

V. CONCLUSIONES GENERALES

El manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo lo analizamos en dos planos uno teórico conceptual, capítulo I y una parte empírica, capítulo III; se pretendió una correspondencia entre ambos de manera que el estudio de los tipos de control en el capítulo IV nos permitieran explicar el significado y percepción que los trabajadores obtienen de su trabajo; sin embargo sólo logramos distinguir dos planos: uno superficial de opiniones y movimientos y otro de acciones subyacente de índole más abstrusa. Sería, sin embargo, absurdo interpretar este esfuerzo de inventiva con ligereza, ya que no se trata de superposiciones, sino de un todo amalgamado con el curso profundo de la trayectoria de vida y trabajo de los actores laborales.

El manejo subjetivo del control se refiere a profundas experiencias de vida, de trabajo y de prácticas laborales de los trabajadores, sin las cuales éste resultaría inexplicable. El interés de lo subjetivo del control surge de una urdimbre delicada, compleja, y no sólo del conflicto laboral. Las acciones simbólicas, las representaciones, las opiniones y la toma de decisiones componen la sugestión emocional.

El conflicto en el espacio del proceso de trabajo no desapareció; los trabajadores expresan su malestar con formas de resistencia propias en cada acción, señaladas en los capítulos de la presente investigación.

Los cambios en los procesos de trabajo y de las relaciones laborales esperados con la introducción de nuevas formas de organización del trabajo no han sido los esperados porque para responder a las demandas del nuevo mercado *global* en empresas poco consolidadas, industrialmente hablando, los directivos no sólo fueron cómplices de las formas de organización de trabajo y de vida locales de los trabajadores, sino ellos también recurrieron a sus experiencias propias de vida y trabajo para resolver adecuadamente los embates de las nuevas formas de organización de trabajo del “modelo japonés”.

Estas nuevas formas de organización del trabajo nos permitieron visualizar que también los trabajadores externos (clientes, proveedores, auditores y los mismos dueños) a través de sus estrategias recurren a prácticas laborales propias, cargadas de trayectorias de vida, de trabajo, de valores y significados de trabajo diferentes a las prácticas propias de los trabajadores internos (directivos, mandos medios, administrativos, sindicatos y trabajadores de producción). La interpretación y la percepción del trabajo se dan en niveles de complicación y complejidad.

El manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo no viene desde dentro (trabajadores internos), sino que viene de afuera (trabajadores externos) de la política de la globalización económica; las prácticas de trabajo nacen de la volunta insumisa, de una disensión íntima muy profunda entre la satisfacción de necesidades, deseos de vida y su participación en el trabajo de los actores laborales.

Se da una lenta articulación entre las acciones de las prácticas y los actores laborales; poco a poco las acciones envuelven a los trabajadores y se manifiestan en sus opiniones. Pareciera que todo ocurre sin su participación pero ellos son los actores principales. De ahí que las prácticas propias de los trabajadores surjan, más que del choque con las prácticas ajenas, de su complicidad.

La transición de una organización formal del trabajo en empresas globales, se articula con prácticas laborales locales de los actores en la ejecución y negociación de su trabajo cotidiano, dándole un significado propio a sus acciones y relaciones de trabajo.

La organización del trabajo en nuestra investigación la estudiamos a través de las prácticas laborales. Si A entonces B, es una relación de poder simple de correspondencia sí B entonces A, que nosotros complejizamos de la siguiente manera.

La relación laboral de los trabajadores a través de sus prácticas se da de forma vertical de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Se entreteje una relación de trabajo autoritaria y consensual que va dando lugar a una relación laboral simbólica más acorde con la forma de

organización *global del trabajo*. La forma autoritaria tiende a desaparecer dando paso al desarrollo de conocimiento y reconocimiento de habilidades de los trabajadores para resolver problemas de trabajo que no pueden ser previstos en el plan maestro de producción ni en la *ley out*.

