

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA**

CSH

**CONSTRUCCION DE LAS RELACIONES LABORALES EN LA COTIDIANEIDAD DEL  
PROCESO DE TRABAJO**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MESTRA EN SOCIOLOGIA DEL TRABAJO**

**PRESENTA:  
MARIA ELIZABETH ROSA ZAMORA RAMIREZ**

**DIRECTOR DE TESIS:  
DR. DANIEL VILLAVICENCIO CARBAJAL**

**15, ABRIL DE 1993**

**CONSTRUCCION DE LAS RELACIONES LABORALES EN LA COTIDIANEIDAD DEL  
PROCESO DE TRABAJO**

**INDICE**

<b>I. INTRODUCCION GENERAL.....</b>	<b>1</b>
<b>II. CAPITULO I: CORRIENTES TEORICAS EXPLICATIVAS .....</b>	<b>14</b>
<b>III. CAPITULO II: PRESENTACION DE LA EMPRESA ARCOMEX .....</b>	<b>30</b>
<b>III.1. PRESENTACION DE LA EMPRESA FEDERAL PACIFIC .....</b>	<b>33</b>
<b>IV. CAPITULO III: SOCIALIZACION DE SABERES</b>	
<b>IV.1. Introducción .....</b>	<b>38</b>
<b>IV.2. División y Socialización del Trabajo en Arcomex. Línea Tradicional.....</b>	<b>39</b>
<b>IV.3. División y Socialización del Trabajo en Arcomex, Línea Moderna.....</b>	<b>41</b>
<b>IV.4. División y Socialización del Trabajo en Federal Pacific.....</b>	<b>47</b>
<b>V. CAPITULO IV: LOS ACTORES SOCIALES</b>	
<b>V.1. Introducción.....</b>	<b>56</b>
<b>V.2. Características de los Actores Sociales Arcomex.....</b>	<b>56</b>
<b>V.3. Características de los actores Sociales Federal Pacific.....</b>	<b>63</b>
<b>V.4. A Manera de Conclusión.....</b>	<b>70</b>
<b>VI. CAPITULO V: RELACIONES LABORALES</b>	
<b>VI.1. Introducción.....</b>	<b>72</b>
<b>VI.2. Criterios de Análisis para Caracterizar la Articulación de Juegos a Través de los Dibujos.....</b>	<b>74</b>
<b>VI.3. Relaciones Laborales en Arcomex, 1975-1989 .....</b>	<b>78</b>
<b>VI.4. Relaciones Laborales en Arcomex, 1990-1992 .....</b>	<b>83</b>

<b>VI.5. Interpretando los Dibujos de ARCOMEX, S.A. de C.V.</b>	
<b>VI.5.1. Línea Tradicional: Carrusel Nissan .....</b>	<b>85</b>
<b>VI.5.2. Línea Moderna XE 91.....</b>	<b>87</b>
<b>VI.5.3. Línea Independiente: Bateria.....</b>	<b>89</b>
<b>VI.6. A Manera de Conclusión.....</b>	<b>90</b>
<b>VI. 7. Dibujos de Arcomex.....</b>	<b>ANEXO</b>
<b>VI.8. Relaciones Laborales en Federal Pacific.....</b>	<b>91</b>
<b>VI. 9. Interpretando los Dibujos de FEDERAL PACIFIC ELECTRIC</b>	
<b>VI.9.1. Línea de Ensamble Final .....</b>	<b>94</b>
<b>VI.9.2. Línea de Subensamble.....</b>	<b>95</b>
<b>VI.9.3. Area de Maquinados.....</b>	<b>96</b>
<b>VI.9.4. Area de Troqueles.....</b>	<b>97</b>
<b>VI.9.5. Area de Taller Mecánico.....</b>	<b>98</b>
<b>VI.9.6. Area de Stablok.....</b>	<b>99</b>
<b>VI.10. A Manera de Conclusión.....</b>	<b>101</b>
<b>VI.11. Dibujos de Federal Pacific Electric.....</b>	<b>ANEXO</b>
<b>VII. CAPITULO VI: COMPORTAMIENTOS SOCIOLABORALES</b>	
<b>VII.1. Introducción.....</b>	<b>102</b>
<b>VII.2. Comportamientos Sociolaborales en Arcomex.....</b>	<b>104</b>
<b>VII.3. Comportamientos Sociolaborales en Federal Pacific.....</b>	<b>110</b>
<b>VIII. CAPITULO VII: CONCLUSION GENERAL: CONSTRUCCION DE LOS COMPORTAMIENTOS SOCIOLABORALES.....</b>	<b>116</b>
<b>IX. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>123</b>
<b>X. ANEXO .....</b>	<b>133</b>

# **CONSTRUCCION DE LAS RELACIONES LABORALES EN LA COTIDIANEIDAD DEL PROCESO DE TRABAJO**

## **I. INTRODUCCION GENERAL**

La dinámica de los cambios sociales es una condición inherente a la historia misma de los pueblos. Por ello el impacto de la descentralización de la industria "moderna", acompañada de la introducción de nueva tecnología, materia prima, disciplinas y políticas de trabajo, modificó el desarrollo social propio de las poblaciones, al crear comportamientos sociolaborales nuevos con formas de vida anteriores que tanto directivos como obreros utilizan para explorar el ambiente industrial/moderno en un espacio rural/tradicional.

A principios de la década de los 60, la actividad agrícola predominó en el estado de Tlaxcala y para mediados de esta misma década, se iniciaban cambios en la búsqueda de productos rentables y la modificación en algunos cultivos provocaron un conflicto importante: lucha por la tenencia de la tierra a través de la movilidad poblacional que poco a poco alimentó el creciente desplazamiento del sector campesino al sector industrial que demanda nuevas fuentes de trabajo.

A principios de la década de los 70, con el desarrollo industrial, se pretendió dar respuesta a esa búsqueda. Este desarrollo moldeó las condiciones naturales (tierra y hombre) para adecuarlas a sus necesidades de descentralización, desarrollo y de incorporación a las diversas coyunturas del mercado de trabajo que se desprenden de la fragmentación de su proceso de trabajo productivo, sin perder el dominio sobre éste.

La estructura del desarrollo industrial en Tlaxcala fue heterogénea, tanto a nivel de la mentalidad empresarial como de la composición de la mano de obra, porque dicha estructura no sólo experimentó desarrollo industrial tardío, sino también poco planeado en un espacio social rural/tradicional.

El nivel local, e incluso el municipal se convirtieron en factores decisivos para las posibilidades de inversión de los empresarios, en Tlaxcala, se disminuyen los costos de producción y de transacción; permitiendo la emergencia o no de una combinación de competencias y cooperación entre empresarios.

La estrategia de los industriales en la década de los 70 en Tlaxcala, fue la de aprovechar la política de descentralización y desarrollo industrial que permitiera a los obreros incorporar sus costumbres y tradiciones al centro de trabajo, que al mismo tiempo sirvieron para que los directivos empresariales, tuvieran una idea general de la idiosincrasia de la mano de obra disponible.

La nueva estrategia industrial de la década de los 90 es de crecimiento y competitividad, basados en una organización del trabajo que supone adaptaciones a las exigencias y cambios bruscos de los mercados.

La estructura industrial del estado está actualmente integrada por 27 empresas grandes, 60 medianas y 196 pequeñas.\*<sup>12</sup>

Las ramas industriales más importantes en cuanto a número de establecimientos son las siguientes: textil 84, confección 52, química 19, minerales no metálicos 14, alimentos 13 y aparatos eléctricos y electrónicos 12. Establecidas en diferentes municipios del estado de Tlaxcala, principalmente en Santa Ana Chiautempan con 44 empresas; Panzacola con 31 empresas; Zacatelco, Tepeyanco y Tetla con 19 empresas; Calpulapan y Tlaxcala con 16 empresas; Apizaco con 13 empresas; Apetatitlan e Ixtacuixtla con 12 empresas y, Huamantla y Xalostoc con 10 empresas.

El total de obreros empleados en las 283 empresas, que hasta la fecha llevamos localizadas es de 30.000 trabajadores aproximadamente de un total de 203.908 de PEA, según censos de 1990.

\*

Según la Secretaria de Desarrollo Industrial (SEDI), Toda empresa que de empleo a más de 250 obreros es considerada como grande; de 101 a 250 es considerada como mediana y de 16 a 100 obreros es considerada como pequeña.

En la presente investigación nuestro interés es considerar los espacios de la cotidianeidad laboral como generadores de los grandes cambios de nuestra realidad social pero sin olvidar el gran contexto que los origina, por ello hemos querido recordar brevemente el contexto industrial en el que están insertadas las dos empresas analizadas. Nuestro objetivo no ha sido analizar las condiciones de la industrialización en el estado de Tlaxcala, sino de entender y comprender las interacciones de los actores de la producción a través de los comportamientos laborales que surgen entre directivos y trabajadores, para realizar el proceso de trabajo como se explica en el capítulo VI de la presente investigación, la cual ponemos en la mesa de discusión.

Los trabajos de investigación y prácticas escolares que realizamos en las siguientes 8 empresas: Pamosa, El Manzanar, Hovomex, Sky Lab 2000, Abetex, Textiles Panzacola, Arcomex y Federal Pacific, como parte de las actividades académicas y de investigación que coordinamos en el Departamento de Sociología y Trabajo Social de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, durante 4 años ininterrumpidos (1984-1988), sembraron la inquietud de desarrollar la presente investigación tomando como punto de partida el centro de trabajo, lugar de encuentro de dos culturas, como declararon la mayoría de los empresarios cuando llegaron al estado de Tlaxcala.

La sociedad preindustrial posee una estructura relativamente poco diferenciada que realiza una serie de funciones: la familia, la comunidad local, la religión, todas ellas estrechamente vinculadas abarcan la mayor parte de la gama de la actividad humana. La sociedad industrial cada función tiende a especializarse y esto origina una serie de estructuras cada vez más específicas, cada vez más limitadas a determinadas tareas claramente fijadas.

La incorporación al trabajo industrial implicó no sólo un empleo y un salario sino también la integración a estructuras sociales diferentes a las de su realidad anterior.

Sólo 2 empresas de éstas 8 Arcomex S.A. de C.V. y Federal Pacific Electric de México S.A. de C.V.,

(ubicadas en los municipios de Acuitlapilco y Miguel Hidalgo Acuamanala, respectivamente), se interesaron en considerar nuestra participación e incorporarnos a ellas, como estudiosos, interesados en conocer el centro de trabajo como un espacio donde se dan cita diferentes actores sociales para producir un bien; cada quien con sus costumbres, tradiciones, valores y formas de vida que utilizan para introducirse e interactuarse.

Consideramos importante esta situación para poder determinar el sentido que toman las relaciones laborales tejidas en torno a la socialización del trabajo; la importancia o no que tienen las características socioculturales de los actores sociales para controlar su proceso de trabajo y cómo, a partir de éste, se caracterizan los comportamientos sociolaborales de manera que en el espacio de la cotidianeidad se de lugar a una reconstrucción social de la realidad.<sup>3</sup>

Para realizar esta investigación intentamos desarrollar nuevas herramientas analíticas:

Entrevistas con jefes de área, supervisores, comité sindical y obreros, las preguntas fueron abiertas, se solicitó la fundamentación de las respuestas. El objetivo de las entrevistas es conocer y describir los comportamientos socioculturales de los obreros en la perspectiva de contribuir a la mejor discusión de la circulación del saber obrero.

Charlas cotidianas con algunos directivos y mandos medios para conocer su versión de las formas específicas que ha revertido el proceso de incorporación de los obreros a las dos empresas estudiadas.

Recorridos en el espacio del proceso de trabajo y en las áreas administrativas con el objetivo, primero, de analizar la relación que los obreros establecen con su trabajo y por lo tanto sus formas de incorporación a él, segundo, de describir actitudes de obreros y mandos medios respecto de la organización formal del trabajo y rescatar la organización informal que ambos practican cotidianamente en el proceso de trabajo.

Elaboración de dibujos, consiste en que los obreros realizan un dibujo de lo que para ellos significa su centro de trabajo. El objetivo de esta herramienta es tratar de interpretar las experiencias cotidianas como formas de solidaridad más firmes y consistentes que permiten la definición clara de objetivos estratégicos y formas de actuación común, que son difíciles de expresar en forma escrita.

La observación del proceso de trabajo como fuente de análisis para articular opiniones, actitudes, comportamientos, relaciones laborales e información de la organización formal e informal del trabajo, en el espacio del proceso laboral en un medio social, económico y geográfico particular en el que existe un desarrollo industrial reciente y donde la fuerza de trabajo proviene predominantemente de orígenes no industriales.

En el sentido de que son poco utilizadas por los estudiosos de los temas arriba señalados, y que podemos caracterizar como estudiosos de los procesos de trabajo.

Partimos de la idea de que las relaciones laborales y las características socioculturales de los actores sociales se construyen y reconstruyen en el espacio del proceso de trabajo, a través de la organización de éste, para poder caracterizar los comportamientos peculiares de cada empresa, volviendo más compleja la interpretación de la realidad social en su conjunto. Las herramientas de investigación, también las reconstruimos a partir de nuestra experiencia formada cotidianamente en las empresas. De esta manera confirmamos que la utilización de cuestionarios y de entrevistas dirigidas, resultaban ser herramientas difíciles de aplicar para los directivos y para los obreros.

La pregunta metodológica que surgió en relación a las técnicas de investigación es ¿qué tan certeras son las respuestas de los actores en los cuestionarios y entrevistas, cuando lo que desean los obreros es olvidarse por un momento de su trabajo?, puesto que éstas herramientas de investigación las aplicamos generalmente después de su jornada de trabajo, cada cambio de turno. Sumado a esto consideramos el tiempo empleado en la elaboración de dichas herramientas que tienen que estar integradas por preguntas que tengan lógica y que demuestren un conocimiento previo de nuestra parte, de lo que



sucede realmente en el centro de trabajo y finalmente orientar las preguntas a la temática que nos interesa analizar.

La colaboración de los directivos empresariales fue incondicional; por lo mismo no quisimos emplear mucho tiempo en la elaboración de las herramientas, en su aplicación y en su interpretación y nos inclinamos por desarrollar la última etapa de interpretación de un conjunto de elementos que observamos en todo momento, auxiliados de los recorridos constantes que realizamos en las áreas del proceso de trabajo, conversando con los obreros y supervisores de cualquier duda que nos surgiera, aprovechando los ratos libres de éstos y las charlas informales con los directivos, donde obtuvimos más información que en una cita previamente establecida. Pudimos obtener así información que nos explicara la racionalidad de los comportamientos sociolaborales construidos en la cotidianidad de pequeños espacios como son las empresas.

Esta manera de abordar la realidad social, a través de los recorridos y las charlas también orientan los resultados de la investigación. Pero creemos que surgen nuevos aspectos que son los que dan los rasgos de peculiares y complejos, resultando la importancia de éstos espacios de la cotidianidad laboral, que los cuestionarios y las entrevistas dirigidas no permiten obtener.

La asistencia permanente en las empresas durante 8 años, los recorridos constantes en el espacio del proceso laboral, las charlas informales con los directivos, las entrevistas con mando medios y el contacto directo y rutinario, fortalecieron las observaciones hasta el grado que se pudo madurar la propuesta de que los obreros realizaran dibujos en los cuales expresen qué significa para ellos su centro de trabajo, para después intentar interpretarlos. De tal suerte que puedan complementar las respuestas a los cuestionarios y las entrevistas dirigidas, y así realizar el análisis del tema que nos interesa problematizar.

La observación, otra herramienta de investigación fue madurando lentamente por medio de la correspondencia y recurrencia de los datos que obteníamos en los recorridos, en las charlas y en la permanencia casi diaria en las empresas, de ahí que se nos ocurrió que los elementos que incluyan los

obreros en los dibujos, pudiesen ser interpretados para analizar sus actitudes frente a su trabajo, la relación que establecen entre ellos y con su máquina o sus herramientas de trabajo, la visión que tiene de su trabajo, así como el conocimiento que practican en su proceso trabajo descubriendo cómo se articulan con elementos del campo; como son sus costumbres, tradiciones, valores y formas de vida que se construyen y reconstruyen a través de la negociación de su trabajo, ver pag. 96, capítulo IV.

La observación e interpretación articuladas con los recorridos, las charlas informales, las entrevistas a mandos medios, al comité sindical, a algunos obreros y nuestra permanencia casi cotidiana en las dos empresas estudiadas, nos permitieron realizar una descripción analítica de sus procesos laborales, a través de la división del trabajo y la socialización que los obreros realizan en ellos, donde a los comportamientos sociolaborales los consideramos portadores de la circulación del saber obrero un aprendizaje colectivo que los trabajadores se transmiten cotidianamente en el espacio del proceso de trabajo para aprender su nueva actividad laboral.

La interpretación de los dibujos la contrastamos después con el conjunto de datos obtenidos con las herramientas de investigación, arriba señaladas y con las características socioculturales de los obreros para tratar explicar el tipo de relaciones laborales que surgen en los dos centros de trabajo.

La elaboración de los dibujos se aprobó por los gerentes de relaciones industriales pues a ellos les interesaba saber qué opinión tienen los obreros de su centro de trabajo y las relaciones que se establecen en el lugar de producción, ya que el ambiente de trabajo se refleja en la productividad, según declaraban los gerentes.

Participaron 261 obreros en la elaboración de dibujos; 131 de Federal Pacific y 130 de Arcomex, que significan respectivamente el 69% y el 16% del total de los obreros de cada empresa. De los cuales incluimos 10 de Arcomex y 19 de Federal Pacific por ser los que reflejan la interpretación que nosotros utilizamos para analizar las relaciones laborales. Los demás serán utilizados en investigaciones posteriores.

Los gerentes de relaciones industriales coordinaron las actividades a través de sus jefes de capacitación, se envió de manera azarosa a un grupo de obreros (entre 10 y 15 por departamento), los supervisores eran quienes les permitían ausentarse de su trabajo por una hora y media para que elaboraran su dibujo.

Para solicitar la elaboración del dibujo por parte de los obreros, explicamos brevemente el trabajo que estábamos realizando con ellos, y resaltamos la importancia que tienen las vivencias cotidianas en una empresa para los cambios históricos de nuestra realidad social.

Posteriormente explicamos el por qué ya no utilizamos el cuestionario y la entrevista\*. Al mismo tiempo informamos que los dibujos son nuestra nueva herramienta de investigación, donde ellos dibujarían su centro de trabajo.

La reacción de los obreros fue sorprendente y positiva; se "inspiraban" dibujando su centro de trabajo con libertad de incluir en él lo que consideran que lo forma\*\*.

\* \_\_\_\_\_

Ellos mismos ya no quieren contestar pues han participado con nosotros en investigaciones anteriores y les resultaban largos, aburridos y a veces poco claros.

\*\* \_\_\_\_\_

La elaboración de dibujos resultó ser agradable para los obreros pues se presume que se corrían la voz y ya no era necesario dar la explicación de entrada, sólo bastaba con proporcionarles papel y lápiz y pedirles que dibujaran su centro de trabajo.

El pedir a los obreros que dibujaran su centro de trabajo, fue un sesgo en la interpretación de los dibujos que quicimos correr, porque lo que nos interesa es tratar de explicar la visión del trabajo por los mismos obreros que no era posible obtener en los cuestionarios.

El saber obrero, entonces, no se limita, según creemos, al conocimiento tecnológico, sino al conjunto de actitudes que ellos desarrollan para entender y en consecuencia ejecutar su trabajo. Saber que se trasmite cotidianamente en el espacio del proceso laboral, como tratamos de explicar en la presente investigación.

Una vez clasificado cada dibujo, (ver anexo pp. 203-205), realizamos una selección de los mismos, separándolos en 3 grupos; los que habían dibujado a la empresa, los que consideran a su proceso de trabajo y los que prefieren a su puesto de trabajo para expresar su centro laboral, como lo explicamos en el Capítulo Núm. V, p. 108.

De los 131 obreros de Federal Pacific, 63 dibujaron a la empresa, 42 a su proceso de trabajo y 26 a su puesto de trabajo; de los 130 obreros de Arcomex 51 dibujaron a la empresa, 33 a su proceso de trabajo y 46 a su puesto de trabajo.

Después de esta amplia selección de los dibujos, realizamos una primera interpretación de lo que los obreros consideran su centro de trabajo, presentada y discutida con los gerentes de relaciones industriales de las dos empresas objeto de estudio, (que incluimos en el anexo pp.206-225) y que nos sirvió de punto de partida para realizar una interpretación más sociológica que es la que forma parte del Capítulo V de esta investigación. Esta interpretación fue utilizada para analizar el tipo de relaciones laborales que se crean en cada uno de los espacios de los dos procesos de trabajo de dichas empresas.

A cada construcción metodológica le corresponde una construcción teórica, creemos nosotros, entendidas estas como un ir y venir de ambas, que cada vez que se logran articular dan como resultado la explicación parcial de la realidad social construida en la cotidianeidad de las actividades vivenciales y

laborales. Esta articulación confirma la complejidad del conjunto de elementos diversos y heterogéneos que dan cuenta de la reconstrucción social de una realidad históricamente determinada.<sup>4</sup>

La construcción teórica que elaboramos, se enmarca en el espacio del proceso de trabajo. Hicimos uso de la teoría acumulada por algunos estudiosos, intentando articularla con nuestras experiencias prácticas; aunque la mayoría de las veces abusamos de esta teoría acumulada como explicamos en el Capítulo I, porque nos sirvió para confirmar una y muchas veces, que por muy trabajado que esté un tema, siempre se encuentra un espacio que no ha sido explicado. Este espacio dependerá del tiempo, lugar geográfico y de los actores sociales que por naturaleza cambian constantemente para satisfacer sus necesidades, transmitidas a través de sus comportamientos, sus relaciones y sus saberes que al mismo tiempo dan lugar a la creación de nuevas herramientas de análisis.

A lo largo de esta investigación tratamos de construir y emplear nuevos conceptos, que esperamos, sean susceptibles de aportar algo a quienes se interesan por el análisis de las relaciones laborales.

Capítulo I: Presentamos una reflexión de las corrientes teóricas que explican los procesos de trabajo para sustentar nuestra investigación empírica y desarrollar nuevos conceptos teóricos y metodológicos con el interés de que sean de utilidad a los estudiosos de la sociología del trabajo.

Capítulo II: Este apartado tiene como objetivo central, presentar a las dos empresas, objeto de estudio.

Capítulo III: Sobre el proceso de trabajo, tiene como objetivo mostrar el espacio concreto en donde se desarrolla el comportamiento sociolaboral del los obreros.

Capítulo IV: Las características de los actores sociales, tienen como objetivo mostrar el conjunto de elementos inherentes a ellos cargados de valores, significaciones y costumbres que incorporan los obreros al centro de trabajo, como herramientas para reconstruir su saber hacer.

Capítulo V: Las relaciones laborales tienen como objetivo demostrar el conjunto de acciones y visiones que cotidianamente construyen directivos y trabajadores para controlar y negociar su trabajo, donde la interpretación de algunos dibujos demuestra, realidades laborales diferentes para cada obrero.

Las relaciones laborales las reconstituyen directivos y trabajadores a través de visiones y actitudes diferentes de trabajo que cada obrero tiene, la interpretación de los dibujos, es un ejemplo de ello.

Capítulo VI: Análisis de los comportamientos sociolaborales, una vez que se han brindado los elementos básicos para ser explicados.

Capítulo VII: caracterizamos los comportamientos que surgen en las dos empresas en el espacio de la cotidianidad laboral, que nosotros rescatamos para entender el aprendizaje colectivo del saber obrero.

---

1

2

3. Bereger, Peter; Luckmann, Thomas. La Construcción de la Realidad Social. ed. Amorrortu editores. Buenos Aires 1989. pp. 13-65.

4. Berger, Peter; Luckmann, Thomas. Op. Cit. P. 15.

5

## II. CAPITULO I: CORRIENTES TEORICAS EXPLICATIVAS

La discusión teórica que presentamos en este primer capítulo se fundamenta en la lectura de autores como P.K. EDWARDS<sup>1</sup>, M. CROZIER Y E. FRIEDBERG<sup>2</sup>, I. BIZBERG<sup>3</sup>, P. BERGER Y T. LUCKMANN<sup>4</sup>, E. DE LA GARZA<sup>5</sup> y E. IBARRA<sup>6</sup>, quienes en sus investigaciones han desarrollado una discusión detallada con sentido crítico y analítico, sobre el tema. Sus trabajos nos sirvieron de base para desarrollar problemas que los autores dejan planteados únicamente, como es el caso del estudio de los Comportamientos Sociolaborales pero que no abordan de manera profunda. Nosotros pensamos que la complejidad del desarrollo industrial no sólo está dada por las fuerzas políticas y económicas de quienes deciden incorporar el capital industrial a la dinámica del desarrollo económico de un país, que se extiende en sus diferentes estados que lo conforman, sino también en los resultados que surgen de la interacción de formas de vida de los diversos actores que se dan cita en el espacio del proceso del trabajo, para cumplir con los acuerdos de los capitalistas industriales. Por lo que creemos necesario discutir desde el punto de vista teórico, la problemática que se genera de la interacción de los comportamientos sociolaborales.

Autores como P.K. Edwards, M. Crozier y E. Friedberg, a quienes públicamente pedimos permiso para recuperar ampliamente sus formas de abordar el estudio de las interacciones de actores sociales en un lugar determinado, plantean que los diferentes aspectos se articulan con la misma importancia para dar lugar a un hecho real con características específicas que formarán parte de un conocimiento históricamente reconocido. Las investigaciones de estos autores nos permitieron continuar con el estudio de los procesos de trabajo en una perspectiva poco investigada pero no por ello menos importante, sino según creemos puede ser el punto de partida para analizar la complejidad de aspectos particulares de la vida cotidiana que influyen directa o indirectamente en la dinámica de los cambios inherentes a toda sociedad.



Coincidimos con P.K. Edwards en que el espacio del centro de trabajo pasa de un espacio discutido a un espacio de discusión, porque creemos que no existe una lógica global del desarrollo de las Relaciones Laborales que rijan la forma en que las empresas se ajustan a ellas, sino que hay que valorarlas, y no darlas por supuestas, como pretendemos hacerlo en el desarrollo de los siguientes capítulos.

En la presente investigación de los procesos de trabajo, intentamos desarrollar herramientas analíticas que nos permitan llegar a los principios en los que se basan las relaciones laborales que originan cierto tipos de comportamientos sociolaborales y no otros.

El objetivo no es proponer análisis microsociológicos de casos concretos, sino por medio de una mirada profunda intentar desarrollar conceptos que permitan captar las complejidades de los comportamientos sociolaborales sin perder de vista las fuerzas sociales que los afectan.

Pretendemos explicar el rumbo que toman los procesos de trabajo; sin realizar un resumen de las diferentes investigaciones que hablan sobre el tema, rescatamos aquellas aportaciones teóricas que los estudiosos de los procesos de trabajo plantean en sus análisis y que a nuestro modo de ver no desarrollan con profundidad.

Consideramos al centro de trabajo como un espacio donde confluyen intereses sociales, económicos y culturales, los cuales a través de la interacción cotidiana del trabajo originan tipos de comportamientos sociolaborales. Estos reflejan dichos intereses, al mismo tiempo que los transforman lentamente hasta lograr que vuelvan a cambiarse según los intereses y las necesidades de los actores sociales.

Nos parece que los estudios de los procesos de trabajo han omitido el análisis de los comportamientos de los trabajadores, aunque han declarado aspectos que los fomentan en lugar de negarlos. H. Brawerman,<sup>7</sup> por ejemplo declara que los trabajadores saben lo que

quieren y son creativos surge, entonces, la cuestión cómo se utiliza esta creatividad en el proceso de trabajo, que el autor considera como subjetiva y por consecuencia omite en su libro.

G. Friedman,<sup>8</sup> considera por su parte que es la dirección de la empresa la que idea los métodos a utilizar dependiendo de la creatividad e inteligencia de los obreros. Centra la atención en los aspectos formales de la organización del trabajo, atribuyendo poca importancia a las maneras informales de lograr consenso.

Buroway,<sup>9</sup> sostiene que los asuntos ajenos al lugar de producción no son tan importantes como las relaciones dentro del proceso de trabajo; el lugar de origen, el estado civil, el grado de escolaridad, eran menos importantes que la antigüedad y la experiencia en determinados puestos de trabajo. Admite que éstos datos son triviales y que tienen poca importancia para lo que hacen dentro de ella. Sin embargo, A. Tourine,<sup>10</sup> acepta que los problemas de adaptación de los obreros de origen rural a la empresa derivan de su pasado y que éstos aspiran a un proyecto de promoción social creando una concepción de lo que desean para su futuro.

