

CONTROL REAPROPIADO

La nueva forma de organización del trabajo que cobra sentido en Arcomex genera nuevas incertidumbres y da una dirección novedosa a la negociación del trabajo. Además de que se combina con precariedades e intensidades altas en el trabajo, puede ser el terreno de una nueva conflictividad centrada en el espacio cotidiano del proceso de trabajo.

Los nuevos saberes aprendidos por los actores laborales se respaldan en aquella “libertad” que les fue otorgada con la llegada de las nuevas formas de organización del trabajo incorporando nuevas formas de planear, dirigir y ejecutar las tareas a través de las opiniones y demandas, las cuales fueron escuchadas y algunas solucionadas por los directivos de la empresa.

En la última hoja del cuestionario aplicado a los trabajadores de producción, donde se les pedía escribieran cualquier comentario que no estuviera contemplado en las preguntas y que fuera importante dar a conocer a sus jefes inmediatos y a los directivos de la empresa, confirman esta práctica que hoy por hoy los trabajadores de producción utilizan como forma de control reapropiado para negociar su trabajo.

El Control reapropiado surge cuando los trabajadores adquieren la capacidad de decisión sobre prácticas laborales formales y las usan en acciones que responden a decisiones propias. Las prácticas formales siguen siendo ajenas en tanto los trabajadores no adquieren la capacidad de producirlas por sí mismos, pero sí de reproducirlas a través de sus propias opiniones, algunas de las más importantes son las siguientes:

OPINIONES

CONDICIONES DE TRABAJO

- ☞ *Que arreglen los baños.*
- ☞ *Que arreglen el problema de los baños y las parrillas del comedor.*
- ☞ *Referente a seguridad industrial, yo pienso que con nuestro uniforme no tenemos seguridad.*
- ☞ *En la empresa a veces hay olores desagradables que son molestos*

- para seguir trabajando ahí.*
- ☞ *A veces llega un olor desagradable en el área donde estoy.*
 - ☞ *Lo que nos molesta es el mal olor que sale de la fosa séptica.*
 - ☞ *A veces llega un olor desagradable que nos puede hacer mal.*
 - ☞ *Que la empresa vea también o que mande a vigilar los baños para que ya no se descompongan.*
 - ☞ *El olor que sale es horrible.*
 - ☞ *Sólo que compongan las máquinas recicladoras.*
 - ☞ *Que en esta temporada de invierno colocaran calefacción porque el frío es muy fuerte y en la temporada de primavera coloquen aire.*

De inmediato los directivos dieron solución a las opiniones recibidas, excepto la instalación de ventiladores y calefacción porque es un proyecto a largo plazo con una inversión cara que debe ser aprobada por los dueños de la empresa.

Solucionar los problemas sentidos por los trabajadores tiene como propósito alcanzar los niveles de producción, pues los directivos están conscientes que las presiones de trabajo irían en aumento y deberían lograr a como diera lugar la estabilidad laboral de los trabajadores.

Por su parte, al darse cuenta que las presiones de trabajo iban en aumento hasta el grado de trabajar los días de descanso, los trabajadores hicieron notar su inconformidad expresando su desacuerdo, algunas de las opiniones son las siguientes.

DÍAS DE DESCANSO

- ☞ *Que se respeten los días de descanso así como los días festivos porque no es justo lo que nos hicieron el día dos de noviembre.*
- ☞ *No nos dan los días festivos.*
- ☞ *Que respeten el contrato colectivo y nos den nuestros días de descanso.*
- ☞ *Que nos den más días de vacaciones.*

La respuesta de los directivos a estos malestares consistió en que el nuevo personal entrara directamente a producción sin darles la semana de capacitación, ni inducción. Se pretendía cubrir secuencias de los procesos de trabajo y vacantes de puestos, para cumplir los objetivos de producción.

Pro no resultaron las cosas. Si bien es cierto que el proceso de trabajo no es complicado, también lo es que secuencias más importantes son conocidas en la capacitación que el personal de nuevo ingreso no pudo cubrir, las opiniones al respecto son las siguientes.

FALTA DE CAPACITACIÓN

- ☞ *Cuando entra gente nueva es necesario que reciba capacitación para que sepan lo que tienen y no tienen que hacer, pues el trabajo se atrasa y hay vienen las horas extras.*
- ☞ *Que busquen más métodos para que cuando entren compañeras realmente nos cubran y nos podamos ir tranquilamente a descansar en temporadas importantes.*
- ☞ *Debe de tener programas de capacitación de acuerdo a las exigencias de los clientes. pues es importante que los trabajadores tengan capacitación antes de entrar al proceso*

El problema de las horas extras fue provocado en gran parte por los atrasos del nuevo personal sin capacitación y los trabajadores de base no perdieron oportunidad para dar las siguientes opiniones acerca de las fallas que se ocasionaron.