El conocimiento y habilidad de los trabajadores en esta forma *global o moderna* de trabajo no se aplican necesariamente en puestos y tareas específicas, sino más bien en las múltiples funciones de éstas y en la capacidad de percepción e interpretación que los actores laborales deben de desarrollar para actuar con oportunidad en la solución de imprevistos del trabajo en donde cada vez son más bruscos los cambios que sufre el producto hasta llegar a su etapa final para poder mantenerlo competitivo en el mercado global.

La movilidad vertical de abajo hacia arriba permite que los trabajadores perciban los cambios necesarios en el espacio del proceso e interpreten mejor las funciones de las tareas claves en la planeación y ejecución del trabajo, para ello el rol de funciones entre los directivos y mandos medios tendría que darse sumando a su grado de escolaridad el reconocimiento de habilidades y saberes de los trabajadores de producción.

Esta interpretación de movilidad vertical de la relación laboral desde el espacio del proceso de trabajo, favorecería más a los trabajadores de producción, porque se haría justicia a unas de sus demandas laborales históricas; derecho a participar en la planeación y dirección de su trabajo y no sólo en la ejecución de éste.

En cambio los mandos medios perderían status y prestigio ante los trabajadores, su figura de autoridad se debilita en tanto su conocimiento se nutra del saber hacer, de las habilidades de los trabajadores de producción y de sus experiencias laborales para evitar frustraciones y lograr mantener la fuente de trabajo.

El conocimiento y habilidad que los actores laborales tienen que demostrar en su espacio del proceso de trabajo no sólo impacta al producto terminado sino también les garantiza mantener su fuente de trabajo. Los trabajadores tienen que demostrar a los dueños y socios

que tienen sentido mantener a la empresa no sólo porque genera “bienestar social” a miles de familias tlaxcaltecas sino también porque es rentable para los dueños.

En esta relación laboral explicada de manera vertical, se perciben valores, significados y sentidos de trabajo diferentes y diferenciados entre los actores laborales, además rasgos de autoridad rígida que no van a desaparecer en tanto la organización del trabajo siga sosteniéndose a través de una estructura jerárquica autoritaria.

Otra forma de relación laboral de los trabajadores a través de sus prácticas es la horizontal, de ida y vuelta. Este tipo de relación observa formas más solidarias de trabajo con cierta imposición, estilo autoritario de trabajo que se resiste a desaparecer.

La negociación entre los actores laborales, se observa en esta relación laboral horizontal, cuando se negocia simbólicamente el tiempo, la duración de la jornada y turnos de trabajo para saber quiénes, qué y cuánto trabajo se hace.

La duración y extensión de la jornada de trabajo, es una forma autoritaria necesaria para que las empresas exportadoras aseguren la cantidad del producto final a exportar, es una forma severa que el mercado global no puede evitar y que obstruye el desarrollo de capacidades, conocimientos y habilidades que los trabajadores tienen que aportar en estas nuevas formas de organización del trabajo.

La complicidad, es otra de las formas que se observan en la relación horizontal en las prácticas laborales de los trabajadores, ellos tienen que recurrir a la complicidad entre los trabajadores en tanto no puedan evitar la parte autoritaria de la relación laboral. La complicidad, consiste en permitir acuerdos y prácticas locales en el espacio del proceso de trabajo que se relacionan necesariamente con sus costumbres, tradiciones y valores que los trabajadores incluyen en su trabajo para tolerar la duración y la extensión de las jornadas de trabajo.

Una última relación laboral que resulta de esta forma horizontal, nosotros la llamamos de innovación hace referencia a las costumbres, tradiciones y valores que los trabajadores incluyen para negociar su trabajo. La innovación de esta relación radica en el sentido que le dan los actores laborales a su trabajo a través de sus representaciones, acciones simbólicas, opiniones, percepciones y comportamientos imaginarios desde y en su proceso cotidiano del trabajo.

La relación laboral horizontal, se refiere a la ayuda mutua, a los lazos de solidaridad entre los trabajadores para hacerse menos pesada la carga de trabajo, pero además para mantener vivas sus ilusiones, deseos, valores y su sentido de trabajo. Es en esta forma de relación laboral donde lo simbólico del trabajo cobra vida por la vivencia laboral y personal de los actores laborales desde el espacio de su proceso de trabajo pero también desde su espacio comunal y familiar.