Litler y Salaman,<sup>11</sup> sostienen que la prioridad fundamental del capitalismo es la acumulación, no el control. El control solamente es importante en el momento que la ganancia se encuentra amenazada y niegan cualquier posibilidad de que los directivos y trabajadores controlen y negocien su trabajo cotidianamente.

Como podemos observar en la contraposición teórica de los autores, está presente la necesidad de estudiar los comportamientos sociolaborales, como un elemento más que le da sentido al análisis de los procesos de trabajo.

Autores como E. P. Thompson<sup>12</sup>, afirman que el consenso se produce no en el centro de trabajo, sino dentro de la formación social en su conjunto. Las tradiciones, la cultura afectan al comportamiento en el

trabajo, las prácticas de trabajo de los directivos reflejan la mayor amplitud de su concepción de la sociedad.

E.J. Hobsbawn<sup>13</sup>, considera a las tradiciones, a las costumbres y al tiempo libre, como elementos conductores para explicar las actitudes que los obreros adoptan en el centro de trabajo y fuera de él. A través de un análisis minucioso va descubriendo cada uno de estos elementos, al mismo tiempo que los articula para desentrañar las formas anteriores de vida y la manera en cómo los obreros van aprendiendo las nuevas reglas del juego industrial.

En su estudio sobre la subjetividad obrera J. Melgoza<sup>14</sup>, sostiene que en el ámbito fabril se articulan tanto elementos estructurales como las tradiciones, comportamientos y actitudes arraigadas en el espacio de la cotidianeidad obrera.

En su artículo sobre transferencia de tecnología D. Villavicencio,<sup>15</sup> intenta evitar todo planteamiento tecnologista para privilegiar la dimensión organizacional y social del proceso de producción. el autor otorga a las prácticas de los obreros una atención especial por medio del estudio de redes sociales y la circulación de saberes como un proceso de aprendizaje colectivo de conocimientos, que surgen ante el desconocimiento del proceso de trabajo industrial. El planteamiento se asemeja al de L. Lomnitz, quien también considera en su estudio, sobre los mecanismos de supervivencia de los marginados<sup>16</sup> la creación de redes de reciprocidad social y de ayuda mutua, pero como respuesta de los marginados frente a sus opresores.

G. Campero<sup>17</sup> examina y describe los procesos de tipo cultural, económico y social que viven los trabajadores que se incorporan a actividades fabriles sin contar con una experiencia industrial previa suficientemente asentada. Define la situación del trabajo desde el punto de vista de los intereses de su condición individual que desde el enfoque de una condición colectiva (intereses obreros), porque los intereses de los obreros casi siempre se sitúan fuera de la empresa (bienestar, familiar, consumo, etc.) y no dentro de ella (carrera profesional, especialización, lucha sindical, etc.). J. Lozano<sup>18</sup> en su trabajo de

investigación rescata la forma cotidiana (con todo lo que esto implica: posición en el proceso de trabajo, relación con los compañeros, con sus supervisores, etc.), moldea el comportamiento obrero; eso que no puede ser reconstruido con una encuesta.

El obrero que J. Lozano recupera es un obrero que tiene como su principal interés, desarrollar su trabajo conforme a su propio conocimiento, un conocimiento adquirido a través de la experiencia en un conjunto de puestos de trabajo; este obrero dista mucho de tener una visión "sindicalista" en un primer plano.

N. Garcia<sup>19</sup>, utiliza a la fotografía como instrumento de investigación de autorreconocimiento y conceptualización de la realidad social por los mismos protagonistas.

La fotografía es representación visual que da otra clase de información y facilita modos de identificación, autoconocimiento e interpretación más diversificados. No excluye lo que se puede saber y decir mediante el lenguaje oral y escrito pero a veces no alcanzan a interpretar la realidad social con el mismo rigor que las foto, el cine y el video pueden dar por medio de una visión más polisémica, cargada de significados heterogéneos y también más sintética. G. Kiefer<sup>20</sup> sostiene que la fotografía del puesto de trabajo, no muestra el proceso ni se concentra en lo más importante, sino que normalmente es una reproducción (copia) que no manifiesta la complejidad que éste encierra; el dibujo en cambio, ofrece oportunidades de interpretación, que tienen que ver con ergonomía y problemas de seguridad e higiene en el puesto de trabajo.

El punto de partida de la metodología de la visualización, como la llama G. Kiefer, es la norma pedagógica de comprender al ser humano (los participantes), como un "ser entero", que se reconoce como sujeto dentro del proceso de investigación.

Una referencia popular indica: "Un cuadro dice más que mil palabras".

Como podemos darnos cuenta, existen investigadores interesados en demostrar que los proyectos de organización del trabajo y reestructuración productiva, dependen también de los comportamientos que induzcan en los trabajadores y de su capacidad para incorporar actitudes arraigadas en el espacio de la cotidianeidad.

Los comportamientos significan, según concluimos, formas dadas de actividad que implican cooperación y adaptación (al mismo tiempo que contradicción) a un proceso que no puede ser entendido como fenómeno claro y mensurable, sino como un principio de la organización del trabajo.

La organización del trabajo se caracteriza por la existencia de objetivos o de metas más explícitas, por una estructura formalizada y un cuerpo de reglas concebidas para moldear comportamientos sociolaborales con miras al cumplimiento de objetivos de directivos y trabajadores; luego entonces, el control no proviene únicamente de las circunstancias "objetivas": (tecnología, organización formal del trabajo y de los múltiples problemas que crean las relaciones laborales con el exterior) nace también de la utilización activa por medio de la interiorización de los obreros, de las categorías y las posiciones que ocupan en los procesos de trabajo y de sus funcionamientos en sí.<sup>21</sup>

La organización del trabajo es el resultado de una serie de actitudes de los diferentes actores organizativos, cuyas reglas formales e informales delimitan relativamente las fuentes de control y negociación del trabajo de que disponen.

El funcionamiento de las organizaciones tiene que pasar por las acciones, las actitudes, los comportamientos y las relaciones laborales del conjunto de los trabajadores, mediante la reconstrucción de las estructuras, de la naturaleza y de las reglas del juego que juegan.<sup>22</sup>

Según M. Crozier y E. Friedberg el juego es un "constructo humano", que está ligado a los modelos culturales de una sociedad y a las capacidades de los jugadores, pero sigue siendo contingente como

cualquier constructo.

La restricción que el juego impone no recae sobre ciertos comportamientos determinados, sino sobre una gama de controles posibles entre los que escoge el actor, quien en el mediano plazo puede provocar una modificación del juego en sí, aunque éste siempre permanece abierto.<sup>23</sup>

Es un margen de libertad que los actores aprovechan para elegir sus conductas o sus comportamientos sociolaborales, tomando en cuenta características del juego que puedan percibir con sus propias capacidades afectivas, cognoscitivas y valorativas.

Toda organización<sup>24</sup> no puede existir en lo abstracto, es parte de una determinada sociedad que ha alcanzado un cierto grado de desarrollo técnico, económico y cultural, caracterizado por una determinada estructura social y que lleva consigo ciertos valores a los que están ligados de una manera más particular, sus miembros. Cualquiera que sean, sus objetivos manifiestos o latentes, no pueden abstraerse, en la medida en que para asegurar su buen funcionamiento, dependen doblemente de su medio.

En esta investigación, retomamos la propuesta de M. Crozier y E. Friedberg (1990), la cual considera el funcionamiento de una organización como el producto de la adaptación, por diversos procesos, de un conjunto de obreros con motivaciones propias. Los procedimientos y las funciones previstas por éstos, son considerados como el resultado de una serie de juegos en los cuales participan los diferentes actores y cuyas reglas formales e informales delimitan un abanico de comportamientos sociolaborales, que reflejan a su vez un conjunto de relaciones sociales que explican la circulación del saber/hacer obrero.

La organización del trabajo la analizamos, entonces, como el conjunto articulado de juegos cuyas reglas

restringen a los actores que participan y a través de los cuales se lleva a cabo la integración parcial de sus actitudes divergentes. Así también, las relaciones sociales en el trabajo pueden considerarse como el producto de otros juegos que traspasan las fronteras formales de la organización, en las que su lógica y sus propias reglas, al tiempo que definen las posibilidades y las capacidades de acción de las diferentes partes en cuestión, se convierten en la regulación fundamental de las influencias del medio.

La racionalidad de la organización del trabajo no existe por sí sola o por encima de los trabajadores, sino que son éstos quienes les dan vida incluyendo sus modos de vida, sus objetivos y racionalidades parciales que los obliga a tomar partida del juego eligiendo el conjunto de juegos que aseguran la ejecución de sus actividades.

Como señalamos, las relaciones laborales en el centro de trabajo son el resultado de la articulación de los juegos que se construyen para dar lugar a formas de comportamientos sociolaborales que posibilitan la circulación del saber obrero.

El análisis del proceso de trabajo en esta investigación, concede importancia al sentido que toman las relaciones laborales en el centro de trabajo incorporando a las costumbres, tradiciones, significaciones, y valores de los obreros como elementos que influyen en sus actitudes laborales. Pues como afirman M. Crozier y E. Friedberg, la empresa no es una organización cerrada sino que existe también a través de su interacción con otras organizaciones, en suma con el entorno (p. 10).

El estudio de las relaciones laborales en el centro de trabajo, requiere de un análisis de sus interconexiones y sus dinámicas para llegar a comprender cómo se articulan en su seno los comportamientos sociolaborales (ver Capítulo VI); hasta qué punto reflejan conflicto y hasta qué punto representan formas de adaptación a la situación motivada por el carácter de las relaciones laborales en el centro de trabajo en las que se producen.

La idea central en esta investigación consiste en valorar lo que sucede una vez que los obreros han interactuado entre ellos, con su proceso de trabajo y con sus jefes inmediatos; hasta qué punto influyen en esa interacción sus costumbres y tradiciones en el centro de trabajo; para rescatar el aprendizaje colectivo del saber obrero en cada una de las dos empresas estudiadas como espacios de la cotidianidad, que confirme la complejidad de una realidad social históricamente determinada.

Las costumbres, tradiciones, valores, significaciones, formas de vida, de trabajo y transmisión de saberes de los obreros las incluimos en la presente investigación articuladas con las características de los obreros; convencidos de que no son solamente datos personales, sino que de ellos depende en gran parte el rumbo que tome la interacción de dichos actores en las relaciones laborales.

El estudio de las características de los actores sociales, tiene como finalidad constatar cómo las condiciones de procesos externos se incorporan a la empresa y se manifiestan como significativos en la negociación y control de su trabajo y, no como datos personales, sino como el conjunto de significaciones y valores que nutren los objetivos de cada individuo en el centro de trabajo.

El control es una fuente de incertidumbre que desarrolla la capacidad de organización de los actores sociales para alcanzar sus propios objetivos. Los actores por sus múltiples dependencias o por su capital de relaciones, pueden controlar, por lo menos en parte, esta fuente de incertidumbre y amoldarla en beneficio de la organización, dispondrán en forma consecuente de una fuente de poder.

El poder<sup>25</sup> es una relación y no un atributo de los actores, se desarrolla a partir de una negociación de actores comprometidos en una determinada relación. Cada actor dispone de poder sobre los otros actores mismo que será más grande cuanto más pertinente sea para éstos la fuente de incertidumbre que aquél controla, es decir, que los afectará de una manera más sustancial en sus propias capacidades para jugar.

El poder reside en la relación que poseen directivos y trabajadores e interviene en la medida en que



ambos proporcionen libertad de acción. Creemos que las empresas analizadas, se caracterizan todavía más por un control del proceso de trabajo que por las relaciones de poder. En nuestra investigación las relaciones de poder que hemos podido identificar, hacen referencia a un poder político que los directivos utilizan para intimidar a los obreros por cualquier acción de confrontación como las huelgas y los paros que practican en momentos de conflictos laborales.

Como podemos darnos cuenta el poder requiere de estudios más profundos y en esta investigación nos restringimos al estudio del control porque consideramos que éste junto con las capacidades de acción de los obreros van perfilando un poder a través de sus relaciones, pues como dice Foucault el poder produce saber porque determina conocimiento.

El saber obrero en esta investigación, se trata de explicar a través de los comportamientos sociolaborales de ambas empresas en el espacio del proceso de trabajo por medio del estudio de las relaciones laborales y de las características socioculturales de los obreros para rescatar a dicho saber como el conocimiento laboral adquirido y transmitido cotidianamente, donde las costumbres, tradiciones, valores y significaciones son las herramientas principales.

La ausencia de formación y experiencia laboral de los obreros al parecer es una constante, en muchas empresas que se instalan en regiones de reciente industrialización. D. Villavicencio en el trabajo antes citado (15), plantea que en el caso de las empresas que él analizó, ante la ausencia de formación y experiencia laboral los empresarios no incluyen programas de capacitación, sino que los directivos descubren que los obreros se enseñan entre sí, haciendo uso de sus costumbres y tradiciones que dan como resultado la constitución de saberes eficaces que a los directivos les sirve para lograr sus objetivos de producción. Esta idea permite al autor reflexionar sobre los posibles éxitos de la transferencia de tecnología, en el contexto de regiones de reciente industrialización, como es el caso de las empresas, que analizamos en esta investigación.

La lucha en el lugar de trabajo sigue su propia trayectoria de desarrollo, siendo preciso valorar su funcionamiento y la forma bajo la cual las prácticas concretas determinan aspectos del conflicto y cooperación.

La lucha, hace referencia a los comportamientos a que recurren directivos y trabajadores en el centro de trabajo para influir en las condiciones en las que se practican las relaciones laborales.

Cada lucha, tendrá características propias. Estas a su vez, ayudarán a determinar qué vías de acción pueden seguir directivos y trabajadores, quienes crean conjuntamente una forma de organización del trabajo en la que se mezcla el conflicto y la cooperación. Estos surgen simultáneamente en la organización del trabajo y no tiene sentido separarlos, como atinadamente propone P.K. Edwards.

La lucha, la retomamos de P.K. Edwards, para designar el comportamiento de directivos y trabajadores en la negociación del esfuerzo; y para poder examinar las formas de comportamientos es necesario explicar lo que entendemos por éstos.

Los comportamientos sociolaborales implican relaciones sociales en torno a lo que P.K. Edwards llama la negociación del esfuerzo, entendida ésta como la negociación continuada que se da en el lugar de trabajo sobre cuánto esfuerzo y de qué calidad debe ponerse a cambio de qué remuneración (P. 17). Es una práctica particular como una norma sobre el volumen de trabajo que constituye una jornada normal del trabajo por un lado. Por el otro lado, el uso del ausentismo, la práctica de las redes de reciprocidad social, la movilidad del trabajo, la ayuda mutua, el compañerismo, las relaciones sentimentales, etc. (las cuales se explican en capítulo de las relaciones laborales), determinan el funcionamiento en la práctica, de esa negociación continua.

Los comportamientos sociolaborales son considerados como la lucha a que recurren directivos y trabajadores dentro de las relaciones laborales en el centro de trabajo, para influir en las condiciones en

que se practican tales relaciones.<sup>26</sup>

Los comportamientos sociolaborales reflejan una relación contradictoria por su propia formación: los directivos tienen necesidad de la capacidad creativa de los obreros pero no pueden dejarles rienda suelta por la necesidad de conseguir plusvalía y mantener cierto grado de control. Los trabajadores por su parte, aunque conocen su capacidad creativa, no la ejercen totalmente, para evitar acrecentar las formas de presión (como el despido) por parte de los directivos. De ahí que se establecen reglas del juego en donde cada parte negocia su espacio de control: los unos sobre la organización del trabajo, los otros sobre su proceso de trabajo.

La negociación resultante del esfuerzo contiene un conjunto de prácticas y acuerdos formales e informales, explícitos e implícitos sobre qué trabajo se hace y cómo se hace, entendidos éstos no como acciones o aspectos independientes del conflicto, sino como formas de comportamientos que emergen de la negociación sobre la organización del trabajo. Lo importante es valorar cómo los comportamientos sociolaborales reflejan formas particulares de organización del trabajo y qué significado tiene.

Los obreros pueden responder a las reglas de la dirección, desarrollando sus propias prácticas informales y esas prácticas pueden, a su vez, conseguir el estatuto de reglas que modifiquen sustancialmente las normas formales que las empresas intentan imponer.

El desarrollo de las normas y reglas informales dependen de la circulación del saber obrero en el proceso de trabajo: comportamientos sociolaborales, gama de contingencias debidas a la naturaleza del trabajo, de la tecnología, del mercado, etc. Por eso, tanto los directivos como los obreros pueden explotar acuerdos informales en el sentido de que las leyes laborales no pueden establecer niveles precisos de rendimiento, sino fijar principios generales que ambas partes utilizan en la lucha por la negociación del esfuerzo.

No es un asunto de formalidad empresarial e informalidad de los obreros, sino una lucha continuada en

la que se entremezclan necesariamente elementos formales e informales.

Los comportamientos sociolaborales son la expresión de una serie de juegos en el proceso de trabajo, que los obreros practican para descubrir hasta donde son capaces de reorganizar las relaciones laborales para adquirir y transmitir sus saberes, resolver otros problemas y sacar provecho de otras oportunidades.<sup>27</sup>

Las relaciones laborales se construyen en el centro de trabajo a través del desarrollo de tradiciones y de una amplia gama de comportamientos sociolaborales, configurados por formas anteriores de vida y por las relaciones dentro del proceso de trabajo. Por lo tanto, las relaciones de trabajo, presuponen cooperación, adaptación y aceptación al mismo tiempo que conflicto.

Las acciones adoptadas por los obreros no están condicionadas únicamente a lograr los objetivos de productividad de las empresas, sino también a desarrollar su capacidad de organizarse, para intercambiar sus saberes, y eventualmente, para defender su identidad con miras a existir de una manera coherente.

El conjunto de actitudes que se realizan cotidianamente en espacios pequeños como son los centros de trabajo, son cruciales para la interpretación de las presiones estructurales porque la explicación de hechos particulares son más complejos y menos inmediatos que las explicaciones únicamente basadas en la elaboración de una lógica estructural del desarrollo.

La cotidianidad laboral que se vive en los procesos de trabajo, no puede ser prescrita solo por normas, reglas, métodos y disciplinas, sino por la interacción de diversos objetivos que los trabajadores se crean independientemente de los que constituyen a la empresa, por ello los trabajadores actúan a través de sus juegos que juegan para negociar su trabajo.

El espacio de libertad en que se mueven directivos y trabajadores en el centro de trabajo, lo rescatamos

como espacio de una realidad que se construye cotidianamente originando una situación social donde se desarrolla y se trasmite conocimiento. Es la función política de todo poder de violencia simbólica como señala Bourdieu<sup>28</sup>, que logra imponer significaciones e imponerlas como legítimas disimulando las relaciones de fuerzas ejercidas en toda institución cuya función principal es el sentimiento de una arbitrariedad cultural que, a su vez, se va moldeando a través de la incorporación de dos formas diferentes de trabajar: industria y campo.

La restructuración cada vez más racional y el desarrollo organizacional del trabajo de cada empresa es la expresión de ésta

violencia simbólica porque la empresa racionalizada y moderna o higiénica<sup>29</sup>, da lugar a un nuevo patrón de régimen de fábrica bajo

el influjo de formas de dominación más complejas, como pudimos confirmar en el desarrollo de la investigación que a continuación exponemos.

Por ello hemos querido recordar brevemente el contexto industrial en el que están insertadas las dos empresas analizadas. Nuestro objetivo no ha sido analizar las condiciones de la industrialización en el estado de Tlaxcala, sino presentar los siguientes antecedentes industriales de dos empresas que colaboraron incondicionalmente durante el desarrollo del presente estudio.

1. P.K. EDWARDS. El Conflicto en el Trabajo. Un análisis Materialista de las Relaciones Laborales de la Empresa. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid 1986. 378 p.
2. Crozier, Michel; Friedberg, Erhard. El Actor y El Sistema. Ed. Alianza Editorial Mexicana. México 1990. 392 p.
3. Ilán Bizberg. Estado y Sindicalismo en México. Ed. El Colegio de México. México 1990. 300 p.
4. Berger, Peter; Luckmann, Thomas. La Construcción Social de la Realidad. ed. Amorrortu editores. Buenos Aires 1989. 233 p.
5. De la Garza, Enrique. 1991 Reestructuración Productiva y Respuesta Sindical en México. Talleres Gráficos. México 1991. 313 p.
6. Ibarra, Eduardo, et.al. El Orden Organizacional ; Poder, Estrategia y Contradicciones. México 1987. 371 p.
7. H. Braverman. Trabajo y Capital Monopolista, Ed. Nuestro Tiempo, México 1976. p. 56.
8. G. Friedmann. Tratado de Sociología del Trabajo, Ed. FCE. T. 1 México, 1963. p. 23.
9. P. K. Edwards. Op. cit. p. 35.
10. "Industrialization et Cpnscience Ouvriere a Sao Paulo", Sociologie du Travail, núm. 4, 1961.
11. " Bravermania and Beyond Recent Theories of the Labour Process". Sociology, Vol. 16, mayo, 251-69. 1982.
12. E. P. Thompson. La Formación de la Clase Obrera. Ed. Fontana. Barcelona 1977. p. 365-530.
13. E. J. Hobsbawn. Trabajadores. Ed. Critica. p. 353-391.
14. Melgoza, Javier. Tras la Huella de la Subjetividad Obrera, Algunas Reflexiones desde la Sociología del Trabajo. Sociológica. Septiembre-Diciembre. Año 5 Número 14. México 1990. p. 171-187.
15. "La Transferencia de Tecnología: un Problema de Aprendizaje Colectivo", Argumentos, Diciembre 1990, pp. 7-18.
16. Lomnitz A., Larissa. Cómo Sobreviven los Marginados. Ed. S. XXI. México 1991 140 p.

17. Campero, Guillermo, La incorporación Obrera en un Medio de Industrialización Reciente: Estudio de Casos en la Ciudad Industrial del Valle de Cuernavaca (CIVAC), INET, México, pp.173.
18. Lozano, Javier, La Clase Obrera no es como la Pintan: un Análisis de Antropología de la Empresa, Tesis de licenciatura, UAM-I, México 1986, pp. 11, 195.
19. García Canclini, Nestor, et.al, La Casa de Toda la Gente. Tijuana, INAH/ENAH, Programa Cultural de las Fronteras, UAM-I, pp. 15, 16.
20. Kiefer, Georg, La Metodología de la Visualización, versión resumida, Traducción y Anexo Helen Rottman, OIT/CTM, México, 1990, p. 1, 4, 7.
21. Crozier, Michel; Erhard, Friedberg. El Actor y el Sistema. Aliza Editorial Mexicana, México 1990. pp. 35-53.
22. Crozier, Michel; Erdard, Friedberg. Op. cit. p. 77.
23. Crozier, Michel; Erhard, Friedberg. Op. cit. pp. 92-101.
24. Crozier, Michel; Erhard, Friedberg. Op. cit. pp. 109-110.
25. Crozier, Michel; Erhard, Friedberg. Op.cit. p. 76.
26. Linhart, Robert. De Cadenas y de Hombres. Ed. Siglo XXI. México 1981. 205 p.
27. Crozier, Michel; Erhard, Friedbrg. Op. cit. p. 172.
28. Bourdieu, Pierre; Passeron, Jean-Claude. La Reproducción. Ed.Laia. España 1981. p. 39-108.
29. Rago, Margareth. Fábrica Sádica/Fábrica Higiénica. Fotocopias. 18 pp.

el influjo de formas de dominación más complejas, como pudimos confirmar en el desarrollo de la investigación que a continuación exponemos.

Por ello hemos querido recordar brevemente el contexto industrial en el que están insertadas las dos empresas analizadas. Nuestro objetivo no ha sido analizar las condiciones de la industrialización en el estado de Tlaxcala, sino presentar los siguientes antecedentes industriales de dos empresas que colaboraron incondicionalmente durante el desarrollo del presente estudio.

#### 111. CAPITULO 11: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ARCOMEX, S.A. DE C.V.

La empresa Arcomex pertenece al grupo industrial mexicano llamado Condumex, desde hace 35 años. Elabora productos diversos con aplicaciones de alta calidad, "el trabajo es el medio fundamental para la superación del hombre".

El grupo Condumex cuenta con cinco divisiones: Eléctrica, Comunicación, Agrícola, Construcción y Transporte. Los mercados que abarca son: Estados Unidos, Sudamérica y países del Medio Oriente. Los productos que elaboran son tres: Plásticos, Electromanufacturas y Autopartes.

Plásticos. Se divide en: materia prima, manufacturas plásticas, construcción, servicios públicos, agricultura, autopartes y agosistemas: sistemas de riego y proyectos agrícolas.

Electromanufacturas. Se divide en: cables, alambres; aparatos eléctricos y electrónicos, telecomunicaciones, transporte, teléfono y computación.

Autopartes. Se dedica a la revisión de los planes de arneses, al establecimiento del proceso de producción y a la elaboración de prototipos y armados, de acuerdo a las especificaciones requeridas por los clientes.



## 111. CAPITULO 11: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ARCOMEX, S.A. DE C.V.

La empresa Arcomex pertenece al grupo industrial mexicano llamado Condumex, desde hace 35 años. Elabora productos diversos con aplicaciones de alta calidad, "el trabajo es el medio fundamental para la superación del hombre".

El grupo Condumex cuenta con cinco divisiones: Eléctrica, Comunicación, Agrícola, Construcción y Transporte. Los mercados que abarca son: Estados Unidos, Sudamérica y países del Medio Oriente. Los productos que elaboran son tres: Plásticos, Electromanufacturas y Autopartes.

Plásticos. Se divide en: materia prima, manufacturas plásticas, construcción, servicios públicos, agricultura, autopartes y agosistemas: sistemas de riego y proyectos agrícolas.

Electromanufacturas. Se divide en: cables, alambres; aparatos eléctricos y electrónicos, telecomunicaciones, transporte, teléfono y computación.

Autopartes. Se dedica a la revisión de los planes de arneses, al establecimiento del proceso de producción y a la elaboración de prototipos y armados, de acuerdo a las especificaciones requeridas por los clientes.

### **EMPRESAS DEL GRUPO CONDUMEX**

- 1.- Macopel, D.F. . 32 años pionera en la elaboración de arneses.
- 2.- Arcomex 1 y 11 (1975, 1992). Elaboración de arneses, abastece al mercado nacional e internacional.
- 3.- Arelex, Querétaro (1981), abastece al mercado nacional e internacional.
- 4.- Ensables eléctricos automotrices del norte, abastece al mercado de exportación.

## **EMPRESAS DEL GRUPO CONDUMEX**

- 1.- Macopel, D.F. . 32 años pionera en la elaboración de arneses.
- 2.- Arcomex 1 y 11 (1975, 1992). Elaboración de arneses, abastece al mercado nacional e internacional.
- 3.- Arelex, Querétaro (1981), abastece al mercado nacional e internacional.
- 4.- Ensables eléctricos automotrices del norte, abastece al mercado de exportación.
- 5.- Centro herramental de Saltillo Coahuila (CENTEC).

Empresas que dan servicio al sector autopartes:

Cortaflex, en Querétaro. Es una planta de tecnología moderna, en donde se realiza el proceso de stirado del cobre. Tiene una capacidad de cuatro mil toneladas de cobre al año, con un recubrimiento plástico. Abastece al mercado de exportación.

Telsa, en Saltillo Coahuila. Elabora terminales eléctricas de alta calidad, piezas inyectadas de hule y plástico. Proceso de manufactura de arneses, circuitos. Tiene capacidad de tres mil componentes de diez mil circuitos en forma simultánea.

Asimex, empresa de servicio. Brinda apoyo comercial, financiero de operación, de sistemas de ingeniería a todas las plantas.

Condupac. Importación de componentes y exportación de productos a las plantas armadoras más importantes de Estados Unidos y Canadá. Comercialización del producto con el cliente. Esta empresa se encuentra ubicada en Detroit, Michigan.

El grupo Condumex se compromete en un proceso sistemático de mejoramiento en todas las actividades. Su objetivo es lograr una actitud de superación que los mantenga competitivos, cumpliendo con la responsabilidad social: "nos comprometemos a participar en un procesos de mejoramiento continuo, cumpliendo los requisitos de nuestros clientes la primera vez y siempre"

Arcomex es una empresa que pertenece a la rama de aparatos eléctricos y electrónicos, dedicada a la producción de arneses: conjunto de cables terminales, conectores y componentes de protección eléctrica y mecánica para la conducción de señales eléctrica y electrónicas dentro de un automóvil, ubicada en la parte centro sur del estado de Tlaxcala, en la localidad de Acuitlapilco.

