

Subordinación, identidad y sentido en tres fábricas mexicanas

Trabajo de tesis que se presenta para obtener el grado de Doctor en Estudios
Organizacionales

División de Ciencias Sociales y Humanidades
Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa

Alejandro Espinosa Yáñez

Asesor: Dr. Enrique de la Garza Toledo
Lectores: Dr. Adolfo Mir Araujo
Dr. Miguel Ángel Casillas Alvarado

Octubre, 2006

A mi mamá, en su recuerdo, y el arco iris que nos une
A Camilo y Diego, mis hijos, dos muy buenas razones para mirar de otra
manera
A Mónica, con quien se tropieza mi mano en el momento justo
A Cristina, Griselda, Fernando y Ricardo, los hermanos que por suerte me
tocaron
A todos, con amor

Índice

Agradecimientos	5
Presentación	7
Nota metodológica	15
1. La producción organizacional y lo laboral. En búsqueda del sentido y la identidad	33
1.1. Paradigmas gerenciales y relaciones laborales, cemento de la formulación estratégica	33
1.1.1. Concepción y conflicto; ejecución y cooperación. Informalidad y vigilancia discreta	36
1.1.2. Apego al procedimiento y “todo depende”. Notas sobre la burocracia y la contingencia	39
1.1.3. Entorno y competencia (ecología de las poblaciones e inefabilidad del mercado)	43
1.1.4. Los enfoques institucionales y la emergencia de la dimensión de la cultura	45
1.1.5. Los paradigmas gerenciales en las estrategias. Estructuras ideológicas de las conveniencias dominantes	49
1.1.6. Los paradigmas gerenciales en conjunto: su dimensión cultural	55
1.2. La estrategia, una desembocadura de la teoría organizacional	57
1.2.1. Estrategia(s). Sobre el descubrimiento de que en las fábricas hay personas	61
1.2.2. Alta intensidad hacia afuera, baja intensidad hacia adentro	67
1.2.3. El adentro y el afuera en el discurso estratégico. La acción y la estructura	75
1.3. El terreno de la cultura en el discurso de las organizaciones	82
1.3.1. Los usos de la cultura: cohesión y adaptación en la organización y en sus actores	87
1.3.2. La tecnología administrativa. La organización sin fronteras	89
1.3.3. Del conflicto a la sinergia	101
1.4. De la cultura organizacional al piso de la fábrica	105
1.4.1 La organización empresa y sus fronteras	106
1.4.2. La polisemia de la cultura en la empresa	114
1.4.3. Los líderes. <i>Opus fides</i> o las hendiduras de la fundación	117
1.4.4. Las identidades	125
1.4.5. Identidad y socialización primaria y secundaria	131
2. Los escenarios	140
2.1. La experiencia. Patrimonio de los trabajadores para mirar	142
2.2. La producción de trabajadores. Una condición <i>sine qua non</i> para la banda transportadora	147
2.3. Del badajo a la sirena. La edificación de un perfil industrial	155
2.4. La casa, espacio de la familia y base del capital	166
2.4.1 Bienes en la vivienda. Artefactos, actores y el contagio de adquirir	173

3. La fabricación de la autoridad. Jerarquías y pares	180
3.1. Influencia	182
3.1.1. Los patrones-líderes, ¿será?	186
3.1.2. ¿Difusión o comunicación?	199
3.2. La “mirada” de los operarios en sus centros de trabajo	206
3.2.1. Apuntes sobre la construcción de la autoridad en los operarios	210
3.2.2. La participación de los trabajadores. Entre la extensión y la búsqueda por influir	214
3.3. “...el mayor mal...el <i>bajo rendimiento sistemático</i> ” (F. Taylor)	221
4. La empresa y la socialización. Escuela, amigos y familia	235
4.1. La empresa, imágenes	239
4.2. “...el hombre de valer hace lo que le dicen y no replica” (F. Taylor)	252
4.3. La empresa toca la puerta de la familia	256
4.4. Los amigos	263
4.5. Capacitación y desarrollo	270
4.5.1. La capacitación. Voces de la gerencia	275
4.5.2. Capacitación: un premio	281
4.5.3. La evaluación	286
4.6. Consideraciones finales	290
5. La acción sindical. Una disputa con la gerencia por constituirse en referentes	293
5.1. Los recovecos del sindicalismo	298
5.2. Mediaciones	313
5.3. Los trabajadores y sus experiencias para ascender	320
5.4. El piso de la fábrica	325
5.5. Los sindicatos. El reconocimiento de sus comunidades	331
5.6. Consideraciones finales	353
6. Conclusiones generales	358
Bibliografía	373
Anexos	

Agradecimientos

Agradezco ampliamente a las directivas de CarPro, Delta Conectores y Forjas y Máquinas, su disposición y valioso tiempo para la realización de este trabajo. Se extiende el agradecimiento a las organizaciones sindicales seccionales y sindicales de CarPro y Fomasa, Sindicato de Trabajadores de la Industria Metálica, Acero, Hierro, Conexos y Similares, sección Aguascalientes, y Sindicato Único de Trabajadores de Forjas y Máquinas, Conexos y Similares de Aguascalientes, respectivamente.

Mucho de lo que en este trabajo se plantea germinó en una estancia académica en la Escuela de Altos Estudios Comerciales, HEC, de la Universidad de Montreal, la cual pudo llegar a buen término por haber contado con el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, y del Sistema Nacional de Investigadores. De HEC estimo en toda su valía las lecturas y comentarios de los profesores Alain Chanlat, Jean-François Chanlat y Christian Lévesque. De la UAM, agradezco sinceramente haber formado parte de una generación de estudiantes comprometidos y brillantes. De todos ellos algo hay en la tesis, aunque a veces esté escrito con tinta invisible.

El documento que ahora se presenta debió concluirse hace algunos años, pero los vaivenes personales alargaron los tiempos de realización. Algunas personas que me aprecian me dejaron de hablar en el último tiempo, con la advertencia que se reestablecerían las relaciones habiendo concluido la tesis. Estoy en camino de rehacer esas relaciones. Mi mamá no tuvo la suerte, y yo tampoco con ella, de ver este trabajo terminado. Fue de las personas que más me insistió en concluir esta tarea. Lo hago no sin dolor y a pocos años de que dejara de insistirme. Ojalá estuviera para ver estos resultados, que son producto de la paciencia y la entrega. En fin, es una forma de reconciliarme con los pendientes.

Presentación

El estatuto de la empresa ha registrado cambios importantes en los últimos años. Los procesos de reestructuración productiva, las mudanzas en las organizaciones sindicales, la introducción de disciplinas (la etnografía, el psicoanálisis organizacional, los estudios sobre la cultura) y enfoques teóricos (el relieve del género, la significación de la sexualidad, así como nuevas miradas sobre la disciplina que implica revisar no solamente “la coacción sobre las fuerzas” sino también sobre los signos –cf. Foucault, 1990: 141), entre otros, que tenían las puertas medianamente cerradas, si no es que selladas en la entrada al mundo de las empresas, son algunas de las fuentes del cambio. En las visiones tradicionales dominantes, lo común era pensar la empresa de manera unidimensional: la empresa es un centro de trabajo, sólo eso. Metiéndonos a profundidad en las empresas, éstas son algo más que un espacio central para la explotación económica y la dominación política, pues a la par de esto la empresa es un terreno para la construcción estratégica o respuestas contingentes, en la que se establecen relaciones sociales múltiples y diversas. Se trata así de un espacio complejo, que para hacer inteligibles sus dinámicas obliga mirarle desde diferentes ángulos y disciplinas. Aquí encuentra un lugar de relieve la pertinencia de pensar la empresa desde los estudios organizacionales, es decir la necesidad de tomar distancia de planteamientos que escinden la realidad social, y los planteos teóricos que la abordan de manera encapsulada. La organización así, de acuerdo con Montaño, es “entendida como un punto de encuentro, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción” (Montaño, 2004: 5). Ubicando a la empresa (la organización) en su complejidad, se comprende que en ella se producen mercancías, al mismo tiempo que se realizan las condiciones sociales de la reproducción de la sociedad en su conjunto¹. En esto ocupa un lugar destacado el proceso de subsunción simbólica del trabajo al capital. El sometimiento simbólico no es un adjetivo, sino la esencia de las disputas por construir identidad, por la nominación de las cosas y su significación², a la par de la construcción de sentido; es la materialización de estas disputas.

Siguiendo esta línea problemática, en el primer capítulo hacemos una revisión de la producción teórica sobre los aspectos que destacan en los estudios organizacionales, en particular relacionándoles con la dimensión de la cultura y, como un filón de ésta, en la edificación de lo que Ansoff, Declerck y Hayes

¹ Para Baudelot y Establet lo que importa, indica Bertolucci, “es que la clase obrera y la clase burguesa se reproducen simultáneamente en su antagonismo, sin importar demasiado, a fin de cuentas, a partir de qué se reproducen” (Bertolucci, 1987: 56). En otra dimensión, se puede concretar el argumento, coincidiendo con Althusser cuando señala sobre la relación escuela-familia: “... (y la pareja escuela-familia) constituye el aparato ideológico de Estado dominante. Aparato que desempeña un rol determinante en la reproducción de las relaciones de producción” (Althusser, 1998: 46).

² Nos basamos sobre esto en el planteamiento de Bourdieu, de la disputa simbólica en la nominación de las cosas, en la “producción del sentido común” (Bourdieu, 1990: 294).

(1988) denominan la “tecnología administrativa” (Dombois y Pries, en el mismo sentido, aluden a las “tecnologías sociales”, término con el cual se refieren a todos los recursos y prácticas que tienen como objeto integrar y motivar a los trabajadores en las empresas). Lo dominante en los paradigmas gerenciales –y las teorías de alcance reducido que en ellos subyacen-, las reflexiones sobre la cultura “organizacional” (las prácticas laborales), desemboca en el hecho de entender a la cultura en su materialización en normas y valores que deben alentarse en un espacio y tiempo determinados. Así, por ejemplo, se pone el acento en los acuerdos a que lleguen las distintas representaciones. Es decir, a la cultura laboral se la puede mirar como algo acordado, en aras de modificar hábitos, comportamientos y acciones no deseables y de alentar los “pertinentes”. En esta búsqueda se piensa en la edificación de un trabajador que, sin dejar de lado su experiencia, pueda incorporar nuevos valores, hacerlos suyos, vivirlos, transformándose la “simulación” o la ausencia de compromiso en responsabilidad, eficiencia, no derroche, lealtad, estos últimos atributos buscados. De esta manera, los procesos laborales y organizacionales en general se sobreentienden como devenir de los acuerdos previamente pactados. Se trata de una visión extremadamente optimista, que deposita en las representaciones un poder o influencia que, de acuerdo a la información obtenida, no tienen.

Del mismo modo, los discursos gerenciales hacen hincapié en los acuerdos y la cooperación, dado el descubrimiento del lado humano de las organizaciones, que en concreto apunta a lo organizacional y lo cultural; por ejemplo en el vocabulario de las empresas, en una parte de ellas, se ha reemplazado a los trabajadores por los asociados y a los patrones por los empresarios. Se trata de un *bricolage* discursivo que expresa intencionalidades, aunque su concreción sólo puede ser vista en las acciones de los sujetos. ¿A dónde queremos llegar? A la existencia de un territorio de conveniencias dominantes que enfatizan el papel de los líderes, reducen la cultura a normas y valores y tienen en la cabeza una idea de ser social poco proclive al conflicto. Se trata de una narrativa hegemónica marcadamente instrumental y que, de manera principal, se manifiesta en el discurso gerencial. Dicha narrativa, si bien no es homogénea, en este aspecto encuentra su articulación. Sin embargo, junto a los acuerdos y la cooperación coexisten discontinuidades, distinciones y conflictos que desvanecen las ilusiones sobre el fin de la historia del conflicto. Pese a lo incómodo, nos situamos en esta segunda perspectiva, con el objeto de pensar en el ser social que reclaman los nuevos “tiempos modernos”. Los “nuevos tiempos modernos”, parafraseando a Chaplín, ponen de una parte en escena el tifón, no brisas, que viene del Oriente. Como lo indican Montaña y Rendón, su acomodo en México, como en otras realidades, se ha traducido en la “orientalización de Occidente” (1994, 76): este planteamiento abstracto se concreta en una pedagogía laboral que pretende la fabricación de sujetos sociales amoldados a estas condiciones, pero que también abre la puerta a respuestas no encauzadas por la gerencia. Es el caso de las múltiples respuestas de los trabajadores. Pensamos concretamente en la

reestructuración productiva y las respuestas diversas, con distintos alcances, de los trabajadores y sus organizaciones. Hasta ahora hay una historia registrada, lo que no significa que se trate de un asunto cancelado.

Como parte de este proceso, en el que se aprecian cambios en lo tecnológico, en el campo de las relaciones laborales y en modificaciones en lo organizacional, hay un aspecto notable: la cultura, que en su decantación se concreta en las prácticas laborales, se presenta como un terreno de intervención estratégica. Pero hay que detenernos en esto: el que haya un mandato y se cumpla no tiene que ver solamente con normas y valores sino con la existencia de un campo de conocimiento que hace que la obediencia, el acatamiento del mandato, se vea como aceptable. No se habla de poner tornillos, sino de construir adhesión; no se hace referencia a la disciplina que llega desde afuera, exterior y visible, sino de la producida internamente. Éste es un aspecto en el que nos detendremos a lo largo de la exposición y que, como parte de la revisión teórica, es abordado inicialmente, haciendo un recorrido por los diferentes enfoques teóricos que han pensado las organizaciones. Se trata de un capítulo largo y en ocasiones repetitivo, pero conforme avanzábamos en la exposición, más pertinente se presentaba su abordaje, a pesar de un conjunto de detalles que, seguramente, una pluma fresca y poderosa habría aligerado.

Pero hablar de lo teórico sin referirse a los que diariamente laboran en las fábricas, distinguiendo a los trabajadores uniformados de los cuadros gerenciales, es como pensar la geografía sin aludir a las poblaciones. Por ello, en el capítulo dos el objetivo principal es poner atención en la información sociodemográfica principal, que nos permita entender a la población trabajadora estudiada, sin soslayar que forma parte de un universo más amplio. Acercarnos a los trabajadores habiendo ubicado las condiciones generales de la entidad nos permitió encontrar explicaciones que rebasaban nuestro propio objeto de estudio, así como establecer relaciones entre lo micro y lo macro, la coyuntura y el contexto. Nos apartamos de la disyuntiva falsa de o mirar el bosque o mirar los árboles, pues en cada una de las fábricas estudiadas están presentes ambos niveles de abstracción, la realidad más amplia, dado que las fábricas no están aisladas de esta condición general.

En el capítulo tres nuestro propósito central es abordar lo que denominamos la fabricación de la autoridad. Aceptar a los jefes porque son jefes no es una tautología: implica la aceptación de formas de dominación que son producto de una disciplina que fabrica sujetos para y en la autoridad. Los paradigmas gerenciales, con sus concreciones específicas en tecnologías administrativas, apuntan hacia esta construcción disciplinaria, enfatizando la importancia de no castigar los cuerpos, volcando su energía hacia la tarea de corregir las almas y de ejercer coacción sobre los signos. El lugar que ocupará en este proceso la disciplina es fundamental, y encuentra su pertinencia en que las fábricas no son espacios neutros, en los que la “autoridad del capitalista” se les presenta “como el poder de una voluntad ajena que

somete su actividad a los fines perseguidos por aquella” (Marx, 1976: 267). A lo largo del capítulo revisamos el papel de los actores de la empresa en la “fabriquización” (Bourdieu, 1990) social de los operarios en distintas dimensiones: las relaciones con los jefes, el acatamiento de las normas, la comunicación organizacional, así como la incorporación del tiempo industrial en las prácticas laborales.

La fábrica es un espacio complejo. Incorporarse en ella “fabriquiza”. No dejamos de lado que dicha experiencia, articulada a las disposiciones culturales dominantes, provoca distintas lecturas. En nuestro recorrido esto saltó de manera sistemática, entendiendo a la fábrica como un espacio multidimensional, en el cual se trabaja, se sufre, se producen confrontaciones, hay evidencias de la dominación y, de manera más pálida pero existente, de resistencias; hay crecimiento profesional y reconocimientos y seducciones (Salas, 2003). Hacia la indagación de este proceso dirigimos nuestra atención, después de analizar nuestra evidencia empírica en torno a la forma en que se construye la autoridad, el liderazgo. Tomando distancia del planteo instrumental de la cultura, como el producto de la gerencia, también se aborda el problema del orgullo de los trabajadores, sea por la adhesión a la firma o por la actividad que se desarrolla, o por ambas.

Otro objetivo es el que se persigue en el capítulo cuatro: construir un observatorio para apreciar los vínculos existentes entre la escuela, los amigos y la familia. Partiendo del supuesto de que la gerencia intencionalmente se ha aplicado en la construcción de prácticas laborales que intentan generar un clima de confianza, que cristalice en la empresa como “nuestra empresa”, como una gran familia, se constata que no se trata de un proceso artificial de trasplantar la familia al espacio laboral, sino de reconocer el papel que la familia ha jugado en la socialización primaria y su prolongación en el piso de la fábrica. Afirmamos, en ese orden, que el moldeamiento del ser social en la fábrica se produce en una condición histórica y con fines específicos para sociedades específicas (parafraseando a Mannheim, cf. De Ibarrola, 1985: 61; asimismo, Fernández, 1994), admitiendo con Francfort *et al.*, como ya habíamos apuntado líneas atrás, que en los tiempos modernos se presenta a la empresa como una institución de primer orden, que “constituye un lugar de socialización importante para los individuos que ahí trabajan” (Francfort *et al.*, 1995: 217).