DESACUERDO CON EL TIEMPO EXTRA

- ☞ *Que no nos manden a tiempo extra.*
- ☞ *A veces no paga todas las horas de tiempo extra.*
- ☞ *Cuando nos quedamos tiempo extra más de tres días en lugar de ayudarnos nos quitan el impuesto al trabajo.*
- ☞ *Que tengan un poco más de motivación hacia sus trabajadores, quitar los tiempos de 6 a 6 y nos dejen entrar después de los 10 minutos.*
- ☞ *Me gustaría que quitaran el turno de 6 a 6 porque cansan a los trabajadores y se van y por llegar cinco minutos tarde, se pierde el bono de productividad.*
- ☞ *Explotan mucho a la gente en tiempo extra y no dan nada de reconocimientos.*
- ☞ *Que no obliguen a venir en días festivos y que paguen como marca la Ley del Trabajo.*

El comentario que sin duda ocupó el primer lugar en las opiniones de los trabajadores se refiere al aumento salarial; los trabajadores aprovecharon el espacio para solicitar una vez más correspondencia entre salario y trabajo. Las opiniones fueron muchas, las más importantes son las siguientes.

AUMENTO SALARIAL

- ☞ *Que respete los pagos.*
- ☞ *Que no descuente las cuatro horas del 12 de diciembre.*
- ☞ *Que mejore el servicio del comedor y de lavabos que nos aumenten el salario.*
- ☞ *Que nos aumenten el salario.*
- ☞ *Que nos apoyaran un poco más en mejorar los sueldos.*

- ☞ *Para mí es lo máximo, pero pienso que por ser una empresa certificada deberíamos tener mejor salario.*
- ☞ *Quiero que nos aumente más el salario porque lo que estamos ganando no nos alcanza para mucho.*
- ☞ *Que ya no sea tan codos y que suban los salarios porque los apoyamos mucho.*
- ☞ *Los directivos deberían estar un poco más en línea, ver de cerca los problemas que tenemos como trabajadores y ser un poco más consientes con los salarios.*
- ☞ *Que nos aumenten el salario.*
- ☞ *No me agrada su salario, quiero que nos aumenten un poco. Luego nos aparecen faltas y sin tenerlas nos quitan los bonos de productividad.*
- ☞ *Que nos aumente el sueldo porque es muy bajo.*
- ☞ *Que piense que somos gente necesitada la que trabajamos y aumente el salario.*
- ☞ *Pagan muy poco y es mucho trabajo.*
- ☞ *Que no descuentan el bono de capacitación por llegar cinco minutos después de la hora de entrada y que aumenten un poco más el salario.*
- ☞ *Que nos dé mejores salarios porque no alcanza para nada.*
- ☞ *Sería la mejor si su salario fuera más y no pensaría en irme.*
- ☞ *Que aumente de salario.*
- ☞ *Que quiten el mal olor que hay en las mañanas; que aumenten el sueldo a los obreros porque es muy poco y no alcanza para los que tenemos más de un hijo a quien mantener. Es muy triste ver que un niño lllore de hambre, sufra de frío y uno no tenga la posibilidad de darle lo necesario.*
- ☞ *Que fueran más comprensibles en el salario.*
- ☞ *No estoy de acuerdo con el nivel ni con la paga, que suban el sueldo porque es muy poco lo que pagan.*
- ☞ *Que sean consientes con el trabajo que realizamos porque el sueldo es muy poco.*
- ☞ *Que aumente un poco el salario porque no alcanza. Así no se saldría mucha gente y tendríamos más calidad en el trabajo y más experiencia.*
- ☞ *Me gusta trabajar para la empresa pero me gustaría que dieran más incentivos.*
- ☞ *Que nos brinde mayor salario y prestaciones para las personas. Que no le den la espalda.*
- ☞ *Lo que me agradaría es que aumentaran el sueldo porque en ocasiones no nos alcanza lo que ganamos; por ejemplo, en mi caso tengo quien me apoye económicamente.*
- ☞ *Que los contratos los otorguen por desempeño laboral.*
- ☞ *La empresa está mal cuando descuenta los bonos; debería descontar nada más la mitad del día cuando uno falta y no perder el bono.*

La respuesta de los directivos a las opiniones sobre los salarios no se contempló en ninguno tipo de proyecto de corto, mediano ni largo plazo que se aplicaron para solucionar los problemas. Es un problema político/económico más que laboral, es el comentario de los directivos cuando escucharon las demandas de los trabajadores.