La socialización de las nuevas formas de organización del trabajo imaginariamente roza la parte humana del trabajador para lograr la introducción exitosa del modelo "japonés", pero su transición tiene que pasar necesariamente por una lucha de fuerzas simbólicas entre los trabajadores para adquirir nuevos roles de trabajo que faciliten el libre desarrollo de conocimientos y habilidades entre ellos y además de que se reflejen en la producción impacte en el crecimiento del trabajador como ser humano pensante.

Las relaciones de poder y control se tornarán seguramente diferentes para negociar otros espacios de trabajo y de vida de los actores laborales.

El estudio de las prácticas laborales de los trabajadores vista de forma vertical de arriba hacia abajo y viceversa; horizontal de ida y vuelta, empieza imaginariamente en la organización del trabajo por separado, pero en la cotidianidad de éste, el movimiento vertical y horizontal se articula simbólicamente entre estas dos formas de organización de manera circular hasta lograr la participación total de los actores laborales tanto internos: directivos, mandos medios, sindicatos, administradores y trabajadores de producción como externos: dueños, proveedores, auditores y clientes. En este círculo simbólico surge el

manejo subjetivo de control en el proceso de trabajo que los actores laborales ejercen a través de la movilización de recursos y relaciones de poder; quienes movilicen mejor sus recursos mayor será su relación de poder y mejor su manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo.

Las relaciones laborales se trastocan en relaciones de poder en el círculo simbólico que resulta de la movilidad vertical y horizontal entre las prácticas de los actores laborales, la movilización de recursos no es propia de una u otra práctica de trabajo sino que los trabajadores recurren indistintamente a cualquier recurso de poder dependiendo de lo que se quiera consensar, negociar, lograr o imponer.

Los recursos y relaciones de poder, van estar presente en cualquier realidad laboral estudiada, pero serán diferentes por las características de los actores laborales, quienes marcan simbólicamente su espacio de trabajo con diferentes tipos de control. En esta investigación nosotros imaginamos cinco tipos de relaciones de poder entre los trabajadores con seis recursos de poder. Controla más quien mejor movilice sus recursos y quien ejerza mayor poder en la relación de trabajo según el problema a resolver o la zona de incertidumbre a reducir o neutralizar en el espacio del proceso de trabajo.

Los trabajadores se muestran a través de la investigación como constituidos en problematizaciones, en prácticas laborales siempre cambiantes, porque no existe una relación unívoca del actor laboral con los otros y tampoco existe una relación unívoca de sí a sí que atravesase todas las experiencias laborales, que conduzca al cumplimiento cabal de todas las exigencias de las nuevas formas de organización del trabajo.

Cada experiencia laboral implica una forma de problematización y a la par establece acciones colectivas respaldadas por el saber hacer. La importancia de los actores se encuentra en la serie de prácticas laborales que ejercen sobre ellos o que ellos ejercen sobre sí mismos, constituyendo significados, toma de decisiones, saberes, representaciones, acciones e imaginarios colectivos.

En esta nueva experiencia laboral los trabajadores no sólo tienen que seguir reforzando su saber hacer para negociar su trabajo, en un escenario simulado de mayor conocimiento y desarrollo de habilidades fluida entre directivos y trabajadores, según reza el discurso modernizador, sino fortalecer su interacción en niveles desiguales de competencia.

Resisten los embates de trabajo con diferentes tipos de control, los cuales se van reconstruyendo con la misma experiencia de trabajo y están caracterizados por relaciones y recursos de poder. En tanto, el espacio del proceso de trabajo sigue siendo de incertidumbre entre los trabajadores.

Mediante los cuatro tipos de control en el proceso de trabajo resultado de la relación entre prácticas laborales y toma de decisión propias y ajenas de los trabajadores en un proceso cuyo efecto principal es el actor laboral mismo, se configura niveles interpretativos de las nuevas formas de organización del trabajo.