Empero, aparte del relieve de la familia y lo escolar incorporado, también pensar la empresa es reflexionar sobre los saberes y las competencias (la capacitación y el desarrollo, en una de sus líneas), ello asociado a las identidades, como plantea Dubar (1991: 125-126). En este escenario de la reflexión, podemos ubicar a la empresa-fábrica como una institución secundaria de socialización, después de la familia y la escuela, que coadyuva en la construcción de la identidad profesional y social

Algo de los que nos percatamos es que dentro de la fábrica se articulan las dimensiones de la escolarización y la familia, contribuyendo a lo que Baudelot y Establet denominan la “inculcación” de la ideología burguesa. Así, en los procesos de capacitación dentro de las fábricas –vistos como prolongación

de la escolarización–, observamos que se construyen propiedades ligadas al conocimiento, al saber hacer, al mismo tiempo que en ellos avanza de manera inherente la construcción de las condiciones de reproducción de las relaciones sociales. Concretamente dicho, así como la escolarización no es un acto inocente (cf. Giroux, 1985; Bartolucci, 1987), la capacitación cumple con la “función política e ideológica de inculcación de la ideología burguesa” (Baudelot y Establet, 1975: 239). Los trabajadores que se capacitan adquieren las habilidades, conocimientos y disciplina –la ideología atravesándoles, al compartir valores, deberes, convenciones sobre las sanciones y recompensas, formas dominantes de hacer las cosas y sintonía en objetivos–, que sólo en su articulación se pueden ejercitar. Incluso, sumergiéndonos más profundamente, la capacitación puede devenir en autocontrol, es decir *contribuir*, que no reproducir mecánicamente (cf. Bourdieu, 1997), en la construcción de trabajadores con “supervisor ‘incorporado” (Bowles y Gintis, 1981:25): los cuerpos dóciles, en esta rendija analítica, ya no son los producidos por la fuerza de la exterioridad en la conformación de la anatomía política, sino por el peso de la interioridad, de lo discretamente incorporado. Empero, en nuestra indagación también nos topamos con un aspecto de primer orden: el relieve de la unidad familia, de la forma histórica en que se ha materializado una forma de organización impuesta por la burguesía, porque “... el consumo familiar reproduce un elemento esencial del proceso de producción: el trabajo mismo o, más exactamente, su fuerza de trabajo” (Baudelot y Establet, 1975: 260). En síntesis, la fábrica, la escolarización fuera y dentro de la unidad productiva, y la familia, forman parte de una “banda transportadora” (cf. Bowles y Gintis, 1981: 202) que desde el parto, la incorporación al mercado de trabajo y la muerte, configura parte de la historia obrera controlada. Aquí lo apuntamos rápidamente y quizá deje la impresión de una postura reduccionista.

En el último capítulo ponemos atención en la acción sindical, y la forma en que es evaluada por los trabajadores. Buscamos las formas de comprender al sindicato en diferentes situaciones: para ascender, a quién hay que dirigirse, es una pregunta que formulamos y que nos lleva a un horizonte problemático muy importante; si hay problemas, a quién se les consulta, pensando en el piso de la fábrica, en la cotidianidad del operario; la adhesión al sindicato se plantea como un hecho formal, pero esta posibilidad identitaria no encuentra acomodo en la disposición para ocupar un cargo sindical, según evidencias que hemos encontrado. Aquí solamente hemos hecho un ejercicio enunciativo, pues la realidad es mucho más compleja. Para redondear nuestra discusión, en la parte final del capítulo regresamos a un problema inicialmente planteado en torno a la representación del sindicato y la necesidad de su presencia y, matizada, de su gestión, al acercarnos al problema de la “confianza”.

Como se puede apreciar en lo hasta ahora señalado, hay un énfasis marcado en los enfoques reproductivistas. Pero hay que ser explícitos, la sociedad se reproduce (socializada), pero al mismo tiempo se recrea. Recordemos el sugerente planteo de Marx respecto de que “el proceso capitalista de

producción, enfocado en conjunto o como proceso de reproducción, no produce solamente mercancías, no produce solamente plusvalía, sino que produce y reproduce el mismo régimen del capital; de una parte al capitalista y de la otra al obrero asalariado” (Marx, 1973: 487).

Atención, no se afirma que no se hagan las cosas ni que los trabajadores no actúen de acuerdo a normas y valores. Una parte se hace por inercias, por aprendizajes socializadores. Recordemos que las fábricas, como cualquier empresa, son espacios en los que se aprecian claramente esquemas disciplinarios, la hora del ingreso al trabajo, “checando” la entrada, los ritmos y pausas propios de los procesos de producción, los momentos del descanso, la reflexión sobre el trabajo, las salidas. A la par de esto, existen normas y reglas que deben seguirse. Dicho de otra manera, la socialización, la “fabriquización” en lo concreto, implica la aceptación de reglas del juego y actores que las ejecutan. ¿Qué lugar ocupa en la realidad laboral cotidiana la organización sindical? ¿El sindicato es una forma de organización de los trabajadores en la que se presentan fenómenos de identidad para la resistencia, de aceptación social, de ofensiva obrera? Parte de la energía que destinamos en este capítulo pretende contestar estos interrogantes.

Un argumento general que atraviesa al conjunto del trabajo es que ha cambiado el mundo y las empresas, los trabajadores y las gerencias. A principios del siglo XX, el ingeniero F. Taylor trazó líneas impecables del ser social requerido por el desarrollo industrial y organizacional de su tiempo. Apuntaba enfáticamente que el mejor trabajador para “manejar hierro en lingotes” (cargar) era el que emulaba al buey, obediente y fuerte³. De ahí vendría la separación tajante entre concepción y ejecución, entre mente y mano. H. Ford aportaría la cadena de montaje con la división extrema del trabajo que ésta supone. En ambos casos, más allá de nuestros juicios morales, el ser social requerido no tenía que entrometerse en los intereses de los propietarios. Debía trabajar combatiendo cualquier resquicio que oliera a simulación, sin exceder las fronteras definidas previamente por el propietario de la fábrica y sin que la cultura y la subjetividad pudiesen traspasar los establecimientos industriales. Ibarra ubica este proceso, y coincidimos con él, como de “sometimiento corporal”, en el que es notable la vigilancia, como un hecho exterior que, además, genera conflicto en los sujetos laborales (Ibarra, 1994).

El control estricto de los tiempos y movimientos en ningún momento incorporará la reflexión o la libertad. Foucault (1979) insiste desde este ángulo al señalar que en los espacios disciplinarios lo que se busca es utilidad y sumisión, es decir “cuerpos dóciles”. Sin que Taylor, Ford y Foucault formen parte del pasado, pues sus obras están incrustadas en nosotros, es pertinente señalar que en nuestros nuevos tiempos

³ El argumento completo de Taylor manifiesta la actitud despectiva hacia los trabajadores: “uno de los primeros requisitos para el hombre que es apropiado para tener como ocupación regular la de manejar hierro en lingotes, es que ha de ser tan estúpido y flemático, que en su conformación mental ha de parecerse más a un buey que a ningún otro tipo de ser. El hombre mentalmente despierto e inteligente resulta, justamente por ello, inadecuado para lo que para él sería la agotadora monotonía de un trabajo de este tipo” (Taylor, 1961: 58).

modernos la lucha hegemónica tiene en el centro la disputa por construir los atributos que debe tener el ser social, el trabajador: debe obedecer, pero también debe crear; debe ser riguroso, pero también flexible; debe reconocer su adscripción, pero también involucrarse. Y en todas estas supuestas dicotomías, está presente la duda, la resistencia, las formas distintas de entender las cosas. Aparentemente no son requerimientos contradictorios, empero las condiciones pedagógicas en que es educada y adiestrada la fuerza de trabajo –más allá del empeño en cambiar-, ha tenido como soporte esquemas disciplinarios provenientes de un “americanismo”⁴ (Gramsci, 1986) mexicanizado que en sus particularidades se aplicó en distintos espacios (familia, escuelas, hospitales, empresas), edificando un sentido común que no siempre concuerda con los nuevos requerimientos productivos.

No dudamos cuando se afirma que el sueño de los gerentes es que los trabajadores vean la fábrica como su fábrica. Si es necesario activar al grupo familiar para que se sienta parte de la familia-firma o si la escolarización vive una prolongación que le reditúe un sujeto laboral amoldado día a día, no se va a cejar en este empeño. Si bien el patrón y/o el gerente tiene el poder de despedir, también su condición exige la incorporación de trabajo, para lo que la selección de personal, las pruebas eficientes de su posible rendimiento y disposición, se constituyen en tareas de primer orden en el ejercicio administrativo de la empresa.

La nueva demanda de que el ser social debe creer es una moneda en el aire, a la que se va a llenar de contenido, éste en disputa. Se ha tratado así de modificar el mundo de la significación. Estos cambios inducidos no han tenido como correlato una mejoría palpable en las relaciones laborales, en ambientes de trabajo que no generen, retomando los términos del psicoanálisis organizacional, sufrimiento, o que produzcan mejoría en los ingresos y en las condiciones laborales de los trabajadores, lo cual, en su ensamble, nos deja ver rastros de la premodernidad industrial. A esto hay que sumar otro peligro, el que en una visión unilateral empresarial las convenciones sociales dominantes dentro de la narrativa gerencial pretenda edificar nuevos géneros de prisión -la empresa como institución totalizadora que intenta influir en el imaginario, las acciones y la construcción del sentido social-, y nuevos tipos de carcelero -disminución de la disciplina visible, aplanamiento de jerarquías, el orden producido al interior del propio sujeto sin necesidad de la gravitación de lo externo.

⁴La elaboración de Gramsci sobre el sentido común –la importancia que le atribuye al lenguaje por contener una concepción del mundo– y lo que se requiere para cambiarlo, el denominado “acto histórico”, pone en evidencia la importancia de este tema para el teórico italiano (cf. Gramsci, 1975). En esta misma dirección, Borón apunta hacia el “fordismo”, y en sus desembocaduras, hacia lo que tiene que ver con la “homogeneización cultural” y su relieve en la conformación del “sentido común” (cf. Borón, 2002: 18). Recordemos asimismo la tesis de G. Ritzer que plantea a la macdonaldización como el proceso mediante el cual lo que domina en los restaurantes de comida rápida paralelamente domina múltiples aspectos de la vida social, no solamente en la sociedad norteamericana sino en el mundo.

La cultura laboral, la realmente existente, es el producto de las intenciones y las acciones, de las experiencias y los saberes. Reducir la cultura laboral al ingenio gerencial, al peso de algunos líderes, incluso a la confusión recurrente de que la posición estructural (ser jefe) define el liderazgo, el cual produce cultura organizacional, es algo que no encuentra asidero en nuestras evidencias. Nuestros resultados apuntan una versión diferente: el discurso gerencial que enfatiza el peso de los líderes, que alude a la disolución de las diferencias sociales abriendo un escenario en el que el conflicto entre clases sociales cede su lugar a un conflicto no antagónico, que se puede resolver y en el que, además, encuentra niveles de colaboración entre los trabajadores, no puede explicar la realidad laboral, no demuestra su fuerza en la terrenalidad: es más una evocación ideológica que un planteo con intención científica de explicación. De esta manera, la adhesión de los trabajadores a la empresa, sus objetivos, acepta varias lecturas. Nos inclinamos por aquella en que los trabajadores, que en su historia larga son los hijos del despojo de los medios de trabajo, viven a diario en el espacio laboral el jaloneo interior, individual y organizacional, entre una realidad que intenta reproducir las condiciones sociales que hagan posible la reproducción, y niveles de resistencia que se materializan en diferencias e identidades que intentan tomar distancia de la narrativa hegemónica. Los trabajadores quieren laborar, para eso fueron educados en sus familias, reafirmando el sentido en su paso por la escuela (fuese un paso fugaz o de mayor permanencia), en cada momento en que eran reconvenidos al orden, a portarse bien, a reconocer los límites. En su conjunto, se trata de las condiciones históricas que no eligieron; sin embargo, la forma en que trabajan, la forma en que se materializa la dominación, la respuesta frente al abuso de un supervisor o de un gerente, el llegar a casa y vivir una cotidianidad que saben que es distinta a la vivida por otros, es ahí, en esas cosas sencillas donde indagamos y encontramos que no hay un pensamiento homogéneo, mucho menos único. Asistimos pues, a la disyuntiva entre lo prescrito (lo que se busca, lo que debe ser desde un ángulo determinado, hasta ahora tímidamente compartido) y la realidad.

El siglo XX se inauguraba, desde la influencia gerencial, con ideas dominantes sobre cuáles eran los atributos de los trabajadores: debían ser fuertes y obedientes. El ser social, concretado como trabajador, articulaba a su capacidad de ser útil la sumisión. Por eso no era extraño que se planteara que los trabajadores no tenían por qué meterse en los asuntos de los patrones, lo que ponía de manifiesto, por una parte, el hecho histórico de la escisión del sujeto de sus medios de trabajo y, por la otra, que el trabajador pasaba a “estar bajo la vigilancia y por tanto el mando del capital o del capitalista” (Marx, 2005: 19). Lo que se ha enunciado en la historia del trabajo y en los principios de la administración científica, también ocupa lugar en la legislación laboral mexicana y en las prácticas laborales cotidianas.

El siglo XX se cierra con esa carga histórica, todavía presente, pero en búsqueda también de otros atributos: que a la par del saber hacer (es decir, conocimiento y utilidad) los trabajadores también estén

socializados (disciplinados por la sociedad que erige normas de conducta que deben corresponderse en acciones permitidas), y sobre todo que puedan creer, por lo que, combatiendo el pasado, los trabajadores deben involucrarse en los asuntos de la empresa. Creer y crear (fidelidad y talento), características del ser “creador” –jugando con las palabras– que está en disputa, porque tanto los trabajadores como los gerentes y empresarios tienen ideas particulares de estos atributos. Ésta es una veta analítica en la que ponemos particular atención en la exposición. Entendiendo que la fábrica, como espacio organizacional, es unidad dominante de la producción, no solamente porque en ella se controla a los trabajadores en el espacio (la fábrica misma), en el tiempo (el cronómetro) y en la actividad que desempeñan, miramos hacia adentro en búsqueda de aquellos aspectos que nos dieran luz sobre lo que genera adhesión, construye sentido, plantea resistencias, en fin, lo que se puede suponer en la complejidad del espacio laboral. Si medianamente esto se aprecia en la exposición, cumplimos en parte nuestros objetivos.

1. Nota metodológica

A partir del problema de investigación planteado, comenzamos a buscar empresas⁷ que hubiesen vivido o estuvieran en procesos de reestructuración productiva. Pensar la reestructuración implicó, ineludiblemente, referirse a sus “elementos constitutivos”, es decir “la apertura al mercado internacional, la privatización de las empresas estatales, los cambios en la estructura ocupacional y la ofensiva antisindical” (Zapata, 1995: 14)⁸. Pero no se trata solamente de un asunto económico. Bajo esta línea analítica, mirando retrospectivamente hacia los setenta, en esa década no se vive una crisis tan sólo económica, que carga al ambiente social de preocupaciones; frente a esta crisis, la reestructuración productiva será una de las respuestas más invocadas, aunque es claro que la dicha reestructuración, no es uniforme, pues expresa la articulación compleja de distintos diagnósticos. No obstante, un indicador común, desde el enfoque de la modernización impuesta, materializada en reestructuración, apunta que “el problema principal que se presenta

⁷ Reconociendo que no es lo mismo hablar de empresas que de establecimientos (varios de éstos pueden conformar una empresa) o unidades productivas, en este trabajo, por sus objetivos y el esquema de exposición construido, hablamos indistintamente de empresas, fábricas, centros laborales, de trabajo, firmas o unidades productivas.

⁸ Desde el punto de vista de la salud obrera, las dimensiones de la reestructuración que plantea Laurell tienen otra dirección a las enunciadas por Zapata: “traslado selectivo a México de procesos laborales que dependen de mano de obra barata”; “relocalización de procesos laborales que involucran sustancias peligrosas”; procesos de trabajo “altamente automatizados” con base en principios tayloristas; “incremento acelerado del desempleo estructural” (Laurell, 1987: 386).

Eliminado: El siglo XX s (... [1])

Insertado: ...é (... [2])

Eliminado: e

Eliminado: meterse en l (... [3])

Eliminado: ,

Eliminado: y, por la otra (... [4])

Eliminado: -

Insertado: (... [5])

Eliminado: – que está en (... [6])

Eliminado: E

Eliminado: propiedades l (... [7])

Eliminado: objetivos–

Eliminado: -

Eliminado: ,

Eliminado: que desde el (... [8])

Eliminado:

Eliminado: ¶ (... [9])

Eliminado: la

Eliminado: experiencia

Eliminado: en la fábrica

Insertado: ... la...: (... [10])

Insertado: ...É (... [11])

Eliminado: sta es una ve (... [12])

Con formato (... [13])

Eliminado:

Eliminado: , articulada (... [14])

Eliminado: atributos

Eliminado: ¶ (... [15])

Eliminado: en

Eliminado: lo que Baud (... [16])

Eliminado: -

Insertado: misma

Insertado: a

Insertado: –

Eliminado: , observamo (... [17])

Insertado: coné (... [18])

Insertado: a

Con formato (... [19])

Eliminado: la indagaci (... [20])

Eliminado:

Insertado: propiedades (... [21])

Insertado: Hacia

Eliminado: En

Eliminado: e

Con formato (... [22])

Eliminado: e

Eliminado: s

Eliminado: ándole

Eliminado: , al compart (... [23])

Eliminado:

Eliminado: , que sólo en (... [24])

Eliminado: en

(... [25])

(... [26])

Con formato (... [27])

(... [28])

(... [29])

desde la perspectiva de la reestructuración estatal es la eliminación de reglamentaciones que daban cierto poder legal a los sindicatos en cuanto a decisiones relativas al trabajo” (De la Garza, 1989b: 10). Ordenando la discusión, se distinguirá un mosaico que se expresa en distintas dimensiones: en algunas perspectivas se planteará que la crisis es de cierta forma de Estado, poniendo el acento en lo político (la legitimidad); en otras visiones, se enfatizará el problema del déficit fiscal del Estado, el cual habría propiciado en una de sus vertientes a nivel internacional, todo un debate respecto a la no correspondencia entre las expectativas crecientes y la imposibilidad de satisfacción de éstas⁹; otro planteo señala que el problema pasa por lo tecnológico, en la perspectiva del agotamiento del modelo taylorista-fordista, y en su devenir de la emergencia de la flexibilidad, ya sea como especialización flexible o flexibilidad laboral, en su dimensión más amplia. Pero como se planteó líneas arriba, no se trata de una crisis que se reduzca a la dimensión económica, se trata de una crisis que, se expresa en “el caos epistemológico e inexistencia de hegemonías lógicas” (cf. De la Garza, 1993d).