En cuanto a los salarios, escribe E. de la Garza, “...en 1994 cayeron el mínimo real y los

contractuales promedio, si bien las remuneraciones medias reales anuales se elevaron un poco en la manufactura (4.2%), en la maquila y en la construcción. Hay que puntualizar que las remuneraciones en la maquila siguieron siendo menores que las de la industria manufacturera (53.6% en general). Aunque en ese año se multiplicaron los convenios de productividad entre empresas y sindicato impulsados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los aumentos en los ingresos de los trabajadores fueron desalentadores (en 90% de los convenios sólo se otorgó 2% de aumento por productividad). En 1995 la recuperación del salario real mediante los bonos por productividad fue insuficiente frente a una inflación de 5.9%; aquélla aumentó en México más que los salarios reales, al grado de que el primer semestre de 1996 se modificaron en sentido inverso. En 1994 se acrecentaron las diferencias de los salarios reales por hora en la manufactura en México y Estados Unidos, en tanto que en nuestro país la productividad laboral crecía más que en su vecino del norte. En este tenor, el costo unitario de la mano de obra manufacturera en México decayó desde 1994...”¹ .

Mientras tanto los trabajadores de producción en Arcomex seguían expresando su disposición a trabajar horas extras, a soportar los ritmos de trabajo impuestos a cambio de recibir mejores salario y prestaciones. Las opiniones al respecto son las siguientes.

MEJORES SALARIOS Y PRESTACIONES

- ☞ *Que nos aumenten de salario y de nivel, que nos otorgue transporte y aumento en los vales de despensa.*
- ☞ *Que para las madres solteras pongan una guardería.*
- ☞ *Que pongan transporte y sobre todo más salario.*
- ☞ *Que nos den más estímulos y prestaciones para que podamos estar en un ambiente más desahogado y cómodo.*
- ☞ *Que ponga transporte y comedor; la comida que compramos no nos llena porque dan muy poco y a veces yo no traigo porque es fin de semana.*
- ☞ *Que nos dieran un poco más de prestaciones. Respecto al salario yo creo que tenemos un estudio mínimo y por eso se nos paga poco, pero uno saca la producción con calidad.*
- ☞ *Que modifique el salario y las prestaciones.*
- ☞ *Que ya pongan transporte aumento de salario de acuerdo con ley no llega. Prestaciones con más valor, por ejemplo vales despensa.*
- ☞ *Siempre nos tiene presionados con el trabajo. Los sueldos son muy bajos y las*

¹ Comercio Exterior, Banco Nacional de Comercio Exterior, SNC, Núm.10, Vol. 10, México 1998, pp. 830-831

prestaciones muy pocas.

- ☞ *Debería de haber un mejor salario, transporte y un mejor comedor.*
- ☞ *Que proporcionen vales de comida por lo menos los días que se trabaja tiempo extra y que nos estimularan para trabajar tiempo extra con más salario y mejores prestaciones.*
- ☞ *Que nos brinden mayor salario y prestaciones para que las personas no le den la espalda.*
- ☞ *Pues que nos den un poco más de bonos y los días festivos más importantes.*
- ☞ *Tener mejor servicio de comedor, un mejor salario y mejorar el ambiente de trabajo.*
- ☞ *Mejorar el servicio del comedor; su salario es muy bajo. Exigen mucho tiempo extra y si no lo trabajan dan de baja a la gente.*
- ☞ *Que nos pongan comedor y transporte y que nos den más oportunidad de subir a otro puesto más alto, ya que les dan más preferencia a otras personas.*

Los directivos están conscientes que los bajos salarios y prestaciones son dos de los malestares que no pueden solucionar. Los trabajadores lo saben, sin embargo es un recurso que éstos movilizan para negociar su trabajo cada vez que les exigen trabajar horas extras, o cuando suben la velocidad a los carruseles, o cuando aumentan el ritmo de trabajo.

Otra de las opiniones frecuentes de los trabajadores de producción es que sus directivos y supervisores cumplan sus propias sugerencias de tomarlos en cuenta para hacer mejoras en los procesos de trabajo. Algunas de las más importantes son las siguientes.