En el municipio de Tlaxcala se localizan 35 empresas, distribuidas, según rama de actividad en 13 textiles, 9 de productos minerales no metálicos, 4 de producto metálicos, 4 de aparatos eléctricos y electrónicos, 2 de alimentos, 1 de bebidas, 1 de madera y 1 de transporte y sus partes; el número de obreros empleados es, aproximadamente de 3123 de un total de 11617 de PEA, que en términos relativos es el 26%. A pesar de que se incrementa la actividad industrial, el sector terciario es el que absorbe el mayor porcentaje de la PEA:

Arcomex se establece en Acuitlapilco en el año de 1975, el número de obreros que empleó fluctúa entre los 300 y 350. Para el año de 1992 el total de obreros empleados es de 810; 645 mujeres y 165 hombres, pertenecientes a 17 municipios de los 44 que componen al estado de Tlaxcala.

Es importante hacer notar que de las 645 mujeres que laboran en Arcomex, 516 son madres solteras, situación que por sí solo conduce a la reflexión de otros problemas que por el momento sólo dejamos señalado.

El proceso de trabajo está organizado de dos maneras una llamada línea tradicional, con la que llegó Arcomex a Acuitlapilco y otra llamada línea "moderna" que arranca en 1990. Ambos cambios responden a los acomodos del capital industria, lo que reafirma que en la cotidianeidad laboral se refleja la

reestructuración del capital y la importancia que ésta tiene en la formación/transformación del saber obrero.

El sindicato de esta empresa pertenece hasta 1991 a las industrias del hierro, metales y manufacturas compuestas en la República Mexicana, de la Federación de trabajadores de Tlaxcala (CTM), a principios de 1992 el comité sindical y la mayoría de los trabajadores, sobre todo de las obreras, deciden cambiar de central obrera, actualmente pertenecen a la Federación Reguonal Obrera Campesina (FROC-CROC), ignoramos el nombre del sindicato.

Es importante aclarar que en el desarrollo de esta investigación la intervención del sindicato no la consideramos importante, porque según nuestras herramientas de investigación: observamos, interpretación de dibujos, charlas informales, entrevistas y recorridos no registraron al sindicato como actor clave para nuestro estudio: circulación del saber obrero un aprendizaje colectivo, salvo cuando se realizó el cambio del comité sindical, ver Capitulo V, p. 117.

### **111.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA FEDERAL PACIFIC ELECTRIC DE MEXICO**

Federal Pacific fue fundada en el año de 1964 con el objeto de fabricar materiales para control y distribución de la energía eléctrica, con la experiencia acumulada y la inclusión al grupo EUROPEO MERLIN GERIN, quien tiene como objetivo el dominio de la energía eléctrica. Se ha logrado una excelente posición en el mercado de productos eléctricos, siendo los únicos en México que elaboran equipo para el manejo de la electricidad en toda la gama de tensiones desde baja, media, alta y extra tensión.

Federal Pacific tiene el propósito de alcanzar la perfección, la cual se ejerce a través de la innovación en el diseño y construcción de equipos, ofreciendo mayor calidad, servicio oportuno y garantía de seguridad de operación, con el apoyo de un capacitado equipo de investigación en Grenoble, Francia,

quienes con un cuidadoso y seleccionado trabajo crean una tecnología cada vez más avanzada según los requerimientos del mundo contemporáneo.

La empresa exporta a Arabia Saudita, Gran Bretaña, Estados Unidos y países del Caribe. Por eso se debe tener nivel mundial, no sólo se busca calidad tecnológica en el producto, sino también en el servicio, así se asesora a los clientes para seleccionar el mejor equipo y a saber cuál es la solución óptima y a la vez más económica para su determinado proyecto.

Actualmente fabrica 18 familias de productos que incluyen interruptores, termo y electromagnéticos en todas las tensiones eléctricas, fusibles, arrancadores, controles, tableros y subestaciones; y ofrece la garantía de seguridad en el manejo de la energía eléctrica. Esto ha permitido que Federal Pacific esté presente en industrias, hospitales, centros financieros, complejos hoteleros, industrias del petróleo y petroquímica, plantas generadoras, en suma, en amplios sectores de la economía.

Para permanecer competitivos en este nuevo ambiente económico de apertura de mercados, negociación del Acuerdo del Tratado Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá, es necesario una mejora continua en toda la organización. Este esfuerzo se había comenzado años atrás con el programa de aseguramiento de la calidad. Para continuar en este camino, el grupo directivo ha tomado la decisión de establecer un nuevo sistema de administración para la calidad total, que significa una mejora continua en todas las actividades y en todos los servicios.

La aplicación de los métodos y técnicas en los cuales se van a capacitar los directivos de Federal Pacific, la comunicación permanente y el trabajo en equipo de todas las áreas, son los elementos de la nueva forma de organizar el trabajo.

Las principales características de calidad de los productos y servicios son, según la Empresa: durables, seguros, de fácil mantenimiento, alta seguridad, intercambialidad, disponibilidad y diversidad.

Los principales valores para lograrlo son:

**El personal.** El ser humano es la piedra angular en el proceso de la organización, por lo que debe ser tratado con equidad, respeto y dignidad, propiciando su desarrollo individual y mediante un trabajo en equipo.

**Los clientes.** Estos son la razón de ser de Federal Pacific , por eso, los productos y servicios deben ser la garantía de la plena satisfacción presente y futura.

**Los proveedores.** Se consideran fundamental la participación decidida de los proveedores en el logro de la mejora continua. Por eso se debe desarrollar relaciones técnicas y comerciales justas y duraderas.

Se considera que cada uno dentro de la organización es a su vez proveedor y garantiza a sus clientes internos la calidad de sus productos y servicios.

**La comunidad.** Se considera que se debe trabajar para el desarrollo de la comunidad, participando en la medida de las posibilidades , en la conservación del medio ambiente y acatando leyes y reglamentos.

**Los beneficios.** Para garantizar la permanencia en la organización a largo plazo se debe lograr beneficios razonables.

Se debe hacer una filial que, a través de esta mejora, apoye la consolidación del grupo a nivel mundial.

## **SECTORES CONSUMIDORES**

- a) Industrial, son de proceso, ligeras y mineras; compañías de generación y distribución de energía eléctrica.
- b) Terciario, son establecimientos comerciales y de servicio.
- c) Residencial, son edificios y casas habitación.

## **ELEMENTOS INTERMEDIOS**

- a) Distribuidores
- b) Fabricantes de equipo original
- c) Tableristas
- d) Contratistas e instaladores

## **PRODUCTOS Y SERVICIOS**

- a) Productos, interruptores (baja, media y alta tensión), equipos de control, tableros (baja y media tensión), electroductos, fuentes de energía ininterrumpida (ups), fusibles y gabinetes.
- b) Proyectos llave en mano en sistemas eléctricos.
- c) Servicios, asesoría, capacitación y mantenimiento en sistemas eléctricos.

La organización del proceso de trabajo es reflejo de los acomodos del capital industrial, como ya dijimos, por ello Federal Pacific a partir de la década de los 90 inicia una serie de estudios ver Capitulo V, p. 139 para incorporar cambios en la tecnología, en los ritmos de trabajo, en las políticas

laborales que muchas veces significan despidos como sucedio en esta empresa, pero al mismo tiempo significan nuevos saberes obreros que los trabajadores se trasmiten para hacer frente (asu manera), a la inestabilidad del mercado laboral.

Federal Pacific, se ubica en el Corredor malinche, hacia la parte centro sur del estado de Tlaxcala; integrado por los municipios de Miguel Hidalgo (Acuamanala), San Luis Teolocholco y José María Moreslos (Mazatecochco), compuesta por una PEA de 5700 personas.

Las empresas que integran al Corredor Malinche son 29: 8 textiles, 8 de productos minerales no metálicos, 4 de productos metálicos, 4 de ensamles de maquinaria y equipo, 2 de metálicas básicas, y de productos de hule y plástico, 1 de aparatos eléctricos y electrónicos y 1 de equipos de transporte y sus partes; empleando a 2855 obreros, aproximadamente. El 50% del total de la PEA de los 3 municipios.

La actividad principal de la población de estos municipios, antes de la llegada de la industria, era el campo que permitía un cultivo diversificado, principalmente de maíz, haba, tomate, avena y alfafa y, el comercio a través de tendejones, miscelaneas y recaudería<sup>30</sup>.

Federal Pacific, se establece en el municipio de Acuamanala, el número de obreros empleados es de 189: 94 hombres y 95 mujeres, pertenecientes en su gran mayoría (153 obreros), al municipio de Acuamanala.

Las característica principal de esta población empleada en Federal Pacific es considerar al centro de trabajo como suyo, prohibiendo la entrada a toda persona que no pertenezca al municipio de Acuamanala, hasta el grado de tomar las instalaciones y secuestrar a los directivos de la empresa para impedir el ingreso de personas de otros municipios.

---

<sup>30</sup> Los Municipios de Tlaxcala, Colección: Enciclopedia de los municipios de México, Gobierno del estado de Tlaxcala, 245 pp.



El sindicato de esta empresa pertenece al Sindicato nacional de Trabajadores de productos Eléctricos, Electrónicos, Similares y Conexos de la República Mexicana de la CTM, su participación, al igual que en Arcomex, no es importante, según nosotros, para el estudio de los comportamientos sociolaborales, por ello sólo lo mencionamos cuando hay cambio de secretario del comité sindical, ver Capítulo III, p. 80.

## **IV. CAPITULO III: SOCIALIZACION DE SABERES**

### **IV. 1. INTRODUCCION**

El comportamiento sociolaboral de los obreros lo explicamos a partir del espacio del proceso de trabajo, por ser el lugar donde se dan cita diversos Actores (directivos y trabajadores) para ejecutar un trabajo, se establecen reglas del juego laboral que dan sentido a la producción: trabajadores, tecnología, relaciones laborales, organización formal e informal, etc., rescatando la actitud real y cotidiana de la circulación del saber obrero.

El proceso de trabajo lo estudiamos a través de su división y socialización, con el propósito de analizar de forma sistemática las actitudes obreras ante dichas situaciones.

La división del trabajo, la entendemos como la distribución, tanto de los departamentos como de las áreas de producción porque de éstos dependen las etapas de producción y los diferentes grupos de obreros que las componen.

Se realiza una descripción del proceso del producto, destacando cada una de las actividades que éste involucra, así como las funciones que cada obrero debe realizar en él.

La socialización del trabajo, la entendemos como la convivencia entre obreros con diferentes experiencias sociales que establecen contacto no sólo como compañeros de trabajo, sino organizados por un proceso de trabajo que determina la base del saber obrero.

El conjunto de actitudes de carácter social: compromiso, consenso y aceptación de los trabajadores (obreros y mandos medios) son los elementos que tratamos de analizar al interior de las empresas. Pretendemos rescatar la forma de como la cotidianeidad, moldea el comportamiento sociolaboral del obrero; eso que no puede ser reconstruido por un cuestionario.

La utilización de esta información, no es obtener conclusiones finales, sino simplemente se toma como una herramienta que nos ayudó a acercarnos a la explicación de los comportamientos sociolaborales, estudiados en esta investigación como el conjunto de actitudes obreras cotidianas que no forzosamente significan una respuesta en contra de las relaciones capitalistas, sino como un producto de las relaciones sociales de producción. Es decir, cómo se incorporan los trabajadores a sus empresas y hasta que punto y de que manera integran voluntariamente su capacidad de trabajo.

## **IV.2 DIVISION Y SOCIALIZACION DEL TRABAJO EN ARCOMEX S.A. DE C.V.**

### **LINEA TRADICIONAL**

La división del trabajo será analizada a través de la función exclusiva de un obrero, siendo ejecutada la totalidad de la producción por la asociación de esos obreros parciales, a partir de la combinación de diversas actividades bajo el mando del mismo capital.<sup>1</sup>

Las actividades manuales se realizan en mesas de trabajo: pelado intermedio, aislar peladura, armar madejas de alambres de corrientes eléctricas determinadas por colores. Las individuales, cada quien realiza una actividad específica en su máquina; punto estaño, trenzado, corte y aplicación y aplicaciones secundarias, etc.. Las de equipo, integradas por dos modalidades: primera, un conocimiento parcial del proceso de trabajo que compone un arnés y segunda, un conocimiento fragmentado del conjunto del proceso de trabajo que realizan los trabajadores, en donde un conjunto de sistemas y métodos de trabajo forman parte de la línea tradicional y otros de la línea moderna, como a continuación se explica:

La Línea tradicional (L.T.), está compuesta por 3 áreas de trabajo: **CORTE Y APLICACION, PREPARACION Y ENSAMBLE FINAL**, sus métodos de trabajo son: **SISTEMA PUSH, NISSAN ARTESANAL Y TABLEROS FIJOS NISSAN**. El trabajo de esta línea se ha realizado desde 1975 que inicia la empresa, su trabajo era más tradicional; las medidas de los alambres se hacían sobre el

---

<sup>1</sup> Marx Karl. El Capital T I/Vol.2. Ed. S. XXI, División del Trabajo y Manufactura , México 1983. pp. 409-451.

suelo, el corte de cada alambre con pinzas, el aislado y las peladuras de alambre con las manos; poco a poco se fueron incorporando máquinas, nuevos obreros y se fueron implementando los cuadros medios de autoridad que vigilan y controlan el trabajo con más organización y disciplina.

### **AREA DE CORTE**

En esta área cada operario se sienta frente a su máquina y realiza un trabajo individual que consiste en cortar alambres de diferentes tamaños y colores, según lo especifique la tarjeta viajera, la cual contiene las especificaciones, por número de partes que se van a realizar en las tres áreas de trabajo, según el modelo que se esté realizando.

El ritmo de trabajo limita el tiempo de conversación entre obreros; cuando una máquina falla o hace falta materia prima, el operario va en busca del **supervisor**, quien se hace cargo de corregir las anomalías. A este método de trabajo la empresa le denomina **PUSH**.

### **AREA DE PREPARACION**

En esta área, se realiza un trabajo manual, en forma horizontal (sobre mesas) cada obrero es responsable de realizar su actividad. La materia prima se encuentra cerca de ellos pero de una manera desordenada. Los obreros opinan que el lugar de trabajo es sombrío y da la impresión de sucio. Aquí también, se realiza trabajo individual pero más relacionado con el conjunto de actividades del proceso de trabajo que componen un arnés<sup>2</sup>.

El **supervisor cumple** la misma función que en el área de corte: corregir anomalías, checar que la producción salga a tiempo y vigilar que los operarios platiquen lo menos posible. A este sistema de trabajo la empresa le llama **NISSAN TRADICIONAL**.

---

<sup>2</sup>.- Arnés conjunto de cables terminales, conectores y componentes de protección eléctrica y mecánica para la conducción de señales eléctricas y electrónicas dentro de un automóvil.

## **AREA DE ENSAMBLE FINAL**

El proceso de trabajo en este área es individual, es realizado por un conjunto de operarios de una manera fija a través de un tablero, donde se elabora un arnés completo con 2 o más operarios, según las partes y lo complicado de éste. En un lugar sombrío y desordenado, más bien amontonado, los tableros tienen espacios reducidos entre éste y la materia prima, las pruebas eléctricas y dimensionales a un lado los tenedores de los arneses terminados por otro lado, como arañas, dicen los obreros y por si fuera poco los **supervisores** exigiendo más producción, con la amenaza de irse a tiempos extras, esta última dentro de poco se va a considerar como un nuevo turno, en toda la planta, dicen los operarios; una jornada de 16 horas de trabajo diaria, pues no pasa una semana en que por lo menos, 2 días, se vayan a horas extras ( de 6:00 A.M. a 10:00 P.M., de 14:00 P.M. a 6:00 A.M. y de 6:00 A.M. a 6:00 A.M.). A este sistema de trabajo le llaman **TABLEROS NISSAN**, en los cuales se realizan los arneses automotrices de NISSAN, VOLKSWAGEN, GENERAL MOTORS, FORD y CHRYSLER. El tiempo destinado para elaborar un arnés depende de las características de éste, según el cliente, pero generalmente se realizan de 12 a 14 arneses en un tablero compuesto por 2 o 3 operarios, en una jornada de 8 horas de trabajo. La rotación de operarios por cada actividad en las 3 áreas es permanente, según las necesidades de la producción y las ausencias de los operarios.

### **IV. 3. DIVISION Y SOCIALIZACION DEL TRABAJO DE ARCOMEX S.A. DE C.V. LINEA MODERNA**

En el año de 1990, la empresa implanta otro forma de organizar el trabajo: con el fin de que se reduzcan tiempos perdidos y que la imagen del trabajo se vuelva " más atractiva para los obreros", declara el gerente de manufactura de la empresa.

Los directivos diseñan cada actividad de trabajo, marcando su espacio con líneas amarillas sobre un piso limpio, brillante y con luz adecuada, abastecido de todo lo necesario para producir con calidad y con una ubicación, cerca de las oficinas que desprenden un olor a perfume.

Las áreas de trabajo y las actividades en que se divide el proceso de trabajo son las mismas que en L.T., lo que es diferente son los métodos y la organización del trabajo, como se explica en la Ley Out y en el Plan Maestro de Producción (ver anexo pp. 227-238).

En esta línea moderna (GS) como la llaman los directivos de la empresa, se pretende implantar una nueva forma de organizar el trabajo, incorporando nuevos métodos: **SISTEMA PULL, CEDULAS DE PRODUCCION Y CARRUSELES** y nuevos conceptos de producción: **JUST IN TIME, KAN BAM, CERO ERRORES, ETC.**. En esta línea, también, se trabaja para los clientes: **NISSAN, VOLKSWAGEN, GENERAL MOTORS, FORD Y CRYSLER**, fabricándoles el modelo principal del año, 110 a 120 arneses por carrusel, en jornadas de 8 horas de trabajo. El nombre de la línea moderna es anual en cada cambio de modelo, se inició con el nombre de XE de 1989 a 1990, XE 91 de 1990 a 1991 y GS de 1991 a 1992.

La diferencia entre las dos líneas en el proceso de trabajo está en la incorporación de nuevos conceptos de producción, métodos y organización del trabajo. Se pretende anular tiempos muertos, tener cero errores y evitar el sobre inventario.

Mientras la línea moderna corta únicamente el material que va ser utilizado en el área final, la línea tradicional corta el material que pertenece a todo el programa, se utilice o no en el área final, lo que provoca amontonamientos de materia prima y extravío de piezas o partes, lo que ocasionará afectar el proceso productivo y deber iniciar desde el principio hasta el final, nuevamente, se pierde una semana de producción y se incrementa el sobre inventario. El número y las características del producto terminado se tiene a tiempo en las dos líneas, la ventaja es que se pierde menos y se produce con más calidad, en la línea moderna.

## **AREA DE CORTE**

En esta área los obreros no empujan su materia prima, toman la que está determinada por cada lote, el que está sujeto a los cambios en el mercado, el trabajo es individual, un operario por cada máquina (igual que en L.T.); cuando se descompone una máquina, sólo enciende una luz amarilla que significa que la máquina está fuera de servicio y el supervisor es quien recurre al personal de mantenimiento para su pronta reparación, se trata de eliminar el mayor número posible de tiempos muertos; cuando está encendida la luz roja, significa que está trabajando sin ningún problema; cuando hace falta materia prima, se enciende un foco azul e inmediatamente el abastecedor de materia prima coloca en cada lugar la materia faltante, según corresponda, y aprovecha para retirar el producto elaborado y colocarlo en el lugar designado, o bien lo pasa a la otra área de trabajo. Existen dos abastecedores por turno en cada área de trabajo. A este sistema de trabajo la empresa lo llama **PULL, KAN BAM**.

## **AREA DE PREPARACION**

las actividades en esta área se realizan en circuitos compuestos por 3 o 4 operarios, cada quien con su actividad, con la materia prima ordenada, al alcance de sus manos, surtida por un abastecedor pendiente de que no falte ni se amontone nada. A este método de trabajo le llaman **CEDULAS DE PRODUCCION**.

## **AREA DE ENSAMBLE FINAL**

Está compuesta por 7 u 8 tableros sujetos a un carrusel ( tableros jiratorios donde se realiza el árnes) integrado por 8 o más obreros según los componentes y lo complicado del arnés. Aquí el obrero es responsable de una sola parte del proceso de trabajo que se realiza bajo tiempo y con un control estadístico del proceso; al igual que en **TABLEROS NISSAN**, están rodeados de los controles de prueba eléctrica y dimensional y de los "tenedores", la materia prima se encuentra en un lugar adecuado, en la parte inferior de los tableros; en la parte superior se encuentra un recipiente para depositar la basura; el abastecedor de materia prima acude al carrusel cada vez que el foco azul prende y cuando prende el foco amarillo, acude el supervisor para atender de inmediato las anomalías; cuando es el foco

rojo el que está prendido, indica que todo va viento en popa, hay cero errores, un concepto más de la línea moderna.

El movimiento del carrusel se determina cada inicio de modelo. El jefe de Ingeniería Industrial, baja a la planta acompañado de una serie de estudios contenidos en el Plan Maestro de Producción, (ver anexo), se instala en los carruseles integrados por obreros de diferentes características e inicia el desarrollo de una serie de partes que componen el arnés: alambres de diferentes tamaños y para corrientes distintas diferenciadas por colores, ensambles de diferentes tamaños y formas, aislado: continuo, alternado, entubado, etc., integración de partes como circuitos, conectores, terminales, grapas, tubos, clips, fusibles, gromet, etc.. Toma el tiempo de cada movimiento, después suma el total de tiempos por cada movimiento los registra en su cronómetro y determina el tiempo necesario para realizar el arnés con las características que especifica el o los clientes.

El conocimiento que tiene el obrero sobre el trabajo es parcial, las actividades son específicas y las responsabilidades individuales; es decir, una serie de actividades que componen un arnés, el tiempo necesario para su ejecución, con el número de obreros justos para realizar el trabajo, con la materia prima cerca de ellos y sólo la que se va a utilizar; cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.

Las pruebas eléctricas y dimensionales que se encargan de aceptar o rechazar el arnés, se encuentran a un lado del carrusel, lo mismo que los pizarrones donde los obreros llevan un control estadístico de su proceso, marcando sus errores y el tiempo que les lleva corregirlo: como advirtiéndole que el trabajo se tiene que hacer una vez y bien hecho, pues de ello dependen los estímulos que se otorgan a cada uno de los obreros.



## **SUPERVISION DEL TRABAJO**

Cada supervisor crea su método de trabajo: algunos, a través de la asistencia a los moles<sup>3</sup> logran una relación más estrecha con los trabajadores por lo que se ven obligados a ceder en algunas condiciones laborales: menos carga de trabajo, cambios de puestos y turnos de trabajo, permisos, vacaciones.

Otro a través del acomodo de los obreros en los puestos de trabajo, evita que crezcan las diferencias entre ellos pero al mismo tiempo también evita las buenas relaciones de equipo, grupo entre obreros.

Otro más controla el trabajo a través de aquellos obreros claves que inician y terminan el proceso, de manera que los que se encuentran en medio no pueden detenerse y además detectan al obrero más capaz y dinámico, al que ocupan como comodín en los diferentes procesos: para cubrir los retrasos, las ausencias o bien vigilando el ritmo de trabajo.

Otro tipo de supervisores integran equipos de trabajo con obreros de diversas características para evitar que flojeen, que platiquen entre ellos y mantengan un mismo ritmo de trabajo.

Algunos otros supervisores toman una actitud autoritaria y determinante con los obreros: "o sacan la producción o se van a horas extras", o bien, a un cierto número determinado de errores, realizan reportes al departamento de selección de personal, con lo que eliminan cualquier posibilidad que el obrero tuviese de obtener los premios que la empresa otorga por disciplina al trabajo.

Finalmente otro, aplica estrictamente las normas y reglas del trabajo, estimulando a los obreros a través de encuentros deportivos, ciclos de películas, convivencias entre jefes inmediatos y obreros, etc., eventos todos que se organizan antes de que termine la jornada de trabajo y una vez que se ha cumplido con el programa de producción.

---

<sup>3</sup>.- Fiesta tradicional de la región, donde celebran el cumpleaños de los jefes de la familia, los bautizos, casamientos, 15 años, etc.. Invitan a sus amigos, compadres, vecinos, compañeros de trabajo y jefes; generalmente la celebración del mole se realiza en dos días.

Estos métodos o estilos diversos de trabajo de cada supervisor, se aplican según convenga a las necesidades de la producción que la empresa tiene que entregar a tiempo y con calidad acordada con sus clientes.

El ambiente de trabajo se nota agradable y relajado, pero cada quien guarda sus sentimientos y diferencias, cuidándose de sus compañeros y de los supervisores y realizando un trabajo individual que cumpla con las exigencias de la empresa, como se puede observar en el capítulo núm. III.

### **RELACION LABORAL**

Conviven dos tipos de organización del trabajo en Arcomex. En la organización del trabajo tradicional, definida por la empresa como una división del trabajo poco formalizada, no existe una separación estricta entre producción y mantenimiento, y pocos niveles de autoridad; el control de calidad no es un procedimiento estandarizado porque no hay un trabajo estándar, el estilo de mando es arbitrario, despótico, la supervisión no obedece a reglas y métodos de trabajo precisos, la comunicación responde más a relaciones personales en el trabajo que a una relación laboral. La planeación y programación del proceso productivo no sigue criterios normativos del trabajo, lo que provoca tiempos perdidos y sobre inventario.

La organización del trabajo moderna, GS como la llaman los directivos, pretende flexibilizar la división del trabajo a través de la rotación de los obreros, según sean las necesidades de producción; se fomenta la organización en equipos propositivos de obreros y supervisores; interesa más la retroalimentación entre los niveles de dirección y supervisión con los obreros; se prohíben las relaciones personales y sentimentales entre supervisores y obreros; el estilo de mando es consensual y participativo, se consideran los acuerdos informales en el proceso de trabajo.

La nueva forma de organizar el trabajo incluye elementos tales como:

- a). Equipos y células de producción: Agrupamiento de equipos y máquinas operadas simultáneamente por varios obreros del cual se obtiene partes completas para su uso en áreas o líneas de producción posteriores.
- b). Cero errores: Dentro de la metodología de Philips Crosby él menciona cero defectos (errores) como uno de los fundamentos de la mejora continua, visto como standar de realización o actitud.
- c). Control estadístico del proceso: dispositivos para el control de los procesos, principalmente en las áreas de corte y aplicación. A través de gráficas de control que están siendo operadas por los obreros directamente y dan información del comportamiento de esos procesos.
- d). Control de calidad total: estrategia que a través de grupo Condumex se plantea a mediados de 1986 como la manera de lograr la competitividad tanto nacional como internacional y en un principio se uso la metodología de Crosby.
- e). Cero inventarios: el sistema de manufactura de Condumex tiene como filosofía la reducción de los inventarios tanto de materia prima, proceso y producto terminado para lo cual se han implantado técnicas de justo a tiempo.

#### **IV. 4. DIVISION Y SOCIALIZACION DEL TRABAJO DE FEDERAL PACIFIC ELECTRIC DE MEXICO**

El proceso del trabajo esta dividido en dos grandes grupos, **ACABADOS Y COMPONENTES**, que describimos a continuación.

**ACABADOS**. Intervienen en este grupo 4 supervisores, cuya función es coordinar el plan de producción, elaborado por el gerente de producción de oficinas centrales; 55 obreros aproximadamente

(16 hombres y 39 mujeres), ejecutan una serie de actividades manuales que consisten en conectar un conjunto de alambres, tornillos, piezas de níquel, aluminio y cobre para ensamblar a los siguientes interruptores eléctricos de diferente carga eléctrica, sometidos finalmente a una prueba de aceptación/rechazo verificada en las consolas de calibración.

**ACABADOS**, esta formado por el área de ensamble que se divide a su vez en cuatro, subáreas:

1. **11A** ensamble de interruptores stablok: NA, NB, NC (tipos de interruptores termomagnéticos de uso industrial). El tipo de maquinaria que se tiene son: consolas de calibración, aditamentos para ajustar los ensambles interiores, calibrar interruptores y herramientas.
2. **21A** ensamble de interruptores industriales. El Tipo de maquinaria consiste en: herramienta neumática convencional y consolas de calibración. Existen cuatro líneas de producto: 1. Marco E, 2. Marco F, 3. Marco JL y 4. Marco M.
3. - **31A** ensamble de tablero de alumbrado el tipo de maquinaria que integra esta área son: Taladros, barrenadoras, machucadora (cuerdas a las barras), sierra y herramientas.
4. - **IIB** ensambles de centros de carga con dos centros de costos.