Eliminado: una

Eliminado: en una de sus desembocaduras

Eliminado: la

Eliminado:

Eliminado:

Eliminado: lo cual

Eliminado:

Eliminado: ,

En esta última tesis se inscribe el argumento de Zapata, cuando señala que “la reestructuración no se identificó sólo como una cuestión de índole económica sino que implicó también la reafirmación de los mecanismos centrales de la interacción entre empresarios y trabajadores bajo la férula del Estado” (Zapata, 2005: 33), para encauzarse después hacia “la modernización del sistema productivo mediante la adquisición de nuevos equipos, la computarización, y la racionalización del proceso de trabajo, y no particularmente con el establecimiento de medidas para aumentar la productividad por medio de niveles crecientes de participación de la fuerza de trabajo en la toma de decisiones productivas” (Zapata, 2005: 95).

Por el recorte en nuestro problema de investigación, lo que se nos presenta con mayor significación en el proceso de reestructuración apunta hacia la subordinación de las organizaciones laborales y, en una dimensión más concreta, hacia la subordinación de los trabajadores (cf. Zapata, 2005; De la Garza, 1993; Méndez y Quiroz, 1994). De ahí que, si bien la reestructuración productiva se concreta en estrategias empresariales (es decir en empresas y, más concretamente, en establecimientos) con objetivos precisos de “mejora del proceso productivo” y de “reducción de costos para ser competitivos”, nuestra mirada se dirigirá sobre todo hacia los “cambios técnicos, organizativos y culturales en las relaciones sociales dentro de la empresa” (Hernández *et al.*, 1998: 91), sobre todo los dos últimos, por estar imbricados en ellos los procesos de subsunción simbólica del trabajo al capital.

Eliminado:

Con formato: Sangría:
Primera línea: 1.27 cm

Eliminado: se dirigirá

Con formato: Fuente: Cursiva

Eliminado: /

Eliminado:

Eliminado: en este sentido

Insertado: .

Con formato: Fuente: Cursiva

Eliminado: .

Eliminado: .

Eliminado: ,

Eliminado: et al,

Eliminado: el problema

Eliminado: a

Insertado: ,

⁹ En este sentido, en la discusión internacional destaca la reflexión neoconservadora de Crozier *et al.*, 1978; asimismo, respirando del mismo ambiente cultural en que produce Crozier *et al.*, aunque pensando el problema al revés, véase, C. Offe, 1984; Colom y Mas, 1988.

Era de nuestro interés principal, tal como se planteó, ubicar nuestro problema de investigación en unidades productivas insertas en la reestructuración productiva. Un segundo aspecto es que se tratase de empresas mexicanas, más claramente dicho, que no fueran multinacionales. Pero a esta búsqueda intencional también se sumó el azar. Por un lado, son empresas que ya habían generado interés en otros investigadores; por el otro, los gerentes estaban relacionados con personas que conocíamos, lo que en ese sentido suponíamos facilitaría enormemente nuestra entrada al piso de la fábrica. En una mirada retrospectiva, creemos que ambos aspectos coadyuvaron a que nuestra entrada a los centros laborales escogidos gozara de toda la libertad y del apoyo. Así, un poco por azar y otro tanto por lo explícitamente buscado, las empresas con las que trabajamos fueron Delta Conectores y Forjas y Máquinas (Fomasa), ubicadas en Ciudad Industrial, al sur de la ciudad de Aguascalientes, y CarPro (quizá aún más conocida como Sealed Power), ubicada al norte de la misma ciudad, en la salida a Zacatecas, las dos últimas industrias de autopartes.

Eliminado: De una parte

Eliminado: de otra,

Eliminado: a

Eliminado: ría

Eliminado: serían

Eliminado: todavía

Eliminado: estas

Eliminado:

1.1. Planteamiento del problema: La dominación simbólica del capital sobre el trabajo en tres fábricas mexicanas

En la narrativa gerencial dominante destaca el esfuerzo por la constitución de un nuevo evangelio en el ámbito laboral, que irradia otros campos de la vida social, lo que hace que dicho ámbito las empresas se erijan en “parroquias” (cf. Pagès et al., 1987; Aubert y De Gaulejac, 1993), bajo el interés de que la organización sea un nicho de centralidad para los sujetos. Su concreción se aprecia en la formulación de estrategias empresariales. No es una realidad general, sin embargo en las empresas en las que se han impulsado procesos de reestructuración productiva, las nuevas configuraciones organizacionales han contribuido a delinear un campo de confrontación entre el capital y el trabajo que encuentra en lo simbólico un territorio de lucha.

Eliminado: en el cual

Eliminado: et al

Con formato: Fuente: Cursiva

Eliminado: l.

Insertado: l.

Con formato: Fuente: Cursiva

Eliminado: en

Para el abordaje en las unidades de observación seleccionadas –como apuntamos, tres fábricas en las que se han realizado procesos de reestructuración productiva–, partimos de una discusión principal en el campo del marxismo, que alude a los procesos de subordinación –subsunción– del trabajo al capital. Sobre ésta, un tema secundario ha sido el revisar la dominación en el campo de la cultura. Adentrándonos en esta discusión destacan: 1. el disciplinamiento de la fuerza de trabajo en el espacio fabril, proceso que Gasparini (1990) ilustra como la configuración del taller y el reloj como nuevos géneros de prisión y de carcelero, respectivamente. Desde el marxismo se ubica a este hecho como la subsunción formal del trabajo al capital, expresándose concretamente en la dominación del capital en el espacio-tiempo laboral (cf. Thompson, 1979); 2. la apropiación del “saber hacer” y su traslado a la máquina –constituyéndose ésta en dispositivo de control y síntesis de saberes – produciéndose lo que Coriat (1982) ubica como la

Eliminado: -

Eliminado: , y

Eliminado: -

Eliminado: lo

Eliminado: -

Eliminado: -

ofensiva contra el oficio. En ambos casos, tanto la subsunción formal como la real producen plusvalía absoluta y relativa, respectivamente. Como en el caso anterior, para el marxismo estas características centrales se concretan en la subsunción real del trabajo al capital, proceso de dominación que en las dimensiones técnica y política se expresa a su vez en los procesos de valorización y de trabajo (cf. Marx: 1976, 250 y ss.). En este orden, las relaciones sociales de producción contienen tanto relaciones económicas como relaciones de poder, es decir, el proceso de producción se puede separar con el fin de analizarlo, aunque en la realidad social se presenta como indisoluble; 3. la confrontación simbólica tiene como terreno y empeño lo mismo el piso de la fábrica, el puesto de trabajo, las relaciones macro laborales, como las venas del tejido social. Con esto último hablamos de la estrategia gerencial que en sus acciones y énfasis develan una intención: la de construir un proceso de tránsito que va de la dominación sobre el cuerpo a la del alma, para devenir en la constitución de los trabajadores en “clase dominante ‘interiorizada’ socialmente” (Gramsci). No planteamos nada ajeno al sueño disciplinario de las gerencias, manifiesto en la protuberancia de técnicas que buscan generar influencia y ordenar, acotar y/o encauzar la construcción del sentido de propósito, articuladas a planteos sobre la flexibilidad y la generación de nuevos consensos industriales, todo esto como parte de la caja de instrumentos del capital en aras de definir los cauces-sentidos de la acción social, en los que juega un papel central la intervención en la dimensión de la cultura. Ansoff, Declerck y Hayes denominan a este conjunto de técnicas, que no es un conjunto consistente ni apunta sólo hacia las dimensiones culturales, “tecnología administrativa”. Asimismo, este último proceso que incrustamos en la discusión sobre la subsunción del trabajo al capital, lo ubicamos desde el ángulo intencional general dominante en las gerencias y las direcciones de las empresas: la subsunción simbólica del trabajo al capital, claramente manifiesta en la disputa por construir sentido. La construcción de sentido implica, desde el lado del capital, la aceptación del tiempo industrial como algo natural, no impuesto; el aceptar las reglas de la sociedad capitalista, en algunos casos abiertamente, para ascender, contar con conocimientos técnicos, con escolaridad, así como mostrar predisposición. En otros, aparece de manera velada: en los contenidos relacionados con el trabajo están inscritos tanto los aspectos técnicos como los ideológicos –cuidar las herramientas y máquinas, respetar los horarios así como los usos determinados de los espacios, mantener limpia el área de trabajo, procurar disminuir desperdicios– que, parafraseando a Baudelot y Establet (1995), implica que la no diferenciación en los contenidos ubica a estos últimos como habilidades. Así, encontramos que en estas habilidades subyace el sujeto laboral que va a producir plusvalor porque, para ello, ha incorporado las condiciones de la aceptación de la dominación. Apoyándonos en Bourdieu, en nuestro problema reconocemos lo siguiente: “En la lucha simbólica por la producción del sentido común o, más precisamente, por el monopolio de la nominación legítima como imposición oficial –es decir, explícita y pública– de la visión

Eliminado:

Eliminado: n

Eliminado: lo mismo

Eliminado: así

Eliminado: to es

Eliminado: que

Eliminado: pero

Eliminado: así

Eliminado: jugando

Eliminado: A

Eliminado: solamente

Eliminado: n

Eliminado: Ansoff, Declerck y Hayes lo denominan

Eliminado: lo

Eliminado: :

Eliminado:

Eliminado: lo mismo

Eliminado: -

Eliminado: los

Eliminado:

Eliminado: i

Eliminado: -

Eliminado: i

Eliminado: -

legítima del mundo social, los agentes comprometen el capital simbólico que han adquirido en las luchas anteriores y principalmente todo el poder que poseen sobre las taxonomías instituidas, inscritas en las conciencias o en la objetividad, como los títulos” (Bourdieu, 1990: 294).

El lugar que la disciplina ocupará en este proceso es fundamental, y encuentra su pertinencia en que las fábricas no son espacios neutros. La fábrica es una relación económica que en su ocupación resalta la construcción del orden y la obediencia, jugando el cuadro administrativo un lugar protagónico en la vigilancia y reproducción de los mecanismos de disciplina y socialización que rigen en ella, por lo que también la entendemos como un espacio pedagógico. La influencia que pretende generar la dirección de la empresa sobre los operarios, en lo micro, y la influencia de las conveniencias sociales dominantes –visto el sujeto no como protagonista de una historia sino como sujetado– no son actos inocentes y obedecen a intenciones concretas: “El motivo propulsor y la finalidad determinante del proceso de producción capitalista son, ante todo, obtener la mayor *valorización posible del capital*, es decir, hacer que rinda la mayor plusvalía posible y que, por tanto, el capitalista pueda explotar con la mayor intensidad la fuerza de trabajo”. De esta manera, en la fábrica como relación económica, para producir cooperación se requiere la cohesión de los trabajadores, de manera coordinada (aquí se subraya el papel de la administración), y que como tal, como coordinación, “se les presenta a los obreros como *plan*; prácticamente, como la *autoridad* del capitalista, como el poder de una voluntad ajena que somete su actividad a los fines perseguidos por aquélla.” (Marx, 1976: 267). En la propia tecnología, como máquina o tecnología administrativa, está implícita la construcción de disciplina, en el entendido de construir al sujeto social que se requiere para operarla, lo cual indica que en la propia construcción de máquinas subyace el planteo del tipo de operario que se necesita para su utilización. Este proceso de disciplina se sostiene en la disputa por amoldar o cambiar el sentido común.

Concretando nuestro problema en una pregunta de investigación, nos planteamos: ¿cuáles son los vínculos entre la construcción disciplinaria y el sentido común, y qué efectos producen ya sea en los trabajadores al aceptar el sentido de “clase dominante ‘interiorizada’ socialmente” o en prácticas de resistencia e identidad diferenciada?

1.2. Objetivos

1.2.1. Demostrar que en la producción capitalista en las unidades observadas, además, de la producción concreta de mercancías se reproduce la propia “relación capitalista” –el vínculo del capital y el trabajo– y con ello las condiciones sociales que hacen posible la reproducción.

Eliminado: la disciplina

Eliminado: ,

Eliminado: s

Eliminado: a la fábrica también

Eliminado: -

Eliminado: demanda

Eliminado: para producir cooperación

Eliminado: requiere

Eliminado: a

Eliminado: inquirimos

Eliminado: parte

Eliminado: -

1.2.1.1. Confirmar que ~~el control del tiempo, del espacio laboral y de la actividad se acompaña del interés~~ por la dominación simbólica, ~~que encuentra un territorio de intervención en la construcción de sentido e~~ identidad, apoyándose para ello en la tecnología concretada en las máquinas y en la tecnología administrativa. El eje conductor, así, es la reflexión sobre el tránsito de la subsunción formal-real a la dominación simbólica.

Eliminado: a

Eliminado: l

Eliminado: ,

Eliminado:

1.2.1.2. Observar que en el piso de la fábrica los procesos de inducción y de capacitación ~~al mismo tiempo~~ que ~~buscan ensanchar las habilidades técnicas, transmiten esquemas disciplinarios, por lo que forman en su~~ ensamble la pedagogía laboral autoritaria.

Eliminado: la par

Eliminado: al mismo tiempo

Eliminado:

Eliminado: ,

1.2.1.3. Demostrar que el sentido común, y las condiciones sociales dominantes que lo producen ~~(lo que es una forma de nominar las cosas)~~, son parte de las condiciones sociales que hacen posible la reproducción general de la sociedad.

1.2.2. Precisar que la narrativa gerencial dominante (el discurso gerencial), a pesar de su empeño, no ha logrado generar un clima de confianza, familiaridad y seguridad, ~~en el que los trabajadores sientan la~~ empresa como “nuestra empresa”, como una gran familia, lo que denota distinciones sociales e identidades.

Eliminado: ,

Eliminado:

1.2.2.1. Afianzar el argumento de que la disputa por la construcción de sentido desborda la fábrica como unidad productiva, estableciendo la existencia de vínculos y correspondencias entre la unidad familia, la escuela y la fábrica, ~~lo~~ que en palabras de Dubar (1991) implica que “la estructura de base de toda socialización secundaria debe parecerse a aquella de la socialización primaria”. La estructura de base, en sí misma, como perpetuadora de la desigualdad.

1.2.2.2. Demostrar que la “fabricación” de sujetos –del ser social laboral– ~~no es un proceso final, único ni~~ simple, así como que en la fabricación influye de manera sustancial la socialización básica más que el discurso gerencial.

Eliminado: -

Eliminado:

1.2.2.3. Poner en evidencia que en la fábrica hay distinciones entre los trabajadores según su adscripción laboral, su género, su capital cultural y su experiencia, lo cual pone de manifiesto procesos identitarios múltiples ~~así como~~ la lucha por construir sentido de la acción.

Eliminado: a la par de

Eliminado: que tienen

1.2.3. Demostrar la fragilidad de los instrumentos ~~con los que cuentan~~ los trabajadores para enfrentar las condiciones actuales en el piso de la fábrica, lo que implica reflexionar sobre la forma en que las clases subordinadas incorporan en su sentido común los intereses de la clase dominante.

1.2.3.1. Inquirir si la interiorización de la responsabilidad y el autocontrol, concretados en un trabajador autónomo, forman parte o no de nuevas formas de subordinación disciplinaria discreta.

1.2.3.2. Comprobar que los procesos de información en las fábricas obedecen más a prácticas de transmisión de la información que de comunicación.

Eliminado:

1.2.4. Demostrar que la tecnología administrativa y la pedagogía laboral autoritaria tienen como propósito central construir un sujeto social con disciplina fabril adaptada a las necesidades del capital y a la tensión de la relación capitalista, vista ésta como una relación de sujeción.

Eliminado:

1.2.4.1. Comprobar que la cooperación construye, mediante, las interacciones en el piso de la fábrica, un sentido de autoridad y de reconocimiento de dirección.

Eliminado: a través de

Eliminado:

1.2.4.2. Señalar que la acción sindical se realiza en estas fronteras formales e informales de control, por lo que al mismo tiempo mediatiza el conflicto entre capital y trabajo.

Eliminado:

1.3. Premisas

Intentando tomar distancia de “una epistemología implícita de tipo positivista” (Bourdieu, 1998: 42), por ejemplo manifiesta en los planteos de Lazarsfeld (1974), más que hipótesis subordinadas al método hipotético deductivo (cf. Zemelman, 1989; Padua, 2001), planteamos un conjunto de premisas que fungieran como guías en la investigación. Lo anterior bajo una consideración: “El estudio de la realidad, a partir de modelos cerrados y apriorísticos, no sólo impide el conocimiento de lo específico-concreto, sino que supone, en forma subyacente, la correspondencia del modelo con la realidad” (Zemelman, 1989: 37), lo que significa que en “la experiencia cotidiana, como en muchos trabajos de ciencias sociales, están comprometidos tácitamente instrumentos de conocimiento no pensados que sirven para construir el objeto, cuando deberían ser tomados como objeto” (Bourdieu, 1998: 44). Así, si “no se puede disociar la construcción del objeto de los instrumentos de construcción del objeto” (Bourdieu, 1998: 55), en el caso específico de la lucha simbólica por construir sentido, esto aún es más difícil, pues en los propios símbolos se encuentran los contenidos de la disciplina.

Eliminado: ,

Eliminado:

1.3.1. La fábrica *fabrica* su comunidad, las sociabilidades que en ella se despliegan, identidades que se adhieren a los intereses del corporativo, aunque también se generan resistencias. Los centros de trabajo influyen en los trabajadores –influencia como poder, es decir capacidad de generar obediencia– “fabriquizándolos”. Su tarea no está aislada de otras dimensiones sociales.

Eliminado: -

Eliminado:

1.3.2. La fábrica, la escolarización fuera y dentro de la unidad productiva, y la familia, forman parte de una “banda transportadora” (cf. Bowles y Gintis, 1981: 202), que desde el parto, la incorporación al mercado de trabajo y la muerte, como ya lo señalamos, configura parte de la historia obrera controlada. Es decir, la producción de trabajadores se constituye en una condición *sine qua non* para la banda transportadora.

Con formato: Sin Resaltar

Con formato: Sin Resaltar

Eliminado: |

Con formato: Resaltar

Página 15: [1] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
---------------------------------	----------------	-------------------------

El siglo XX se inauguraba, desde la influencia gerencial, con ideas dominantes sobre cuáles eran los atributos de los trabajadores: debían ser fuertes y obedientes. El ser social, concretado como trabajador, articulaba a su capacidad de ser útil la sumisión. Por eso no era extraño que se planteara que los trabajadores no tenían por qué

Página 15: [2] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:26
---------------------------------	-----------------------	------------------------

Página 15: [2] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:26
---------------------------------	-----------------------	------------------------

é

Página 15: [3] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
---------------------------------	----------------	-------------------------

meterse en los asuntos de los patrones, lo que ponía de manifiesto, por una parte, el hecho histórico de la escisión del sujeto de sus medios de trabajo

Página 15: [4] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
---------------------------------	----------------	-------------------------

y, por la otra, que el trabajador pasaba a “estar bajo la vigilancia y por tanto el mando del capital o del capitalista” (Marx, 2005: 19). Lo que se ha enunciado en la historia del trabajo y en los principios de la administración científica, también ocupa lugar en la legislación laboral mexicana y en las prácticas laborales cotidianas.