QUE SE LE TOME EN CUENTA

- ☞ *Que acepten nuestras sugerencias cuando se les da, porque ellos nada más quieren que nosotros aceptemos lo que dicen y que paguen más.*
- ☞ *Que nos tomen en cuenta como seres humanos con respecto al trabajo y no de tanto tiempo extra y aumente el salario.*
- ☞ *Que tomen en cuenta nuestras sugerencias y propuestas.*
- ☞ *Que los contratos los otorguen por desempeño laboral.*
- ☞ *La empresa está mal cuando descuenta los bonos, debería de descontar nada más la mitad del día cuando uno falta y no perder el bono de mes.*
- ☞ *Los contratos de planta los deben de entregar por el desempeño laboral de cada persona, no por la antigüedad.*
- ☞ *Que en esta temporada de invierno colocaran calefacción porque el frío es muy fuerte y que en la temporada de primavera coloquen aire porque el calor se siente muy fuerte.*
- ☞ *Que organizarán con más frecuencia encuentros deportivos.*
- ☞ *No le dan tanta importancia, como se cree, a nuestros comentarios o sugerencias.*
- ☞ *Que escuchen nuestras propuestas un poco más.*

La mayoría de los trabajadores se quejó de que sus sugerencias no fueron tomadas en

cuenta y a cambio recibieron un mal trato de algunos directivos, supervisores y personal administrativo. Algunos comentarios son los siguientes.

DEMANDA DE TRATO JUSTO

- ☞ *Los de oficinas tratan mal al personal cuando hay una reclamación de pago o cuando va uno a preguntar cualquier cosa.*
- ☞ *Pido para toda la gente que trabaja aquí en esta empresa que los directivos sean más conscientes y vean la cooperación.*
- ☞ *Debería de llamar la atención a trabajadores y obreros cuando se lo merecen, siempre y cuando tenga un motivo de ser.*
- ☞ *Que el señor que nos paga cambie de carácter porque es muy enojón.*
- ☞ *Que aumente el salario y que los empleados den mejor trato a los obreros sindicalizados, sobre todo Manuel Ramos.*
- ☞ *No toma en cuenta los problemas personales y hasta cierto punto nos obliga a trabajar aun días festivos.*
- ☞ *La empresa da preferencia a algunos de los trabajadores.*
- ☞ *La empresa debe tomar en cuenta el trabajo de los trabajadores.*
- ☞ *Que valore más nuestro trabajo.*
- ☞ *Que tenga un poco de más cordialidad para los trabajadores.*
- ☞ *Que tomen unos cursos de derechos humanos para que así tengan un poco de consideración y nos traten bien, en especial el personal encargado del pago semanal y los jefes de producción (Joel y Roberto Aguirre).*
- ☞ *Cuando se pide que se apoye en horas extras se les da apoyo, pero no siempre saben compensar la ayuda.*
- ☞ *Que valoren siempre nuestro trabajo y no solamente cuando vienen las certificaciones.*
- ☞ *Que nos hagan caso cuando necesitamos alguna orientación, que tengan buena manera de tratarnos porque somos y valemos lo mismo.*
- ☞ *Que den mejor trato al personal cuando pagan o cuando no se firma tarjeta.*
- ☞ *Que valoren más el trabajo del personal sindicalizado.*

La presión y tensión del trabajo a mediados de la década de los noventa fueron más agudas para los directivos; prometieron a los trabajadores que sus opiniones serían escuchadas y solucionadas en la medida que las hicieran públicas. La respuesta de los trabajadores rebasó la capacidad de solución de los directivos.

Las opiniones de los trabajadores las obtuvimos de lo que ellos escribieron en la última hoja del cuestionario, nosotros la organizamos por turno y por los cinco temas que componen la estructura del cuestionario más un apartado más que le llamamos cualquier otro comentario que los trabajadores consideraran importante de dar a conocer y que las preguntas del cuestionario no los consideraran. Los del primer turno registraron 22% de

opiniones sobre del trabajo; 29% sobre el supervisor; 21% sobre la empresa; 16% sobre el sindicato, y 13% acerca de otros comentarios. (Ver Cuadro1).