**EN EL AREA DE COMPONENTES**, participa el siguiente personal:

Supervisores (5) quienes tienen como responsabilidad, planear, organizar y controlar a los obreros en el proceso técnico de trabajo; 8 auxiliares de supervisor, quienes llevan el control de las piezas fabricadas y los envíos a las diferentes áreas, controlan al mismo tiempo los reportes de materiales; también hay un químico quien es responsable de hacer análisis para controlar los procesos de fabricación en las diferentes líneas de los baños eléctricos y electrónicos; 6 montadores de herramientas, cuya responsabilidad es el montaje y desmontaje de herramientas; 84 obreros, ( 52 hombres y 32 mujeres) realizan actividades manuales como el moldeo de piezas de interruptores por medio de fibra de

vidrio, fabricación de piezas de cobre, latón y aluminio, transformación de láminas y soleras por la acción de corte y dobles y el acabado del conjunto de piezas que son utilizadas en la integración de interruptores eléctricos de diferentes tamaños y para diferentes usos.

El conjunto de actividades que componen las dos grandes grupos de trabajo: Acabados y Componentes, se ejecutan por la intervención directa manual de los actores sociales (obreros), auxiliados con las herramientas y maquinarias ya señaladas que utilizan en su trabajo.

Para auxiliar el proceso de fabricación y obtener la mayor calidad en el producto, existen en cada grupo un **inspector de calidad**. Su función es auditar la calidad durante el proceso y en el producto ya terminado.

En el grupo de Componentes se fabrican partes de los interruptores y se divide en cuatro áreas:

1. **MOLDEO**. Compuesta por 20 máquinas moldeadoras automáticas de transferencia, lijadoras y taladros, donde se fabrican 85 distintos tipos de piezas moldeadas de diferentes tamaños para ser utilizadas en el área de ensamble a través del control de parámetros como temperatura, presión, tiempo y peso.
2. **MAQUINADOS**. A esta área la integran cuatro secciones, utilizan 17 tornos automáticos y semiautomáticos, dos sierras, una ranuradora, cinco máquinas fresadoras y dieciséis taladros. Su trabajo consiste en fabricar 300 tipos de piezas en CRS, cobre latón y aluminio.
3. **TROQUELES**. En esta área se fabrican 450 diferentes piezas de láminas CRS, láminas de latón, cobres, aluminio y fibras, la integran veinte prensas troqueladoras y cortadoras con capacidad de cinco a ciento ochenta toneladas. Su trabajo consiste en transformar la lámina y/o soleras en piezas por la acción de corte y dobles.
4. **ACABADOS**. Es la cuarta y última área de componentes cuenta con tres secciones diferentes. En la primera, denominada tratamientos térmicos la operación es manual para carga y descarga de los hornos, la integran: dos hornos de cemento, un horno de atmósfera controlada, un horno de

templado, un horno de revenido y tres hornos en varios. El trabajo consiste en dar dureza a 100 diferentes tipos de piezas tanto para uso de ensambles como herramientas de corte y doblado. En la segunda, se realizan acabados, está compuesta por cuatro líneas: níquel, zincado, desengrase y plateado (cromatizado). Aquí se acaban las piezas con un proceso electrolítico en donde se le adiciona material y se controlan parámetros tales como voltaje, tiempo y adiciones. Dicho proceso se realiza en unas tinajas en donde se concentran los baños químicos y barriles transportadores. La tercera sección se llama pintura y vibrorrebanadoras; en esta última sección se recubren las piezas con pintura epóxica (polvo) y se hornean para que tengan adherencia en las piezas; los parámetros a controlar son : tiempo y temperatura.

En este grupo de acabados se encuentra, también, el **CONTROL DE AGUAS RESIDUALES**. Esta zona consiste en un pequeño departamento químico que es el que se encarga de analizar periódicamente los tratamientos de aguas residuales, controlando los parámetros en aguas negras e industriales.

Existen dos departamentos y una zona de inspección que auxilian a los dos grupos ya descritos.

**DEPARTAMENTO DE SERVICIO.** Compuesto por el área de subensamble la cual realiza las siguientes funciones: ajuste de ensamble; ensamble y calibre; prepara el lote para inspección de control de calidad; aprueba el lote; se pasa a interruptos y, ya como producto terminado, se pasa a control de calidad para verificarlo y finalmente se procede a empacar.

El personal que labora en este departamento está integrado por un supervisor que coordina el trabajo de acuerdo al plan de producción y 29 obreros (6 hombres, 21 mujeres) y 2 montadores de herramientas.

**EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO.** Compuesto por tres áreas: **ELECTRICA, MECANICA Y MANTENIMIENTO**. Su objetivo, es el préstamo de servicio en buen estado para las áreas productivas. La maquinaria que lo compone son: dos tornos, dos fresadoras, un cepillo, cuatro

rectificadoras, tres taladros de banco y de columna, una sierra y cuatro ajustadores (ajustar y perfilar las piezas).

Los trabajadores que integran el área mecánica, tienen como labor principal acudir al llamado que hagan los supervisores y corregir las anomalías, según les correspondan; existen 1 supervisor, 1 mecánico, 1 soldador, 2 técnicos, 1 pintor, 4 auxiliares 1 ayudante y 7 obreros, integrados por 6 hombres y 1 mujer, quien se hace cargo del kardex.

En el área eléctrica existe 1 supervisor que vigila trabajos de administración, 2 técnicos, que se encargan de realizar la reparación de las máquinas y 1 coordinador de mantenimiento que auxilia las actividades.

El área de mantenimiento de herramientas está compuestas por 2 supervisores y 14 "técnicos" en maquinaria y herramientas (obrerros con preparación técnica) su proceso de trabajo es fijo a diferencia de las áreas ya descritas donde se práctica constantemente rotación de los obreros "operarios" (obrerros que saben leer y escribir o que tienen primaria)

Es importante señalar que las relaciones laborales entre estos dos tipos de obreros son de competencia sin llegar aún al conflicto como veremos más adelante.

**LA ZONA DE INSPECCION** (aseguramiento de la calidad). Verifica los materiales conforme a especificaciones internas emitidas por normas y especificaciones de clientes.

Dos labores se realizan en la inspección: mediciones y conteos. La maquinaria que utilizan en el área de inspección es: 1 máquina para medir por coordenadas y 2 calibradores de instrumentos de medición.

Esta área está compuesta por 1 jefatura que depende de la dirección técnica, 1 metrólogo, 2 auxiliares y 1 inspector que coordina a su vez a 6 inspectores integrados a las áreas de moldeo, tratamientos térmicos, ( acabados, recubrimientos y pinturas tóxicas), maquinados, troqueles, subensambles y unidad de disparo, línea de producción, terminado y calibración.

Además de los supervisores, la empresa cuenta con superintendentes, o jefes de área como los llama Arcomex, quienes se encargan de realizar el programa de producción, calculando su mano de obra; es

decir su capacidad en mano de obra y sus cargas de máquina para hacerlo consideran primero, capacidad instalada en máquinas y después, número de obreros.

## **SUPERVISION DEL TRABAJO**

Los supervisores son quienes organizan a los obreros en cada una de sus actividades por las diferentes áreas de trabajo. El tipo de relación que establecen con los obreros es amistosa<sup>4</sup>, más que de autoridad. Cada área de trabajo desarrolla un conjunto de actividades que se concentran en el área de ensamble final, lo que provoca problemas entre áreas cuando se atrasa el trabajo, porque automáticamente disminuye el ritmo de trabajo. No se desarrolla una competencia marcada entre áreas, excepto entre obreros operarios y obreros técnicos (área de mantenimiento de herramientas compuestas). Los operarios dicen que a los técnicos les falta la práctica que ellos fueron adquiriendo con la experiencia y los técnicos dicen que a los operarios les falta la teoría para realizar un trabajo adquirido con la práctica. Estas diferencias no se profundizan entre los trabajadores porque las actividades que realizan los mantienen aislados y ocupados.

Al interior de cada área de trabajo se observa una relación laboral tranquila, cada quien es consciente del papel que juega en la empresa: son obreros que tienen un pie en la empresa y otro fuera, sino es que no los dos fuera; están dicen los obreros listos para emprender camino cuando la empresa lo decida. Son conscientes de la labor de los supervisores: vigilar y controlar el trabajo sin solucionar sus problemas, pues no depende de ellos. Los obreros realizan el trabajo que ellos creen que está pagado por el salario que reciben: cuando los supervisores les piden más les contestan "no trabajamos a destajo sino por día y ya producimos más de la cuenta; exprimamos una naranja y luego vuelva a exprimirla y se van a dar cuenta que ya no le sale jugo, así nosotros, ya nos exprimieron todo el jugo, ya no damos más".

La actitud de los supervisores con los obreros es arbitraria: a los de nuevo ingreso los hacen trabajar más de la cuenta, hasta el punto de provocar el llanto en alguno de ellos; a los que tienen ciertas

---

<sup>4</sup>.- Entendida ésta como una relación entre personas iguales que se comunican para tomar acuerdos que resuelven tanto problemas del trabajo como familiares o sentimentales.



habilidades los nombran sus auxiliares; a los que tienen antigüedad en la empresa los usan de comodines en las diferentes áreas de trabajo o bien en diferentes actividades de la misma área; a los de antigüedad con experiencia laboral, los respetan, y se acepta el trabajo que ellos quieren sacar de más.

Actualmente se están practicando una serie de estudios en el proceso de trabajo para instrumentar una nueva forma de organizar el trabajo: nuevas maquinarias, nuevos métodos de trabajo (Kan Bam y tarjetas de especificaciones), nuevos productos y reacomodo de personal: superintendentes, supervisores y obreros (significan despidos). Se pueden observar 2 estilos de trabajo: el Francés y el Japonés. El grupo Francés, esta realizando una serie de estudios de cada actividad que compone el nuevo producto por medio de medir con tiempos de producción y tomando en cuenta las características de los trabajadores y el tipo de maquinaria que se va a emplear. El grupo Japonés, por su parte, a través de la integración de círculos de calidad, hace responsables a los propios obreros de los errores y problemas de cada área, así como de las posibles alternativas de solución.

Cada área de trabajo forma un equipo de calidad, integrado por los mismo obreros (de 4 a 5). el líder es el supervisor, quien pone el nombre a su equipo y se reúnen después de la jornada laboral para discutir entre ellos los problemas que tienen en su área de trabajo designar tareas para solucionarlos o bien para investigar cómo solucionarlos y el tipo de apoyos que requieren.

La manera de cómo debe funcionar el equipo de calidad, se explicó en un curso de capacitación que tomaron todos los trabajadores, durante la jornada de trabajo. La formación de equipos no se hizo de forma espontánea, los supervisores se encargaron de hablar con aquellos obreros participativos e inquietos y los convencieron, diciéndoles que era importante que tomaran la iniciativa de formar los equipos, con sus amigos o con quien se llevaran mejor; "la idea es que ustedes, como obreros directos, se involucren en la detección de problemas que afectan la producción de nuestras áreas de trabajo y den las alternativas de solución que crean más convenientes para facilitar el trabajo y realizarlo con calidad", dicen los supervisores; el grupo de calidad funcionará después de la jornada de trabajo y sin recibir un salario porque -argumentaron- si se recibe alguna compensación, entonces, se vería como exigencia de la empresa y no como voluntad de los trabajadores.

La duración de los grupos de calidad, depende de los problemas que se detecten y de la constancia de los obreros, pues en realidad el trabajo lo realizan dos personas: al que convence el supervisor y el amigo de éste. La solidaridad entre obreros de otras áreas no se observa, tampoco competencia entre ellos; sólo participan en el grupo de calidad porque les gusta distraerse en otras cosas que no sea su trabajo cotidiano.

Supervisores y obreros viven la misma incertidumbre del ambiente de trabajo; no se sabe si los programas de trabajo que se realizan en los grupos de calidad se desarrollen hasta el final; si haya o no haya resultados, o si las nuevas formas de organizar el trabajo signifiquen despidos permanentes; es una incertidumbre que se vive a diario. Dicen los trabajadores que siempre hay problemas en el trabajo y si sabemos trabajar cualquier empresa nos contrata y si nos quedamos aquí, estamos conscientes que siempre vamos a trabajar con problemas; ya sea por el calor en el área de moldeos, por quemaduras en el área de galvanoplastia, por el riesgo de accidente de trabajo que se corre en las áreas de maquinados y troqueles por la presión constante en el área de mantenimiento: mecánico y eléctrico o bien por el trabajo rápido que se realiza en las áreas de subensamble y ensamble para no bloquear el trabajo en equipo y salga con calidad, pues las consolas de calibración no permiten errores.

El salario y las prestaciones no varían mucho entre áreas, "lo importante es aguantar el trabajo y mientras nos guste trabajar no hay problema", dicen los obreros.

El tipo de trabajo es individual, aunque se realiza en grupo, porque el ascenso de trabajo depende del trabajo individual, considerando los criterios ya señalados. Tomando más en cuenta la puntualidad, asistencia y obediencia en el trabajo, que la antigüedad y la experiencia. Cuando se otorgan las nuevas categorías (anualmente 5 o 6 por área de trabajo), es cuando se observa una participación de equipo entre los obreros, el cual se diluye pronto cuando los directivos, enseñan la evaluación de desempeño por cada trabajador y como el nuevo salario sube de mil pesos a dos mil viejos pesos no se motivan para que los obreros consoliden el trabajo en equipo.

Cuando hay cambio de representante sindical, también se observa un trabajo en equipo pero no por áreas de trabajo sino por localidad geográfica, luchando por imponer que el representante sindical sea de su

pueblo, pero en cuanto se elige, se vuelve a desintegrar, no hay continuidad de trabajo en equipo sindical.

## **RELACION LABORAL**

En Federal Pacific, también conviven dos tipos de organización del trabajo. La tradicional, definida por la empresa como división minuciosa del trabajo, con funciones precisas de las actividades, separación entre producción y mantenimiento, entre supervisión y trabajo directo, tiene muchos niveles de mando con ámbitos claros, estilo de autoridad burocrática con reglas formalizadas, con una supervisión personal y con un tipo de comunicación formal (ver los programas de trabajo en el anexo); y la moderna, que dará a conocer sus características en el año de 1993, cuando los estudios ya mencionados den resultados.

## **V. CAPITULO IV: LOS ACTORES SOCIALES**

### **V. 1. INTRODUCCION**

Las características personales de los obreros (actores sociales), han sido olvidadas casi por completo en los estudios del proceso de trabajo. En el presente capítulo realizamos un estudio de ellas, porque según creemos, éstas juegan un papel importante para la trasmisión del saber obrero, pues éste no se construye solamente en la empresa sino que en él se reconstruye incorporando formas de vida anteriores que le son útiles para moldear su nuevo centro de trabajo.

La actitud de los obreros en el centro de trabajo, refuerza la propuesta de que las características de la fuerza de trabajo no son solamente la suma de datos personales necesarios para realizar un trabajo por calificado que éste sea, sino que son un conjunto de elementos que dan sentido a la organización del trabajo informal: medio ambiente, valores, significaciones, tradiciones y costumbres de los obreros, que sirven para aprender, pensar, sentir, ensayar, etc. las reglas del juego del nuevo trabajo.

Las formas de organizar el trabajo nos permiten interpretar los tipos de comportamientos sociolaborales que los obreros practican en el espacio del proceso de trabajo, según sean sus características socioculturales como veremos a continuación.

### **V. 2. CARACTERISTICAS DE LOS ACTORES SOCIALES**

#### **ARCOMEX S.A. DE. C.V.**

Cuando los obreros pertenecen a localidades y municipios diferentes, como lo muestra la gráfica número 1, su actitud entre ellos es de rivalidad y competencia, según el caso de Arcomex.

Su comportamiento en el trabajo no es estable, practican una movilidad horizontal, entendida como la posibilidad de emplearse y desemplearse en las diferentes empresas, buscan satisfacer sus necesidades económicas y laborales, puesto que el interés de los directivos, cuando extienden sus empresas a contextos como el tlaxcalteca, no está basado en la congruencia entre los requisitos de una cierta organización del proceso productivo y las características socioculturales de un cierto núcleo de población<sup>1</sup>, sino de contar con mano de obra disponible para ejecutar un trabajo que no requiere de obreros calificados, ni técnicos profesionales.

Las características de los obreros, son importantes porque no sólo son datos que se archivan como control de ingreso al trabajo, sino que de ellas depende la relación social que surge entre los obreros en el centro de trabajo, porque conviven diferentes estilos de vida, diferentes intereses y diferentes formas de ejecutar el trabajo.

Cuando los trabajadores forman parte de una nueva generación de obreros industriales, entendida como el inicio de industrialización moderna en el estado de Tlaxcala, sufren una serie de cambios en sus formas de vida tradicional, las que se ven marcadas por una nueva disciplina laboral y por un reacomodo de su tiempo libre<sup>2</sup>. Mantienen a los obreros distraídos y dispersos sobre todo cuando el centro de trabajo significa la interacción de individuos de diferentes municipios (que aunque todos rurales y pertenecientes al mismo Estado), cada uno de ellos con formas peculiares de estilos de vida que no fomentaron en Arcomex identidades colectivas como sucede en Federal Pacific.

---

<sup>1</sup>. Sociología del trabajo Número 5. Distritos industriales. Editorial Siglo XXI. España, invierno 1987-1988. p. 5.

<sup>2</sup>. Thompson, E.P. Tradición, Revuelta y Consciencia de Clase, Estudios sobre la Crisis de la Sociedad Preindustrial. Barcelona 1989. Ed. Crítica. p. 239-293.

El ambiente laboral toma una tranquilidad y una estabilidad aparente, sin embargo en el fondo existen grandes diferencias entre los obreros, marcadas por el sexo, según observaciones realizadas durante un mes en la planta.

La experiencia en el trabajo, adquirida a través de la movilidad horizontal es un elemento que fomenta la competencia entre ellos, porque adquieren conocimientos de un ambiente laboral industrial, con sus métodos, sus reglas y sus disciplinas en el trabajo, siempre muy diferentes a la organización del trabajo del campo y, sobre todo, a la organización del trabajo familiar.

La inseguridad frente a un trabajo desconocido, tuvo diferentes niveles en Arcomex. Se formaron grupos de obreros que bloquearon cualquier intento de trabajo colectivo, sin llegar a enfrentarse entre ellos, únicamente manteniéndose distantes.

La permanencia o antigüedad en la empresa, no es motivo de competencia. Entran y salen de la empresa cuando requieren de un ingreso económico que les ayude a salir de sus compromisos, como se observa en la gráfica número 2.

Pocos son los obreros ( 4 ) que laboran en Arcomex desde que la empresa inició, 8 obreros tienen 10 años de antigüedad, 5 tienen 7 años de antigüedad, la mayoría continúa practicando esta movilidad horizontal que les permite ir conociendo el nuevo mundo industrial a través de la participación directa en las diferentes empresas, comparando ambientes laborales y aprendiendo las nuevas reglas del juego.

La participación de los dos sexos en el centro de trabajo, propició condiciones desiguales de competencia entre los obreros. Las condiciones de la mano de obra femenina en Arcomex tomaron otra dirección a la que generalmente se les había asignado<sup>3</sup>, en estudios referentes al trabajo femenino. Su condición de mujer es tomada como arma para negociar mejores condiciones de trabajo, sus

---

<sup>3</sup>. Sociología del Trabajo Op. Cit. p. 107-134.

responsabilidades de madres y amas de casa, se utilizaron para justificar retardos y ausencias en el trabajo y paradójicamente el sexo fue motivo de desventaja laboral para los obreros hombres. La competencia laboral existe entre los dos sexos pero no por obtener puestos calificados o mejores salarios o por mantener a la mujer en condiciones inferiores frente a los hombres en el centro de trabajo, sino por consideraciones a la mujer, donde los hombres carecen de herramientas para competir con ellas, alimentan un ambiente laboral tenso entre los obreros.

No existen actividades específicas por sexo, la división del trabajo está integrada por una serie de puestos, como lo muestra la gráfica número 3, que lo único que requieren son tres criterios: habilidad, disciplina e interés en el trabajo.

El salario, tampoco marca diferencias entre sexos y obviamente tampoco entre puestos, éste se determina por categorías, como lo muestra el siguiente cuadro, el cual se obtienen por la permanencia en la empresa, a más antigüedad, más salario. Criterio que no atrae la atención de los obreros, prefieren practicar la movilidad horizontal ya mencionada, que les permite continuar con sus actividades anteriores: campesinos, estudiantes, empleadas domésticas, etc. y sólo emplearse temporalmente en la empresa para salir de sus compromisos.

#### CUADRO NUM. 1

TABLA DE CATEGORIAS Y SALARIOS CORRESPONDIENTES A LOS AÑOS DE 1990-1992.

CATEGORIAS	SALARIO DIARIO
"AAA" Oficial Moldeador Kux.	\$14,113.00
"AAB" Operador de Máquina Moldeadora Automática.	\$13,706.00
"AA" Preparadores de Tableros Cortadores en Automático.	\$13,470.00

"AB" Ensambladores, Moldeadores de plomo manual, Abastecedores, Franjeadores, surtidores de Almacén y Forradores.	\$12,782.00
"C" Personal con más de 3 meses de Antigüedad.	\$11,815.00
"D" Salario mínimo vigente, durante los primeros 3 meses de fecha de ingreso de cada trabajador.	\$ 8,405.00

El centro de trabajo para las mujeres no significó el espacio de encuentro de nuevas relaciones sociales, de nuevas amistades y de nuevos sentimientos, sino el lugar que les permitía competir con los hombres. Los hombres en Arcomex se encuentran en condiciones laborales desiguales frente a las mujeres, no sólo por la forma de negociar su trabajo sino también por la desventaja en número, de los 810 obreros, 645 son mujeres y 165 hombres.

No existe división de los obreros por sexo, las mujeres negocian su trabajo de forma individual o por pequeños grupos según convenga a sus intereses, estableciendo un tipo de relaciones laborales basadas en el chantaje sentimental, según pudimos observar durante las entrevistas realizadas con algunos obreros (ambos sexos) y con los mandos medios (jefes de área y supervisores).

El grado de escolaridad de los obreros no siempre es punto de unión entre ellos, en Arcomex 700 de los 810 tienen primaria, como se puede ver en la gráfica número 4.

No observamos dependencia laboral entre ellos a través de la creación de redes de reciprocidad social como sucede en Federal Pacific. La construcción y transmisión de los saberes de los obreros no sólo surge cuando hay inseguridad frente a lo desconocido sino también forma parte de un conocimiento práctico que elimina cotidianamente la falta de un conocimiento técnico del trabajo.



La edad es otro dato de las características de los obreros, ver gráfica número 5, que confirma que la empresa no sólo se nutre de obreros con formas anteriores de trabajo tradicional, ajenos al trabajo industrial, sino también que sus criterios de reclutamiento se basaban en contratar al conjunto de mano de obra disponible, satisficiese o no los requisitos del proceso de trabajo, pues la preocupación principal cuando la empresa se instala en Tlaxcala es fomentar las relaciones humanas, en pro de la productividad y del surgimiento de la "gran familia de Arcomex" integrada por directivos y trabajadores.

Sólo que en Arcomex la familia se encuentra fragmentada, es decir entre los obreros existen pocos lazos familiares (esposos, hijos, padres, hermanos, sobrinos, primos, etc.) y pocos lazos comunales (vecinos, compadres, amigos, etc.), lo que ha dificultado la asistencia mutua expresada en la reciprocidad y la confianza, contrario a lo que sucede con los obreros que trabajan en Federal Pacific, y por ello se alimenta una acción individualista poco favorable para la acción colectiva, encabezada por las madres solteras, que ocupan el 80% del total de los obreros como lo muestra la gráfica número 6.

El comportamiento sociolaboral se moldea a través de la forma de negociar el trabajo entre obreros y supervisores, en el caso de Arcomex las madres solteras juegan el papel principal. Cuando las empresas se encuentran en las ramas de actividad cuyo proceso productivo no es muy complejo y por tanto no requieren de obreros calificados capaces de escoger las formas y los instrumentos que impliquen operaciones de equipo técnicos,<sup>4</sup> sino tareas de producción repetitivas, monótonas que pueden ser aprendidas rápida y fácilmente, llegando a dominar una actividad específica a través de incorporar formas anteriores de vida que les habían dado resultado.

---

<sup>4</sup>. Ilán Bizberg. Estado y Sindicalismo en México. Ed. Colegio de México. México 1990. p. 187- 209.

El sector obrero de origen rural, de recién incorporación a la industria asocia, como dice Hobsbawn, en la actividad productiva, usos, costumbres y tradiciones, aunados a un empirismo de sentido común que les alivia la monotonía del ritmo de trabajo industrial determinado por la organización y la disciplina del trabajo, pues como sostiene J. Melgoza, "*la organización del trabajo no se impone a un material desnudo o en blanco, sino a seres históricos, con tradiciones, valores, sentimientos, pautas simbólicas e imaginarios colectivos*"<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>. Melgoza, Javier. Op. cit. p.186.

### V. 3. CARACTERISTICAS DE LOS ACTORES SOCIALES

#### FEDERAL PACIFIC

Cuando la mayoría de los obreros pertenecen a localidades diferentes ( ya sea en un mismo municipio o bien en municipios cercanos a la empresa) como es el caso de Federal Pacific, desarrollan una identidad laboral colectiva: en que la organización familiar del trabajo y no la inserción personal en las relaciones de producción,<sup>6</sup> es fundamental.

La competencia laboral no se da porque los 189 trabajadores actuales (1992) de Federal Pacific, no tienen detrás experiencias laborales o formas anteriores de vida industrial, sino que son campesinos arrojados de sus tierras infértiles, de estudiantes que no pueden continuar, de amas de casa, de empleadas domésticas y vendedores ambulantes<sup>7</sup>, que continúan en el espacio del proceso de trabajo formas de organización familiar y comunitarias como ya dijimos.

La permanencia en el trabajo es un elemento que nos permite interpretar la poca correspondencia que existe entre las características de los actores sociales y las exigencias laborales del proceso técnico del trabajo, ya que los obreros practican una movilidad horizontal, entendida como la búsqueda de satisfacciones personal/laborales, en las distintas empresas establecidas en el estado de Tlaxcala, a saber: cercanía con sus pueblos, prestaciones, salario, horarios y turnos de trabajo, ambiente laboral, etc.. En Federal Pacific, no existe un sólo trabajador que haya entrado en 1976 cuando la empresa inició labores. Sólo un obrero tiene 9 años de antigüedad, 12 tienen 8 años y 10 tienen 7 años de antigüedad; todos ellos hombres. A partir de 1986, empiezan a contratar mujeres, pues los hombres, son muy inestables en su trabajo, según explica el exgerente de Relaciones Industriales, contratan en este año a 43

---

<sup>6</sup>. García Canclini, Nestor. Las Culturas Populares en el Cpitalismo. Ed. Nueva Imagen. México 1986. p. 123.

<sup>7</sup>. Novelo, Victoria; Urteaga, Augusto. La Industria en los Magueyales. Trabajo y Sindicato en Ciudad Sahagún. p 18.

obreros, 37 de ellos son mujeres y a partir de este año hasta 1989, la empresa emplea a más mujeres, como se puede ver en la gráfica número 7.



Los obreros están integrados por el 50% de mujeres y el 50% de hombres, la convivencia laboral entre sexos diferentes no se complica; en realidad la incorporación de la mujer en Federal Pacific trajo beneficios; las áreas de trabajo están ordenadas, los sanitarios están aseados, el aspecto de los hombres es limpio, el vocabulario es respetuoso; es decir surgen unas nuevas relaciones entre los obreros "llenas de amistad, de sentimientos y de respeto".

La competencia laboral entre sexos no existe, porque las actividades que realizan las mujeres son las mismas que realizan los hombres, no son puestos calificados; sino especializados, (operaciones simples y repetitivas que requieren de una habilidad específica más que de un conocimiento técnico)<sup>8</sup>. Las mujeres adquieren más habilidad manual que los hombres, no sólo por su supuesta destreza sino por la dedicación, responsabilidad y la organización en el trabajo; fueron amas de casa (de tiempo completo,

<sup>8</sup>. Campero, Guillermo Dr. et.al. La incorporación al trabajo obrero en un Medio de Industrialización Reciente. INET. México 1977. p. 10-11.

ahora parcial) y empleadas domésticas que llegan al centro de trabajo con ganas de trabajar y de colaborar con sus compañeros, el ambiente de trabajo se vuelve más amistoso y la ayuda mutua entre ellos se consolida todavía más. El centro de trabajo significa para ellas lugar donde se pueden relacionar con otras personas, hacer amigos y sobre todo demostrarse a ellas mismas que pueden realizar otra actividad que no sea las del hogar, según opinan las mujeres en las entrevistas realizadas.

La participación de la mujer en el centro de trabajo no siempre es fuente de problema<sup>9</sup>, se requiere hacer una interpretación del conjunto de características de los obreros, hombres y mujeres para explicar sus comportamientos sociolaborales<sup>10</sup>.

Las condiciones laborales de la mujer en Federal Pacific, no están marginadas, realizan diferentes actividades, integradas a los diferentes Departamentos, donde también participan hombres, como lo muestran la gráfica Núm. 8.