El siglo XX se cierra con esa carga histórica, todavía presente, pero en búsqueda también de otros atributos: que a la par del saber hacer (es decir, conocimiento y utilidad) los trabajadores también estén socializados (disciplinados por la sociedad que erige normas de conducta que deben corresponderse en acciones permitidas), y sobre todo que puedan creer, por lo que, combatiendo el pasado, los trabajadores deben involucrarse en los asuntos de la empresa. Creer y crear (fidelidad y talento), características del ser “creador” –jugando con las palabras

Página 15: [5] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:27
---------------------------------	-----------------------	------------------------

,

Página 15: [5] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:27
---------------------------------	-----------------------	------------------------

,

Página 15: [6] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
---------------------------------	----------------	-------------------------

– que está en disputa, porque tanto los trabajadores como los gerentes y empresarios tienen ideas particulares de estos atributos. É

Página 15: [7] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
---------------------------------	----------------	-------------------------

propiedades ligados al conocimiento, al saber hacer, al mismo tiempo que en ellos avanza de manera inherente la construcción de las condiciones de reproducción de las relaciones sociales. Concretamente dicho, así como la escolarización no es un acto

inocente (cf. Giroux, 1985; Bartolucci, 1987), la capacitación cumple con la “*función política e ideológica de inculcación de la ideología burguesa*” (Baudelot y Establet, 1975: 239). Los trabajadores que se capacitan adquieren las habilidades, conocimientos y disciplina –con la ideología a través

Página 15: [8] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
--------------------------	---------	------------------

que desde el parto, la incorporación al mercado de trabajo y la muerte, configura parte de la historia obrera controlada. Aquí lo apuntamos rápidamente y quizá deje la impresión de una postura reduccionista; **en la exposición, particularmente en el capítulo 4, lo vemos con más detalle y de manera amplia.**

Página 15: [9] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
--------------------------	---------	------------------

Como apuntamos líneas arriba, la fábrica es un espacio complejo. Partiendo del supuesto de que la experiencia en ella, su incorporación, “fabriquiza” (Bourdieu, 1990), no dejamos de lado que dicha

Página 15: [10] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:27
---------------------------	----------------	-----------------

,

Página 15: [10] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:27
---------------------------	----------------	-----------------

la

Página 15: [10] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:28
---------------------------	----------------	-----------------

:

Página 15: [11] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 6:32
---------------------------	----------------	-----------------

–

Página 15: [11] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:29
---------------------------	----------------	-----------------

É

Página 15: [12] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
---------------------------	---------	------------------

sta es una veta analítica en la que ponemos particular atención en la exposición. Entendiendo que la fábrica, como espacio organizacional, es unidad dominante de la producción, no solamente porque en ella se controla a los trabajadores en el espacio (la fábrica misma), en el tiempo (el cronómetro) y en la actividad que desempeñan, miramos hacia adentro en búsqueda de aquellos aspectos que nos dieran luz sobre lo que genera adhesión, construye sentido, plantea resistencias, en fin, lo que se puede suponer en la complejidad del espacio laboral. **En el capítulo 4 abordamos en particular este problema.**

Página 15: [13] Con formato	mónica Portnoy	23/05/2006 1:30
-----------------------------	----------------	-----------------

Resaltar

Página 15: [14] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
---------------------------	---------	------------------

, articulada a las disposiciones culturales dominantes, provoca distintas lecturas. En nuestro recorrido esto saltó de manera sistemática, entendiendo a la fábrica como un espacio multidimensional, en el cual se trabaja, se sufre, se producen confrontaciones, hay evidencias de la dominación y, de manera más pálida pero existente, de resistencias; hay crecimiento profesional y reconocimientos y seducciones (Salas, 2003). Hacia

Página 15: [15] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
---------------------------	---------	------------------

Algo de los que nos percatamos es que dentro de la fábrica se articulan las dimensiones de la escolarización y la familia, contribuyendo a

Página 15: [16] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
---------------------------	---------	------------------

lo que Baudelot y Establet denominan la “inculcación” de la ideología burguesa. Así, en los procesos de capacitación dentro de las fábricas –vistos como prolongación de la escolarización–

Página 15: [17] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
---------------------------	---------	------------------

, observamos que se construyen

Página 15: [18] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:37
---------------------------	----------------	-----------------

con

Página 15: [18] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:38
---------------------------	----------------	-----------------

Página 15: [18] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:38
---------------------------	----------------	-----------------

é

Página 15: [19] Con formato	mónica Portnoy	23/05/2006 1:41
-----------------------------	----------------	-----------------

Resaltar

Página 15: [20] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
---------------------------	---------	------------------

la indagación de este proceso dirigimos nuestra atención, después de analizar nuestra evidencia empírica en torno a la forma en que se construye la autoridad, el liderazgo; tomando distancia del planteo instrumental de la cultura, como el producto de la gerencia, también se aborda el problema del orgullo de los trabajadores, sea por la adhesión a la firma o por la actividad que se desarrolla, o por ambas. **A esta tarea nos avocamos en el capítulo 3 de la exposición.**

Página 15: [21] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:31
---------------------------	----------------	-----------------

propiedades

Página 15: [21] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:32
---------------------------	----------------	-----------------

“

Página 15: [22] Con formato	mónica Portnoy	23/05/2006 1:34
-----------------------------	----------------	-----------------

Fuente: Sin Cursiva

Página 15: [23] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
---------------------------	---------	------------------

, al compartir valores, deberes, convenciones sobre las sanciones y recompensas, formas dominantes de hacer las cosas y sintonía en

Página 15: [24] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
---------------------------	---------	------------------

, que sólo en su articulación se pueden ejercitar. Incluso, sumergiéndonos más profundamente, la capacitación puede devenir en autocontrol, es decir *contribuir*, que no reproducir mecánicamente (cf. Bourdieu, 1997), a

Página 15: [25] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
---------------------------	---------	------------------

la construcción de trabajadores con “supervisor ‘incorporado’” (Bowles y Gintis, 1981:25): los cuerpos dóciles, en esta rendija analítica, ya no son los producidos por la fuerza de la exterioridad en la conformación de la anatomía política, sino por el peso de la interioridad, de lo discretamente incorporado. Empero, en nuestra indagación también nos topamos con un aspecto de primer orden: el relieve de la unidad familia, de la forma histórica en que se ha materializado una forma de organización impuesta por la burguesía, porque “... el consumo familiar reproduce un elemento esencial del proceso de producción: el trabajo mismo o, más exactamente, su fuerza de trabajo” (Baudelot y Establet, 1975: 260). En síntesis, la fábrica, la escolarización fuera y dentro de la unidad productiva, y la familia, forman parte de una “banda transportadora” (cf. Bowles y Gintis, 1981: 202)

Página 15: [26] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:51
---------------------------	----------------	-----------------

aspectos

Página 15: [26] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:51
---------------------------	----------------	-----------------

los procesos laborales y organizacionales en general

Página 15: [26] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:51
---------------------------	----------------	-----------------

n

Página 15: [27] Con formato	mónica Portnoy	23/05/2006 1:49
-----------------------------	----------------	-----------------

Resaltar

Página 15: [28] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
---------------------------	---------	------------------

En la mayoría de las discusiones sobre cultura laboral se desemboca en el hecho de entender a la cultura en su materialización en normas y valores que deben alentarse en

un espacio y tiempo determinados. Así, se pone el acento en los acuerdos a que lleguen las distintas representaciones. Es decir, a la cultura laboral se la

Página 15: [29] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
----------------------------------	----------------	-------------------------

puede mirar como algo acordado, en aras de modificar hábitos, comportamientos y acciones no deseables y de alentar los “pertinentes”. En esta búsqueda se piensa en la edificación de un trabajador que, sin dejar de lado su experiencia, pueda incorporar nuevos valores, hacerlos suyos, vivirlos, transformándose la responsabilidad, la eficiencia, el no derroche, la lealtad, en parte de estos

Página 15: [30] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:49
----------------------------------	-----------------------	------------------------

el hecho de

Página 15: [30] Insertado	mónica Portnoy	23/05/2006 1:50
----------------------------------	-----------------------	------------------------

a

Página 15: [31] Eliminado	MORVIUS	30/05/2006 11:17
----------------------------------	----------------	-------------------------

aspectos buscados. De esta manera, los procesos laborales y organizacionales en general se sobreentienden

Página 15: [32] Eliminado	mónica Portnoy	23/05/2006 2:39
----------------------------------	-----------------------	------------------------

a

Página 15: [32] Eliminado	mónica Portnoy	23/05/2006 2:39
----------------------------------	-----------------------	------------------------

Conceptos	Categorías	Variables	Indicadores	Índices
1. Subsunción (subordinación) simbólica del trabajo al capital	1.1. Tecnología administrativa	1.1.1. Involucramiento	1.1.1. Prácticas de Información/Transmisión	1.1.1.1. Conocimiento de los objetivos de la empresa 1.1.1.2. Aceptación de la pertinencia de los objetivos de la empresa 1.1.1.3. Los objetivos de la empresa como parte de la concepción del mundo 1.1.1.4. Objetivos de la empresa y lugar del operario como sentido común
			1.1.1.2. La capacitación visible y la oculta	1.1.1.2.1. Mayor control del proceso de trabajo 1.1.1.2.2. Crecimiento de la autonomía del trabajador frente al supervisor 1.1.1.2.3. Inculcación de los elementos técnicos del proceso y de la disciplina del capital 1.1.1.2.4. Trabajador autocontrolado, mayor autovigilancia
		1.1.2. Aceptación de las reglas del capital	1.1.2.1. Requerimientos para ascender	1.1.2.1.1. Más escolaridad 1.1.2.1.2. Más capacitación 1.1.2.1.3. Buena disposición 1.1.2.1.4. Ingenio
			1.1.2.2. Interiorización del tiempo industrial	1.1.2.2.1. Disminución de la rotación 1.1.2.2.2. Disminución del ausentismo 1.1.2.2.3. Actitudes hacia los trabajadores lentos
		1.1.3. Dominio del capital del tiempo extralaboral	1.1.3.1. En la casa	1.1.3.1.1. Presencia de la fábrica en conversaciones 1.1.3.1.2. Conocimiento de información básica de la empresa 1.1.3.1.3. Participación en eventos extralaborales (Día de las madres, del niño, etc.). 1.1.3.1.4. La responsabilidad como factor que favorece a la familia
			1.1.3.2. En las redes sociales	1.1.3.2.1. Amigos y compadres en la fábrica 1.1.3.2.2. Recomendaciones para el trabajo de amigos y parientes

				1.1.3.2.3. Participación en eventos extralaborales (equipos deportivos, cursos de guitarra, por ejemplo)
2. Fabricación del sujeto social	2.1. Centralidad del trabajo	2.1.1. Ser trabajador como atributo	2.1.1.1. Orgullo por la actividad	2.1.1.1.1. Conocimiento del oficio 2.1.1.1.2. Capacitado 2.1.1.1.3. Valorado
			2.1.1.2. Orgullo por la firma	2.1.1.2.1. La fábrica como equipo 2.1.1.2.1.1. Relaciones con los jefes 2.1.1.2.1.2. Relaciones con los pares 2.1.1.2.2. La fábrica como familia 2.1.1.2.3. Actitud de cooperación
		2.1.2. Iniciativa	2.1.2.1 Trabajo arduo (Fuerte)	2.1.2.1.1. Rapidez en el desempeño 2.1.2.1.2. Horas extras
			2.1.2.2 Buena voluntad (Disposición sin reparos)	2.1.2.2.1. Aceptación de requerimientos de la empresa 2.1.2.2.2. Capacidad de obediencia 2.1.2.2.3. Postura frente a la capacidad de mando de la dirección 2.1.2.2.4. Adhesión a objetivos de la empresa
			2.1.2.3. Ingenio (saber hacer)	2.1.2.3.1. Conocimiento técnico 2.1.2.3.2. Capacidad de tomar decisiones 2.1.2.3.3. Conocimiento de a quién dirigirse frente a problemas
		2.1.3. Diversificación de la carga de trabajo	2.1.3.1. Imposición/aceptación de la carga de trabajo	2.1.3.1.1. Para la certificación 2.1.3.1.2. Para incrementar la productividad 2.1.3.1.3. Para demandar más

3. Los instrumentos, su sentido

Dado que nuestro objeto era observar los centros de trabajo sin pretensiones de generalización, que por otro lado sería imposible dado nuestro universo de observación, era suficiente con tres centros de trabajo para lo que buscábamos: nos permitía aproximarnos a tres realidades, dos de ellas similares dados los vínculos con la industria automotriz, aunque muy diferentes en lo que hacía a sus experiencias e historias organizacionales. Nos permitía, asimismo, en ese pequeño universo de observación atender los sedimentos de la sociedad. No pretendemos hacer generalizaciones, pero en los trozos de realidad observados se reconocen parte de las ideas dominantes que circulan en la sociedad, las convenciones que permiten acuerdos e interacciones, las formas de presentación sociales, el papel de lo disciplinario como un eje que influye en la acción social, las formas en que se hacen soportables las jornadas de trabajo, la significación de la familia y la amistad más allá de las fronteras del trabajo y viceversa. Sin generalizaciones, lo que observamos es una síntesis de realidades sociales más amplias.

En los tres casos hablamos de empresas medianas, con capital mayoritariamente mexicano (51% en los casos de Fomasa y CarPro), cuando no completamente como en el caso de Delta Conectores; empresas que vivieron procesos de reestructuración productiva en aspectos sociotécnicos, así como en lo que implica poner atención en el lado humano de las organizaciones. Se trata de centros de trabajo certificados internacionalmente, en el caso de Fomasa y CarPro, con capacidad de competencia internacional, mientras que en el caso de Delta Conectores, con fuerza para competir en el mercado nacional, pues, por ejemplo, se trata de una empresa que provee de material a la importante Compañía Federal de Electricidad.

Nos aproximamos a las empresas con ideas de lo que queríamos observar. Sin apartarnos de nuestro objeto, las primeras visitas a los centros de trabajo reafirmaron nuestro interés en contar con información que nos permitiera comprender a las empresas en sí mismas, en sus dinámicas, con particular atención en los procesos de construcción de identidad y sentido en lo que veíamos como desenvolvimiento cotidiana. Dada esta situación, pusimos especial interés en la construcción de un instrumento -Guión de observación- que tratara de dar cuenta de lo que pasaba en el piso de la fábrica en múltiples dimensiones, lo mismo tratando de observar los procesos de interacción entre pares como de aquellos que se encargaban de vigilar el desempeño productivo; lo que decían los baños sobre los sujetos que ahí laboraban, es decir, lo que escribían sobre sí mismos, lo que podía suponerse se conversaba entre los ruidos fabriles o la forma de establecer una charla a la hora del almuerzo. Esta forma de trabajo, más propiamente ligada a la antropología, la aplicamos en las fábricas en cuestión.

En nuestra indagación también realizamos entrevistas con informantes calificados. La forma en que los elegimos planteaba dos dimensiones: 1) por el lugar que ocupaban en la estructura jerárquica, en nuestro

caso gerentes, supervisores, cuadros administrativos, dirigentes sindicales y coordinadores de grupos de trabajo; 2) por la forma en que se presentaron en nuestra observación, es decir informantes calificados producidos al calor de lo observado. Dos propósitos principales en la entrevista apuntaban a: 1) aproximarnos a partir de informantes calificados a la realidad laboral a estudiar en la empresa; 2) construir un archivo de información como base para el proceso de investigación (la comprensión de los problemas) y, al mismo tiempo, constituirlo en un recurso de exposición. Se trata, con la entrevista, de un aspecto cualitativo de la investigación.

Para las entrevistas a informantes calificados, se realizaron 28 entrevistas. Diez se realizaron en Fomasa, en dos casos de informantes calificados se repitieron dos entrevistas; en Delta Conectores se realizaron también 10 entrevistas. En CarPro es donde se realizó un menor número de entrevistas (ocho), habiéndose entrevistado en dos ocasiones a tres informantes calificados. En las tres empresas, excepto en tres casos (dos de personal de limpieza y un vigilante), se trató de entrevistas muy largas, en las que originalmente se tenía la intención de que fuesen a profundidad. Por los ritmos de la investigación, se optó por la aplicación de un modelo de entrevista estructurada. En el Guión de entrevista se ensamblaron cinco secciones: 1) Cambio organizacional; 2) Lo moderno, lo tradicional; 3) Estructura, acción e involucramiento; 4) Cooperación y confrontación; y 5) Propósitos/orgullos e identidad.

Con el Guión de observación se recogieron 27 observaciones, en diferentes momentos de los turnos laborales, y con extensiones de tiempo de observación que iban de los 45 minutos en promedio para atender los cambios de turno (las entradas y salidas del personal), hasta jornadas de observación de alrededor de tres horas dentro de las fábricas. A la par de este trabajo se realizaron un conjunto de visitas (32 en total) que implicaron la asistencia para solicitar información particular, a eventos extraordinarios tales como reuniones de personal, reuniones entre la gerencia y el sindicato, reuniones sindicales y celebración de fiestas tradicionales -Día de las Madres (ocho visitas en Forjas y Máquinas; ocho en CarPro y dieciséis en Delta). El objetivo del Guión de observación era que funcionara como cédula de registro de la interacción social en cinco diferentes momentos: 1) la entrada del trabajador a la planta; 2) en el piso de la fábrica, atender lo laboral y la disciplina que le acompaña; 3) al mismo tiempo, en el mismo espacio laboral, observar si los trabajadores veían los letreros, los espacios en los que preferían descansar en las pausas laborales, el peso de los relojes en la jornada, entre otros; 4) el uso de los tiempos del almuerzo y la comida: con quién comen, de qué platican, por ejemplo; 6) la salida del centro de trabajo. Cubriendo los distintos turnos (tres turnos en CarPro y Fomasa, y un turno en Delta), el trabajo de observación se realizó, en general, en silencio, sin intervenir en el proceso, simplemente tomando nota de manera discreta de lo que podía registrarse en los cajones del Guión de observación o bien que era anotado en el apartado de Observaciones generales, por presentar una situación no considerada.