CUADRO 1
OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES POR ÁREAS Y TEMAS PRIMER TURNO (Porcentaje)

	MOTORES A 4	ÁREA A4	ÁREA TIPO I	ÁREA NBI	ÁREA NBII	ÁREA NBIII	CORTE	CABRIO	CEDEN	SERVICIOS	TOTALES
TRABAJO	21	23	18	26	25	19	22	25	24	20	22
SUPERVISOR	31	28	39	36	31	22	25	27	26	27	29
EMPRSA	22	18	18	19	16	25	14	20	24	28	21
SINDICATO	17	14	14	10	11	18	25	15	15	13	16
O. COMENTARIO	9	16	11	9	16	16	15	12	11	12	13

Los trabajadores del segundo turno registraron 25% de opiniones sobre el trabajo; 24% sobre el supervisor; 21% sobre la empresa; 16% sobre el sindicato y 14% otros comentarios (Ver Cuadro 2).

CUADRO 2
OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES POR ÁREAS Y TEMAS SEGUNDO TURNO
(Porcentaje)

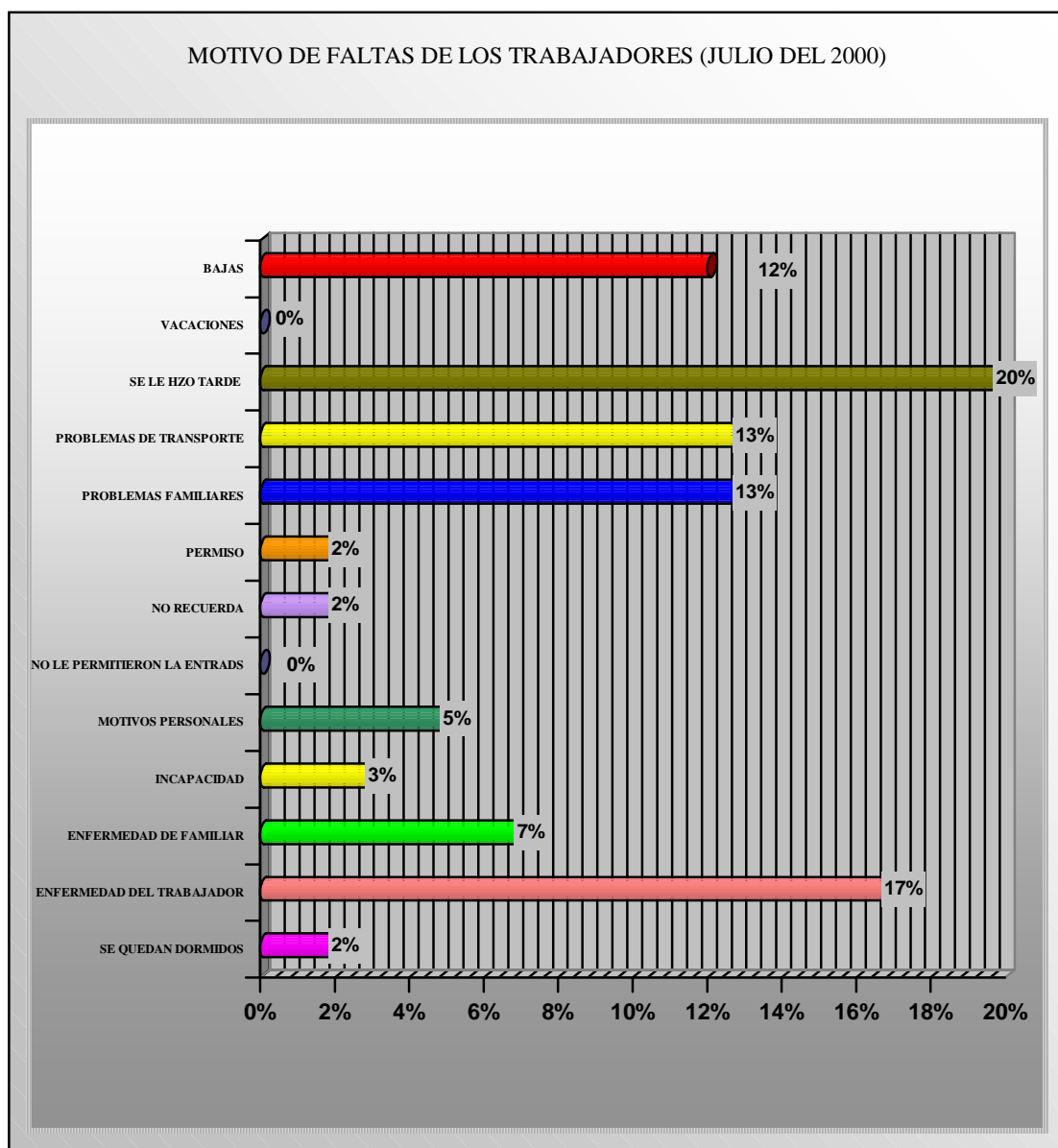
	MOTORES A4	ÁREA A4	ÁREA TIPO	ÁREA NBI	ÁREA NBII	ÁREA NBIII	CORTE	CABRIO	CEDEN	SERVICIOS	TOTALES
TRABAJO	23	21	25	26.8	33.3	25.5	26.1	30	22	17	25
SUPERVISOR	24	27	22.7	23.2	28.9	27.5	21.7	16.7	31	21	24
EMPRESA	27	20	18.2	17.9	11.1	25.5	21.7	23.3	16	25	21
SINDICATO	17	18	13.6	16.1	15.6	9.8	22	11.7	16	21	16
O. COMENTARIOS	9	14	20.5	16.1	11.1	11.8	9	18	16	17	14