---

<sup>9</sup>. " Perspectivas Históricas de la Segregación Sexual de la mujer".  
CRevista de Sociología del Trabajo Núm. 5. p. 107-115.

<sup>10</sup>. P. K., Edwards. El conflicto en el Trabajo. Un Análisis Materialista de las Relaciones Laborales en la Empresa. Ed. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. España 1990. p. 274-292.

## GRAFICA NUMERO 8 PUESTOS DE TRABAJO



### PUESTOS<sup>11</sup>

A= Ajustador Mecánico  
 B= Almacenista  
 C= Auxiliar de supervisor  
 D= Barrenadora  
 E= Calibradora  
 F= Ensambladora  
 G= Fresador  
 H= Galvano Plástica  
 I= Mantenimiento  
 J= Mantenimiento Mecánico

### PUESTOS<sup>12</sup>

K= Moldeador  
 L= Montador de Herramientas  
 M= Montador de Máquinas  
 N= Montador de Taladros  
 Ñ= Soldador  
 O= Taladros  
 P= Tornero  
 R= Punteadora  
 S= Rectificadora  
 T= Remachadora  
 U= kardista

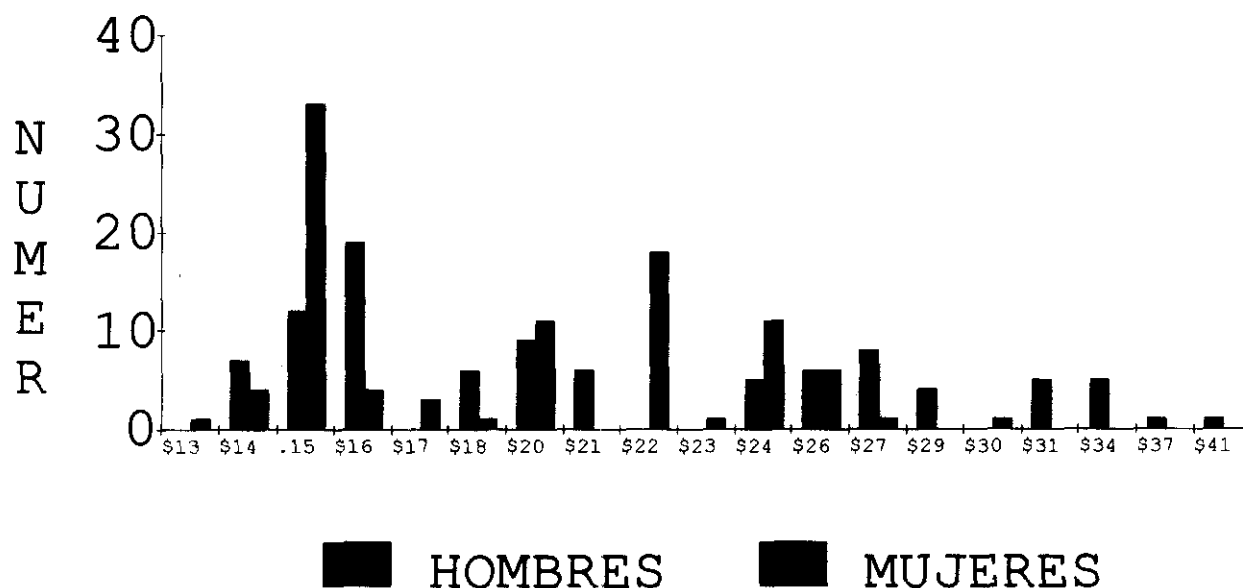
Excepto en los Puestos A y P, porque los obreros que participan en éstos son técnicos y no operarios.

<sup>11</sup>.- Datos obtenidos en las nóminas de la empresa

<sup>12</sup>.- Datos obtenidos en las nóminas de la empresa

El salario no marca diferencias entre sexos, puesto, departamento o tipo de obrero: técnicos y operarios, porque el salario es bajo para la mayoría de los obreros, como se puede observar en la gráfica núm. 9

### GRAFICA NUMERO 9 SALARIO SEMANAL



El ambiente de la empresa no es de competencia, las condiciones laborales no la propician; su interés no es formar obreros calificados sino incorporar a un conjunto de trabajadores que a través de la repetición de actividades realizan un trabajo con calidad.

Las empresas para los obreros significan empleos con poco salario, poco, pero seguro, los riesgos y lo pesado del trabajo lo disminuyen a través de la creación de redes de reciprocidad basadas en la ayuda mutua utilizada como mecanismo de seguridad económica y social<sup>13</sup>. Todo espacio geográfico constituido por personas constituye una red social, dice Barnes<sup>14</sup>, la cual se consolida más cuando esta red social se forma con individuos que poseen características personales semejantes, como es el lugar de

<sup>13</sup>. Lomnitz A., Larissa. Cómo Sobreviven los Marginados. Ed. S. XXI. México 1991. p. 26.

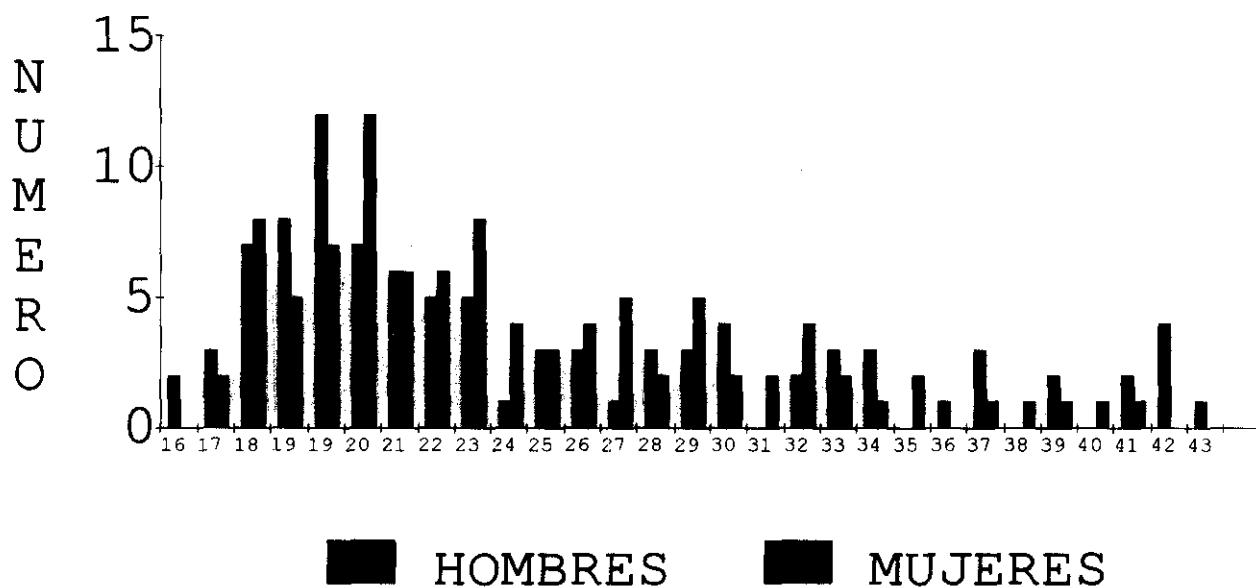
<sup>14</sup>. Lomnitz A., Larissa. Op. Cit. p. 140

residencia. De los 189 obreros de Federal Pacific 153 son originarios de pueblos vecinos y cercanos a la empresa.

Cuando el grado de escolaridad máximo entre ellos es la primaria completa, la dependencia laboral es fuerte ( sólo 14 de los 189 poseen estudios técnicos) y la trasmisión de saberes es necesaria para mantenerse en el trabajo, lo mismo que las prácticas informales que les ayudan a dominar el conocimiento técnico con la repetición cotidiana de la actividad, es algo así como estrategia de supervivencia económica que JOAQUIN DUQUE Y ERNESTO PASTRANA<sup>15</sup>, definieron como las acciones y formas de organización que un grupo o una comunidad, realizan para su reproducción material y social en un contexto caracterizado por la inseguridad económica.

La edad es otra característica a considerar en el estudio de los comportamientos sociolaborales en el centro de trabajo. Ver gráfica núm.10.

GRAFICA NUMERO 10  
EDAD



<sup>15</sup>. Citado en Hernández Madrid, Miguel. La Comunidad Autoritaria. Ed. El Colegio de Michoacan. México 1990. p. 17.



porque desde su origen, no sólo está constituido de formas de vida diferentes: campesinos, estudiantes, amas de casa, empleados del sector informal, etc., sino que la empresa se convierte en fuente de empleo para todos los miembros de la familia: esposas, hermanos, padres, primos, hijos. Ello significó la asistencia mutua en una situación de inestabilidad económica, creando una solidaridad inusual, expresada en la reciprocidad y la confianza como Larissa Lomnitz, sostiene en su libro<sup>16</sup>.

Las redes sociales describen relaciones de reciprocidad basadas en la ayuda mutua desde la colectividad, estableciendo conexiones con la organización formal del trabajo, puesto que no sólo hay adaptación al centro de trabajo sino que los obreros se apropian de él; es decir la primera experiencia industrial que los obreros forman en el centro de trabajo es la combinación de formas de organización familiar del trabajo, donde organizan, reconstruyen y amplían experiencias laborales de etapas de vida anteriores, pero lo más importante es que a través de la práctica laboral cotidiana se asocian con nuevas formas de organizar el trabajo, descubren la organización industrial del trabajo y crean nuevas relaciones laborales<sup>17</sup>.

Por lo tanto la organización del trabajo, no sólo cobra importancia, cuando se le interpreta a través del análisis estratégico de las organizaciones articulado por los 2 circuitos del poder:

1. Estrategia Corporativa y Lucha Intercapitalista, y
2. Estrategia de Relaciones Industriales y Respuesta Obrera.

Como ampliamente sostiene E. Ibarra y sus colaboradores en su Libro<sup>18</sup> sino también creemos nosotros, cuando se interpreta la organización del trabajo desde el proceso productivo, donde cotidianamente interaccionan estilos de vida diferentes para producir un producto, casi siempre con disciplinas y

---

<sup>16</sup>. Lomnitz A., Larisaa. Op. cit. 250 p.

<sup>17</sup>. Hernández Madrid Miguel. Op. Cit. p. 17-35.

<sup>18</sup>. Ibarra, Eduardo , et. al. Organización y Sociedad: El Vínculo Estratégico. Ed. UAM-I. México 1990. pp. 15-130.

métodos de trabajo ajenos a las costumbres del conjunto de trabajadores que laboran en las empresas establecidas en zonas rurales.

Las formas que toman las distintas respuestas obreras están presentes, primero en la construcción y reconstrucción del segundo circuito de poder que se articula con el primero y viceversa, para dar lugar al complejo estudio del análisis estratégico de las organizaciones, propuesto por E. Ibarra y segundo en la construcción reconstrucción de comportamientos sociolaborales que limitan o no los alcances y alternativas que los dirigentes y directivos empresariales se proponen al expandir sus industrias a la provincia.

#### **V. 4. A MANERA DE CONCLUSION**

Las condiciones socioculturales de los obreros, cobran importancia en el espacio del centro del trabajo cuando, éste es desconocido para ellos. A través de la organización informal que los obreros desarrollan en el proceso técnico del trabajo, apoyados por sus costumbres y tradiciones, como veremos en el Capítulo IV, logran alcanzar los niveles de producción, según entrevista con directivos, comparables y en ocasiones superiores a las demás filiales (ver Capítulo II), de los grupos empresariales de éstos dos consorcios, establecidas en lugares con diferente tradición obrera.

Las empresas significan para los obreros fuentes de trabajo permanentes en sus propios lugares de origen, encarna con la idea de un ascenso social, incorporado a una forma de vida urbana; pero también son el espacio que les permitiría obtener un conocimiento técnico, a través del cual, dominarán un conjunto de actividades del proceso técnico y no sólo la realización de tareas parciales poco gratificantes (en el sentido económico y en el sentido formativo).

No pretendemos lograr una sinergia entre actividad productiva y vida comunitaria, como dice Becantini, sino que el proceso de trabajo garantice un mínimo de aprendizaje técnico en compensación a los bajos salarios que se les pagan a los obreros, que si bien es cierto que son obreros nutridos de campesinos,

amas de casa, etcétera, también es cierto que son obreros, en vías de formación que bien pueden ser moldeados a través de la articulación de las actividades específicas del proceso técnico y de sus características socioculturales; sobre todo cuando el proceso de trabajo no está compuesto por tecnología complicada, ni compleja.

## VI. CAPITULO V: RELACIONES LABORALES

### VI. 1. INTRODUCCION

El estudio de las relaciones laborales en el centro de trabajo, nos permite explicar el modo de realizar y controlar el trabajo de directivos y trabajadores.

Las relaciones laborales surgen de la articulación entre la organización formal (oficial, planeada, racional, reglamentada, económica, etc.) y la organización informal (no planeada, a veces clandestina, no reglamentada) que surge de la práctica cotidiana de los trabajadores<sup>1</sup>. Ambas regulan el comportamiento productivo a través de la combinación de: a). lógica formal que refleja la emergencia del rumbo estratégico de los empresarios (competencia y apertura de nuevos mercados extranjeros, aumento de productividad, cambio de producto, incorporación de nuevos métodos de trabajo, incorporación de nuevas firmas al grupo industrial, mejoramiento del ambiente laboral, etc.) que trata de mantener el proyecto corporativo, siempre en disputa a nivel inter-capitalista<sup>2</sup>. b). lógica informal que refleja la capacidad de los trabajadores (supervisores y operarios) y el conocimiento práctico de cómo hacer el trabajo, cargado de valores socio-culturales inherentes al contexto social donde se establece la empresa<sup>3</sup>. Lo que permite el desarrollo de una lógica propia que caracteriza el tipo de relaciones laborales de una empresa.

Las relaciones laborales, en este estudio, se analizarán en el espacio de lo informal porque es donde se pueden reconocer comportamientos, costumbres, valores, significaciones, representaciones y discursos que con respecto a la productividad y el trabajo pueden ser retomados o no por los directivos del grupo empresarial. Como dice BALDAMUS<sup>4</sup>, por detalladas que sean las reglas e instrucciones, ningún directivo puede prever todas las eventualidades, ni describir que es lo que hay que hacer, siempre se requiere del conocimiento práctico, adquirido por los trabajadores.

En el estado de Tlaxcala y específicamente en las dos empresas estudiadas, la forma de organizar el trabajo y el tipo de relaciones laborales, alimentaron una relación personal/sentimental más que técnico/laboral entre supervisores y operarios, se apoyaron más en relaciones informales que en la formalidad de lo normado y reglamentado. La informalidad de la organización del trabajo no depende de los trabajadores sino también de los directivos: los ritmos de la producción, dependían directamente de los acuerdos informales a los que llegaban los trabajadores (supervisores y operarios), pero estos eran conocidos y avalados por los directivos, cuando se requería de más producción.

Para conocer el tipo de relaciones laborales, en las empresas estudiadas, realizamos una serie de entrevistas a directivos, mandos medios, al comité sindical y algunos trabajadores para saber como organizan su trabajo y la opinión que tienen del él. También interpretamos una serie de dibujos realizados por los operarios, con la finalidad, primero de observar cómo, a través de la división técnica del proceso de trabajo, los operarios adquieren un conocimiento práctico y al mismo tiempo crean una relación sociolaboral entre ellos que existen con la organización formal del trabajo y en segundo lugar poder caracterizar el tipo de relación sociolaboral que se practica en el espacio del proceso de trabajo, que puede o no hacer referencia a las características de la mano de obra, a la organización formal del trabajo, al estilo de mando de los supervisores o al entorno socio/cultural.

## **VL2 CRITERIOS DE ANALISIS PARA CARACTERIZAR LAS RELACIONES LABORALES A TRAVES DE LOS DIBUJOS**

Con los dibujos, pretendemos destacar una nueva herramienta de investigación, de autorreconocimiento e interpretaciones diversificadas de la realidad social por los mismos obreros; seres humanos que laboran, piensan, sienten, dibujan y que se relacionan con el mundo industrial para realizar un trabajo con calidad.

En este capítulo, creemos que los dibujos que realizan los obreros dan cuenta de realidades diferentes cargadas de significaciones históricas y valores, no hay una sola realidad, sino tantas como actores participamos en ella.

La interpretación de cada dibujo dependió no sólo de los objetos que incluyeron en él, sino de éstos relacionados con la información del proceso de trabajo y el conjunto del funcionamiento administrativo de las empresas que obtuvimos a través de la observación, recorridos, charlas informales y de nuestra participación casi cotidiana en ellas. Tratamos de explicar el rumbo que toman las relaciones laborales en el espacio efectivo de los procesos de trabajo.

La relación sentimental/personal. Esta va a estar representada por los dibujos que incluyan a seres humanos, relacionados entre sí e indicando desplazamiento en la planta, rodeados de flores, pájaros, soles y leyendas de cómo trabajar mejor, que no existen en la empresa sino que son imaginadas por los obreros. Por ser elementos que hacen referencia a una relación de compañerismo y de colaboración en el trabajo, donde la relación de jerarquía/autoridad, se encuentra ausente.

Las redes sociales de intercambio. Estas se dan entre parientes, amigos y vecinos que suplen la falta de seguridad social, remplazándola con un tipo de ayuda basada en la reciprocidad, en el compañerismo y en la trasmisión y adquisición de saberes<sup>5</sup>.

La relación técnico/laboral, va estar representada por los dibujos que hacen referencia a la división del proceso de trabajo indicando las áreas, dibujando la maquinaria indicando una relación de trabajo marcada por normas y reglas laborales, aplicadas por los supervisores principalmente. Esta relación presupone un conocimiento más complejo del papel que juega el conjunto de elementos humanos y técnicos que intervienen en el proceso de trabajo.

El conocimiento simple del obrero acerca de su trabajo. Va estar representado por los dibujos que incluyen maquinaria, materia prima, producto que se elabora por fases y producto terminado, sin

nombres y sin indicar relación entre áreas; es decir un trabajo rutinario que se realiza sin ningún interés de conocer en su conjunto los alcances y limitaciones que provoca su centro de trabajo en su vida personal y social.

El conocimiento complejo del operario acerca del lugar donde presta su servicio. Va estar representado por los dibujos que incluyen de manera articulada a la maquinaria con sus nombres y sus funciones, rodeadas del equipo de trabajo de las diferentes áreas que integran el proceso de trabajo y de las oficinas que integran el conjunto de la empresa; es decir; un conjunto integral de elementos: técnicos, humanos, organizacionales, jerárquicos, culturales, etc. que se citan en la empresa para producir un producto.

El trabajo individual. Es aquel que los operarios realizan sin fomentar ningún tipo de relación social ni un conocimiento técnico de su actividad laboral, se dedican a ejecutar su trabajo que les es asignado jornada tras jornada.

El trabajo en grupo. Es aquel que se crea por áreas de trabajo sin relacionarse con el resto de los operarios que componen las demás áreas. Puede extenderse fuera de la empresa o bien crearse en la comunidad y mantenerse en la empresa pero sin integrar todavía un trabajo colectivo ni garantizar un conocimiento complejo de su centro de trabajo.

El trabajo colectivo. Es entendido como la agrupación de un conjunto de operarios de diferentes áreas de trabajo, con un conocimiento complejo de su saber/hacer que les permita negociar y controlar su trabajo a través del desarrollo de actitudes, de un lenguaje y una comunicación creada por ellos mismos que contrarresten de forma permanente a la organización formal del trabajo.

La organización informal del trabajo, en nuestro estudio está constituida por un grupo de trabajadores que regula y controla la zona de libertad y de autonomía en el proceso de trabajo caracterizando a las relaciones laborales, de una empresa determinada que pueden o no ser las mismas del conjunto de empresas que forman un corredor o un parque industrial en un zona rural como Tlaxcala.

La integración de los dibujos se realizó separándolos por grupos; todos los dibujos de la empresa, oficinas, áreas deportivas, comedor caseta de vigilancia, jardines, maquinaria, herramientas, materia prima, reloj checador, salas de capacitación, estacionamiento, áreas del proceso de trabajo, seres humanos, etc. formaron parte del grupo que dibujaron a la **empresa**, entendida como unidad económica, dotada de capital (público, privado, mixto), en la que un grupo variable de personas trabajan, de forma ordenada y jerarquizada, en la producción o transformación de bienes, o en la organización de servicios. Los trabajadores que dibujaron más de un elemento de trabajo como maquinaria, materia prima, monitor de pruebas, carruseles; completo y parcial, supervisores, etc. formaron parte del grupo que dibujaron a su **proceso de trabajo**, entendido como la división técnica del trabajo que compone el conjunto del proceso del producto final que se elabora. Los trabajadores que se limitaron a dibujar la actividad laboral específica que realizan, formaron parte del grupo que dibujaron a su **puesto de trabajo**, entendido como la actividad específica que realiza un trabajador en el proceso de trabajo.

La separación de los dibujos en estos tres apartados, se realizó por áreas de trabajo de cada empresa para facilitar el análisis de los criterios elegidos que caracterizan el estudio de las relaciones laborales, en esta investigación.

El tipo de relaciones laborales que surge, es muy complejo de interpretar porque se entremezclan formas diferentes de organizar el trabajo entre operarios y supervisores; intereses personales y laborales encontrados entre operarios y la convivencia de dos tipos de relaciones: sentimental/personal y técnico/laboral entre operarios y supervisores, como se puede observar en la siguiente exposición.



### **VL 3. RELACIONES LABORALES EN ARCOMEX, S.A. DE C.V.**

**1975-1989**

La empresa Arcomex, S.A. de C.V., divide a su planta productiva en dos líneas de producción:

- a). la tradicional, donde mantiene formas de organizar el trabajo: ambiguo, desordenado, amontonamiento de mercancía o producto, materia prima en bodega, mercancía en embarques, tiempos y movimientos perdidos, estilo de mando autoritario<sup>6</sup>.
  
- b). La moderna donde emplean criterios "modernos" de organizar el trabajo, que implica una ruptura con las funciones rígidas, con el despotismo y con el paternalismo; se trata de practicar una movilidad interna a través del concepto de polivalencia y movilidad; la separación entre concepción y ejecución; entre trabajo directo y supervisión; entre producción y mantenimiento. Se desarrollará trabajo en equipo, se pondrá énfasis en la retroalimentación entre supervisores y operarios, las reglas serán menos rígidas y participativas.

La organización del trabajo sera más relajante, flexible; se busca eliminar trabas para el uso de los operarios, establecer una relación diferente entre operarios y supervisores en el proceso de trabajo y lograr un involucramiento de los trabajadores, no sólo en la ejecución del trabajo sino también participando en las soluciones de los problemas laborales cotidianos que entorpecen el buen funcionamiento de la producción<sup>7</sup>.

La idea es que esta forma moderna de organizar el trabajo, se vaya ampliando poco a poco hasta abarcar toda la planta; puesto que se requiere de flexibilizar el trabajo para responder constantemente a los cambios bruscos que experimentan los mercados hoy en día.

La flexibilidad en el trabajo significa en Arcomex: eliminación de trabas para el cambio de proceso de

trabajo y para el uso de los trabajadores. Estos últimos pueden moldear o no al nuevo tipo de relaciones laborales que surgirá de la puesta en marcha de los nuevos criterios de organizar el trabajo en un período de 2 a 3 años, cuando ésta nueva forma haya dado resultados.

Los trabajadores son una pieza importante en la empresa, no sólo por la cantidad, sino también porque son ellos quiénes directa y diariamente transforman a la materia prima en producto final con las características exigidas por los clientes y en un tiempo acordado. Además porque ellos saben como producir más o menos dependiendo de la situación de trabajo que prevalezca (clima, sonido, iluminación, olor, ruido y ambiente). La incorporación de nuevos criterios de la "moderna organización del trabajo" pretende retomar la experiencia práctica de los trabajadores. En realidad es importante, no porque se trata de aplicar métodos de trabajo retomados del conocimiento cotidiano de los trabajadores sino porque la planeación y programación de los nuevos criterios, requieren de inculcar nuevas formas de trabajo "modernas" que respondan a las exigencias de competencia y acumulación capitalista.

Sin embargo la participación de los trabajadores es relativa; la incertidumbre y la desconfianza se mantiene por parte de los directivos como arma para moldear a los trabajadores en las nuevas exigencias de producción. El desconocimiento y ocultamiento de por qué estos criterios y no otros, la desinformación a la base trabajadora y la selección de los trabajadores que participaron en el inicio de la nueva línea, responde a la estrategia de trabajo del grupo capitalista.

El moldeado de los trabajadores en Arcomex es muy complejo, las nuevas fuentes de trabajo (las empresas), significan para los trabajadores una oportunidad para emplearse en su mismo pueblo, asegurándoles una remuneración económica, sin tener experiencia profesional ni calificación. Para la mayoría de los trabajadores, Arcomex es su primer trabajo industrial: unos provienen de actividades agrícolas, otros realizaban trabajos en el sector informal y otros interrumpieron su formación profesional (primaria para la mayoría, secundaria para otros y hasta incluso preparatoria para una minoría)<sup>8</sup>, por lo que la trayectoria laboral en las empresas estudiadas no puede ser técnica/profesional, (conjunto de conocimientos teóricos profesionales que el desarrollo tecnológico requiere como requisito para laborar

en una empresa), hasta el momento, ni práctica cotidiana (conocimiento práctico que se adquiere a partir de la repetición cotidiana de actividades laborales a través de la circulación del saber obrero), sino la articulación de ambas formas que en el transcurso de 27 años de industrialización ininterrumpida en Tlaxcala da cuenta del aprendizaje y transmisión del saber/hacer obrero.

La incorporación de nuevos criterios de trabajo, la división del trabajo en tradicional y moderna y, el control y la vigilancia del trabajo, son combinadas con su relación y prácticas cotidianas individualizadas para controlar y negociar su trabajo.

Los supervisores influyen mucho en el comportamiento sociolaboral de los operarios ya que fueron trabajadores operarios que después de 7 años de experiencia laboral, disciplina, productividad y grado de escolaridad media , llegan a ser supervisores y porque además forman parte del encuentro de diferentes actores (directivos y jefes de área) que traen consigo sus experiencias y formas de organizar el trabajo.

Algunas de esas formas, según información obtenida a través de entrevistas con mandos medios, son las siguientes:

Las relaciones sexuales se explotaron de diferentes maneras: por parte de algunos directivos, cuando se requiere de más productividad: por parte de algunos trabajadores, cuando se requería de gozar de privilegios en el trabajo sin tener recursos (conocimientos, experiencia, habilidad, escolaridad, antigüedad e incluso dinero) y por parte de algunos supervisores, para obtener el control del personal y ejercer el "poder que tienen sobre ellos".

Las relaciones laborales se desarrollaron en un ambiente sexual, parcializando la circulación del saber obrero, sobre todo entre hombre y mujeres. Los premios y castigos dependían de la participación de las fiestas en pareja (fiestas donde algunos jefes de área, supervisores y obreros mantenían relaciones sexuales con algunas obreras so pretexto de festejar el cumpleaños de alguno de ellos), igual que el

aumento de la producción. La relación entre supervisores y obreros, también, estaba dada por los "moles" (ver capítulo III pp. 61-62) .

Las cargas de trabajo, los ritmos, los premios, los días de descanso, las vacaciones y la rotación o no de personal dependían de estas reuniones y no del rendimiento y la disciplina en el trabajo.

Los supervisores sabían cómo controlar el trabajo sin que los operarios pusieran mucha resistencia, si querían mayores

prestaciones y menos cargas de trabajo, sólo tenían que participar en las fiestas. Esta situación provocó desunión y confusión entre los obreros (hombres y mujeres), pues no todos estaban de acuerdo: unos participaban con gusto, otros obligados y otros no participaban.

Las relaciones laborales que surgen con la forma tradicional de organizar el trabajo en Arcomex, se caracterizan por la formación de grupos extralaborales: comidas colectivas que conservan tradiciones campesinas de los operarios como son las fiestas patronales (Consisten en dedicar un día a la veneración de la imagen católica que se le considera como el patrón o la patrona del pueblo al que pertenecen los obreros y que por tradición todos los habitantes cocina mole en sus casas e invitan a sus amigos, compadres y familiares para convivir. La fiesta dura una semana aproximadamente), las fiesta en pareja, y los "moles" como los llamaron los directivos y mandos medios de las empresas; según los datos obtenidos en las charlas informales y en nuestra observación realizada cotidianamente..

A través de las observaciones realizadas durante las entrevistas y los resultados de éstas, constatamos el surgimiento de una relación sentimental fuerte entre supervisores y obreros de sexos opuestos, por medio de la cual controlaban y negociaban su proceso de trabajo cada aumento de productividad.

Las nuevas exigencias de productividad, prohíben continuar con la participación en las fiestas, obligando

a los trabajadores a sostener, estrictamente una relación técnico/laboral, a partir de 1990, puesto que la organización del trabajo "moderna" a diferencia de la tradicional, dicen los directivos, ya no se pueden nutrir de formas anteriores de vida y de trabajo, porque les son ajenas a la nuevas exigencias de producción.