Un objetivo explícito del Guión de observación era captar en el piso de la fábrica, y sin la intervención o presencia evidente del observador, aspectos de la realidad laboral que eran susceptibles de ser explorados en su ambiente cotidiano (no es muy apropiado el término, pero podemos denominarle en su ambiente “normal”). Este instrumento se aplicó bajo la siguiente premisa: “... el problema de las condiciones de trabajo es el de las formas concretas en las cuales se dan las relaciones entre el capital y el trabajo dentro de la fábrica, y se abre la posibilidad de explicar las condiciones de trabajo no como acontecimientos azarosos o arbitrarios derivados de la tecnología neutral y el comportamiento humano, sino como el resultado de determinadas estrategias patronales en el proceso de acumulación de capital enfrentadas a la resistencia obrera” (Laurell, 1984: 11). Como en el caso de la entrevista, resalta en el Guión de observación su aspecto cualitativo en esta técnica.

Aparte del guión de observación y del conjunto de entrevistas, se aplicó una encuesta -Encuesta Estudio sobre cultura laboral (Aguascalientes)-que, previamente piloteada, alcanzó un universo de 159 entrevistados⁶. De ellos 130 eran trabajadores operarios de base y 29 trabajadores de confianza. En CarPro se aplicaron 68 cuestionarios, en Fomasa, 60 y en Delta Conectores, 31. Del total, 131 hombres contestaron la encuesta, mientras que 28 mujeres hicieron lo propio. El cuestionario aplicado contiene 64 reactivos, agrupados en cinco secciones: Información general; Experiencia; Cooperación e identidad; Involucramiento; Colaboración y distinción. El diseño de las preguntas combina las denominadas preguntas cerradas “simples” con las preguntas cerradas con múltiples respuestas (cf. Padua, 2001: 99-100), éstas últimas dominantes en el cuestionario. Solamente en un caso se formula una pregunta abierta, decisión sustentada en la dificultad de trabajar con este estilo de preguntas. Vale señalar que en los tres instrumentos hay supuestos teóricos en los que se apoyó su edificación. Uno principal, que en la narrativa gerencial se aísla por una parte al conflicto de la explicación de los problemas y, por otra, cuando se le considera es más como una disfunción organizacional y no como algo inherente a la sociedad de clases; un segundo supuesto, es que la tecnología administrativa apunta hacia la dominación simbólica de los trabajadores.

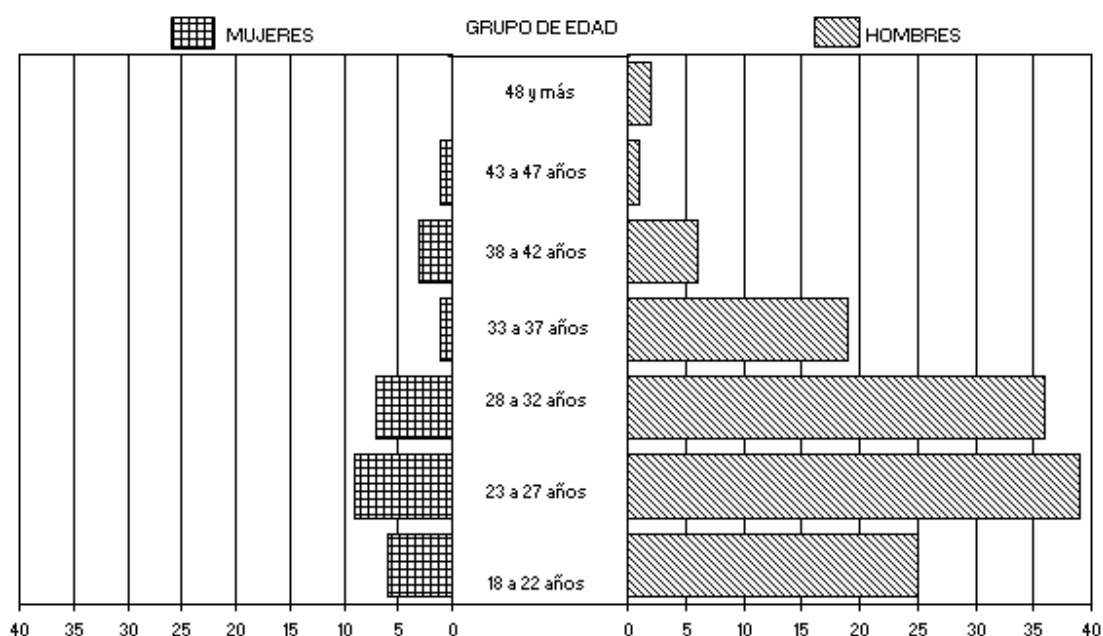
La muestra con que se trabajó, agrupándola por género y edad, es la siguiente:

⁶ Para consultar los instrumentos, véase la sección Anexos, al final del presente trabajo.

Cuadro 1. Población por grupos de edad de la muestra

Edades	Mujeres		Hombres	
	Total por edad	17.40%	Total por edad	82.60%
18 a 22 años	6	22.2	25	19.5
23 a 27 años	9	33.3	39	30.5
28 a 32 años	7	25.9	36	28.1
33 a 37 años	1	3.7	19	14.8
38 a 42 años	3	11.1	6	4.7
43 a 47 años	1	3.7	1	0.8
48 y más	0	0.0	2	1.6
Total	27	100%	128	100%

Gráfica 1. Población por grupos de edad de la muestra



Para la conformación de la muestra, solicitamos que la población en estudio cumpliera las siguientes condiciones: 1) que en la muestra hubiera hombres y mujeres, principalmente el primer subgrupo dada la presencia dominante en los centros fabriles en estudio; 2) que hubiera trabajadores de confianza y de base, lo que ya nos daba una aproximación a nuestra población evitando subregistros, a la vez que se apoyaba en una hipótesis que después se comprobaría: el personal de confianza tiene más escolaridad, en general, que los trabajadores de base. Ahora, aun cuando la selección de la muestra se realizó de manera aleatoria, considerando el perfil demográfico de las empresas, el mayor número de cuotas de entrevistas coincide con las edades dominantes en las tres fábricas estudiadas. En la parte operativa, para la aplicación del cuestionario lo único que se solicitó a las empresas es que liberaran de tiempo para esta tarea a personal de base y de

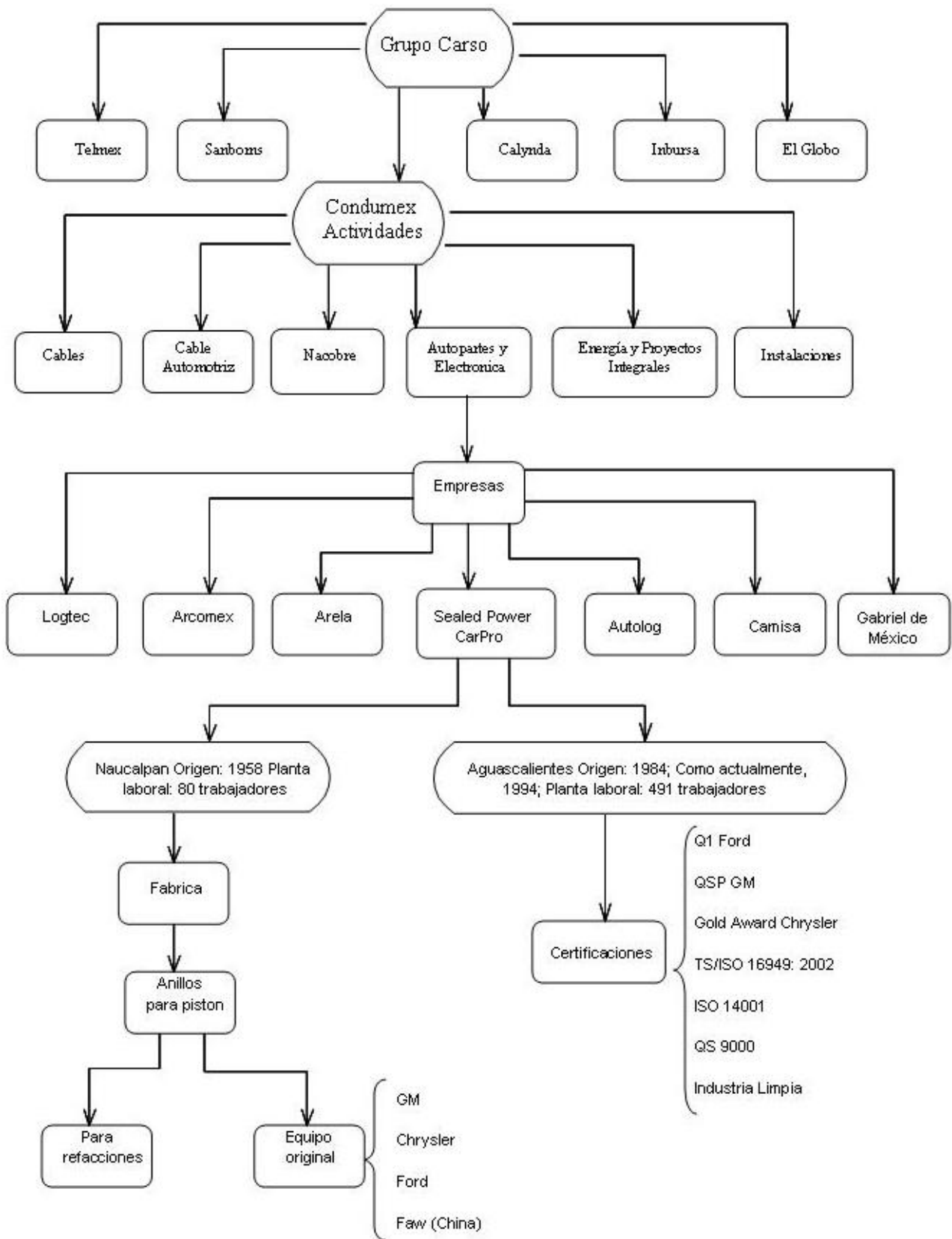
confianza, en los diversos turnos de operación. En los tres instrumentos se construyó un eje que permitiera ver la aproximación a los problemas planteados con diferentes técnicas de investigación. La selección de la muestra consideró el número de trabajadores en cada centro de trabajo, con el objeto de contar, ese era el objetivo inicial, con 20% de proveedores de información. Al final, por los ritmos de producción en cada centro laboral, en el momento en que se aplicó el cuestionario, la cuota se situó en 15%. Sin embargo, por el trabajo de observación y con los informantes calificados, los resultados de la muestra y en su conjunto de los instrumentos aplicados, nos permite hacer consideraciones generales sobre el universo de la población de las fábricas estudiadas.

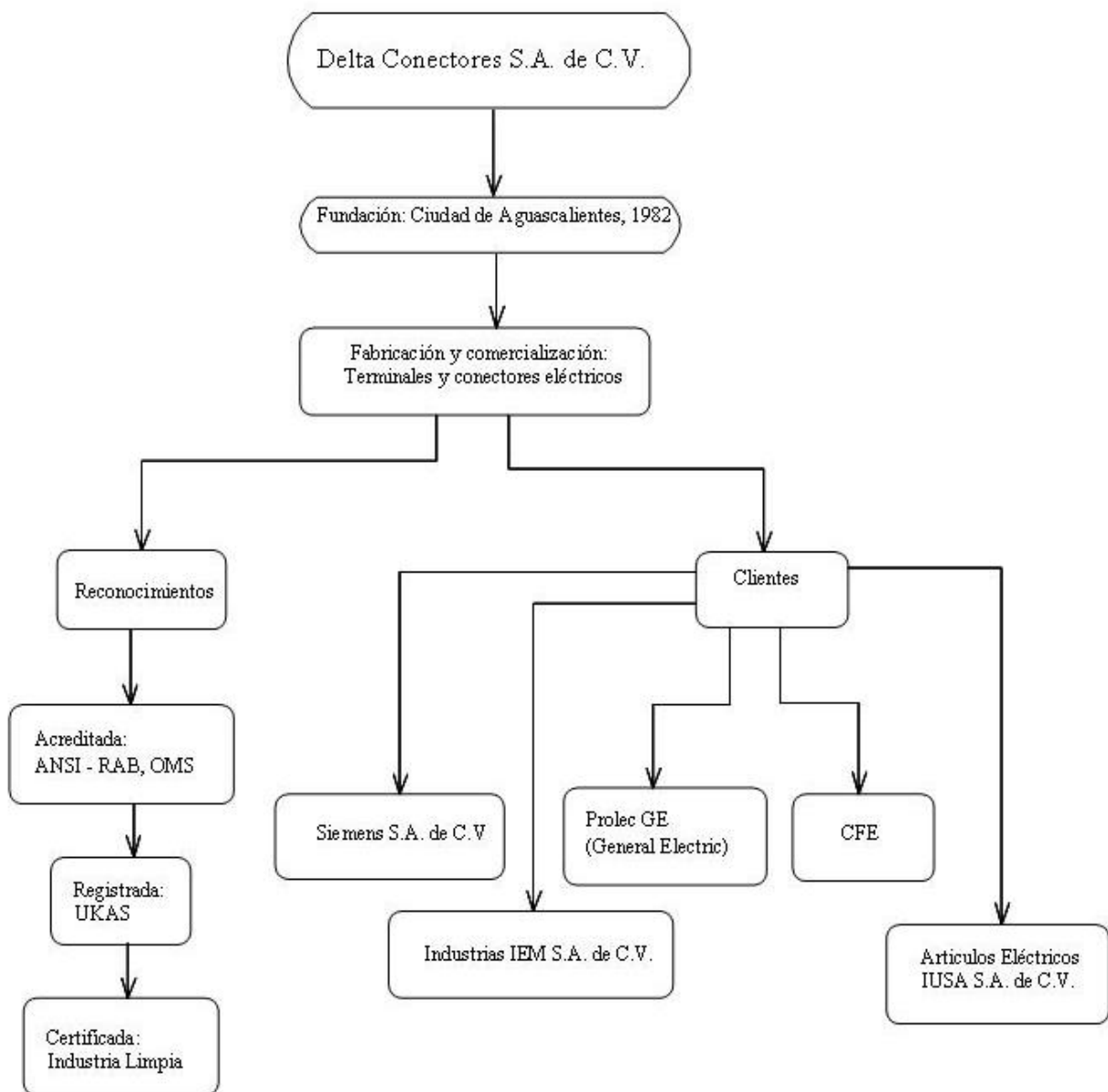
La primera fase del trabajo de campo (entrevistas, aplicación de cuestionarios y guiones de observación) concluyó en julio de 1998. La segunda fase se realizó en el año 1999, cotejando datos con informantes calificados, así como realizando una nueva ronda de entrevistas, con aspectos que merecían explorarse con mayor suficiencia o que simplemente no habían sido abordados en la primera fase.

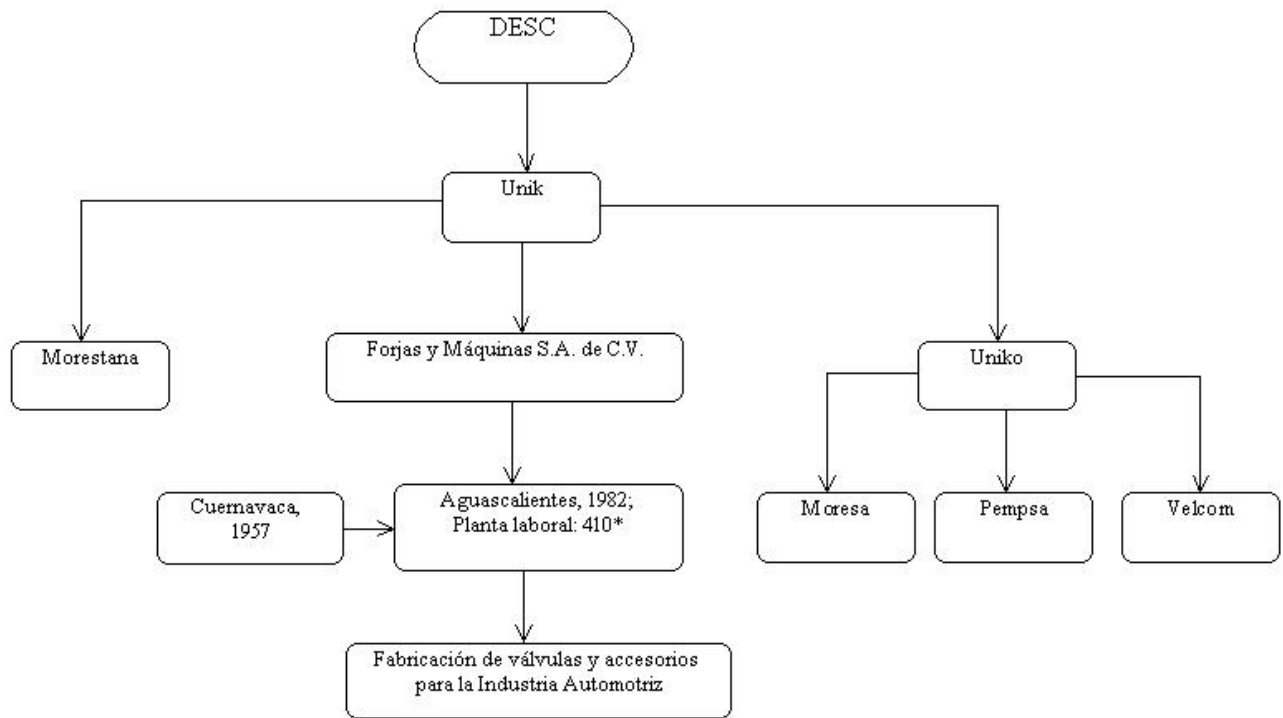
En lo que se refiere al esquema de exposición, todos los cuadros, gráficas y figuras que no sean producto de nuestra evidencia empírica están acompañados de su respectiva fuente. Para aligerar la lectura del trabajo, y dado el número abundante de cuadros y gráficas, cuando se expone información directamente asociada a nuestra evidencia empírica no se hace referencia a fuente alguna, aunque la fuente principal en la información cuantitativa fue la Encuesta Estudio sobre cultura laboral (Aguascalientes); en lo cualitativo, las fuentes principales fueron el Guión de observación y la recolección de información a través de informantes calificados (entrevistas). En el conjunto de cuadros y gráficas se exponen porcentajes. La forma en que se sacaron éstos fue a partir de las respuestas de la Encuesta, sin considerar las no respuestas, las cuales fueron casos aislados que, cuando se presentaron, no llegaron al 5%. Otro aspecto que requiere ser aclarado es cuando los porcentajes en su suma rebasan al 100%: se debe a que las preguntas que se habían formulado aceptaban múltiples respuestas. En la información que maneja datos de hombres y mujeres o de trabajadores de base⁷ y de confianza⁸, los porcentajes no son el resultado de la articulación de hombres y mujeres, o de confianza y base, sino de cada uno de estos grupos en sí mismos. De esta manera, si se indica que 20% de las mujeres y 42% de los hombres no están de acuerdo con la capacitación que reciben, no alude a un 62%: se trata del 20% del conjunto total de las mujeres, mientras que el 42% hace referencia al conjunto total de los hombres.