Los comentarios de los trabajadores no son desconocidos por los directivos, sin embargo éstos lo tomaron como una medida de presión para darlos a conocer al gerente general y éste, a su vez, informar a los dueños de la empresa, quienes están exigiendo estándares de producción por arriba de las condiciones de trabajo, salario y prestaciones. Las declaraciones que hicieron los directivos de la empresa en las entrevistas reflejan que hoy en día se hace más difícil conciliar intereses entre los trabajadores, clientes y dueños de la empresa.

En teoría las auditorías de las normas europeas de calidad piden que se registre la participación de los trabajadores en la toma de decisiones del trabajo que realizan; en la práctica es muy difícil lograrlo pues las demandas de los trabajadores se centran en el reclamo de aumento de salario y mejores prestaciones, como podemos confirmar con las opiniones arriba mencionadas y que son elementos que no contemplan esas normas, como se verá en el apartado del Control enajenado.

El comportamiento de los trabajadores de producción fue de resistencia. No sólo acudieron a sus prácticas informales, ya analizadas en el capítulo II, sino además a controlar su trabajo con faltas, ausentismo y rotación como forma de protesta por el no cumplimiento de promesas de los directivos y, sobre todo, por los bajos salarios y prestaciones, las exigencias de producción, por las jornadas intensas de trabajo y por el trato de los supervisores para alcanzar los estándares de producción exigidos por los clientes y avalados por los dueños de la empresa.

Las faltas son un viejo recurso de poder de los trabajadores, sin embargo últimamente ha preocupado a los directivos de la empresa pues durante el mes de julio se registraron 1210 faltas por motivos diferentes, según consta en archivos de la empresa. (Ver gráfica siguiente).



El 20% de los motivos de las faltas, según lo muestra la gráfica, es porque se le hizo tarde. Cuando les preguntamos por qué contestan: porque nos vamos a los bailes del pueblo y nos quedamos dormidos. Cada mes pueden faltar hasta tres veces; ellos controlan la situación no rebasando los tres días.

El 17% de los motivos corresponden a enfermedad. Cuando les preguntamos ¿de qué te enfermaste? contestan que en realidad no se enferman sino se cansan por las jornadas de trabajo tan locas que los obligan a trabajar. Amanecen muy cansados y deciden faltar.

Al enterarse de que el 17% de las faltas era por enfermedad los directivos de la empresa decidieron reabrir un consultorio dentro de la empresa para que los trabajadores recibieran atención médica. Las opiniones que los trabajadores dan del servicio médico son las siguientes:

- ☞ *En servicios médicos no atienden bien puesto que no saben de qué está enfermo uno. Por lo regular dan inyecciones pero no son recomendables ya que en el trabajo están en un solo lugar sin llegar a moverse; esto ocasiona que la pierna se quede tiesa. Para cualquier enfermedad dan siempre las mismas inyecciones y las mismas pastillas sin llegar a quitar el malestar que se padece.*
- ☞ *Una trabajadora tuvo hemorragia y en la enfermería le inyectaron un medicamento al cual era alérgica, lo que agravó la situación y además le hicieron un cambio pues estaba en carrusel y el supervisor la cambió a tableros por enfermiza.*
- ☞ *Una trabajadora se cayó, se lastimó la espalda y así fue a trabajar. El supervisor le pido tiempo extra; ella le explicó su dolor y la mandó a enfermería y la querían inyectar y se negó rotundamente por lo que le había pasado a su compañera. Por lo tanto no le dieron permiso y mucho menos incapacidad porque acudió con un médico particular.*
- ☞ *Que den pastillas para desparasitar y vitaminas, ya que desde hace tres años aproximadamente, no les dan nada.*
- ☞ *Que haya servicios médico en la noche pues los que se encargan de dar el medicamento son los vigilantes.*
- ☞ *Una señora se queja del doctor pues va a consulta y le pregunta si estaba embarazada, si es señora o señorita, nada que ver por el motivo que voy a verlo.*
- ☞ *Otra persona, a quien la mordió un perro, dice que no le hicieron bien la curación, que no le tomaron importancia; le ponían poco de liquido para curarla. Le pregunto al doctor que si podía ir al mar con su herida y dijo el doctor que no importaba, que aunque el agua estuviera “cucarachenta” se metiera y dijo la señora que como no era su pierna. Con respecto al servicio de las enfermeras sólo dos dan bien el servicio.*