Después de 27 años de industrialización; las costumbres, tradiciones y valores de los obreros dejan de ser atractivas para los directivos, declarando que las nuevas relaciones laborales se regiran por los reglamentos y exigencias del Plan maestro de producción, contribuyendo al mismo tiempo a la formación técnica de los obreros.

#### **VI. 4. RELACIONES LABORALES EN ARCOMEX, S.A, DE C.V.**

**1990-1992**

A principios del año de 1990, las relaciones que denominamos personal/sentimentales, empezaron a perder fuerza. Los trabajadores deciden poner fin de la situación, demandando la forma de organizar el trabajo de algunos supervisores, ante los directivos de la empresa y aprovechando el cambio del comité sindical. La secretaria del nuevo comité sindical apoya la demanda del conjunto de obreras, prometiendo desaparecer el abuso de algunos mandos medios así como de obreros y el cambio de central obrera (de la Confederación de Trabajadores Mexicanos, a la Federación Regional Obrera Campesina/Confederación Regional Obrera Campesina), pues no estaban de acuerdo con la forma que tenía la Confederación de Trabajadores Mexicanos de defender a sus agremiados. El recuento se llevó a cabo, gana la Federación Regional obrera Campesina y la secretaria del nuevo comité toma fuerza, la mayoría de los operarios la apoyan (70%), información obtenida a través de una entrevista con los integrantes del comité sindical.

En el proceso de trabajo se notan cambios: los obreros paran los carruseles por cualquier pretexto, desobedecen las ordenes de los supervisores, bajan la producción y recurren al sindicato, si hay un despido por estas causas se defienden, declaran las obreras que los supervisores les propusieron tener relaciones sexuales y al negarse se les despide del trabajo.

Los supervisores, apoyados por los jefes de área, deciden practicar otras formas de control: rotación de obreros, mayor velocidad en los carruseles, separación de los operarios más dinámicos en tareas especiales y la realización de una estricta vigilancia en el trabajo.

Las relaciones laborales entre supervisores y algunos obreros se vuelven más complejas, las nuevas formas de organizar el trabajo prohibieron la relación personal/sentimental que habían venido desarrollando y fomentan una relación técnico/laboral, flexibilizando la participación del operario en las

diferentes áreas de trabajo y responsabilizándolo de la calidad del producto.

La actitud de los obreros frente a su trabajo cambia. La formación de grupos extralaborales que había surgido en la organización del trabajo tradicional, empieza a tomar la forma de un trabajo colectivo intralaboral, demandando mejores prestaciones laborales, según pudimos observar durante las entrevistas con el comité sindical, con algunos operarios que apoyan totalmente a este comité y con los supervisores.

Ahora se aprecia una actitud crítica de los trabajadores hacia su centro de trabajo. Declaran que a todo cambio de organización del trabajo le corresponde nuevas condiciones laborales, entendidas como la seguridad e higiene en el trabajo, las prestaciones en especie y en dinero y el aumento salarial que los operarios tienen que percibir según la carga y la responsabilidad de trabajo que les sean asignadas.

El control del proceso de trabajo entre directivos y trabajadores es complicado, las prácticas que los obreros realizan afectan directamente la producción: paro de carruseles, retardos, ausencias, disminución del ritmo de trabajo, etc.. Los obreros al igual que los directivos, les bastaron 27 años de industrialización para construir las nuevas reglas del juego industrial y aprender a negociar su nuevo trabajo sin incorporar abiertamente sus formas de vida comunitaria (sobre toda la participación en las fiestas ya mencionadas) que en un principio la empresa alentó. Es decir se realizan una serie de prácticas y acuerdos informales sobre qué trabajo se hace y cómo se hace. Es en palabras de P.K. Edwards una negociación del esfuerzo, cuánto trabajo hay que realizar en qué condiciones, en qué momento y a cambio de qué remuneración.

Es en el espacio del proceso de trabajo, donde supervisores, obreros y actualmente el comité sindical acuerdan el tipo de relación laboral que van a practicar, dependiendo no tanto de la organización formal del trabajo, sino de la nueva relación laboral que surgirá entre los trabajadores, al controlar y negociar su trabajo.

## **VI. 5. INTERPRETANDO LOS DIBUJOS**

### **ARCOMEX S.A. DE C.V.**

#### **VI. 5. 1. LINEA TRADICIONAL: CARRUSEL NISSAN**

En la elaboración de los dibujos participaron 50 trabajadores de la línea tradicional.

La relación laboral que practican los operarios en esta línea, en general esta cargada de relaciones sentimental/personales, predominando elementos de una vida campesina (flores, árboles, pájaros, cielo, sol, etc.) más que elementos del centro de trabajo (maquinaria, materia prima, producto elaborado, reloj checador, vigilancia, etc.).

La convivencia en el centro de trabajo esta basada en la relación personal; el conocimiento técnico, la disciplina y la aplicación de métodos y reglas de trabajo son sustituidas por la cooperación y la ayuda mutua.

Dibujan a la empresa, 17 trabajadores, manifiestan buenas relaciones de trabajo, entendidas como la práctica laboral realizada entre individuos que se ayudan y cooperan entre sí para disminuir la carga y lo rutinario de la jornada de trabajo. Existe disciplina y orden en la ejecución del trabajo pero predomina el compañerismo y el buen ambiente de trabajo hecho por los trabajadores (dibujo 1).

El proceso de trabajo, lo dibujan 7 trabajadores: el carrusel que significa trabajar en equipo aunque no necesariamente en grupo. Se observa vigilancia constante de los supervisores y el control del producto a través de las pruebas eléctrica y dimensional, los obreros ( hombres y mujeres ) no aparecen porque la figura del supervisor es tal (autoridad y poder) que el saber obrero se minimiza. (dibujo 2).

Al puesto de trabajo lo consideran 16 trabajadores como una actividad que depende, necesariamente de



ellos pues se incluyen en los dibujos; sin nombres, sin supervisor, sin materia prima, sólo indican que el producto se realiza en equipo y el control de manera individual por un operario.

Otros 10 trabajadores, dibujan el producto terminado, incluyendo leyendas:

"carrusel que gira en todo el turno se trabaja por secuencias, también es importante cumplir con una cuota que esta especificada tomando el tiempo para poner la cuota" (dibujo 3).

o bien incluyen a la virgen de Guadalupe junto con la prueba eléctrica, se da entender que a veces el proceso de trabajo se escapa a su saber cotidiana y sólo sus creencias religiosas pueden ayudarlos a ejecutar su trabajo, (dibujo 4).

Podemos decir que el tipo de relación laboral que existe en esta área esta basado en una relación sentimental/personal entre los trabajadores, más que por las exigencias técnico/laborales de la empresa, porque observamos una combinación de objetos y leyendas de su vida comunitaria que suavizan la ejecución de su trabajo.

La integración de grupos intralaborales no desaparece, pues significa que el proceso de trabajo no es únicamente fiestas y "moles" sino también interacción humana en el proceso de trabajo, (dibujo 5).

La organización colectiva de los trabajadores podemos observarla en la integración de grupos extralaborales e intralaborales; los primeros se expresan a través de fiesta y convivencia, donde los asuntos laborales se discuten al calor de las copas, según opinaron los mismos trabajadores, durante las entrevistas; "quedando los problemas laborales igual, pues después de los efectos del alcohol, no se hace nada". Los segundos, se manifiestan por medio de una serie de prácticas informales: disminución del ritmo de trabajo, ausentismo, provocación de tiempos muertos en la jornada de trabajo, etc.; para negociar y controlar su proceso de trabajo, de manera irregular, todavía, debido entre otras cosas a las relaciones sexuales que la mayoría de los trabajadores practicaron y al lugar de residencia de los obreros

pues dentro del espacio del proceso de trabajo los líderes obreros no siempre coinciden con los líderes de la comunidad, provocando problemas entre los obreros. De 17 municipios son el conjunto de obreros que trabajan en la empresa.

Una de las características o defectos importantes de la mayoría de los tlaxcaltecas, es el arraigo a su lugar de origen, resaltándolo como el más importante, el mejor organizado y el más capaz para realización de cualquier actividad política, cerrándose a cualquier posibilidad de participación de otras personas ajenas al Estado o pertenecientes a municipios diferentes. Entre los obreros de Arcomex, sale a flote este problema de identidad al querer mantener la figura de líder de la comunidad en el espacio del proceso de trabajo, que da como resultado una negociación y realización del trabajo diferente a lo que sucedió en Federal Pacific, donde el problema de identidad de los obreros se resuelve, prohibiendo la entrada a personas que no pertenezcan al municipio de Acuamanala y la circulación del saber obrero se socializa.

#### **VI.5. 2. LINEA MODERNA XE 91**

Con la nueva organización del trabajo, la relación sentimental /personal que los trabajadores habían creado desaparecen parcialmente, dando lugar a unas relaciones sociales de corte técnico/laboral. Es decir, el compañerismo, la colaboración, y ayuda mutua ya no se pueden mantener por que los operarios ejecutan diversas actividades laborales, según las necesidades de producción, durante la jornada de trabajo, siendo ellos los responsables directos de la calidad de su trabajo. Situación que exige tener un conocimiento técnico de lo que se está haciendo y un conocimiento de la función que realiza su parcela de trabajo para la continuación del proceso.

La relación social entre operarios y supervisores es de corte técnico/laboral. Observamos una planeación de trabajo estricta donde cada quien es responsable de su parcela de trabajo, la cual se va rotando cada cambio de programa. El tipo de relaciones laborales está basado en el proceso técnico laboral, principalmente, sin embargo los sentimientos de los obreros, también, están presentes como

recordándonos que su saber los incluye, aunque no siempre son reconocidos por los directivos empresariales, (dibujo 6).

La empresa es el espacio donde se realizan una serie de actividades laborales, según opinan 10 trabajadores, divididas por áreas de trabajo que facilitan su ejecución, pues cada una de ellas realizan secuencias específicas que continúan otras, hasta terminar el producto.

El proceso de trabajo, es considerado por 19 trabajadores como el conjunto de secuencias que tienen que ejecutar para terminar un arnés, incluyendo la materia prima cerca de ellos, las pruebas dimensionales y eléctricas, las peinetas y burros donde se colocan los arneses para su revisión y después para ser empacados. Señalan el total de secuencias que componen un arnés terminado, incluyendo leyendas: "con música se trabaja a gusto", un solo operario incluye seres humanos en el proceso de trabajo.

La información que tiene el trabajador de la nueva forma de organizar el trabajo, se reduce a la continuación de actividades que tienen que hacer, uno tras otro, a la introducción de nuevos métodos de trabajo y a la eliminación de tiempos muertos, proporcionando un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. La ejecución del trabajo es únicamente mecánica, parcializando no sólo la actividad laboral, sino también el pensamiento del operario. El obrero concibe a la empresa por separado: proceso de trabajo, comedor, trabajo en equipo, encuentro deportivo y la idea de formar la "gran familia de Arcomex", que para él no se puede identificar con su familia comunitaria porque sabe que son familias diferentes, lo que las identifica es el trabajo que a través de su saber hacer logra realizarlo pero no concibe aún la integración de ambas familias, (dibujo 7).

El arnés es dibujado únicamente por 8 trabajadores, quienes según, creemos nosotros, tienen un conocimiento simple de su centro de trabajo porque son obreros que por obtener su base, limitan su conocimiento a la actividad específica que les toca realizar, ignoran a sus demás compañeros y hacen lo imposible por cumplir con las exigencias de producción de los supervisores; cualquier extremo laboral

provoca desacuerdos entre los obreros. Es otro elemento que vuelve más complejas las relaciones laborales en el centro de trabajo.

En una entrevista realizada con el comité sindical, se comentó esta actitud de algunos trabajadores: " lo único que les importa es sacar el número de productos que les señala el supervisor, cada inicio de jornada de trabajo, aunque les "escurra el sudor" y aunque tengan problemas con el resto de operarios". Esta forma de concebir el trabajo bloquea es otra forma de adquirir práctica a través de la repetición de actividades laborales cotidianas.

### **VL5. 3. LINEA INDEPENDIENTE: BATERIA**

En esta área observamos un conocimiento simple del operario acerca de su área. 11 trabajadores saben como esta dividida su área de trabajo y los nombres de cada máquina, conocen el tipo de actividad que se realiza en cada máquina y la relación que existe entre ellas, existe una reflexión de la información que reciben los operarios, en el momento de ejecutar su trabajo, según las observaciones hechas en esta área, existe comunicación entre los trabajadores y una relación de ayuda mutua (dibujo 8).

Al puesto de trabajo lo dibujan 6 trabajadores, demostrando conocimiento o incluso escribiendo el nombre de cada pieza que compone la máquina (dibujo 9).

En esta área las relaciones laborales, se identifican con un conocimiento simple basado en la dirección personal del supervisor más que en el conjunto de políticas laborales, fomentando en los operarios un actitud de aislamiento con sus demás compañeros.

El tipo de relación laboral que se práctica en esta área, está conducida por la dirección del supervisor quien a través de una relación de amistad y compañerismo logra que los obreros pertenecientes a esta área desarrollen un conocimiento específico de su actividad y al mismo tiempo se sientan diferentes, del resto de sus compañeros, hacen notar a su línea con seres humanos a lado de su puesto de trabajo

como afirmando que el saber obrero es importante para la ejecución de su actividad laboral, (dibujo 10).

## **VI.6. A MANERA DE CONCLUSION**

En general podemos decir, que los obreros no han logrado un interés común entre ellos, en función del trabajo que realizan. Ejecutan una serie de actividades que les son impuestas y aceptan la introducción de nuevas formas de ejecutar el trabajo. Adquieren un conocimiento simple, todavía, de manera individualista y crean intereses particulares más que colectivos. Observamos, a un operario confiado en sí mismo.

Las relaciones sexuales conviven con las relaciones técnico/laborales y con las costumbres y tradiciones que los obreros incorporan al centro de trabajo, articulándose ambas formas de vida, a través de la relación que se da entre obreros y supervisores en cada área de trabajo y de las necesidades de producción.

Existen tantos estilos de mando como supervisores existan, así como operarios. Aquellos que trabajan de manera individual, otros en equipo que van tomando fuerza pero que no se consolidan en trabajo colectivo y los que forman parte del comité sindical procurando contrarrestar las ordenes de los directivos, obviando el comportamiento del resto de operarios.

La visión que los obreros tienen de su centro de trabajo, se reduce a describir la actividad que realizan, según pudimos observar en los dibujos; no se consideran portadores de intereses opuestos a los de la empresa, de manera colectiva porque las empresas se establecen en sus comunidades, evitándoles la pena de irse a otros lugares y de abandonar a sus familias.

La forma de negociar su trabajo, entonces, no es reflejo de la lucha sindical sino a través de prácticas laborales que construyen cotidianamente directivos y trabajadores.

El trabajo colectivo y las prácticas informales son el reflejo de un conjunto de actitudes pasadas y presentes que se interaccionan en el espacio del proceso productivo, reconstruyendo cotidianamente la mejor forma de negociar su participación en la empresa.

## **VI. 8. RELACIONES LABORALES EN FEDERAL PACIFIC ELECTRIC**

### **DE MEXICO S.A. DE C.V.**

La empresa Federal Pacific organiza su proceso de productivo a través de 3 etapas, que a continuación describimos.

Primera. En 1991 se organizaron cursos de capacitación de calidad total, que significa un mejora continúa en todas las actividades y en todas los servicios, y cuyo objetivo es: asegurar la permanencia por siempre como negocio y desarrollar una cultura de calidad en el trabajo; para satisfacer en forma continúa las necesidades del consumidor. La organización de la empresa, debe significar calidad para los clientes, proveedores y para el mismo grupo empresarial.

Se organizaron círculos de calidad, para lograr la participación voluntaria de los operarios y supervisores, para identificar, analizar y resolver problemas de calidad y eficiencia en sus áreas de trabajo. A través de éstos se pretende desarrollar al personal, mejorar el ambiente laboral y desarrollar técnicas para hacer mejor el trabajo.

Segunda. La incorporación del sistema Kam-Bam\* en algunas áreas de trabajo, cuyos responsables directos son los supervisores, apoyados de aquellos operarios participativos. El reajuste de supervisores y obreros y, la rotación de los obreros, es su rasgo principal.

Tercera. Los estudios de tiempos y movimientos que está realizando un grupo de franceses, para la incorporación de nuevos productos que se exportaran al mercado Alemán; introduciendo el sistema NH 3000 (sistema de computación)\*, y el sistema cosial (sistema de reabastecimiento)\*.

Federal Pacific, experimentó desde 1983 a 1989 una organización de trabajo taylorista: tareas específicas, en un lugar, día, procedimiento y posición determinada, con unas relaciones laborales propias del municipio de Miguel Hidalgo (Acuamanala). Aquí no sólo se piensa a la empresa como una institución que asegura porvenir sino que además sienten que les pertenece y prohíben la entrada a toda persona que no pertenezca a este municipio.

Esta situación nos obligó a construir un modo de representación del operario, tomando como modelo la investigación de D. Villavicencio<sup>9</sup>, sobre su centro de trabajo a partir de la realidad concreta, se articulan con la información que surge en el trabajo y su saber práctico cotidiano que nos permita interpretar y comprender las relaciones laborales en Federal Pacific.

Los carteles de seguridad e higiene, los métodos de trabajo colocados sobre las máquinas, los códigos para el control de calidad del producto, son elementos que combinados con la ayuda mutua y el compañerismo permiten la circulación de saberes entre los obreros transmitidos por las redes sociales de intercambio colectivo que les permiten realizar su trabajo.

El comportamiento general de los supervisores se basa en actitudes de amiguismo y personales, más que técnico-laborales; se interesan mucho por los problemas familiares de los operarios e incluso intervienen para solucionarlos, según declaraciones de algunos supervisores y operarios, en las entrevistas realizadas. Para pedir mas producción a los operarios, tienen que demostrarles, primero que sí se puede producir más, realizan (los supervisores) directamente el trabajo. Otros ponen a consideración de los operarios, los ritmos de trabajo que se requiere para sacar la producción y retoman las ideas que surgen, evitan conflictos. O bien eligen a los operarios más participativos y les piden que formen equipos de trabajo con sus compañeros que mejor se lleven para realizar el trabajo en equipo y trabajar a gusto, pese a las órdenes estrictas y detalladas de las actividades que los directivos imponen a los trabajadores. Existen, también formas autoritarias de dirigir el trabajo por parte de algunos supervisores.

Las relaciones sexuales, entre supervisores y operarias, no se mezcla abiertamente, en el espacio del



proceso de trabajo.

El comportamiento de la mayoría de los supervisores, muestra una identificación con los trabajadores de corte paternalista más que de autoridad, se logra convencer a los operarios, que las condiciones de trabajo y la remuneración económica no dependen de ellos, sino de los directivos.

Las horas extras en Federal Pacific no eran frecuentes hasta 1990; a finales de 1991 empezaron a trabajar dos horas diarias, después de su jornada. Actualmente (1992), no se pasa una semana sin dos o tres días de horas extras; esta situación no provocó desacuerdo entre la mayoría de los trabajadores, pues significa una entrada extra de dinero: a dos horas extras de trabajo les corresponde el doble de salario y de tres a más horas extras les corresponde el triple del salario, según la categoría de los operarios.

Las relaciones entre operarios están basadas en la ayuda mutua, en la transmisión de conocimientos y experiencias para ejecutar el trabajo; cuando un obrero se atrasa con su actividad laboral y tiene que quedarse a trabajar horas extras para completar su producción, sus compañeros de área le ayudan para terminar su trabajo en el tiempo marcado por la jornada de trabajo (8 horas diarias), explicándole la manera más fácil de ejecutarlo. Otra forma de ayuda mutua o de compañerismo se da cuando, sin acordarlo verbalmente, la mayoría de los obreros de una misma área, baja la producción de manera que el obrero lento no sea sorprendido por el supervisor.

Observamos intentos de trabajo colectivo sin consolidarse aún; debido entre otras cosas a que los estímulos y premios se otorgan únicamente a los trabajadores que cumplen no sólo con su trabajo bien hecho, sino también por la asistencia y puntualidad en éste. También por la rivalidad que existe entre los operarios de las áreas diferentes del proceso de trabajo y porque creen todavía que las empresas llegaron a su pueblo para asegurarles empleo y "ayudarles a llevar una vida mejor", según entrevistas realizadas con los obreros en su centro de trabajo.

## **VI. 9. INTERPRETANDO LOS DIBUJOS FEDERAL PACIFIC ELECTRIC DE MEXICO, S.A. DE C.V.**

### **VI.9. 1. LINEA DE ENSAMBLE FINAL**

La circulación de saberes de los operarios en esta línea o área de trabajo, la observamos fragmentada por la heterogeneidad de actitudes de los operarios frente a su trabajo y por la percepción que tienen de éste.

El nivel de conocimientos está en función de cómo se organizan los trabajadores en su actividad específica y en la facilidad de relacionarse con sus compañeros en el proceso de trabajo y fuera de él.

A la empresa la dibujan 9 obreros como el espacio que les permite ayudarse mutuamente y comunicar sus conocimientos prácticos de trabajo, extendiendo esta relación laboral de amistad fuera del trabajo (dibujo 1).

Tienen un conocimiento simple de las áreas en que se divide el centro de trabajo y el espacio donde se encuentra su área (dibujo 2). Algunos trabajadores poseen un conocimiento más complejo del conjunto de individuos que directa e indirectamente intervienen en la elaboración del producto (dibujo 3).

El proceso de trabajo, es dibujado por 8 obreros: la maquinaria, el nombre de la actividad por maquinaria, el producto que realizan y el nombre de la línea (dibujos 4 y 5); el tipo de relación no la podemos interpretar porque ningún operario incluye en el dibujo a individuos (trabajadores), podemos decir que más bien sobresale un conocimiento técnico del trabajo.

La maquinaria la dibujan 4 trabajadores, observamos una identificación estrecha entre hombre y maquinaria, desarrollando un conocimiento simple de su centro de trabajo.

De los 21 operarios del área de ensamble que participaron en la elaboración de los dibujos se puede

observar que la mayoría se siente a gusto en la empresa, pero no por la organización del trabajo formal sino por la organización informal desarrollada a través de prácticas cotidianas de ayuda mutua y cooperación que les auxilian para contrarestar la ausencia de un conocimiento técnico/profesional.

## **VI. 9. 2. LINEA DE SUBENSAMBLE**

La característica de los operarios por área de trabajo parece ser uniforme, existen operarios que logran identificarse en el centro de trabajo y descubren que se pueden alimentar relaciones laborales que reducen el orden y disciplina del trabajo sin llegar, todavía, a crear intereses comunes, existen, también, trabajadores que prefieren realizar su trabajo solos satisfaciendo, cuasiintereses, como sostiene SYKES en su estudio de peones de albañilería<sup>10</sup>, existen también, grupos fuertes de trabajadores que a través del conocimiento técnico que obtuvieron, en escuelas técnicas, ponen una barrera con los operarios, impidiendo que la circulación del saber hacer cotidiano, desarrolle un trabajo colectivo, permanente con un interés común de los obreros.

La construcción de redes de intercambio y la circulación del saber hacer de la mayoría de los trabajadores, carentes de formación técnico/profesional y de tradición industrial, les ayudó a adquirir un conocimiento y dominio tecnológico, entendido como la transferencia de innovación de maquinaria, introducción de modos operativos y las nuevas relaciones sociales y laborales del trabajo: organización, jerarquía y cultura<sup>11</sup>.

La empresa en la línea de subensamble es concebida como el lugar que les permite tener relaciones entre obreros de sexo diferente, ayuda mutua, trasmisión de saberes, compañerismo, trabajo en equipo: laboral y deportivo (dibujo 6). El conjunto de áreas de trabajo que componen el proceso productivo es conocido por los obreros sin mayor problema, 9 trabajadores de esta línea lo manifiestan.

El proceso de trabajo de esta área la perciben 6 obreros de forma simple, se limitan a dibujar su maquinaria y representan un trabajo estricto y ordenado, incluyendo al supervisor como autoridad que

vigila el trabajo (dibujo 7).

Reducir el centro de trabajo a la actividad que realizan los obreros es una tendencia general que observamos en las áreas de trabajo, es decir, el trabajador individualista es más fuerte que el que participa en grupos de intereses comunes que contrarresten lo pesado y monótono del trabajo. En esta área 3 trabajadores reducen a su centro de trabajo a la actividad específica que realizan.

### **VI. 9. 3. AREA DE MAQUINADOS**

El ambiente laboral en esta área, se diferencia de las dos analizadas, por que observamos una integración más consolidada de los obreros y una identificación más consciente de éstos frente a su trabajo, la relación con los supervisores es de amistad y de solidaridad; no sólo existen redes sociales de intercambio, sino un intento por desarrollar un trabajo colectivo que de cuenta de la práctica informal del trabajador en Federal Pacific.

Un conocimiento complejo de su centro de trabajo es dibujado por 11 obreros, saben de que manera se colocan y funcionan las máquinas, las actividades que realizan los obreros y el proceso de trabajo que se realiza en su área, desplazándose de un lugar a otro sin ningún problema (dibujos 8,9 y 10). El conocimiento que tienen de la división por áreas de trabajo es claro y de la área a la que pertenecen es preciso (dibujos 11 y 12).

El proceso de trabajo lo interpretan 6 trabajadores como el lugar que les permite obtener experiencia en el puesto, asegurándoles derechos en el trabajo. Este tipo de actividad, la hemos denominado como conocimiento simple de los obreros porque debido a la ausencia de un conocimiento técnico/profesional los obreros se limitan a la actividad específica que les otorgan los supervisores, cumpliendo con las exigencias de producción pero al mismo tiempo van aprendiendo las nuevas reglas del juego hasta el grado de dominar su trabajo, dibujando al supervisor y al control de calidad pequeños a lado de ellos (dibujo 13).

Sólo 3 obreros dibujan su actividad laboral específica, concebida como el conjunto de herramientas que les permite desarrollar su trabajo.

#### **VI. 9. 4. AREA DE TROQUELES**

En esta área, observamos un ambiente laboral diferente, probablemente existan redes sociales de intercambio pero con trabajadores que tenían relación en su comunidad, traslapando sus vivencias al espacio de la empresa y propiciando grupos de operarios fuertes.

Los operarios (7) que dibujan a la empresa, confirman lo manifestado por los operarios de las áreas ya interpretadas; lugar donde pueden hacer amistades, permitiéndoles adquirir un conocimiento técnico el cual puede ser compartido o no con sus compañeros. El tipo de relación laboral que han desarrollado los obreros, es relajado y armonioso (dibujo 14), parece ser que la práctica informal del trabajo contrarresta la rigidez del trabajo planeado por los directivos.

Este tipo de comportamiento refuerza, aún más, la presencia de redes sociales de intercambio y circulación de saberes que los operarios han sabido incorporar a sus áreas de trabajo (dibujo 15).

Los obreros (5) que dibujan su proceso de trabajo, mantienen la idea de un conocimiento consciente del tipo de trabajo que realizan, dominándolo día a día a través de su conocimiento adquirido cotidianamente (dibujo 16).

Otros 5 operarios, dibujan su maquinaria, sin ningún otro elemento que integre el centro de trabajo, adquiriendo un conocimiento técnico de su trabajo de una manera simple (dibujo 17).

### **VI. 9. 5. AREA DE TALLER MECANICO**

Son 7 obreros de esta área que manifiestan tener un conocimiento complejo de su centro de trabajo, lleno de movimiento, máquinas, división del trabajo y de tareas específicas, que forman la integración laboral, necesaria para realizar un producto, además de que creemos que el saber obrero no sólo está dado por la repetición cotidiana del trabajo sino también por la visión que el obrero tiene de su lugar de trabajo, independientemente de la habilidad que tenga para dibujar, (dibujo 18).

Pocos son los dibujos (4), que conciben a su centro de trabajo como el conjunto de máquinas que les permiten ejecutar su trabajo, sin articularlo con ningún tipo de relación.

En esta área observamos, conocimiento complejo y destreza en el trabajo que fortalece y da seguridad al operario, sin marcar hasta el momento, trabajo colectivo.

### **VI. 9. 6. AREA DE STABLOK**

Los operarios que dibujan a la empresa, en las áreas hasta aquí interpretadas, coinciden con un conocimiento complejo de su centro de trabajo y detallado del área a la que pertenecen ya que muestran una identificación con su trabajo y con la empresa en general. Según nosotros no es debido a la organización formal de la empresa, puesto que la descripción precisa de las áreas con sus actividades y de los métodos de trabajo indicados en cada maquina, más bien reflejaría un trabajo jerarquizado y burocrático que limita la capacidad creativa de los obreros, sino según creemos es debido al conjunto de prácticas informales que despiertan esa capacidad creativa de los obreros articulándola con aspectos formales del trabajo para construir constantemente las reglas del juego que rigen a los procesos de trabajo.