⁷ De acuerdo a lo que señala la Ley Federal del Trabajo (LFT) en su artículo 8°, el trabajador es “la persona física que presta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado”, que concretamente a lo que hace al trabajador de base es aquel que no realiza funciones generales de “dirección, inspección, vigilancia y fiscalización” ni “trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento” (cf. LFT, artículo 9°).

⁸ Nos apoyamos en lo que enuncia la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 9°, el cual señala a la letra: “La categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se dé al puesto. Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, y las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento”.







1. La producción organizacional y lo laboral. En búsqueda del sentido y la identidad

En este capítulo nos proponemos hacer una revisión de la producción teórica sobre los aspectos que destacan en los estudios organizacionales, en particular relacionándoles con la dimensión de la cultura. Se abordan en un primer momento a la Administración Científica del Trabajo, la Escuela de las Relaciones Humanas, las teorías de la Burocracia y de la Contingencia; otra parte de la reflexión se dirige a la ecología de las poblaciones y al neodarwinismo social, como una base teórica para también dirigir nuestra atención a la discusión sobre la formulación estratégica. Este recorrido merece una justificación: las empresas estudiadas fueron elegidas por haber experimentado procesos de reestructuración productiva, como devenir de acciones empresariales locales, que nominándolas aún sin conocerlas, nos llevó a pensar que se trataba, al menos en parte, de procesos estratégicos. No nos equivocamos en esta apreciación: más allá de discutir los alcances de la estrategia, o bien de la presencia de lo contingente, lo que vale la pena resaltar es que los dueños de las empresas o los gerentes, formularon líneas de acción para enfrentar problemas dentro de sus empresas y hacia fuera, en lo concerniente a los nichos de mercado y las empresas competidoras. Se trazaron fines y los fueron llenando de contenido con diferentes medios. Hubo reajustes en el camino, que tratamos también de resaltar en la presentación de la evidencia empírica. En la parte final del capítulo dirigimos nuestra atención a los nuevos paradigmas gerenciales (la denominada Nueva Escuela de las Relaciones Humanas y la Excelencia). En la reflexión teórica en su conjunto abordamos la discusión sobre las estructuras y la acción social, las estructura y la intervención, lo que nos llevó a poner distancia frente a rendijas analíticas en las que las primeras preguntas inquirían sobre qué corresponde a qué, qué determina qué. Como se podrá apreciar en la exposición, se trató de un recorrido largo, que para evitar extravíos se apoyó en pensar a la empresa como organización social compleja.

1.1. Paradigmas gerenciales y relaciones laborales, cemento de la formulación estratégica

Pensar la empresa como organización implicó, en la dimensión teórica, abrir un campo de reflexión en el que la estrategia, el cambio organizacional y la acción ocuparían un lugar de primer orden. Desde otro ángulo, el que en las relaciones sociales se parta de vivir la empresa como organización social da lugar a que las mismas relaciones sociales se constituyan en campo de intervención de acción sobre acciones (Foucault), de “la divergencia entre la competencia de dominación y el deber de obediencia”, que plantea un Dahrendorf weberiano (cf. Pries, 1995: 120), de pensar en lo formal como un

requerimiento que encara al ser social concreto, y en consecuencia que la formalidad realmente existe en una relación social.

Entre las advertencias acerca de los límites de nuestros instrumentos para comprender la organización destaca la de Clegg. Enfocando las narrativas que han intentado explicar lo organizacional, Clegg alude a Weber y su propuesta de racionalización; muy cercana a la formulación de Michels y Lipset respecto a la relación entre lo grande, como fractura de la escala humana y de la comunicación directa, y lo que, por esta circunstancia, necesariamente tiende a formalizarse, estandarizarse, creando rutinas y burocratizándose. Pero se trata, señala Clegg, de una discusión porosa, escurridiza, pues el propio término organización, bajo el criterio de lo numérico, puede ser una “falacia”, esto en el entendido de ubicarla como “objeto de análisis”.

Ahora, en lo que hace a la organización como organismo, éste sólo hecho no implica su naturalización. En los planteamientos que ubican a la organización como un sistema autónomo, sin marcar con claridad los límites de la autonomía, se vuelan los visos de la naturalización de lo social. Así, si bien no hemos abordado explícitamente a la organización como organismo, de manera discreta en algunos argumentos metafóricos este filón aparece (p.ej. al dotar de vida a la organización). Por otro lado, la “adecuación” entre las estructuras organizacionales y las estructuras sociales es otro aspecto que conduce a mirar la organización como organismo. Asimismo, es pertinente subrayar que lo “natural” de la organización ocupa un lugar de primer orden en los paradigmas gerenciales y, de manera no menos importante, en el abordaje y formulación de la estrategia empresarial. Podemos adelantar una discusión: la estrategia corporativa, aun cuando pueda creerse que una organización la tiene como algo natural (por ejemplo la atracción y seducción de las organizaciones sobre los sujetos, idea de Aubert y de Gaulejac-1993- que abordaremos en el curso de la exposición), no es, para nada, un fenómeno natural. Las huellas de la historia como también algo producido marcan, delimitan y facilitan los despliegues, o bien los constriñen, de las organizaciones. Bajo este haz de consideraciones se introduce la narración de Knights y Morgan, recuperando en mucho el aporte de Foucault en cuanto al poder, como ejercicio manifiesto sólo en la acción sobre acciones (cf. Foucault, 1985; Ibarra, 1993)⁹.

⁹ Es necesario, en este sentido, repensar a Weber. Cuando este autor alude a la dominación, como “caso especial de poder” y que implica “la probabilidad de encontrar obediencia” (cf. 1987: 695 y 170), entiende a la dominación como una relación. En esa dimensión, la obediencia es el resultado de un mandato. Dicho en otros términos, solamente hay dominación si hay obediencia, una explica a la otra, en sus acciones e intenciones (cf. Weber, 1987: 700). Así, en un extremo encontramos que “la dominación tiene lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato (‘obediencia’)” (Weber, 1987: 699), mientras que en el otro extremo, en las situaciones de mayor autoritarismo y/o de mayor resistencia, es posible encontrar “una cierta proporción mínima de interés, un móvil inevitable de obediencia” (Weber, 1987: 698). Aparece aquí el ser social, el que producirá la educación desde el ángulo de Durkheim: con conocimiento y con capacidad de obediencia; el planteo de Foucault del ser social, como el que articula domesticidad con utilidad, manifiesto en los “cuerpos dóciles”, dada la nueva “anatomía del poder” (cf. Foucault, 1980), y lo que se puede

Desde este ángulo resalta el argumento de Crozier y Friedberg de que la organización “puede y debe considerarse como un conjunto de mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de negociación de los actores y que de esta manera permiten resolver los problemas de la cooperación” (Crozier y Friedberg, 1990: 45), mecanismos reductores que como indican los autores, implica ver a la organización en la dimensión del conflicto y de la confrontación entre los actores, entre “racionalidades contingentes” que hacen uso del poder (cf. Crozier y Friedberg, 1990; cf. Mejía, 1988: 55; Pries, 1995: 201). Con esto último arañamos parte del sedimento de la estrategia, al atender a los actores y su confrontación en el universo de lo posible. Antes concluíamos afirmando que en este escenario de discusión sobre lo que es la organización se encuentra, por un lado a la organización como constructo social, del otro una organización con las marcas de lo natural. En otro nivel de abstracción, formas de organización que corresponden a un capitalismo industrial, y del otro formas organizacionales de un capitalismo cargadas de atributos: postindustrial, postmoderno, postfordista y, agregamos nosotros por los filones sobresalientes en la discusión sobre las estrategias empresariales, postcooperacional.

Partimos de la premisa de entender a los paradigmas gerenciales como estructuras teóricas concretadas en esquemas conceptuales sólidos. En las venas de la discusión, un planteamiento general que atraviesa al conjunto de los paradigmas es la preocupación por el control y la generación de obediencia, en particular la de los trabajadores. Si el control y la obediencia se logran por la división del trabajo, la invocación de la norma, el consenso en la construcción de las decisiones, la edificación de procesos de identidad y construcción de sentido o la interiorización del orden, por poner algunos ejemplos que se encarnan en los paradigmas gerenciales, es algo que debe explorarse sin ignorar la vértebra que los articula.

En una de las perspectivas críticas de la teoría de la organización, se ha tipificado al amplio espectro de los paradigmas gerenciales como elaboraciones que encarnan los intereses del capital; en este enfoque se pone atención en el carácter colaboracionista de los teóricos, pues su intención, desde este ángulo, es facilitar la reproducción del capital¹⁰. Siguiendo las sugerencias de Marx y de Durkheim de no juzgar a los hombres por la forma en que se piensan a sí mismos en los terrenos de la confrontación en la empresa, en las cosmovisiones, en la construcción de orden, lo que se manifiesta sintéticamente dicho en las formas principales de dominación y su correlato en obediencia, exponemos la forma en que se miran las

recoger en pedazos de Bourdieu como ser social: el que sabe (conocimiento), hace (capacidad de obediencia) y cree (*fides implicita*) (cf. Pagès, 1979).

¹⁰ R. Dahrendorf, al hacer una reflexión sobre la teoría del conflicto social, señala que en las ciencias sociales ya no solamente se pregunta sobre lo que mueve a las sociedades, sino también un segundo interrogante es en torno a lo que las mantiene unidas (cf. 1984), para señalar esta situación polar entre los planteos teóricos de la cohesión y los del conflicto.

organizaciones, los actores y los procesos desde distintos ángulos. Independientemente de nuestra voluntad, se trata de procesos que están ahí. Nuestro objeto es trazar líneas de comprensión en cuanto a sus orígenes y desembocaduras, aunque justo es reconocer que esta elaboración se queda corta en sus alcances dado lo vasto de la problemática y la proliferación de paradigmas.

1.1.1. Concepción y conflicto; ejecución y cooperación. Informalidad y vigilancia discreta

En los planteamientos pioneros sobre las organizaciones, el interés primario apunta al problema de la producción con control del espacio/tiempo (los tiempos y movimientos), o bien de la producción en un ambiente de antinomia, disciplinario medianamente invisible, pero no por esto menos eficaz. La obsesión de Taylor hace su entrada, lo mismo que la Escuela de las Relaciones Humanas. En ambos casos, el hombre es analizado en su relación con la organización.

En la elaboración desarrollada por la Administración Científica del Trabajo se pone el énfasis en una extrema división de tareas, que se concreta en la compartimentalización del espacio/tiempo. Si la subjetividad que se cuele altera las condiciones de reproducción de la organización, lo que procede es cercenar cualquier posibilidad de expresión de la subjetividad, controlando rigurosamente los tiempos y movimientos a partir de una estructura jerarquizada en la que de manera explícita se distancia a la concepción de la ejecución, lo que en algunas críticas se ubica como la separación tajante entre el cerebro y la mano. La Administración Científica del Trabajo intentará concretar su “propósito central” en el traslado del saber obrero a la recomposición de la máquina; asimismo, la organización puede ser estudiada en sí misma, como si fuera una isla en la que no hay traslados institucionales. La cultura no tiene ningún relieve, al menos explícito; sin embargo, la dimensión cultural se cuele como necesidad de mantener el control y de generar, al mismo tiempo, cooperación. En una postura crítica del taylorismo y sus alcances, de la Garza señala que el taylorismo ha confundido productividad con intensificación del trabajo, lo que el autor puntualiza en seis “obstáculos sociotécnicos” que obstruyen al taylorismo-fordismo en el aumento de la productividad: “la imposibilidad de separar estrictamente concepción de ejecución”; la existencia de poros de “incertidumbre” en la “segmentación minuciosa del proceso de trabajo”; la introducción de la subjetividad del analista, encargado de medir los tiempos y movimientos; la emergencia de “conflictos de poder por el control del proceso de trabajo”; el problema del poder, manifiesto en la confrontación de los trabajadores contra los símbolos del control; “una cultura laboral instrumental del trabajo” lejana de la productividad (De la Garza, 1994: 22; cf. asimismo, De la Garza, 1993: 38-39). Seguiremos en esta discusión en diferentes momentos a lo largo del trabajo. Así, en su punto de arranque en la teoría clásica (Taylor y Fayol), podemos apuntar que se trata de un modelo de

coordinación empresaria que se apoya en la división del trabajo, en la clara separación del diseño y de la ejecución, y que evoca los vínculos entre la concepción, como control/conflicto, y la ejecución, como cooperación/conflicto.

Dado nuestro interés, si bien por una parte tomamos distancia de los postulados de la Administración Científica del Trabajo, sobre todo porque se trata de una formulación que no tiene la pretensión de explicar la realidad, sino de intervenir en ella, por otra parte la revisamos en parte de las prácticas laborales en nuestros estudios de caso. Respecto a la Escuela de las Relaciones Humanas, la cual combate la huella del taylorismo manifiesta en la desafección al trabajo, el desgaste de lo rutinario, la mayor presencia de la solidaridad mecánica por sobre la orgánica, así como la emergencia de la anomia, se expresarán objetivos en torno a que la organización sea capaz de satisfacer las necesidades de sus integrantes. La Escuela de las Relaciones Humanas romperá parcialmente con el taylorismo no solamente por sus objetivos antitayloristas, sino también por haber desarrollado una metodología propia; una visión del hombre con énfasis en los sentimientos y no como en el taylorismo la visión del hombre-máquina, por lo que el control no es visiblemente físico, lo que Ibarra tipifica como “sometimiento corporal” (cf. Ibarra, 1994); asimismo, es discontinua del taylorismo porque ubica el relieve del entorno para la organización, así como por la capacidad autorreguladora de la organización y por el énfasis en la cooperación reduciendo el marco de vigilancia, de ahí el relieve de los grupos y la informalidad.

Sin embargo, hay líneas de continuidad entre la administración científica y la Escuela de las Relaciones Humanas, al intentar ambas contribuir con sus propuestas en el feliz desempeño productivo de la organización. En este sentido se inscribe el señalamiento de Ibarra y Montaña, cuando ubican a ambas “como pertenecientes al eje productivo” (1986: XIV); asimismo, como plantea Lécuyer, Roethlisberger y Dickson heredan del taylorismo aspectos como la importancia de las pausas -que en Taylor se convierten en odiosas por su obsesión de convertir al hombre en un depósito que no tiene juicio e inteligencia, en un “buey”, como él mismo lo plantea-, el relieve de la disciplina, el estímulo financiero y, en lo referido a lo económico, la disminución de lo económico al no ser esto último una variable decisiva en las organizaciones.

En visiones más críticas, Carey señalará que el principal experimento de la Escuela de las Relaciones Humanas (Hawthorne) reeditará el neopositivismo experimental, lo que le lleva a afirmar “la nulidad científica de todo el movimiento de las relaciones humanas” (en Lécuyer, 1988: 423). En una mirada retrospectiva, este autor sostendrá que la Escuela de las Relaciones Humanas, y de manera similar la Administración Científica del Trabajo, se ubican en el campo de las ideologías, con niveles científicos de extensión limitada.

Entre otras consecuencias, es posible destacar lo siguiente: así como las relaciones humanas se apoyan en el grupo restringido, cultivado, y fácilmente manipulable (y manipulador), sin apartarse de la ruta el taylorismo se basa en el modelo del individuo racional; en ambos casos, como grupo o individuo, los trabajadores son *mirados*¹¹ como sumisos, pasivos, manipulables, incapaces de desplegar acciones sociales por su cuenta. En ambas propuestas no se ignora, por eso los dispositivos disciplinarios, pero se combate cualquier posibilidad de resistencia: una, apretando los engranajes del control espacio/temporal, y el traslado del saber hacer a la máquina; la otra, apretando los engranajes mentales en los que se diluye la referencia inmediata del control, por ejemplo el jefe cercano, con el objeto de que el flujo del control como factor de exterioridad se constituyera en variable interiorizada. Una limitación atraviesa a ambos enfoques, al menos en lo que hace a su uso para encarar nuestro problema: su extrema cercanía con los grupos sociales más poderosos, por lo que no es difícil encuadrarles en la dimensión de **“sirvientes del poder”**, tal y como lo reseñan Ibarra y Montaña, al referirse al surgimiento de las posturas críticas frente a las orientaciones convencionales de la teoría de la organización.

Al revisar los paradigmas gerenciales, Montaña inquiriere sobre la “administración científica” del trabajo, buscando respuesta a una relación: “¿hombre-máquina o máquina-hombre?”. Lo moral es, para este enfoque, algo posterior, es decir, similar a la formulación de Smith, pues el énfasis se encuentra en la “colaboración funcional”. Un doble movimiento caracteriza a la “administración científica”: la reproducción de los movimientos de los trabajadores en las máquinas, y la dependencia y adaptación de los hombres respecto de aquéllas. La Administración Científica tiene un basamento ético: cuando se recuerda el enunciado de Taylor en cuanto a la “máxima prosperidad para el patrón junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”. Aunque más que la prosperidad, lo manifiesto en este enfoque es, por una parte, la disminución de lo intelectual y creativo, así como lo indicado respecto a la funcionalidad de “ambas partes” como “objetivo primordial”.

El conflicto está ausente como “problema” sociológico en ambos paradigmas. En la Administración Científica del Trabajo, el conflicto se resuelve trabajando, llenando de ejecución delimitada en infinitas partes las operaciones laborales. Por el lado de la Escuela de las Relaciones Humanas el conflicto existe, y es en la organización donde se resuelve, lo que hace que resalte en la empresa “su papel estabilizador”. La anomia forma parte del contexto de la organización, se introduce en ella, planteará la Escuela de las Relaciones Humanas.