- ☞ *Sugieren que esté una enfermera en el tercer turno ya que los vigilantes nada más tienen capacitación en primeros auxilios y no les inspiran confianza para pedirles medicamento.*
- ☞ *Una señora me comentó que no le agrada cómo atienden en enfermería, ya que no le informan de los medicamentos que dan para el malestar por el cual van.*
- ☞ *Un problema que tienen en enfermería es de que luego van y no se encuentra la enfermera, la tienen que ir a buscar o se esperan, aparte de que dice la mayoría de los trabajadores que no los atiende, bien, nada más les dan el medicamento y ya.*

Los trabajadores siguen teniendo el pretexto de faltar por enfermedad pues el servicio no es de buena calidad. En realidad es una forma de negociar su trabajo ejerciendo un control reapropiado del proceso de trabajo, surge cuando los trabajadores adquieren la capacidad de decisión sobre prácticas laborales formales y las usan en acciones que responden a decisiones propias

El tercer motivo de las faltas lo ocupa el problema de transporte con 13%, igual porcentaje registran los problemas familiares. Pero cuando preguntamos a los trabajadores si realmente existen problemas de transporte, comentan que sí pasa el transporte pero muchas veces no los levantan porque ya va llena la Combi y no cabe ni un alfiler. Cuando se quedan a trabajar tiempo extra el transporte ya no pasa pues la última corrida es entre las 20:30 y 21:00 horas. Otros trabajadores dicen que los deja el transporte porque se quedan dormidos debido a la jornada de trabajo de 6 a 6.

Al respecto los directivos, expresan no estar de acuerdo pues 75% de los trabajadores es de Ixtacuixtla, lugar donde se encuentra establecida la empresa, y 20% aproximadamente es de San Martín Texmelucán, municipio del estado de Puebla que se encuentra a 15 minutos de la empresa. Sin embargo el servicio de transporte público al interior del municipio de Ixtacuixtla, presenta muchas irregularidades para recorrer las localidades, barrios y colonias lo que impide que los trabajadores lleguen a tiempo.

En sus opiniones los trabajadores expresan que han solicitado a la empresa servicio de transporte para llegar a tiempo y no perder sus premios de puntualidad y asistencia pero hasta el momento no se ha recibido una respuesta favorable, por lo tanto sigue siendo un

recurso que movilizan los trabajadores cada vez que la empresa pide apoyo para lograr objetivos de productividad.

El 12 % que registra la barra de las bajas de los trabajadores de producción corresponde a renuncias voluntarias; es un fenómeno, generalizado en el estado de Tlaxcala, presente en la mayoría de las empresas establecidas. Este es otro de los recursos de poder que los trabajadores de producción movilizan para ejercer un tipo de control reapropiado al que recurren para negociar su trabajo.

A mediados de la década de los noventa los trabajadores empezaron a rotarse de una empresa a otra como forma de resistencia ante los salarios y prestaciones bajas, así como por el mal trato de algunos jefes inmediatos. De esta manera se recurre a una vieja práctica de trabajo: la rotación de personal que provoca atrasos y retrabajo. Esta es otra característica del control reapropiado que los trabajadores ejercen para negociar las nuevas condiciones de trabajo.