La relación laboral, observada en Federal Pacific, parece ser de ayuda mutua y de redes sociales de intercambio que les ha permitido socializar su saber obrero, (dibujo 19).

Los dibujos de las áreas de Stablok, Almacén, Galvanoplastia y Taller de Mantenimiento Mecánico (15), son un ejemplo de esta observación.

Sólo 2 obreros, conciben a su centro de trabajo como la actividad que realizan, es decir adquieren un conocimiento simple de su centro de trabajo.

Los obreros operarios ejecutan una serie de prácticas informales para dominar su proceso de trabajo a través de las redes sociales de intercambio como las llama Lomnitz, que permiten la convivencia con una organización rígida del trabajo, como es el caso de Federal Pacific, sin provocar conflictos y manteniendo unas relaciones laborales basadas en la ayuda mutua y en la solidaridad entre operarios y supervisores por áreas de trabajo.

Podemos decir que los tipos de relaciones laborales que se practican en una empresa, no necesariamente dependen de la organización formal del trabajo, sino principalmente de los tipos de relaciones sociales que surgen entre supervisores y obreros por controlar y negociar su proceso de trabajo que pueden ser las mismas o no en cada área de trabajo, creando entre los trabajadores de áreas diferentes intereses comunes de trabajo o provocando desigualdades laborales entre ellos.

## **VI. 10. A MANERA DE CONCLUSION**

El tipo de relación laboral está basado, creemos, en la ayuda mutua, mecanismo que disminuye la inseguridad del operario frente a su trabajo. Observamos en algunas áreas inicios de un trabajo colectivo, construido por relaciones entre amigos, parientes e incluso compadres, pero no es todavía un trabajo consciente que respalde intereses comunes de clase trabajadora, sino como un conocimiento práctico adquirido cotidianamente que les permite dominar su trabajo, supliendo la ausencia de un conocimiento técnico/profesional.

La experiencia industrial de los operarios, no tiene tradición, es decir, antes de pertenecer a Federal Pacific realizaban trabajos del campo, de albañilería, de amas de casa o bien jóvenes que ya no continuaron sus estudios, por lo que consideramos que este tipo de relaciones laborales, no surge en el centro de trabajo sino que en el se continúan y se transforman, sobre todo porque la mayoría de los operarios pertenecen a diferentes localidades del mismo municipio donde se establece la empresa.

La relación entre supervisores y operarios, supone dos cosas; primera, los supervisores fueron operarios, pertenecientes al mismo municipio y por ello se identifican más con los operarios que con los directivos.

Segunda, la comunicación entre los operarios a través de las redes sociales de intercambio, les permiten convivir con una organización rígida del trabajo planeado por los directivos, caracterizando el tipo de relaciones laborales a través de las prácticas informales.



1. Reynaud, Jaean-Daniel. Les Regulacions dans les Organisations: Regulation de Controle et Regulation Autonome. Revue Française de Sociologie, Janvier-Mars 1983, XXIX-1, pp. 1-18.
2. Ibarra Eduardo, et al. Organización y Sociedad: El Vínculo Estratégico. Ed. UAM-X. México 1990. pp. 15-41.
3. E.P. Thompson. Tradiciones Revueltas y Conciencia de Clase, estudios Sobre la Crisis de la Sociedad tradicional. Ed. Laia. Barcelona 1989. pp. 173-239.
4. P. K. Edwards. Op. cit. p. 18.
5. Lomnitz A., Larissa. Como Sobreviven los Marginados . Ed. S. XXI. México 1991. 250 p.
6. De la Garza Toledo, Enrique. Reestructuración Productiva y Respuesta Sindical en México, México 1992, pp. 75-91.
7. De la Garza Toledo, Enrique. Op. cit. p.
8. Villavicencio, Daniel. La Transferencia de Tecnología un Problema de aprendizaje colectivo. Revista de Argumentos, Núm 10\11 Dic. 1990, pp 7-18.
9. Ver Revista de Argumentos. Op.cit., p.13.
10. P.k. Edwards. Conflicto en el Centro de Trabajo: un Análisis Materialista de las Relaciones Laborales en la Empresa. ed. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid 1986. p. 231.
11. Villavicencio, Daniel. Op. cit., p.7

## VII. CAPITULO VI: COMPORTAMIENTOS SOCIOLABORALES

### VII.1. INTRODUCCION

Es importante considerar el estudio de las características socioculturales de los actores sociales porque a partir de la reflexión y análisis de la relación que establecen los obreros entre ellos, de sus objetivos y de su lógica de acción se puede comprender la relación entre obreros y organización del trabajo.<sup>1</sup> Según creemos, detrás del conflicto y la lucha que existen en el centro de trabajo, se desarrolla una negociación y un control del trabajo más profundo entre directivos y trabajadores que caracteriza el tipo o los tipos de comportamientos sociolaborales, empíricamente observables que podrían facilitar o no el surgimiento de un movimiento colectivo obrero racional mejor consolidado.

El estudio de los comportamientos sociolaborales nos obliga a buscar en el contexto organizacional la racionalidad de las conductas de los obreros<sup>2</sup> y a comprender la construcción de sus vivencias laborales cotidianas.

El interés de este capítulo es caracterizar los comportamientos sociolaborales en el centro de trabajo considerando los factores externos que influyen en las actitudes de los obreros para valorar lo que sucede una vez que los obreros han identificado intereses particulares y han aparecido formas de organización que las expresen y sólo entonces averiguar hasta qué punto influyen en esas formas de organizar el trabajo factores extraños al centro de trabajo y por qué difieren las pautas de control en las dos empresas objeto de estudio.

Los comportamientos sociolaborales son producto de las relaciones sociales que rigen el trabajo porque en ellos se refleja la forma de cómo se organiza y controla el trabajo. El control representa un complejo de prácticas de gestión y de actitud de los obreros, pues como dice Mann "*los trabajadores no son tranquilos, ni revolucionarios, sino que adoptan una postura pragmática tal que toleran su posición, pero no hacen necesariamente suyos determinados conjuntos generales de valores sociales*".<sup>3</sup>

Dicha situación no presupone que los comportamientos sociolaborales que surgen en el centro de trabajo, sean estudiados necesariamente por el conflicto y la tensión como propone Niel J. Smelser<sup>4</sup>, sino a través de las formas de controlar y negociar el trabajo que tanto directivos y obreros improvisan en el centro de trabajo.

Utilizamos el término improvisación porque creemos nosotros, que ni los directivos, ni los trabajadores planean sus actitudes frente al proceso de producción, sino que ambos las van moldeando unas a otras en la práctica misma del trabajo; por ésto el estudio de los comportamientos laborales, tampoco será analizado a través de la repetición de actitudes de directivos y trabajadores porque no nos interesa saber si son o no convincentes,<sup>5</sup> ni a través de la autoridad de un grupo, pues está siempre es parcial, sino de demostrar que dependiendo de cómo se organizan las relaciones en el centro de trabajo se dan lugar a unas formas de comportamientos sociolaborales y no a otras.

La construcción de los comportamientos sociolaborales depende de la interacción de formas de vidas anteriores que tanto directivos como trabajadores incorporan en el espacio del proceso de trabajo, como son los dos casos de las empresas, portadoras de significados que les dan forma.

## **VII. 2. COMPORTAMIENTOS SOCIOLABORALES EN ARCOMEX S.A. DE C.V.**

Es necesario considerar las características de los actores sociales como parte integrante del comportamiento sociolaboral en Arcomex, no sólo porque confirman que los obreros que pueblan la empresa están nutridos de formas diferentes de trabajo ajenas a las que se realizan en la empresa, sino también porque descubrimos que según sean sus características de éstos, las actitudes frente al trabajo cambian.

De los 810 obreros de Arcomex 645 son mujeres de las cuales un 80% son madres solteras (ver Capítulo IV) y las relaciones laborales que surgen se combinan con prácticas extralaborales como ya explicamos en el Capítulo V.

Las actitudes laborales frente al nuevo trabajo son de continuación de formas anteriores de vida que la misma organización formal del trabajo alimentó: "moles", fiestas patronales y el chantaje sentimental que algunos mandos medios y obreros sostuvieron con algunas obreras. Sus criterios de trabajo, durante 15 años no estuvieron dados por formas estrictas basadas en un desarrollo organizacional entendido como la realización de actividades de consultoría interna, asesoría y capacitación de grupos de trabajo, desarrollado a través de 4 áreas, a saber:

1. Consultoría Interna que consiste en auxiliar a identificar áreas de mejora y contribuir al logro de objetivos específicos de cambio.
2. Planeación que consiste en diseñar los procedimientos para la fijación de objetivos asesorando, coordinando y controlando su aplicación.
3. Productividad que consiste en auxiliar en la definición de la estructura organizacional, áreas de responsabilidad y funciones que optimicen el uso de los recursos de la empresa.

4. Calidad Total que consiste en asesorar en el desarrollo de las actividades necesarias para implantar el proceso, del mejoramiento continuo de la calidad en la empresa<sup>6</sup>.

Las cuales entran en vigor a partir de la década de los 90.

Desde 1975 hasta finales de la década de los 80, la actitud de los directivos mandos medios y obreros fue la de introducir y establecer las nuevas reglas del trabajo industrial, respetando las costumbres y tradiciones de los obreros en el centro de trabajo, con el propósito de coordinar los medios formales e informales de comunicación, así como los reconocimientos y eventos de la empresa, a través de 10 puntos, a saber:

1. Información al personal constituido por 7 actividades.

1. Taller informativo que consiste en transmitir información urgente y breve como apoyo a niveles gerenciales y departamentales.
2. Periódico mural que consistía en dar información de interés para el personal mediante la utilización de material gráfico, encaminado a la integración trabajador-empresa.
3. Revista arcomentarios que consistía en informar y persuadir a los lectores sobre las políticas y metas de la empresa acordes a los principios del Grupo Condumex.
4. Videos que consistían en proporcionar un sentimiento de pertenencia e identificación con el Grupo Condumex, Arcomex y sus metas.
5. Buzón de sugerencias que consistía en obtener retroalimentación acerca de un evento a realizar o que ya se había llevado a cabo.
6. Franelógrafo que consistía en apoyar y coordinar los medios formales de concientización de la calidad por medio de mensajes breves.
7. Sonido local que consistía en un medio de localización, propaganda recordatorio y ambientación.

2. Calidad Total que consistía en la asistencia, participación activa, continuidad personal y organización

de clausuras.

3. Integración de personal que consistía en impartir cursos a diferentes niveles y en base a necesidades departamentales.

4. Reconocimiento al personal que consistía en realizar reconocimientos de antigüedad y laborales.

5. Eventos deportivos que consistían en el reconocimiento informal- formal de las habilidades deportivas desarrolladas por el personal.

6. Actividades extralaborales que consistían en habilitar al personal interesado en diferentes talleres de manualidades.

7. Eventos culturales que consistían en proporcionar los eventos culturales que se realizaban en Tlaxcala y conseguir algún descuento.

8. Relación empresa-comunidad que consistía en apoyar a las diferentes empresas del grupo y las instituciones escalones en el desarrollo de su educación a través de visitas a la planta. Dar a conocer al personal conferencias, cursos y eventos.

9. Integración empresa-familia que consistía en realizar diferentes eventos donde se integraran los familiares del obrero al conocimiento del Grupo Condumex, de la empresa y sus objetivos.

10. Eventos conmemorativos que consistían en organizar actividades que tuvieran como base conservar el arraigo cultural del personal, en base a los días que señalara el calendario<sup>7</sup>.

Algunas de las técnicas que se utilizaron para llamar la atención de los obreros fueron a través de juegos. Se llenaba un álbum, llamado de la productividad, las estampillas se obtenían por medio de los

siguientes 9 pasos.

1. Por asistir puntualmente una semana, 2 estampillas.
2. Por no tener accidentes durante 15 días, 1 estampilla.
3. Manteniendo el orden y la limpieza en su área, durante una semana, 5 estampillas.
4. Por contestar preguntas de productividad, 5 estampillas.
5. Por reportar máquinas y situaciones inseguras, al primero que las reportará ( por escrito), 8 estampillas.
6. Por cumplir 140 U. S. P. por día , 1 estampilla.
7. Por proponer soluciones posibles a problemas existentes (por escrito), 10 estampillas.
8. Por no solicitar permiso durante 30 días, 4 estampillas.
9. Por no faltar durante 30 días, 4 estampillas.

Las primeras 10 personas que completaban su álbum obtenían obsequios, como aparatos de línea blanca y aparatos electrónicos<sup>8</sup>.

Las felicitaciones y los premios eran entregados por los directivos de la empresa en reuniones exclusivas, que además tenían la finalidad de hacer sentir a los obreros como un trabajador más de Arcomex, al tener la posibilidad de conversar y platicar con los directivos de la empresa. En fin, se trataba de formar la gran Familia de Arcomex (ver Capítulo IV, p.88). Sin embargo, éste tipo de actividades se combinaron con otras que respondían a la idiosincrasia de los obreros, sobre todo de las mujeres y específicamente de las madres solteras (ver Capítulo VI, p. 41), que como dijimos representan un alto porcentaje del total de los obreros, las cuales consistían en continuar alimentando relaciones sentimental/personales (ver Capítulo V, p. 114) entre obreros y algunos mandos medios. De esta forma lograban concesiones en el trabajo que beneficia directamente a su familia, es decir, las obreras desarrollaron sus formas de trabajo propias que les ayudaban a satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo participaban en el conjunto de actividades que los directivos realizaban.

Arcomex representa para los obreros emplearse, sin tener que salir de sus pueblos; les proporciona trabajo sin tener que abandonar a sus hijos y por ello accedían a participar en todas las actividades que la empresa emprendía, articuladas con una organización informal desarrollada desde el proceso de trabajo que además no era desconocida por los directivos (ver Capítulo V, p. 103).

La lógica en la que se mueven directivos y trabajadores consiste en explorar las nuevas reglas del juego que se desarrollan en el espacio del proceso del trabajo (ver Capítulo IV), sobre todo cuando la empresa se establece en una zona rural y cuando los obreros forman parte de las primeras generaciones de obreros industriales modernos.

La inserción de éstos obreros a un trabajo desconocido y diferente como el de Arcomex no es motivo de luchas y conflictos, como se puede observar en los capítulos anteriores, sino de negociación y control a través de formas anteriores de vida que les ayudan a incorporarse a un espacio desconocido, guiados por los directivos que respetaban sus costumbres y tradiciones y además les sumaban otras que les facilita la incorporación al nuevo centro de trabajo. Arcomex se convierte en la institución que aparte de que les brinda un salario seguro, les permite tiempos de esparcimiento en su jornada de trabajo, fomentando una ambiente agradable y amistoso, aunque no necesariamente armonioso, como se puede observar en la p. 83 Capítulo IV, Características de los Actores Sociales.

A partir de la década de los 90, después de 15 años de trabajo, las relaciones laborales se regirán por los ritmos y programas de producción que los mercados exijan y no por los sentimientos. Los obreros reconstruirán el aprendizaje de las nuevas formas de trabajo, basadas ya no por las relaciones humanas sino por las condiciones técnicas del trabajo dejando atrás sus formas tradicionales de vida que les son ajenas a las nuevas exigencias de producción.

El control y la negociación del trabajo, se desarrollan a través de la exploración que tanto los obreros como los directivos realizaron en el centro de trabajo como afirmando que en él, el presente y el pasado



se forman y se transforman para dar lugar a un nuevo comportamiento sociolaboral ( Ver pp. 128-129,153-154).

El conflicto, la resistencia y la lucha en el trabajo, según creemos nosotros, están presentes en la forma en que los obreros negocian y realizan su trabajo, pero sus herramientas no son la lucha sindical sino sus formas de vida comunitaria que dan resultado en el nuevo trabajo.

### **VII. 3. COMPORTAMIENTOS SOCIOLABORALES EN FEDERAL PACIFIC ELECTRIC DE MEXICO**

La articulación de los 3 ejes explicados en los capítulos anteriores: acción organizada, articulación de juegos y actores sociales, dan como resultado un comportamiento sociolaboral ceñido, todavía, por formas anteriores de vida que los obreros de Federal Pacific supieron incorporar al centro de trabajo (ver Capítulo IV, p. 92).

La organización del trabajo formal, sólo actúa cuando el conflicto lo requiere, no es necesario acciones continuas ya que las reglas tradicionales funcionan durante casi todo el tiempo y la organización informal puede mantener un control significativo de la actividad (ver Capítulo I, p.26).

Las primeras experiencias de los obreros nutridos de formas anteriores de vida como se puede ver en el Capítulo IV, se desarrollan por la construcción/reconstrucción de las nuevas reglas del juego impuestas por la organización del trabajo,<sup>9</sup> porque la incorporación de tradiciones y costumbres les ayudan a sustituir el desconocimiento de un ambiente laboral.

Los obreros tienen la posibilidad de emplearse en Federal Pacific, en los meses que no tienen que trabajar sus tierras. El campo sigue significando la actividad prioritaria en su vida, la empresa significa la oportunidad de un cambio de vida a la cual no se acostumbran del todo; por ello alternan sus actividades laborales: campo- industria, sin desarrollar tensiones o conflictos que les afecte en el trabajo, según creemos nosotros (ver Capítulo I, p. 27).

La rotación laboral no significa, entonces, una reacción contra la disciplina por parte de los obreros no acostumbrados a la industria, ni una respuesta a los bajos salarios, sino la facilidad de emplearse cuando están libres de las tareas del campo.

El absentismo y la rotación laboral no se usan como rechazó a la industria, sino como un comportamiento sociolaboral bien versado en los métodos de la industria como dice Schofer,<sup>10</sup> porque estas actitudes responden a satisfacer necesidades de producción agrícola, es decir, el trabajo en las empresas, creemos es una actividad, secundaria que proporciona un ingreso económico complementario, por los menos para un número significativo de obreros.

Las fiestas patronales y el cumpleaños de los jefes de familia, significan ausencias de trabajo, que poco a poco la empresa concedió como días de descanso obligatorio.

Los sábados, son días que los hoy obreros, ocupan para actividades del hogar y del campo, por ello los del primer turno (166 obreros: 81 hombres y 85 mujeres), solicitan a la empresa trabajar hora y media, después de su jornada normal de trabajo de la semana, para disponer del sábado; petición que se acepta puesto que no altera el proceso productivo (ver Capítulo I, p. 17).

Los directivos no sólo respetan algunas tradiciones de los obreros, sino que también llegan a participar en algunas de ellas, como las peregrinaciones a la Villa de Guadalupe, cada 12 de diciembre<sup>11</sup>.

El ingreso a la empresa era exclusivo de los habitantes de Acuamanala, municipio donde se encuentra establecida Federal Pacific, cuando se aceptaban a trabajadores de otros municipios, no sólo protestaban los obreros, sino el pueblo entero de Acuamanala, hasta el punto de tomar las instalaciones; exigiendo respeto al acuerdo establecido. Este acuerdo, según cuentan los habitantes de Acuamanala, consiste en que se vendían sus tierras a los empresarios, con la condición de emplear únicamente a los pobladores del municipio ya señalado y de los cercanos a él, porque eran gente sin empleos y sin apoyos financieros para trabajar sus tierras (ver Introducción General, pp. 1-2).

Los conflictos y la lucha en el trabajo, está en función de la satisfacción de sus derechos y obligaciones en el campo y en su comunidad, por ellos sus formas de trabajo en Federal Pacific se desarrollan por la creación de redes sociales de reciprocidad como se explicó en las p. 98, Capítulo IV.

Sus formas de organizar el trabajo responden a modos establecidos de hacer las cosas que habían funcionado, creemos que no responden a formas negativas de aceptar el nuevo trabajo, sino que se trata de una primera fase de industrialización moderna, en donde los obreros no están previamente formados, sino que ellos participan en su propia formación, como dice Thompson.<sup>12</sup>

Federal Pacific significa para los obreros la fuente de trabajo que les proporciona un salario seguro, para satisfacer sus compromisos o sus metas de vida que no tienen nada que ver con la satisfacción del trabajo técnico de la empresa, es decir, la organización informal del trabajo que los obreros desarrollan en el espacio del proceso productivo, si bien es cierto que no provoca luchas y conflictos declarados, si manifiesta que a través del control y la negociación del trabajo, directivos y trabajadores practican cotidianamente un conjunto de actitudes que equilibran el proceso de trabajo (ver Capítulo I, pp. 32-35).

Esto no significa, por supuesto, que el ambiente laboral, sea necesariamente armonioso; sólo indica la existencia de una línea de continuidad entre el pasado y el presente en un espacio específico de trabajo como es el caso de Federal Pacific, en donde los directivos practican una tolerancia represiva como la llama Cohen<sup>13</sup>, entendida como actividades que permiten a los obreros expresar su descontento encauzando al mismo tiempo las protestas hacia formas inocuas para lograr finalmente que los obreros acepten la disciplina del nuevo trabajo (ver Capítulo I, p.17).

La actividad de los obreros frente al proceso de trabajo no sólo depende de sus características personales, sino también de la forma de dirigir por parte de los directivos. Es decir la organización del trabajo no está compuesta por un proceso complejo que requiera de puestos calificados y de mano de obra con experiencia basada en los requisitos y criterios tecnológicos, sino más bien una organización del trabajo tradicional/manual que permitió que los obreros incorporaran formas anteriores de vida al centro de trabajo; participando en ocasiones abiertamente en ellas, ya que el ritmo del proceso de trabajo no se perjudica sino al contrario se acelera más (ver Capítulo I, p. 29). Los obreros continúan identificándose como la gran comunidad, demandando formas de lucha que no alteran las reglas del

juego del nuevo trabajo, a saber: aumento salarial, rechazo de horas extras, disminución de los ritmos de trabajo, demandas de seguridad e higiene, etc.

El comportamiento laboral en Federal Pacific, está regido por una "economía moral" como dice Thompson<sup>14</sup>, identificable con los obreros, basada en una idea congruente de los derechos y obligaciones de los miembros de la comunidad.

En donde las nuevas reglas del juego no las han desarrollado como armas para negociar y controlar su nuevo trabajo.

Es un comportamiento sociolaboral formado y transformado a través de la articulación de la acción organizada, la articulación de juegos y los actores sociales.

El estudio de los comportamientos sociolaborales, no sólo puede explicar los conflictos y las luchas que son inherentes a cualquier trabajo compuesto por actores en desventaja económica, sino también, sirve para explicar que los comportamientos sociolaborales están integrados por éste tipo de actores con formas diferentes de vida que explican su manera de conducirse en el espacio del proceso de trabajo, afectando o no el propósito de las tendencias y alternativas industriales que los directivos empresariales emprenden en zonas rurales como es el caso del estado de Tlaxcala.

Hasta 1990, después de 27 años de industrialización en el estado de Tlaxcala, Federal Pacific, se encuentra en el momento de transacción laboral; después de haber tenido contacto con los actores sociales disponibles, se inicia una organización del trabajo basada con criterios tecnológicos y en la formalización del sistema de relaciones laborales en donde las costumbres y tradiciones de los obreros son ilegítimas y extrañas a los nuevos criterios, es hasta ahora cuando los obreros van a construir/reconstruir el aprendizaje de nuevas reglas del juego de Federal Pacific (ver Capítulo I, p. 25).

El tipo de negociación continua está representada por el conjunto de prácticas que directivos y trabajadores realizan en el centro de trabajo, vistas como formas peculiares que ambos desarrollan para controlar su proceso de trabajo, interpretado este último a través de los comportamientos sociolaborales como formas de interacción de diferentes modos de vida que por este simple hecho provocan conflictos y luchas de trabajo, tema ampliamente discutido por los estudiosos de los procesos de trabajo. Nosotros los rescatamos como espacios de la cotidianeidad donde se construyen y reconstruyen los saberes de los obreros que influyen o no en los cambios de toda sociedad.

La participación de las empresas es diferente, depende de sus formas anteriores de éxito y fracasos en sus políticas laborales, en el caso de Arcomex los directivos participan directamente con los obreros para que éstos conozcan y descubran sus nuevas reglas del juego. En el caso de Federal Pacific los directivos dejan que los mandos medios sean quienes induzcan a los obreros a conocer y descubrir las nuevas reglas del juego que se juegan en la empresa.

Los obreros aunque todos de origen rural y sin experiencia técnica profesional no desarrollan prácticas laborales iguales sino que éstas dependen de sus formas anteriores de vida y de trabajo que les habían dado resultado y que utilizan para ir reconstruyendo sus nuevos saberes a través del control y la negociación de su nuevo trabajo ejercido en el espacio de la cotidianeidad laboral.

Finalmente podemos concluir que los obreros industriales, en Tlaxcala, se están ocurriendo por medio de la circulación del saber obrero cotidiano construido desde el espacio de los procesos de trabajo, dejando constancia de las transformaciones que los actores sociales tienen que experimentar para moldear a su nuevo trabajo.

1. Crozier, Michel; Friedberg, Erhard. El Actor y el Sistema. Ed. Alianza Editorial Mexicana. México 1990. p. 35-76.
2. Crozier, Michel; Friedberg, Erhard. Op. Cit. p.109-161.
3. Citado por P. K. edawrds. Op. Cit. p. 28.
4. Smelser, J. Neil. Teoría del Comportamiento Colectivo. Ed. F.C.E. México 1989. 456 pp.
5. Moscovici, S. Psicología Social. Pensamiento y Vida Social. ed. Paidós. España 1988. p. 507-517.
6. Progra de Desarrollo Organizacional de la empresa de Arcomex S.A de C.V. Gerente lic. Carlos Audirac. Junio 1990.
7. Programa de Actividades de la Coordinadora de Comunicación. Psicóloga Maria Eugenia de Itas Solis. Febrero 1990.
8. Album de la Productividad de la Empresa. Enero 1986.
9. Crozier, Michel; Friedberg, Erhard. Op. Cit. p.92.
10. Ver P.K. Edawrs. Op. Cit. p. 124.
11. Información obtenida a través de una charla con el exgerente de Relaciones Industriales de Federal Pacific. Febrero 1988.
12. Thompson, E. P. La Formación Histórica de la Clase Obrera. Ed. Laia. Barcelona 1977. 251 p.
13. Ver P. K. Edawrs. Op. Cit. p. 100.
14. Ver P.K. Edawrs. Op. Cit, p. 101.

## **VIII. CAPITULO VII: CONCLUSION GENERAL**

### **CONSTRUCCION DE LOS COMPORTAMIENTOS SOCIOLABORALES**

La construcción de las vivencias laborales fueron el espacio privilegiado en esta investigación para estudiar al proceso de trabajo porque como dicen P. Berger y T. Luckmann "... la sociología del conocimiento deberá tratar no solo las variaciones empíricas del "conocimiento" en las sociedades humanas, sino también los procesos por los que cualquier cuerpo de "conocimiento llega a quedar establecido socialmente como "realidad"....".<sup>1</sup>

El conjunto de actitudes de directivos y trabajadores que se viven cotidianamente, son el engranaje que trasmite movimiento para dar como resultado la construcción social de la realidad.

El centro de trabajo fue el espacio que nos permitió observar la interacción entre relaciones laborales y características socioculturales de los obreros para explicar el tipo de comportamientos sociolaborales portadores de la circulación del saber obrero, que surgen en cada empresa de una mismo Estado.

La complejidad de la realidad social fue otro eje, permanente en la investigación, mientras ésta avanzaba, pues los comportamientos sociolaborales de ambas empresas son el resultado de diversas transmisiones de saberes que los obreros utilizan para realizar y negociar su trabajo, que difícilmente se pueden reducir a comportamientos sociolaborales inherentes a obreros con tradiciones campesinas. En esta investigación tratamos de rescatar herramientas poco utilizadas por los estudiosos de las ciencias sociales y nueva metodología para los estudios del proceso de trabajo, porque según nuestros resultados la teoría se cumple ahí mismo donde el trabajo se efectúa.

Las formas anteriores de vida de los hoy obreros no fueron ajenas a la organización del trabajo sino que se utilizaron para compensar su desconocimiento y su experiencia profesional realizando un trabajo con calidad como lo han declarado los directivos de las dos empresas.



El rumbo que tomaron la articulación de juegos tuvo que ver mucho con las características de los actores sociales; en el caso de Federal Pacific, la familia y la comunidad siguieron siendo el punto de unión entre los obreros. En el caso de Arcomex las mujeres son quienes conducen las relaciones en el trabajo. Los comportamientos en ambas empresas se utilizaron para conocer y aprender las nuevas reglas del juego industrial<sup>2</sup>, de una manera muy peculiar como se puede observar en ésta investigación; articulando formas de organizar el trabajo tradicional con las modernas y a través del proceso de transacción descubrirse como una nueva clase trabajadora: Obreros industriales.