¹¹Esto nos evoca el sugerente planteamiento de Bourdieu respecto a las muestras fotográficas, en términos del consumo cultural, y como en ellas se puede apreciar por una parte una franja de realidad observada, por otro lado la pertinencia que tenía lo mirado para el observador, y por último lo que valía la pena mirar, bajo el ángulo del campo restrictivo de la conveniencia colectiva (cf. García Canclini, en Bourdieu, 1990: 26 y ss.). Pero también pueden ser mirados siguiendo el razonamiento de M. Foucault sobre la “mirada médica” (cf. Menéndez, 1988), en este caso como narrativa hegemónica que ha construido una forma de mirar a los trabajadores.

Mientras que para la Administración Científica del Trabajo, apartar a los trabajadores de los intereses de la empresa significa alcanzar los fines de ésta; para la Escuela de las Relaciones Humanas, aproximando a los trabajadores a los intereses de la empresa es como se alcanzan sus fines¹².

Ahora bien, las señalizaciones de la Escuela de las Relaciones Humanas sobre la informalidad deben llamar nuestra atención, pues en realidad se trata de la atención en lo subjetivo, así como el descubrimiento de que la informalidad que se da en las organizaciones más allá de los esquemas disciplinarios puede ser ensanchada de manera intencional, bajo el supuesto de que ésta confronta la anomia exterior, y a su vez se traduce en la edificación de un ambiente favorable para el incremento de la productividad.

De los paradigmas atendidos resaltan un conjunto de formulaciones que en su territorialización se han constituido en formulaciones estratégicas: en el caso de la propuesta taylorista, la separación entre la concepción y la ejecución se ha traducido en prácticas organizacionales en que el sujeto trabajador está fuera, excluido, de la formulación de la estrategia empresarial: el trabajador está para laborar y obedecer, no para pensar la organización ni su propio puesto de trabajo; en el caso de la Escuela de las Relaciones Humanas el peso de la informalidad se traducirá en prácticas que intentan hacer más soportable la jornada de trabajo reordenándola, pero sin disminuirla ni aligerarla. Así, observamos que los paradigmas gerenciales han producido estrategias de alcance medio, consistentemente con las también llamadas teorías de alcance medio: han contribuido en la construcción de un sentido común dentro de los centros laborales.

1.1.2. Apego al procedimiento y “todo depende”. Notas sobre la burocracia y la contingencia

Al observar dinámicas organizacionales es posible percibir el relieve de la norma y su observancia, como un fenómeno que despersonaliza el poder y que aceita los engranajes de la maquinaria organizacional, mientras que en otros casos se distingue el peso de lo tecnológico, la talla y el entorno, éste como un factor dinámico. Nos referimos a las teorías de la burocracia y de la contingencia. La burocracia, para algunos analistas, “tiene que admitir que la racionalidad es una meta evanescente” (Perrow, 1990: 267), teniendo como eje al control jerárquico y a la división racional del trabajo. En un tono emparentado, Ibarra y Montaña también señalarán que el eje de la burocracia se encuentra en la propia organización.

¹²Un análisis pertinente de y sobre la Escuela de las Relaciones Humanas y el conflicto es el que hace Barba al referirse al trabajo de M. Parker Follet. Poniendo énfasis en el poder, señala que la autora toma distancia de E. Mayo, al subrayar “que las órdenes no sólo deben ser atendidas en el plano formal (vía autoridad jerárquica), sino también en el informal, ya que a través del primero se crea una resistencia natural por parte del subordinado”(Barba, 1993: 63), concluyendo con la afirmación de que se está muy “lejos de existir una subordinación total del trabajo bajo el capital”. En el mismo sentido se encuentra el análisis de Thompson: “la lección es que por mucha descualificación o mecanización que haya no puede llevar al *completo* dominio del capital sobre el trabajo” (Thompson, 1989: 136).

En la visión más pesimista sobre la burocracia, el síndrome de ésta se manifiesta en la inflexibilidad, la tardanza y la indisposición al cambio (cf. Perrow, 1990), así como en lo rutinario, la lentitud y la indolencia (Morishima, 1988). El síndrome del burócrata es entonces ser burócrata. La visión más optimista, aquella en la que Weber plantea que “la precisión, la rapidez, la univocidad, la oficialidad, la rigurosa subordinación, el ahorro de fricciones y de costas objetivas y personales son infinitamente mayores en una administración severamente burocrática, y especialmente monocrática, servida por funcionarios especializados” (1987: 731), es difícil sostenerla. Lo que sí es muy sugerente es que toda organización tiene algo de burocrática, es decir, habría que estar alerta en cuanto a las formulaciones que abordan lo postburocrático, a lo que hay que agregar que en el ordenamiento burocrático se desvían los fines pues así conviene a intereses particulares para los que la burocracia es forma de organización y, a la vez, asidero de seguridades (cf. Merton, 1980; Crozier, 1974).

Las distintas dimensiones de la cultura, desde una perspectiva de la cultura que enfatiza lo estructural y lo formal, encuentran lugar en los planteamientos sobre el apego al procedimiento, a las normas y valores. El análisis de lo burocrático comenzará a incorporar a la cultura como un aspecto a considerar, a diferencia de la administración científica y de la Escuela de las Relaciones Humanas, aunque de menor relieve de acuerdo a los estudios gerenciales modernos.

En el caso de la contingencia, se ubica a la organización en el contexto. Para D. S. Pugh *et al* (1969), el análisis de la organización requiere considerar siete variables contextuales: origen e historia, la imagen del comando y control, la talla, la cédula/estatuto identitario, la tecnología, la localización y la dependencia (en otros planteamientos también contingentes, como el del caso de J. Child, se pondrá énfasis en tres factores contextuales: medio ambiente, tecnología y talla).

En el primer trabajo (Pugh *et al* 1969) se plantea como central a la organización, empero su ubicación y el relieve de lo cultural, geográfico y comunitario pueden influir en la organización. En esta dimensión, el contexto propicia cambios en la organización. Child se mueve por caminos similares, cuando señala que el ambiente, y las relaciones que en él se establecen, requieren del acomodo de diferentes tipos de estructura organizacional. En Child (1972) se encuentra el cuestionamiento a la teoría contingencial, al poner énfasis en la elección estratégica, aunque no alcanza a romper con las formulaciones dominantes de la contingencia. Asimismo, se aprecia claramente una huella weberiana, cuando reconoce que la talla de la organización genera el surgimiento de la burocracia como necesidad. Y en cuanto al contexto que lo mismo puede expresar competencia externa que hostilidad o indiferencia, se señalará que “si la estructura organizacional no se adapta al contexto, las oportunidades se pierden, los costos aumentan, y la mantención de la organización es amenazada” (cf. Child, 1972), de ahí el relieve de la elección estratégica. Con este último planteamiento nos hemos aproximado a dos enfoques que han

ganado lugar en los estudios de la organización: por un lado, a la ecología de las poblaciones, y por otro, a las posturas que abrevan del análisis neoclásico (costes de transacción y teoría de la agencia).

Antes de hacer algunas anotaciones sobre ambos enfoques, anotemos algo más sobre el enfoque de la contingencia. Se trata de un engranaje de propuestas en la que los instrumentos metodológicos pueden ser incontrolables, a partir del abanico de correlaciones y variables que plantean. Asimismo, algo que se señala, pero no se desarrolla de manera suficiente, es el problema de la disciplina y la posibilidad del control impersonal, esto es la ubicuidad y la inmaterialidad del poder. Por otra parte, y es una discontinuidad con la Administración Científica del Trabajo, se afirma que la organización no puede ser estudiada en sí misma, pues explicarla obliga la consideración de múltiples factores, de sus articulaciones y correlaciones.

Vale señalar que la teoría de la contingencia abre espacios para la edificación de estrategias, por el relieve que asume el contexto. Sin embargo, la dimensión cultural, más allá del reconocimiento de lo local y la necesidad de la adaptación de la organización al entorno, con su necesaria decantación interna, no ocupa un lugar importante en los teóricos de la contingencia. De sus niveles no de determinación pero sí de influencia, quizá en la implicación que puede tener el aludir a vasos comunicantes que irrigan y engrasan, a su vez que dan sentido y tratan de copar los espacios de incertidumbre, la significación del contexto se puede apreciar como una ruptura del determinismo de la organización como un átomo y no como parte de una constelación compleja.

Como hemos tratado de distinguir, en los enfoques de la contingencia se subraya la influencia del contexto sobre las estructuras organizativas. La burocracia en este planteamiento, si bien reconocida, tiene una utilidad limitada. Esto nos lleva de nuevo al tema de la disciplina y el poder, a la indagación del relieve de la cultura en este paradigma: si la organización no es una isla y sí un espacio de confluencia y confrontación sociales, la construcción de disciplina, la posibilidad de la adhesión, en fin la constitución del “control impersonal” no es una tarea unívoca de la organización, ni en ésta se producen necesariamente (y a solas) el conjunto de factores que pueden contribuir en el proceso de construcción de obediencia y de sentido.

Como sugerimos, en el taylorismo se llenaba de propósitos el tiempo llenando el tiempo, mientras que en los planteamientos de la teoría de la contingencia que hemos expuesto el ensamblaje de factores enfrentan otras condiciones, con rumbos todavía indefinidos. Con estas observaciones sobre el poder nos acercamos a la crítica de Crozier y Friedberg, cuando apuntan que la contingencia descuida las mediaciones, es decir, **“los mecanismos de regulación que gobiernan el conjunto del sistema organización medio”** (1977: 133). Porque si bien la contingencia pone un coto al argumento inefable de la administración científica de la mejor forma de hacer las cosas, y la ruptura de ver a la organización como

compartimentos estancos, más propios de laboratorios que de lugar de encuentro social (*versus* la Escuela de las Relaciones Humanas), la contingencia hereda el supuesto neoclásico del mercado como ordenador impersonal pues castiga a los no aptos y a los poco aptos, planteando también otra debilidad por su determinismo tecnológico, que tiene como consecuencia la reducción del papel del actor a lo mínimo, se difumina, negando la “autonomía del constructo humano subyacente en toda organización” (Crozier y Friedberg, 1977: 112).

Dado nuestro problema y con apoyo en la información de las organizaciones en las que se subsume nuestro problema de investigación, los instrumentos que proporciona la teoría de la contingencia nos son insuficientes por dos razones: en el primer caso, se elude el relieve del actor (aunque se asoma tímidamente en algunos autores; v.gr. con Child y su planteamiento de la elección racional); en el segundo se plantea lo burocrático, pero como un dato residual, cuando tanto en el actor como en la burocracia la dominación, las negociaciones, las relaciones, el poder y lo político forman parte de su naturaleza.

En lo concerniente a la teoría burocrática, podemos hacer dos lecturas: por un lado, del planteamiento general de la teoría burocrática se desprende la necesidad de atender la norma y lo escrito para la formulación estratégica. La propia burocracia es un constructo estratégico. No obstante, del apego a las normas y procedimientos devienen estrategias formales que se reproducen pero bajo esquemas mecánicos; por otro lado, dado el relieve de las jerarquías y las líneas de mando se puede afirmar que el lado humano de las organizaciones para la burocracia debe ser reducido a la observancia de la norma. El interés individual coadyuva en la desviación de los fines generales de la organización. Dicho de otra manera, la dimensión humana de las organizaciones, de ensancharse, se constituye en factor de riesgo para el esquema burocrático. En la discusión y disputa moderna de las organizaciones respecto a la forma en que se le concibe y el papel que juega la dimensión cultural en ella, la teoría burocrática poco aporta, a lo más, las premisas para la formulación de múltiples planteamientos estratégicos que intentan apartarse del esquema burocrático al considerarlo productor de anomia y de conductas mecánicas.

En ambos casos, la contingencia y la teoría burocrática realizan formulaciones sobre el poder y la dominación desde perspectivas con límites francos (la racionalidad como el principal). Asimismo, no se plantearon horizontes teóricos para incorporar, por ejemplo, las pugnas por construir sentido, la reflexión sobre la informalidad, el reconocimiento de que no todo está planeado ni se puede planear, la reutilización de la dominación carismática y procesos intencionalmente desbocados de “cotidianización” del carisma, o la emergencia de la “fe implícita” y sus nexos con lo convencionalmente aceptado. Nuestras herramientas para pisar este terreno problemático se encuentran en otro lado, aunque no está de más reconocer que lo burocrático y lo contingencial no dejan de estar presentes, pues en ambas formas de la praxis

organizacional, tanto en el actor como en la burocracia, la dominación, las negociaciones, las relaciones sociales, el poder y lo político forman parte de su naturaleza.

1.1.3. Entorno y competencia (ecología de las poblaciones e inefabilidad del mercado)

En el enfoque de la ecología de la población el ambiente se emparenta al mercado. En este enfoque, el neodarwinismo se deja sentir de manera franca, así como se aprecia el traslape entre la naturaleza y lo social, siendo en ésta que se presentan cosas como “naturales”. A diferencia de los organismos naturales, los artificiales, las organizaciones, “poseen la capacidad de cambiar ampliamente a través de las alteraciones estructurales, evitando así la extinción” (Perrow, 1990: 257), y presentándose como “natural” la selección natural, para los fines, como una teoría evolutiva (en este sentido destacan los aportes de McKelvey y Aldrich).

Se realza el lenguaje antropomórfico. En este orden, y desde la perspectiva que se está resaltando, el ambiente hará que las organizaciones desaparezcan o bien que sobrevivan, jugando el papel de mercado frente a una oferta o demanda implacables. En esta lucha por sobrevivir destaca la estrategia empresarial que mira hacia afuera, poniendo atención especial en el contexto, lo cual será visto con mayor atención en sus planteamientos sobre la formulación estratégica,

La incertidumbre ya es constituida en variable clave, lo que va de la mano con el relieve en las variaciones en el comportamiento. Chanlat, al abordar el tema, planteará la necesaria distinción entre el darwinismo social y la subdivisión de la cooperación y la diversidad. Mientras que en el primero se perciben actitudes que justifican la dominación autoritaria (el fascismo), en la segunda sobresale la imagen romántica de una interpretación que traslada de las ciencias naturales a lo social los propios gérmenes del autoritarismo como algo “natural”. En el neodarwinismo el énfasis está en la selección, la competencia y homogeneidad, mientras que en la cooperación se enfatiza la evolución, el azar y una selección de menor rigurosidad, más cercana a lo que se conoce como ecología comunitaria. El objeto de esta corriente será la observación del nacimiento, desarrollo y muerte de las organizaciones, inquiriendo sobre la aparición de nuevas especies organizacionales, de la naturaleza de las nuevas relaciones. Dadas las características de este enfoque, vale resaltar que la debilidad es mal vista, en lo que desde la perspectiva del psicoanálisis se ubica como espacio sociomental, y que en nuestro planteamiento hemos insistido en ubicar como conveniencia colectiva, retomando a Bourdieu.

En una dimensión crítica, se puede plantear la insuficiencia de los argumentos evolutivos, señalando que no es suficiente con atender a las rutinas (la burocracia), debiendo enfatizarse la “connivencia, el poder del mercado, el poder sobre el gobierno”, entre otros, por lo que apunta la

necesidad de “deshacerse de los supuestos inhibidores procedentes de la biología y concebir un sistema analítico eminentemente social cuyo núcleo esté constituido por el concepto de poder” (Perrow, 1990: 266). Pero es también importante, como indica Chanlat, atender que este enfoque o corriente es la prolongación de la teoría de la contingencia, y que tiene influencias de la sociología, de la biología y de la línea argumental que relacionan a las estructuras sociales con lo organizacional, oponiéndose a visiones cercanas a la psicología y al énfasis de la contingencia en lo organizacional por sobre los medios. En términos generales, esta escuela minimiza al poder, se apoya en una visión particular de la racionalidad, permitiendo que el planteo neoclásico deje su impronta. Las estrategias juegan un papel importante, pero siempre en la edificación que piensa el afuera.

En lo concerniente a los criterios de orden neoclásico, es decir sobre el relieve de las visiones económicas que piensan a la organización, pongamos nuestra atención en la teoría de la agencia y la teoría de los costes de transacción. En ambos casos, con Perrow compartimos que la “teoría económica 'neoclásica' simplifica la vida social hasta el extremo de tratar a las organizaciones como si cada una de ellas fuera una persona individual, un empresario” (Perrow, 1990: 268). Algo que las distingue es que la inseguridad es central en los planteamientos económicos.

Aceptando que la teoría de la agencia supone que la vida social se reduce a ser un contrato, al mismo tiempo se percibe que cualquier alusión a la cultura, la subjetividad, lo no medible, forma parte de lo que hay que disminuir para acotar los términos del contrato, o bien darles un tratamiento residual pues no entran en el modelo. Criticando al argumento puro de la teoría burocrática en torno a la impersonalidad de la norma, en este caso se plantea la asimetría: el que corre al personal es el jefe. De ahí que se planteen relaciones de autoridad -lejanas al señalamiento weberiano-, como parte de un contrato que cristaliza y norma en torno a la asimetría social. Cercano al modelo ecológico, en estos contratos se da en los hechos la materialización de las leyes de los más fuertes y capacitados¹³, se dan mecanismos de supervivencia, en donde los más fuertes o resistentes continúan en la organización, o bien las organizaciones más fuertes y consecuentes son las que permanecen, es decir la imagen interna de los mercados, que en la economía no son inéditos pues se habla de mercados internos, de mercado secundario, primario y terciario, etc.

En la empatía de la teoría de la agencia con el modelo ecológico, es en la subdivisión que se da en el darwinismo social, al disminuir cualquier relieve de lo cooperativo y al enfatizar lo proexplotador, donde se aprecian los más claros nexos.

En lo que hace a la economía de los costes de producción, se apoya en la racionalidad neoclásica,

¹³ Destaca el planteamiento de Aubert y De Gaulejac: “En el mundo de la excelencia, la debilidad está mal vista, la búsqueda del hombre todo poderoso no tiene límites” (1993: 80).

con énfasis en la eficiencia en lo organizacional¹⁴, jugando la incertidumbre, como en otros casos, un papel central. De la misma manera, ocupa un lugar de relieve la negociación entre pocos participantes; a diferencia de la teoría de la agencia que habla de contratos y su autoridad deviene de la materialización de la asincronía social, en la economía de los costes de transacción la autoridad sí juega un papel principal.