Cuando preguntamos a los trabajadores el motivo por el que se daban de baja, las respuestas se centraron en tres problemas básicos:

- ☞ *El primer es que no les respetan sus premios de puntualidad y asistencia. Cada vez que los reclaman les argumentan que los premios los tienen que autorizar el supervisor pero como éstos se cambian de área a cada rato no existe un control mensual de puntualidad. El Departamento de Personal responsabiliza a los supervisores y niega rotundamente cualquier posibilidad de negociación para obtener los premios.*
- ☞ *El segundo es la actitud que toman los trabajadores que son comodines (auxiliares del supervisor), pues la mayoría son autoritarios, agresivos y burlones, más que los supervisores, y nadie hace caso para que cambien de actitud o los desaparezcan, pues en lugar de ayudar estorban.*

☞ *El tercero es la actitud que toman los delegados sindicales en cada área de trabajo, pues este tipo de trabajadores son “orejas” del comité sindical. No son libres de hacer o decir nada porque los delegados los acusan sin razón alguna y los amenazan con castigarlos. Los delegados son trabajadores privilegiados, más que los comodines.*

Los trabajadores esperan recibir sus utilidades para darse de baja. Los directivos lo saben y para evitar que se siguen incrementando las bajas han recurrido a fortalecer las reuniones del grupo natural, práctica formal de las nuevas formas de organización del trabajo, cuyo objetivo principal es mantener integrados a los ingenieros de manufactura, mantenimiento, ingeniería de producto, asesores de calidad y capacitadores, con el propósito de encontrar juntos soluciones a los problemas que los trabajadores de producción han manifestado de forma verbal y escrita, y de esta manera atraerlos y mantenerlos en la empresa hasta eliminar el porcentaje de bajas, que es alarmante.

Los directivos también están implantando un programa para que los trabajadores de producción formen parte del grupo natural con la finalidad de que el equipo de ingenieros escuche de viva voz las opiniones que los trabajadores han manifestado por escrito, en el cuestionario aplicado, en los buzones de sugerencias y en las entrevistas. Se trata de sensibilizar al grupo de supervisores que aún es renuente a la participación de los trabajadores de producción.

El programa con el que se pretende que los trabajadores participen, lleva el nombre de hijo mayor² y algunas de las actividades más importantes son las siguientes:

- ☞ *Asistir a juntas del grupo natural.*
- ☞ *Participar dando opiniones en las juntas del grupo natural.*
- ☞ *Incorporarse a las caminatas de calidad del grupo natural para detectar e indicar problemas por áreas de trabajo.*

² “Es aquél individuo distinguido por los trabajadores de producción como el mejor trabajador y amigo, que siempre está dispuesto a colaborar para solucionar cualquier imprevisto que se presente en su área de trabajo, llamase laboral o personal”, en *Programa Sensibilizando al Grupo de Supervisores* de la empresa Arcomex, Marzo, 2000. p 15.

- ☞ *Dar a conocer al supervisor oportunamente permisos y vacaciones para cubrir secuencias y ausencias.*
- ☞ *Aprovecha paros de línea, ocasionado por faltantes para recoger opiniones de sus compañeros acerca de su trabajo y de su relación con el supervisor.*
- ☞ *Conoce y reconoce habilidades y destrezas de sus compañeros de área para cubrir secuencias, ausencias y vacantes.*
- ☞ *Registra nombres de compañeros que les gusta trabajar tiempo extra.*
- ☞ *Elabora listados de circuitos y componentes con bajo inventario en línea para su reposición inmediata.*
- ☞ *Canaliza problemas de sus compañeros con el personal y/o oficina adecuado para su pronta solución.*
- ☞ *Lograr que sus compañeros mantengan ordenada y limpia su área de trabajo.*
- ☞ *Lograr que sus compañeros mantengan ordenada y limpias las instalaciones de la empresa como comedor, y baños.*
- ☞ *Identifica a trabajadores que por su dedicación al trabajo merecen ser certificados.*
- ☞ *Habla con aquellos trabajadores que pierden el tiempo invitándoles a integrarse a su trabajo.*
- ☞ *Dar a conocer necesidades de capacitación de los trabajadores.*

Pareciera que para alcanzar las demandas de los clientes los directivos y supervisores requieren una negociación permanente con los trabajadores, donde la participación y el saber hacer cobra nuevamente importancia pues los recursos que se movilizan están en función de lo que se va aprendiendo en la cotidianidad del trabajo.

Estos son recursos de poder tradicionales que los trabajadores de producción han reforzado como formas de resistencia para negociar su trabajo ante las formas complejas del control que los directivos, supervisores y trabajadores han ido experimentado durante la década de los noventa con la puesta en escena de nuevos actores laborales: dueños, clientes y auditores europeos de la empresa de quienes depende, últimamente, la dirección y planeación del trabajo que los actores laborales ejecutan, dando lugar a un nuevo tipo de control llamado en esta investigación enajenado y que a continuación presentamos.