecer, termina por instalar no sólo a los actores gubernamentales y los líderes políticos, sino a la “opinión pública” toda en la “encrucijada de la globalización”. Esta última se presenta, como la fuerza exógena que exige apresurar y profundizar las reformas; en caso de que se cuestionen sus devastadores efectos sociales, los asume como sus secuelas o fenómenos inevitables, los costos del progreso y la modernización. En este marco de imposición y aplicación de políticas económicas deben situarse las políticas que subsumen el proceso de integración latinoamericana y lo incluyen en la agenda neoliberal para beneficio del gran capital multinacional.

Para Arnold Tannenbaum la propia organización connota y contiene el control. Éste surge y sirve para ordenar los acuerdos e interacciones del individuo y ayuda a circunscribir y mantener la idiosincrasia y el ambiente que conforma el plan racional de la organización.

⁷ Vilas, Carlos, “Seis ideas falsas sobre globalización. Argumentos desde América latina para refutar una ideología”, en *Globalización: crítica a un paradigma*, Plaza y Janés, México, 1999. p. 21.

“...La función del control es la de conducir y conformar la realización de los propósitos de la empresa...”⁸.

Una posición más clara sobre la noción de control es la que proporciona John Storey, para él “...hay que diferenciar entre control y dominio, mientras este último designa un proceso o actividad, el control es considerado como proceso en el que está latente el poder y su capacidad de actuación en el espacio del proceso de trabajo...”⁹

Storey visualiza al control como un proceso y en parte como un sistema administrativo integrado en su totalidad como una relación de puntos y fases de planeación, dirección y ejecución de objetivos de producción. Fases cuyos procedimientos operativos asisten a la administración en la definición de los objetivos organizacionales. Más aún, el propósito del control es el de asegurar el desempeño y funcionamiento óptimo definidos en las metas organizacionales.

C. Jameux “...dice que al interior de la empresa existe una estructura y una relación disimétrica, donde las acciones de los actores laborales son desiguales en cuanto a la influencia recíproca...”¹⁰. Esta disimetría se evidencia en aspectos como la negociación, que en el espacio del proceso de trabajo - y de éste hacia arriba- puede ser formal e informal.

Existen aspectos que tradicionalmente se negocian otros que están en transición, además hay áreas que –espacial y temporalmente- se encuentran como reserva de la empresa. En esos momentos los actores laborales negocian su trabajo mediante la movilización de recursos de poder que autores como Storey, recuperando a Goodrich, llaman fronteras de control, “...influidas por varios factores: tipo de industria, mercado de trabajo, tipo de capital, cantidad de trabajadores, tecnología y sistema de pago, políticas de la empresa,

⁸ Arnold Tannenbaum, *Control in Organizatio*, Mc-Graw-Hil, New York, 1968.

⁹ John Storey, *The Challange to Manegment contro*” Koganpage, londres. 1981.

¹⁰ C. Jameux, “Organisation du pouvoir et pouvoir de l’organization”, en *Estrategia, desarrollo y política económica*. UAM-Iztapalapa, 1989.

organización formal, ambiente de trabajo...”¹¹, El control, por lo tanto, se constituye como un medio en donde juegan un papel más importante conceptos como estrategia y poder.

Buroway ya había planteado que en el trabajo “...*las reglas informales y las prácticas no deben ser consideradas como rutinas sino como juegos; en este juego hay aceptación de las reglas de la producción capitalista, pero el conflicto es endémico...*”¹². El conflicto se da en torno al juego. La presión de los directivos por optimizar recursos (tiempo y dinero) y los intereses de los trabajadores conducen al conflicto, pero también a la transformación de los propios directivos en estas jugadas. Permitir la autorganización de los actores laborales puede ser más efectivo para intensificar el trabajo más que la separación entre concepción y ejecución.

Cada uno de los actores laborales introduce en la organización del trabajo sus preocupaciones y problemas propios, que remiten a sus historias y a su inserción social específica. Sus proyectos y objetivos personales condicionan su acción en la organización, su compromiso o su dependencia con respecto a ella. Los objetivos y prioridades de la organización tendrán una incidencia distinta en actores laborales que marcan márgenes o cambios de maniobra más amplios.

En la medida en que abandonemos la reducción de la organización a su modelo formal debemos encontrar un nuevo principio que dé cuenta de su funcionamiento. El análisis organizacional muestra que las decisiones son más bien resultado de negociaciones. Las opciones elegidas no corresponden a criterios de racionalidad absoluta sino que satisfacen criterios aceptables para los actores. Los trabajos de M. Simon muestran que éstos criterios dependen por una parte de la capacidad limitada de los actores para representarse todas las alternativas y, por otra, de condiciones de carácter más social, que remiten a una estructura privilegiada del campo de posibilidades: ...”*El poder se ejerce también a través de la estructura (cognitiva y social) del campo de posibilidades que se ofrece a los actores, así*

¹¹ Stephen E, *Competition and control at work*, The MIT Press. Massachusets , EUA, 1981.

¹² Notas tomadas en la materia de Debate sobre el proceso de trabajo, en la *Maestría de Sociología del Trabajo*, UAM-I, México, 1990 .

*como del privilegio acordado a determinados criterios de racionalidad, que dejan de ser propios de un grupo de actores y pasan a representar el interés general. Las decisiones, aún cuando aparecen como el resultado de una negociación (y no la expresión de una racionalidad absoluta), responden precisamente de manera satisfactoria a ciertos intereses precisamente porque otras alternativas, igualmente racionales, han podido ser excluidas del debate...”*¹³.

En este universo delimitado de conflictos y negociación, las estrategias de los actores laborales consisten en utilizar en su provecho los recursos que les da su posición organizacional y su situación social. Pueden desarrollar estas estrategias en la medida en que precisamente la organización deja lugar a estos juegos. Pero en su interacción aparecen regulaciones que limitan el uso del poder y restringen las estrategias accesibles a los actores. Estas regulaciones, llamadas por M. Crozier “reglas del juego,” son distintas de las reglas formales, definidas explícitamente para regir el funcionamiento de la organización. Las reglas del juego son generalmente implícitas; ellas marcan los límites del juego de las reglas formales, indican a los actores hasta dónde es posible ir. Por consiguiente, estas no determinan de manera directa el comportamiento de los actores sino que constituyen un marco para el desarrollo de la negociación.

Estas estructuras de interacción constituyen lo que Crozier y Friedberg han llamado sistemas de acciones concretas: “...*El sistema de acción concreto constituye un modelo sistemático del funcionamiento organizacional. No es un modelo normativo, sino un intento de representación de las regulaciones que introducen las reglas de juego en la interacción estratégica de los actores. Sus fronteras se determinan empíricamente y pueden no coincidir con los límites de la organización formal, en la medida de que reforman parte del mismo sistema actores que pertenecen a conjuntos organizacionales formales distintos..*”¹⁴

Nosotros analizaremos este juego de reglas que realizan los actores laborales mediante el siguiente tipo de control del proceso de trabajo llamado reapropiado.

¹³ W. Ackermann, *El enfoque organizacional en sociología del trabajo*, FLACSO, México, 1981, p. 21. *Ibid*, p. 29.

¹⁴ Crozier, Michel; Friedberg, Erhard, *El actor y el sistema*, Editorial mexicana, México, 1990, p.27.