El control consensado pretendió reforzar el conocimiento técnico de los supervisores, ingenieros industriales de profesión; toman en cuenta el conocimiento y saber hacer de los trabajadores de producción a través de sus propuestas y alternativas operativas de solución, con miras a cultivar el trabajo en equipo, la circulación de la información y la toma de decisiones, para resolver cualquier imprevisto de trabajo. Se pretendía neutralizar la incertidumbre que se vive cotidianamente en el espacio del proceso de trabajo.

La participación de los trabajadores fue favorable para alcanzar los cambios de la organización del trabajo, pues sus conocimientos, habilidades, experiencias y saberes no se encuentran en manuales ni en instructivos, éstos se van adquiriendo y aplicando en la cotidianidad de su trabajo conformando grandes trayectorias laborales. Así los trabajadores de producción no sólo aportaron conocimientos sino que significaron un gran desafío para los mandos medios, porque los directivos decidieron que éstos últimos siguieran fungiendo como grupo articulador en las nuevas formas de organización del trabajo, centralizando la información, el conocimiento y la toma decisiones.

Los mandos medios vigilan y controlan a los trabajadores de producción en cada una de las tareas encomendadas. Coordinan áreas de trabajo preparan la línea de producción, balancean carruseles y determinan la secuencia para los trabajadores, entre otras funciones más.

La decisión de mantener a los cuadros medios como jefes de la organización del trabajo ha traído serias consecuencias de funcionamiento pues observamos duplicidad y bloqueo de información; programas y planes de trabajo vuelven obsoletos los archivos fraccionando la memoria de la empresa; programas de capacitación que poco o nada tienen que ver con la solución de problemas laborales que enfrentan diariamente los trabajadores; órdenes encontradas entre los mandos medios, que repercuten en las funciones de la gerencia de personal administrativo y hasta en el personal de vigilancia, lo que propicia que surjan grupos que constantemente se disputan el poder por área, por profesiones y puestos de trabajo.

De esta manera el conocimiento de los mandos medio, jefes y gerentes quedó entendido como el conocimiento que se adquiere a través del grado de escolaridad y diplomas obtenidos. En tanto para los trabajadores de producción el conocimiento sigue estando avalado por su saber hacer y por experiencia en el trabajo.

El conocimiento de los supervisores y jefes de área se identificó como su grado de escolaridad. Así surgió otro equipo de trabajo integrado por los ingenieros, que pretendieron tener el conocimiento absoluto y crearon ritmos y programas de trabajo muy rígidos incorporados a los principios de productividad que rigen el trabajo en Arcomex y que ocasionaron interpretaciones laborales diversas entre directivos, mandos medios y trabajadores de producción.

El espacio del proceso de trabajo se volvió más incierto cuando los mandos medios se vieron y sintieron en repetidas ocasiones superados por la experiencia y la trayectoria laboral de los trabajadores de producción.

El control burocrático mantuvo la disciplina y obediencia de los trabajadores, entre otras cosas, por las características de las nuevas formas de organización del trabajo: la figura del supervisor como autoridad; las sobrecargas e intensidad de trabajo; jornadas mixtas y políticas flexibles de contratación de personal. Estas características de las nuevas formas, lejos estuvieron de alcanzar en la práctica los nuevos métodos de trabajo del “modelo japonés”, el cual, en discurso, hace referencia a un conocimiento *virtual* entre el saber hacer y el saber técnico, que cada vez que logran confluir generaran un nuevo conocimiento nutrido de experiencias y trayectorias laborales y de vida de todos los trabajadores que participan cotidianamente en el espacio del proceso de trabajo.

Los directivos no fueron los únicos que interpretaron las nuevas formas de organización del trabajo al mantener a los supervisores como la figura central en la planeación, organización, ejecución y vigilancia de las tareas de los trabajadores de producción. Los mandos medios también hicieron sus propias interpretaciones de las nuevas formas contempladas en los principios de productividad, donde podemos darnos cuenta de las disposiciones a las que son sometidos los trabajadores de producción.