Esta forma de organizar el trabajo fomentó en los obreros la idea de pensar al espacio del proceso de trabajo como suyo, pues sólo en éste conviven nuevamente vecinos, familiares compadres y amigos, incorporando costumbres y tradiciones que les ayudan a aprender un conocimiento técnico/profesional y a reconstruir sus nuevas prácticas vivenciales y laborales para hacer frente a su nuevo trabajo.

Federal Pacific, se caracteriza por una división marcada entre directivos y obreros, razón por la cual, pudimos observar el conjunto de actitudes que los obreros adoptan en el proceso de trabajo, haciendo uso de sus formas tradicionales de convivencia y de trabajo para construir y reconstruir sus nuevas formas de negociarlo: construcción de redes de reciprocidad social para ejercer ayuda mutua, compañerismo y solidaridad en los problemas laborales y familiares. Cuando las obreras tienen problemas con sus maridos el supervisor del área de ensamble, perteneciente a federal Pacific, hablaba con ellos, sobre todo cuando eran problemas ocasionados por las horas extras, para disminuir los problemas y lograr una reconciliación; según información obtenida en las entrevistas realizadas con los supervisores.

Esta división marcada entre directivos y obreros fue al mismo tiempo, creemos, una actitud de respeto a las costumbres y tradiciones que los directivos utilizaron para conocer el tipo de población con la que iban a trabajar y, para readecuar su proceso de trabajo en su nuevo espacio geográfico/ambiental, con sus exigencias y criterios de calidad, puesto que los resultados de producción, dice el exgerente de relaciones industriales, pueden competir con lo de las filiales establecidas en ciudades más

industrializadas como es el caso del D.F.

En Arcomex, los directivos empresariales a la inversa de Federal Pacific, practicaron una relación de trabajo directa con los obreros. El objetivo es el mismo: conocer a la población que trabaja en la empresa, sólo que aquí se emplearon a trabajadores de casi 17 municipios de los 44 que componen al estado de Tlaxcala, de preferencia mujeres por la habilidad manual que tienen, según el jefe de capacitación. Se trataba de inducir a los obreros al espacio del proceso de trabajo, a través de juegos, convivencias y de una capacitación y adiestramiento que los hiciera sentirse libres de tomar decisiones para ejecutar el trabajo sin que se sintieran cohibidos. Las familias de los obreros constituye un punto medular para que éstos realicen bien su trabajo, por ello se les invita a que conozcan el centro de trabajo los días sábados y a que por la empresa aprendan actividades para el hogar y de esta manera las familias participan en el cambio de formas de vida y de trabajo de los obreros, de rural a urbana.

Las tradiciones y costumbres de los obreros, no se desconocieron del todo, las más arraigadas como son las religiosas y los "moles", se respetaron y en un tiempo se participaron en ellas, hasta que ya no fueron necesarias para los nuevos criterios de productividad.

En el transcurso de estos 27 años de industrialización, los obreros han atravesado por una etapa de construcción/reconstrucción de nuevas reglas del juego, pasando de una actividad laboral a otra como parte de su sobrevivencia. Es decir los obreros no permanecen en una sola empresa, sino que practican una movilidad horizontal (ver Capítulo IV, p. 82), empleándose y desempleándose en las empresas establecidas en el Estado, como buscando satisfacer sus intereses socio/económicos y al mismo tiempo aprendiendo, construyendo y transmitiendo su saber/hacer en un espacio que les era ajeno.

Esta generación de obreros industriales "modernos", se crea por la incorporación de formas de vida comunitarias que utilizaron para domesticar, parafraseando a A de Saint-Exupery,<sup>3</sup> su nuevo centro de trabajo. Luego entonces el primer contacto que los obreros tienen con las empresas llegadas a zonas rurales como Tlaxcala, no siempre es de confrontación sino también de acomodo y de ir descubriendo

las reglas del juego que se juegan en las empresas.

Las exigencias de la organización del trabajo formal no requería de ir formando obreros que abandonaran sus formas anteriores de vida, para conformarlos en trabajadores industriales, sino que creemos se trataba de la etapa de conocimiento y descubrimiento de directivos y trabajadores en el espacio del proceso de trabajo en un ambiente rural. Y es a través de las relaciones entre actores como se determina o no la necesidad de modificar las reglas del juego y estas a sus comportamientos sociolaborales.

La presencia de las dos empresas provocó en los obreros sentimientos de pertenencia y de agradecimiento por varias razones, a saber:

1. El establecimiento de las empresas en sus comunidades, a un lado de sus casa, proporcionándoles trabajo sin abandonar a sus familias.
2. La contratación indiscriminada de fuerza de trabajo, participando los obreros en los criterios de selección, como el de pertenecer al municipio de Acuamanala, en el caso de Federal Pacific.
3. La posibilidad de practicar una movilidad horizontal laboral, en busca de mejores condiciones de trabajo con la posibilidad de realizar otras actividades.
4. El respeto de los directivos a las costumbres y tradiciones de los obreros, participando incluso en algunas de ellas.
5. El inducirlos poco a poco al ambiente laboral industrial, como sucedió en Arcomex.

El ausentismo, la movilidad laboral, las redes de reciprocidad social, la ayuda mutua, las relaciones sentimentales, la asistencia a los "moles", a las fiestas patronales, las relaciones sexuales y el conjunto

de prácticas que los obreros realizaban, significan a nuestro juicio, formas culturales de organización informal que permiten resolver los conflictos de manera colectiva y de forma peculiar como se puede observar en Federal Pacific, ver Capítulo IV, p. 96.

Las huelgas como formas de descontento obrero frente al proceso técnico del trabajo, están ausentes en el estudio de los comportamientos sociolaborales, porque creemos que se articulan con intereses políticos que desviarían el estudio a otros temas que no tratamos en esta investigación, confundiendo los intereses de una identidad de clase trabajadora como son los obreros industriales en su etapa de construcción. El obrero que mediante esta investigación recuperamos es un obrero, parecido al de J. Lozano ( ver Capítulo I, p. 23), que tiene como su principal interés desarrollar su trabajo conforme a su propio conocimiento, adquirido a través de la trasmisión de circulación de saberes cotidianos que dista mucho de una visión "sindicalista", por el momento.

Las acciones de los obreros en el centro de trabajo, según las muestran los Capítulos IV y V, no son portadoras de intereses opuestos a los de las empresas, sino actitudes por constituir grupos sociales en el centro de trabajo, pues de alguna manera les pertenecen por las razones antes escritas. Estas actividades son utilizadas como capital cultural para convivir cotidianamente en el centro de trabajo, hasta descubrir nuevas formas de organizar el trabajo y de relacionarse, articulándose con los nuevos criterios de organización formal del trabajo que ambas empresas han emprendido a partir de la década de los 90.

Tal pareciera que en ausencia de un estudio de pre-industrialización en zonas rurales, directivos y trabajadores desarrollan una organización del trabajo tradicional, fomentan cada quien, con su estilo, la incorporación de costumbres y tradiciones en el centro de trabajo para conocerse mutuamente y en consecuencia echar a andar la nueva planeación y programación del trabajo que corresponda directamente a los intereses de clase capitalista, para hacer frente a las incertidumbres actuales de los cambios en los mercados.

Estudiar al proceso de trabajo a través de los comportamientos sociolaborales nos permitió modificar los conceptos de organización del trabajo por socialización de saberes puesto que la organización es el resultado de un conjunto de reglas de juegos que los actores sociales acuerdan para realizar un trabajo. Las relaciones laborales, las analizamos por medio de la articulación de nuestra observación e interpretación de dibujos que realizaron los obreros, donde la producción se analiza por medio del consenso que de manera informal se acuerda en el espacio del proceso de trabajo cotidianamente. Actores sociales llamamos al conjunto de trabajadores que se citan en la empresa para ejecutar un trabajo, cada actor cargado de valores, significaciones, costumbres y tradiciones inherentes a su medio ambiente.

La interacción cotidiana de estos tres ejes: socialización de saberes, relaciones laborales y actores sociales, dan como resultado comportamientos sociolaborales que son el reflejo de cada empresa y que por sí solos muestran la circulación del saber obrero como un aprendizaje colectivo, en una realidad social compleja.

Los logros de esta investigación fue utilizar nuevos conceptos que explicaran más de cerca lo que efectivamente pasa cotidianamente en el centro de trabajo, cuando se considera a cada espacio como portador de realidades, de circulación de saberes y de aprendizajes colectivos para enfrentar los cambios sociales bruscos que experimenta una sociedad históricamente determinada.

Las limitaciones son muchas porque la construcción de una sociedad históricamente determinada no puede ser discutida únicamente por la cotidianeidad de la circulación de saberes, pero quicimos rescatar este espacio poco trabajado con la finalidad de aportar nuevas inquietudes al estudio sociológico del proceso de trabajo y manifestar nuestra preferencia a autores que como ya mencionamos en el capítulo I, pp. 19-24, están interesados en explicar los procesos de trabajo en el espacio de la cotidianeidad laboral.

1. Berger, Peter; Luckmann, Thomas. La Construcción Social de la Realidad. ed. Amorrortu editores. Buenos Aires 1989. p. 15.

2. P.K. Edawrs. Op. Cit. p.113-118.

3. Saint\_Exupery, A. El Principito. V Siglo. 78 p.

## X. BIBLIOGRAFIA

### LIBROS:

1. Alvarez Mosso, Lucia; González Marín, Luisa. Industria y Clase Obrera en México (1950-1980), Ediciones Quinto Sol, México 1987, 183 pp.
2. Argyle, Michael. Psicología del Comportamiento Interpersonal, Alianza Editorial, España, 1984, 264 pp.
3. Arizpe, Lourdes. Cultura y Desarrollo, Ed. COLMEX., México, 1989, 286 pp.
4. Benedetti, Mario. La Cultura ese Blanco Movil, Ed. Nueva Imagen, México, 1989, 188 pp.
5. Berger, Peter; Luckmann, Thomas. La Construcción Social de la Realidad Social, Amorrortu editores, Argentina 1989, 233 pp.
6. Bernuox, Philippe. La Sociologie des Organisations, Editionsdu Seuil, Francia, 1990, 375 pp.
7. Binbaun, N. La Crisis de la Sociedad Industrial, Ed. Amorrortu, 162 pp.
8. Bizberg, Ilán. Estado y Sindicalismo en México, Ed. COLMEX., México, 1990, 390 pp.
9. Bourdieu, Pierre; Chaboredan, Jean-Cluade, et. al. El Oficiodel Sociologo, Ed. S. XXI, México, 1981, 351pp.
10. ----- Cosas dichas, Ed. Gedisa, Argentina, 1988, 199 pp.
11. ----- Qué Significa Hablar Economía de los Intercambios Lingüísticos. Ed. Akal Universitaria, España, 1985, 160 pp.
12. ----- La Reproducción, Ed. Laia, España 1981, 285 pp.
13. Braverman, Harry. Trabajo y Capital Monopolista: La Degradación del Trabajo en el Siglo XX, Ed. Nuestro Tiempo, México, 1975, 513 pp.
14. Buroway, Michael. Manufacturing Consent: Changes en the laborProcess Under Monopoly Capitalism , Tha versity of Chicago Press, Chicago, 1979.
15. ----- The Politics of Production: Factory Regimes Under Capitalism and Socialism, Verso, Londres, 1985.
16. Campbell, Federico. Tomasio di Ciaula Overol Azul, editorial popular de los trabajadores, México, 1982, 159

17. Campero, Guillermo; Valentín, Giovanna. et. al. La Incorporación al Trabajo Obrero en un Medio de Industrialización Reciente, Ed. INET. México, 1977, 56 pp.
18. Castoriadis, Cornelius. La Experiencia del Movimiento Obrero, Tusquets Editores, Vol. 2, Barcelona, 1979, 329pp.
19. Coriat, Benjamin. El Taller y el Cronómetro, Ed. S. XXI Editores, México, 1985, 204 pp.
20. Cupolo, Marco (Comp.). Sistemas Políticos: Términos Conceptuales Temas del Debate Italiano, Ed. UAM-A, México 1986, 246 pp.
21. Crozier, Michel. El Fenómeno Burocrático, 2t., Ed. Amorrortu, Buenos Aires, 1974.
22. Crozier Michel; Friedberg Erhard. El actor y el Sistema, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990, 392 pp.
23. Darnton, Robert. La Gran Matanza de los Gatos y Otros Episodios en la Historia de la Cultura Francesa, Ed. F.C.E., México, 1987, 266 pp.
24. De Barbieri, Teresita. Mujeres y Vida Cotidiana, Ed. F.C.E., México, 1984, 283 pp.
25. Del Castillo V., Gustavo. Crisis y Transformación de una Sociedad tradicional, Ediciones de la Casa Chica, México, 1979, 177 pp.
26. De La Garza Toledo, Enrique. Reestructuración Productiva y Respuesta Sindical en México, En Impresión.
27. -----"Reconversión Industrial y Cambio en el Patrón de Relaciones Laborales en México", La Modernización, Seminario Internacional 9, 10 y 11 de noviembre, México 1989, 68 pp.
28. De Marquez, V. et. al. Dinámica de la Empresa Mexicana, Ed. COLMEX., México, 1979, 442 pp.
29. Durand, Claude. El Trabajo Encadenado: Organización del Trabajo y Dominación Social, Ed. H. Blume, Madrid, 1979, 184 pp.
30. E. P. Thompson. La Formación Histórica de la Clase Obrera, Inglaterra, 1780-1832, Tomo I, Ed. Laia, Barcelona, 1977, 251 pp.
31. ----- La Formación Histórica de la Clase Obrera, Inglaterra 1780-1832, Ed. Laia Tomo II, Barcelona, 1977, 569 PP.



32. ----- Tradiciones Revueltas y Conciencia de Clase. Estudio sobre la Crisis de la Sociedad Tradicional, Ed. Laia, Barcelona, 1989, 241 pp.
33. Friedmann, Georges. La Crisis del progreso: Esbozo de la Historia de las Ideas (1985-1935), Ed. Laia, Barcelona, 1936, 344 pp.
34. ----- Problemas Humanos del Maquinismo Industrial, Ed. Sudamérica , Buenos Aires, 1956, 539 pp.
35. ----- Tratado de Sociología del Trabajo, Ed. F.C.E. Tomo 1, México, 1963, 108 pp.
36. Galvan Díaz, Francisco (Comp.). Touraine y Habermas: Ensayos de Teoría Social, Ed. UAP y UAM-A, México, 1986, 126 pp.
37. García Canclini, Nestor. Las Culturas Populares en el Capitalismo, Ed. Nueva Imagen, México, 1981, 224 pp.
38. Germani, Gino Política y Sociedad. Fotocopia.
39. González Salazar, Gloria. Problemas de la Mano de Obra en México, UNAM, México 1981, 223 pp .
40. Guelaud, Françoise; Beauchesne, Marie Noel, et.al. Para un Análisis de la Condiciones del Trabajo Obrero en la Empresa, Investigación del Laboratorio de Economía y de Sociología del Trabajo del C.N.R.S. Aix-en Provence (Francia).
41. Heller, Agnes Historia de la Vida Cotidiana, Ed. Enlace Grijalbo, México, 1985, 166 pp.
42. ----- Sociología de la Vida Cotidiana, ediciones Península, Barcelona, 1977, 416pp.
43. Hernández Madrid. La Comunidad Autoritaria, Gobierno del Estado de michoacán.
44. Hobsbawn, Eric. En Torno a los Origenes de la Revolución Industrial, Ed. S. XXI, Traducción de Ofelia Castillo, 1961, 496 pp.
45. Hobsbawn, E. J. Trabajadores, Ed. Crítica, 391 pp.
46. Ibarra Colado, Eduardo; Barba Alvarez, Antonio. et.al. Organización y Sociedad: El Vínculo Estratégico, Ed. UAM-I, México, 1990, 215 pp.

47. Ibarra, Colado, Eduardo; Montañó Hirose, Luis (Comp.). Ensayos Críticos para el Estudio de las Organizaciones en México, Grupo Editorial Miguel Porrúa, UAM-I, México, 1991, 244 pp.
48. ----- Mito y Poder en las Organizaciones, Ed. Trillas, México, 1978, 154 pp.
49. ----- El Orden Organizacional. Poder, Estrategias y Contradicciones, Ed. UAM-I, México, 1987, 371 pp.
50. Jodar, Pare; Martín Artilles, Antonio. Crisis Económica y Relaciones Industriales, Edita: Grupo Cultural Zero, Madrid, 1985, 330 pp.
51. Lefevre, Henri. La Vida Cotidiana emn el Mundo Moderno, Ed. Península,
52. León, Samuel; Xelhuantzi, María. et. al. El Obrero Mexicano, la Política y la Cultura, Ed. S. XXI, México, 1986, 170 pp.
53. Linhart, Robert. De Cadenas y de Hombres, Ed. S. XXI, México, 1981, 205 pp.
54. Lomnitz a., Larissa. Cómo Sobreviven los Marginados, Ed. S. XXI, México, 1991, 140 pp.
55. Mc Gregor, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas, Ed. Diana, México, 1977, 237 pp.
56. Marcuse, Herbert. El Hombre Unidimensional, Ed. R.B.A Proyectos Editoriales, México, 1985, 286 pp.
57. Marx, Karl. El Capital Tomo I, Vol 1, Libro Primero, Ed. S. XXI, México, 1984, 381 pp.
58. ----- El Capital Tomo I, Vol 2, Libro Primero, Ed. S. XXI, México, 1983, 785 pp.
59. Moscovici, S. Psicología Social, I, Ed. Paidós, España, 1988, 360 pp.
60. ----- Psicología Social, II, Ed. Paidós, España,
61. Mayo, Elton. Problemas Humanos de una Cibilización Industrial Ed. Nueva Imagen, Buenos Aires, 1972, 151 pp.
62. Newbold adams, Richard. La red de la EXpansión Humana, Ediciones de la Casa Chata México, 1978, 189 pp.
63. Nieto Calleja, Raúl, et. al, La Situación de los Obreros del Calzado en León, Guanajuato, ediciones de la casa chata, México, 1988, 292 pp.
64. Nisbet, Robert. La Formación del Pensamiento Sociológico 1, Ammorrortu editores, Buenos Aires, 1977, 232 pp.

65. -----La Formación del Pensamiento Sociológico 2, Amorrortu editores, Buenos Aires, 1977, 188 pp.
66. Novelo, Victoria; Urteaga, Augusto. La Industria de los Magueyales, Ed. Nueva Imagen, México, 1990, 229 pp.
67. Ortega y Gasset, José. La Rebelión de las masas, Ed. R.B.A. Proyectos Editoriales, México, 1985, 289 pp.
68. Parsons, Talcotl. La Estructura de la Acción Social, 2t., Ed. Guadarrama, Madrid, 1961, 982 pp.
69. ----- Biografía Intelectual. El Simbolismo Económico y Religioso en Occidente, Ed. UAP, México, 126 pp.
70. ... 273
70. P.K. Edwards. El Conflicto en el Trabajo: Un Análisis Materialista de las Relaciones Laborales en la Empresa, Ed. Ministerio de Trabajo y seguridad Social, España, 1990, 378 pp.
71. Resendiz, Rafael. Semiotica, Comunicación y Cultura, Colección ciencias Sociales, FCPyC de la UNAM, México, 1991, 159 pp.
72. Robbins, P. Stephen. Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall, México, 1987, 566 pp.
73. Rousseau, Juan Jacobo. El Contrato Social, Ed. Porrúa, México, 2979, 178 pp.
74. Saint-Exupery, A. El Principito, Ed. V. Siglo, México, 1980, 78 pp.
75. Sevilla, Amparo. Danza, Cultura y Clases Sociales, Ed. INBA., México, 1990, 283 pp.
76. Smelser Neil, J. Teoría del Comportamiento Colectivo, Ed. F.C.E., México, 1980, 456 pp.
77. Stavenhagen, Rodolfo; Nolasco, Margarita (coords.). Política Cultural para un País Multiétnico, México, 1988, 261 pp.
78. T.S. Ashton. La Revolución Industrial, Ed. F. C. E., México, 1983, 195 pp.
79. Weber, Max. Economía y Sociedad, Ed. F.C.E., México, 1984, 1237 pp.
80. Zemelman, Hugo. El Uso de la Razón, Ed. COLMEX., México 1992, 326 pp.

## REVISTAS:

80. Anderson, Benedict " Raíces Culturales", en Cuadernos Políticos, revista trimestral de ediciones era, Octubre-Diciembre, 1987, núm. 52, pp. 6-20.
81. Arizpe, Lourdes, "Pluralismo Cultural y Desarrollo Social en América Latina: elementos para una discusión, en Estudios Sociológicos de El Colegio de México, Vol. 2, Núm. 4, Enero-Abril 1984, pp.17-28.
82. Becattini Giacomo, " Los Distritos Industriales y el Reciente Desarrollo italiano", en revista Sociología del Trabajo, núm. 5, invierno 88/89, Ed. S. XXI de España editores, S.A., pp. 3-17.
83. Bilbao, Andrés, " El Trabajador Socializada", en revista Sociología del Trabajo, núm. 4, otoño 88, Ed. S. XXI de España editores, S.A., 156 pp.
84. Bizberg, Ilán, "Individuo, Identidad y Sujeto, en Estudios Sociológicos de El Colegio de México, Vol. VII, Núm.21, Septiembre-Diciembre, 1989, pp.485-518.
85. "Bravermania and Beyond Recent Theories of the Labour process" Sociologie, Vol. 16, Mayo, 251-69, 1982.
86. Dohse, Knuth; Ulrich, Jürgens, et.al. ¿ Del "Fordismo al Toyotismo"? : La Organización Social del Proceso de Trabajo en la Industria Automotriz Japonesa, Serie de Publicaciones del Instituto Internacional par la Investigación Social, Berlín, 1984, 63 pp.
87. Dubet, Francois, "De la Sociolog[ia de la Identidad a la Sociología del Sujeto", en Estudios Sociológicos de El Colegio de México, Vol. VII, Núm. 21, Septiembre-Diciembre, 1989, 519-545.
89. Fontana, Josep, " Del Trabajo del Campo al Trabajador especializado: En Torno a los Hammond", en revista Sociología del Trabajo, núm. 2, invierno 87/88, Ed. S. XXI de España editores, S.A., pp. 143-151 pp.
90. Gallie, Duncan, "De la Sociología Industrial a la Sociología del Trabajo. Resumen de la investigación Británica desde la Década de 1960", en revista Sociología del Trabajo núm.6, primavera 89, Ed.S. XXI de España editores, S.A., pp. 109-130.
91. García Canclini, Nestor, "Cultura y Organización", en Cuadernos Políticos, revista trimestral de

- ediciones era, Enero-Marzo de 1984, núm. 39, 75-82.
92. Giannotti, José Arthur, "La Astucia del Trabajo", en Cuadernos Políticos, revista trimestral de ediciones era, Enero-Marzo de 1984, núm. 39, pp. 5-30..
  93. "Industrialization et Conscience Ouvriere a Sao Paulo", Sociologie du Travail, Núm. 4, 1961,
  94. Mathias, Gilberto, "Acumulación del Capital, Proceso de Trabajo y Nuevas Formas de las Luchas Obreras en América Latina", en Revista Marxista Latinoamericana Coyocán, año II, Julio-Septiembre 1980, núm. 9, Ediciones el Caballito, pp. 21-54.
  95. Montaña Hirose, Luis, "Las Nuevas Relaciones Humanas: un Flaso Reto de la Democracia", en varios. Ensayos Crítico para el Estudio de las Organizaciones en México, Ed. UAM-I, Col. Cuadernos Universitarios, Núm. 29, México, 1985, pp. 63- 102.
  96. Offe, Claus; Blanco, José Joaquín, "Cultura Nacional o Cultura de Estado", en Cuadernos Políticos, revista trimestral de ediciones era, Octubre-Diciembre 1982, núm. 34, 101 pp.
  97. Rico, Antonio, "Dime con quién andas y te diré qué comes, en Relatos Obreros Mexicanos, SEP, México 1984, pp. 7-21.
  98. Santacruz Fabila, Iris, " Nueva Industria y Cambios en la Clase Obrera en México", en Revista Marxista Latinoamericana Coyoacán, año II, Enero-Marzo 1979, núm. 6, Ediciones el Caballito, pp.33-68
  99. Santana, Raúl, " Transición Tecnológica y Resistencia Obrera en la Minería Mexicana", en Cuadernos Políticos, revista trimestral de ediciones era, Enero-Marzo de 1982, núm. 31, 91 pp.17-27.
  100. Slama-Cazacu, Tatiana, "La Comunicación y el Proceso Laboral" en Revista Mexicana de Sociología, Año XXXVI, Vol. XXXVI, núm. 4, Octubre-Diciembre, 1974, pp. 695-707.
  101. Valdivia Melgoza, Javier, " Tras la Huella de la Subjetividad Obrera. Algunas Reflexiones desde la Sociología del Trabajo", en Revista Sociológica, Ed.UAM-A, eptiembre-Diciembre 1990, año 5, Núm. 14, México, 1990, pp. 170-187.
  102. Valdés Ugalde, Francisco, "¿ Hacia un Nuevo Liderazgo Sociopolítico? Ensayos sobre la Convocatoria Social de los empresarios, en Estudios Sociológicos de El Colegio de México, Vol. V, Núm.15, Septiembre-Diciembre 1987, pp. 433-454.

103. Vilavicencio, Daniel, "La transferencia de Tecnología: Un problema de Aprendizaje Colectivo" en Revista Argumentos, estudios críticos de la Sociedad, Núm. 10/11, Ed. UAM-X, Diciembre 1990, México, 1990, pp. 7-18.

## **ENTREVISTAS:**

### **ARCOMEX, S.A. DE C.V.**

104. Alejandro Flores, Supervisor del Area de Ensamble de la Línea G.S., Marzo, 25 de 1992.
105. Alfonso Nava, Jefe del Area de Corte y Preparación de la Línea Moderna GS., Marzo, 26 de 1992.
106. Lic. Amelia , Jefa de Selección de Personal, Marzo, 18 de 1992.
107. **Lic. Carlos Audirac, Gerente de Manufactura\*.**
108. Carlos León, Supervisor del Area de Corte, Segundo turno, Marzo, 24 de 1992.
109. Comité Sindical.
110. Enrique Cruz, Jefe del Area de Mantenimiento, Marzo, 26 de 1992.
111. Lic. Felipe Hernández, Jefe de Capacitación, Mayo, 29 de 1991.
112. Ing. Jesús Guerra, Jefe de Ingeniería Industrial, Mayo, 16 de 1991.
123. Jesús Mungía, Supervisor del Area de Corte, Primer turno de la Línea L.T., Marzo 25 de 1992.
114. Lic. Juan José Rivera, Gerente de Relaciones Industriales, Marzo, 25 de 1991.
115. Ing. Hugo Gomez, Gerente de Planta, Junio, 5 de 1992.
116. Maricela Flores, Supervisora del Area de ensamble en la Línea L.T., Marzo, 25 de 1992.
117. Norberto Carrillo, Supervisor del Area de Preparación de la Línea G.S., Marzo, 25 de 1992.
118. Ranulfo Tizapan, Jefe del Area de Línea Tradicional, Marzo, 26 de 1992.
119. Ramón Ríos, Jefe del Area de la Línea Moderna GS., Marzo, 26 de 1992.
120. Santos Muñoz, Supervisor del Area de Preparación de la Línea L.T., Marzo, 24 de 1992.
121. Wenceslao Sánchez, Jefe del Area de Bateria, Marzo, 26 de 1992.

### **FEDERAL PACIFIC ELECTRIC DE MEXICO, S.A. DE C.V.**

122. Alejandro García, Supervisor del Taller Mecánico de Herramientas, Abril, 6 de 1992.
123. Antonio Cante, Supervisor del Area de Maquinados, Abril, 6 de 1992.

124. Carlos Rodríguez Herrera, Supervisor de Mantenimiento Mecánico, Abril 6, de 1992.
125. Comité Sindical.
126. Felix San Martín, Supervisor de Mantenimiento Eléctrico, Abril, 6 de 1992.
127. Gregorio Juárez, supervisor del área del tablero de Alumbrado, Abril, 6 de 1992.
128. Guillermo Sánchez, Supervisor del Area de Ensambls JL y MM, abril 6 de 1992.
129. Ignacio Martínez, supervisor del Taller Mecánico de Herramientas, Abril, 6 de 1992.
130. Lic. Joaquín Cano Ramírez, Exgerente de Relaciones Industriales.
131. Jorge Aguila, Supervisores del Area de Ensamble NSJ, abril, 6 de 1992.
132. Ing. Luis Vazquez G. Jefe de Ingenieria Industrial.