Creemos que esta reacción de los mandos medios, surgió cuando éstos sintieron amenazada su autoridad y prestigio, por la respuesta de los trabajadores en las nuevas formas de organización del trabajo, quienes empezaron a opinar y a sugerir posibles alternativas de solución, incluyendo sus costumbres, tradiciones y formas locales de organización del trabajo para resolver problemas que ellos vivían a diario, o bien resolver algunos problemas de trabajo sin consultar a los supervisores.

El control reapropiado explicó cómo los trabajadores hacen uso de la “libertad” otorgada por las nuevas formas de organización del trabajo. Dieron sus opiniones y propusieron alternativas de operación que se quedaron en eso, alternativas operativas. Cuando eran discutidas por los supervisores e ingenieros se debilitaban o anulaban debido, primero, a la rivalidad entre supervisores formados en la práctica y en la escuela, y entre supervisores y trabajadores de producción: en segundo lugar por las exigencias cambiantes y bruscas a las que están siendo sometidos los productos de exportación para responder a las exigencias de

un mercado de trabajo que en su afán *global* rompe inesperadamente cualquier *lay out* o plan maestro de producción, por más que esté pensado concienzudamente, discutido y aprobado por los trabajadores de la empresa.

El significado de trabajo es muy diferente entre los dirigentes de grupos industriales y los trabajadores. Por eso la estrategia utilizada por los directivos de la empresa fue recurrir al saber hacer cotidiano de los trabajadores, con la pretensión de socializar rápidamente las nuevas formas de organización del trabajo. Pero la respuesta de los trabajadores fue aferrarse a sus formas locales de organización, caracterizadas como formas de resistencias, también locales, que nosotros recuperamos en esta investigación para entender el sentido de sus acciones y actuaciones laborales.

El espacio del proceso de trabajo se vuelve más complejo, la incertidumbre es más aguda, pues ahora ya no sólo controla el trabajador que posee más conocimiento sino también aquél que ejerza más poder sobre los demás y mayor capacidad para movilizar recursos, que también son de poder porque les permiten negociar no sólo su trabajo sino lo que para ellos representa y significa.

El control enajenado da cuenta de los cambios que están presentándose en el mercado. La participación de los trabajadores no sólo sigue encaminada a satisfacer los intereses y deseos de los grandes grupos capitalistas, sino también se *ningunea* su participación a favor de los caprichos “del mercado global”.

La incertidumbre en el espacio del proceso de trabajo cada vez es más aguda porque las condiciones de trabajo a que son sometidos los actores laborales son inhumanas pues la satisfacción de los intereses y deseos de los grupos capitalistas internacionales y mundiales son inalcanzables por naturaleza.

En este sentido, la transición de una forma de organización del trabajo a otra tropieza con representaciones variadas más o menos complejas que condensan un conjunto de

significados, referencias, maneras de interpretar y pensar cotidiano de los actores laborales donde, creemos se acentúa más la lucha por el poder entre ellos.

La opinión que tienen los directivos de la empresa ante esta postura se basa en la inestabilidad económica por la que está atravesando el mercado ante la globalización, cuyo impacto en los procesos de trabajo es muy complejo de explicar.

La transición de una organización de trabajo a otra, en Arcomex, obliga a los directivos a reinterpretar el rumbo y ritmo bruscos del reacomodo económico global del mercado como cambios de la política laboral que satisfagan intereses capitalistas que lejos están de satisfacer intereses de los trabajadores de producción.

Como conclusión podemos decir que para el estudio del manejo subjetivo del control en el proceso de trabajo fue conveniente tener un marco amplio de apreciaciones que fuera más allá de la evidencia, considerando de manera articulada a la subjetividad y a las determinaciones objetivas de la empresa. Así pudimos comprender con más profundidad las acciones a través de las prácticas laborales que abordó esta investigación, o bien permanecer abiertos a posibilidades más amplias de conocimiento del mundo del trabajo.

El actor laboral sólo puede ser conceptualizado en su accionar concreto y específico y en contextos determinados, donde cobra sentido y significación su trayectoria laboral y su sentido de trabajo, así como el espacio que en este último él imaginariamente ocupa.