Una crítica a las teorías de la agencia y de los costes de transacción resalta la ausencia del “poder que una organización ejerce sobre su entorno” (Chanlat, 1989: 396). Dada su impronta autoritaria, ubicamos a la teoría de la agencia y a la economía de costes de transacción como expresiones de sojuzgamiento a la ideología, aunque su único límite sea el mercado como regulador de especies o empresas. El abrevadero que acuera al organicismo, como sociología encubierta de biología para tener autoridad científica, deja ver en su edificación conceptual la traslación mecánica de objetos y disciplinas propios de la naturaleza al entendimiento de los fenómenos de lo social/cultural. Ahora bien, aun con la distancia de los supuestos de ambas teorías, debe plantearse un reconocimiento: la forma en que estos supuestos teóricos, sus conceptos, sus alcances en las fronteras de lo que Durkheim conceptualiza como conocimiento ordinario, se han incrustado en las conveniencias colectivas, presentándose éstos como pertinentes.

De manera particular, el discurso gerencial abreva de ambos enfoques para nutrirse y consolidarse. La cultura del vencedor no está lejana de la organización más poderosa que derrota a otras o bien, de los matices del “todos ganan”; de la presencia de estirpes y la distinción, aun cuando desde otros ángulos se pueda señalar que la nobleza se encuentre en otra parte. Como ideologías que encarnan de manera contundente y consistente los intereses de los grupos dominantes, en su propia edificación conceptual se expresan dimensiones relacionadas con el poder y la dominación, pretendidamente ocultos al concebir a éstos como algo “natural” e irremediable. En el apartado de la formulación estratégica y de las hendiduras de lo militar en la elaboración estratégica apreciamos la decantación de estos planteos teóricos.

1.1.4. Los enfoques institucionales y la emergencia de la dimensión de la cultura

Entre los teóricos destacados de la escuela institucional de origen anglosajón destacan Philip Selznick;

¹⁴ Lo veremos con mayor detalle y en un apartado que aborda este asunto concreto, pero adelantándonos a esta discusión, respecto a la distinción entre efectividad y eficiencia, Ansoff, Declerck y Hayes señalan que lo primero tiene que ver con la explotación, lo lucrativo, de los nexos con el medio ambiente, mientras que lo segundo se relaciona con la “modalidad empresarial” que busca nuevos nexos (cf. Ansoff, Declerck y Hayes, 1988: 78).

Bamard; Wilensky; Janowitz. Selznick plantea la diferencia entre organización e institución. La organización que se limita a ser instrumento racional (cercana al planteamiento de la solidaridad mecánica durkheimiana) es sólo organización. La institución, por el contrario, se fundamentará en un proceso constructivo de valores comunicados entre lo interno y lo externo (de nuevo con Durkheim, más cercana a la solidaridad orgánica). Para Perrow (1991), esta corriente, retomando el sentido que da Chanlat (1989), se fundamenta en el funcionalismo estructural, en el cual la función determina la estructura (en esto nos detendremos más adelante al atender el planteo chandleriano de la relación causal de que la estrategia determina la estructura), lo que en otra dimensión analítica se traduce en el trastocamiento de los valores por el influjo de los procesos organizacionales (en otro nivel de abstracción, implicaría la resemantización del argumento burocrática que en Merton significa la desviación de los fines, o bien se aproxima a la ecología de las poblaciones, al señalar la necesidad de cambiar los valores para sobrevivir).

Un aspecto pertinente de destacar, y que ha sido sugerente para el conjunto de los estudios organizacionales, es el enunciado institucional de que hay un sinfín de organizaciones. No obstante, en los límites se plantea que el enfoque institucional no considera al poder organizacional en la sociedad organizacional, así como consideran (sus adherentes) que el entorno puede afectar a las organizaciones, pero no ven que éstas “definen, crean y modelan su entorno” (Perrow, 1990: 210), lo cual para nuestros fines implica el reconocer el territorio estratégico. Vivimos la sociedad organizacional, enuncian, pero la sociedad organizada, las demás organizaciones, no son vistas como entorno.

En términos generales, Chanlat plantea que la corriente institucional distinguirá (Selznick) entre lo que es la organización y lo que es la institución –cf. Enriquez, 1992- (incluso entre lo que es la institución y lo que es el establecimiento institucional –cf. Fernández, 1994). Mientras que esta última (la institución) es una comunidad natural cargada de valores, más preocupada por sobrevivir que por los fines de la organización, ésta se plantea como un medio, en una visión instrumental, para alcanzar determinados fines. En esta perspectiva, retomando a Selznick, Chanlat planteará que los “líderes eficaces son aquellos capaces a la vez de definir y defender los valores institucionales de la organización” (1989: 393), tema al que regresaremos al final de la exposición. Se trata de un enfoque propiamente sociológico que profundiza esta veta de análisis. Sin apartarse de la visión general enunciada líneas arriba, podemos señalar que el orden social es una construcción humana. Agregamos nosotros que si al principio fue el caos, los hombres se encargaron de poner orden al retomar los ciclos naturales y humanizarlos. Sin embargo, lo más significativo del enfoque sociológico de Berger y Luckmann apunta a que esta construcción humana, en relación al orden, es el “resultado de una interacción simbólica” en donde “cada una de esas tipificaciones es una institución” (Chanlat, 1989:

393). Es en este sentido que la institucionalización se circunscribe en el marco de la realidad social, en donde el entorno institucional, a partir del papel activo de los individuos -como actores-, definirá, acotará y delimitará la realidad social.

De manera convencional, en la corriente institucional al hombre se le ubica como un ser social, siendo la cultura un espacio de esa socialidad. Es un aspecto a resaltar, pues para Durkheim como fue indicado, el ser social articulará conocimientos con capacidad de obediencia (de adaptación que permite su reproducción, aunque podemos reconocer un aspecto más; el referido a la capacidad de creer, mientras que en otros autores el ser social implica únicamente obediencia y utilidad).

En el mismo orden, la institución es una producción de la vida social, en la cual ocupa un lugar fundamental su reproducción, al asegurar la persistencia de las condiciones garantes de su continuidad, pues en la propia institución se encuentran las estrategias para elaborar las lecturas de los problemas y sus soluciones (se aproxima claramente a lo que se conoce como autopoiesis), dado que en el diagnóstico se encuentran ambas. Fernández roza con esto algunas ideas expuestas por Foucault (1983) en términos del discurso, en Derrida al referir el discurso logocéntrico, así como la reescritura de la historia que señalan Knighths y Morgan (1991), cuando la autora plantea que esa estrategia (posible) se apoya lo mismo en el orden establecido como el único posible a la vez del encubrimiento de lo que devela la construcción de un orden para someter lo individual, lo grupal, los valores colectivos.

Para nuestros fines, es preciso hacer una distinción: la institución y el establecimiento nos llevan a dos niveles de abstracción distintos, uno ligado al campo teórico (la institución como dominación) y el otro pasado por el rasero metodológico, como territorialización en un entramado específico, concreto, de lo cultural, lo simbólico y lo imaginario, en el cual, dicho sea de paso, hay que distinguir la autonomía del establecimiento (su configuración espacio-temporal, lo que evoca, entre otros). Desde este ángulo, se presenta a la institución como dominación, en lo referido al sujeto, su mundo interno, en cuanto al poder al ubicar a los sujetos, en términos de lo ideológico al propiciar el doble movimiento de un proceso de dominación de encubrir y develar. Pero al mismo tiempo, es decir reconociendo su carácter dinámico, en la concreción de las instituciones, se sugiere poner atención en el aporte francés de distinguir entre lo instituido y lo instituyente, lo fino y lo que tiene que ver con el cambio y transformación, con esto abriendo un espacio importante para pensar en la acción, como un basamento necesario en el que se apoya la estrategia. El puente que articula las dimensiones individual, grupal, colectiva y social es el campo sociomental, abrevadero en el que están presentes las condiciones para desplegar la tensión inevitable.

Otra perspectiva analítica pone en la escena la discusión psicoanalítica para encarar a la organización/institución y su entramado complejo. La herencia freudiana es singular en Enriquez. De

ella retoma cinco aspectos principales: 1. La relación de la realidad psíquica con la realidad histórica. En las palabras de Enriquez: “Toda institución social es casi una ‘creación imaginaria’, producto de la asociación íntima e indisoluble del acto efectivo y del fantasma hablado. Así, si ‘al comienzo fue el acto’, ‘al comienzo fue (también) el verbo’” (Enriquez, 1992: 19), 2. La pulsión de vida y la pulsión de muerte, como dos pulsiones antagónicas, la primera planteando exigencias a la libido, la segunda planteando una tendencia a la reducción de tensiones hasta llegar al estado cero, a la destrucción, siendo alternativamente fundacionales y mecanismos de perpetuación de las instituciones; 3. Coexistiendo con el relieve de las masas, la resignificación del papel del individuo, el cual ocupará “un lugar eminente en la construcción de lo social” (Enriquez, 1992: 19), como jefe y/o el líder que deviene jefe de la horda; 4. La civilización (cultura) y organización, que lo mismo amputa que canaliza las pulsiones, como en su momento indicaría Pagès, en donde se renuncia a la satisfacción de las pulsiones, aproximándose a lo planteado respecto a la institución como protección/sufrimiento; 5. Pagès destaca el papel esencial de la ilusión en la construcción de relaciones sociales.

Reconociendo que este es un campo de exploración en la historia corta, muchos son los filones que se le perciben. Estos requerimientos contradictorios son un factor dinámico. Por ejemplo, las evidencias empíricas de la relación del sujeto con la institución devela, en casos que no son de excepción, la renuncia al “proyecto personal en función del proyecto institucional” (Fernández, 1994: 20). No se trata de nada nuevo, pero siempre es prudente señalarlo. Los fenómenos de la partitocracia, la baja rotación de élites, la insuficiencia de asambleas o procesos de elecciones, la cocina de toma de decisiones en espacios concretos que vacían de contenido los espacios formales de representación, y en su consecuencia lógica el extremo de la jaula de hierro de la oligarquía, no son sino la concreción del despojo de lo propio en aras de un colectivo. Coincidiendo con Enriquez, Fernández señalará que se trata de un mecanismo de poder regulador de las normas expresas (lo cultural), las representaciones (lo simbólico) y los códigos colectivos (lo imaginario). Con esto último nos aproximamos a ubicar, como plantea Enriquez, a la organización como un sistema triádico en lo cultural -valores, normas, cosmovisiones, “armaduras estructurales” manifiestas en el espacio, en su distribución, asignación, apropiación y disputa, en las fronteras de lo bueno, lo promovible, lo por excluir, lo que da permanencia y lo identitario, de por medio; lo simbólico -iniciación, castración, duelo, mito, rito, héroe real o imaginario, no importa mientras forme parte del universo; y lo imaginario -las anteojeras cultural/simbólicas que nos permiten enfocar una organización castradora, protectora, devoradora, padre, ansiosa “por ocupar la totalidad del espacio psíquico de los individuos” (1992: 37), y llenarlo de seguridades, como espacio domesticador, o bien aceptar la creatividad que ensalza la diferencia y lo nuevo frente a lo monótono y rutinario, que pone un pie en la utopía y otro en prácticas sociales

nuevas, pero en su reproducción, y es harto pesada, su posibilidad de crecimiento es mínima, así como agregamos es controlada, encauzada. Así, verificamos una significativa tensión inevitable que además atraviesa a la institución que se acomoda, insistimos, “entre los deseos de los individuos y la necesidad de amoldarlos a la forma social admitida” (Fernández, 1994: 18).

1.1.5. Los paradigmas gerenciales en las estrategias. Estructuras ideológicas de las conveniencias dominantes

No abordamos todos los enfoques teóricos, pero con el mapeo realizado es posible distinguir que en los estudios organizacionales coexisten distintas formas de ubicar, pensando en nuestro problema, los paradigmas gerenciales y por ello, las distintas hendiduras de estos paradigmas en la formulación estratégica y en la construcción de identidad y sentido, de dirección. Sobre esto nos detendremos al final de esta parte de la exposición.

Desde una primera perspectiva analítica, apoyándonos en Ibarra y Montaña (1989), podemos establecer dos diferencias que nos parece pertinente atender: la primera apunta a la diferenciación entre los enfoques social y organizacional. En el primero adscriben a las teorías del proceso laboral, el enfoque dialéctico, el neoweberianismo radical y al psicoanálisis de las organizaciones, entre otros, este último también conectado al análisis estratégico de las organizaciones, en particular la referida planeación estratégica. En el segundo enfoque participan visiones más estrechamente ligadas a la administración como disciplina y al campo de observación de la teoría de la organización, en los cuales destacan los paradigmas de la Administración Científica del Trabajo, la Escuela de las Relaciones Humanas, la Nueva Escuela de las Relaciones Humanas, la Teoría de la Burocracia, la Contingencia, la Escuela del Comportamiento y la planeación estratégica.

La segunda diferencia la establecen entre los ejes productivo y organizativo (Ibarra y Montaña), aunque existen otros dos ejes, el administrativo, que desde nuestro ángulo y de acuerdo a las discusiones teóricas de lo organizacional está inserto en el eje organizacional, y el eje crítico, que ha ganado un lugar de atención en los estudios organizacionales. Esta segunda diferencia producirá otra manera de encuadrar los paradigmas y las estrategias: el hombre-máquina del taylorismo, el hombre sentimientos de la Escuela de las Relaciones Humanas y el hombre-computadora (máquina inteligente) de algunas de las nuevas configuraciones productivas.

Esta relación del hombre con lo tecnológico y lo organizacional se ha traducido lo mismo en propuestas que sugieren fortalecer el lado humano de las organizaciones (McGregor, 1994), haciendo énfasis en lo tecnológico como dispositivos de control, que en argumentos de la dependencia

multivariada, por ejemplo en la crítica que despliegan Crozier y Friedberg a la teoría de la Contingencia. Otra forma de describir, encuadrar y registrar a los paradigmas gerenciales ha puesto los acentos en la objetividad y la subjetividad, desde otro ángulo lo racional y lo no racional, es decir en los planos formales (los casos de la teoría burocrática con la racionalidad legal burocrática, y de la Administración Científica del Trabajo en la cual se pretende se ciña la subjetividad a la tarea, son altamente sugerentes) o en la informalidad (la Escuela de las Relaciones Humanas con el relieve de la informalidad y de lo no racional inaugura esta brecha que ha ido ensanchándose y que tiene un lugar de primer orden en los nuevos enfoques gerenciales de la excelencia, la productividad y la construcción de la identidad corporativa, o bien los planteamientos de lo “flojamente acoplado”, como la crítica a la tirantez de una racionalidad que está en los membretes pero no presente en las organizaciones).

En este ejercicio de mapeo, otra lectura sobre lo organizacional ha subrayado las diferencias entre las organizaciones hacia adentro, y las autorreguladas por haber establecido un contacto de interacción con el medio externo; esta última es una postura que parte del enfoque de la contingencia aunque se ha irradiado de manera amplia en distintas posturas teóricas. Esta interacción con el medio permite, por una parte, pensar la organización como constructo social, aunque también, por la otra, produce posturas de dependencia, en el caso concreto de lo tecnológico, al negar el relieve de lo humano que subyace en toda organización, encontrándose en estas circunstancias los espacios de las restricciones, así como las dificultades para precisar las fronteras del adentro y el afuera.

A pesar de los límites que se puedan marcar de la teoría de la contingencia, una de sus desembocaduras, que está justo en la frontera entre la contingencia y el análisis estratégico, es el trabajo de Child, que sin romper con las formulaciones dominantes de la contingencia ya pone atención en el énfasis de la elección estratégica. Burrell y Morgan, por su parte, ambos abrevando de los planteamientos más críticos de lo organizacional, establecerán un registro a partir de lo que denominan la “diversidad paradigmática”, diversidad en las que destaca el estructuralismo radical, el humanismo radical, el funcionalismo y los enfoques interpretativos.

Retornando al punto inicial de la discusión, en los estudios organizacionales, y principalmente en uno de sus afluentes, la sociología, ha estado presente a la hora de comprender, describir y registrar lo observado, la disputa entre la acción y la estructura, o dicho de otra manera, los límites entre el actor y el sistema (la estructura y la intervención –cf. Giroux, 1992). Se trata de una discusión que atraviesa a las ciencias sociales en general, y que ha generado posturas que se han constituido en parte del *espíritu de la época*. El abordaje sobre la estrategia nos llevó necesariamente a esta discusión. Para ejemplificar, vale atender los planteamientos de C. Offe, en los que se aprecia la confrontación entre la estructura y la acción, manifiesta en la emergencia de lo ciudadano y el eclipsamiento de la clase, el

relieve de lo informal frente a lo formal, el papel del movimiento *versus* lo institucionalizado, y que sin duda influyó en los argumentos sobre la pérdida de la capacidad explicativa de la categoría trabajo, la pérdida de centralidad señalada. Otros enfoques, por su parte, avanzan bajo el supuesto de que la acción colectiva se entiende y explica porque la realidad es mucho más compleja y contingente de lo que parece. Inquiriendo que el hombre no es solamente mano, ni mano y corazón, sino sobre todo libertad, en clara crítica a F. Taylor y a E. Mayo, se argumenta que “en ningún caso se podría asimilar la conducta humana al producto mecánico de la obediencia o de la presión de las circunstancias estructurales; es indefectiblemente la expresión y la práctica de una libertad por mínima que ésta sea” (Crozier y Friedberg, 1990: 39).¹⁵

Al entender a la organización como un constructo humano, “que no tiene sentido fuera de la relación con sus miembros” (Crozier y Friedberg, 1990: 43), los actores tienen al mismo tiempo libertad restringida como racionalidad limitada, manifiestas en comportamiento ofensivo (aprovechar oportunidades) y/o defensivo (mantener cosas). Desde el ángulo que atendemos, la estrategia no es un acto voluntario (puro) ni necesariamente consciente, que obliga para entender la estrategia la consideración necesaria del poder. En el mismo orden, se puede señalar el peso de las ideas en torno a la contradicción entre capitalismo de empresa y elección estratégica, problema que al reconocer que el control del trabajo puede ser mirado como una estrategia gerencial dominante, sugiere que, una vez más, un énfasis en la contradicción es esencial.

El aporte de Hyman es de primer orden, si reconocemos que encara una postura dominante que insiste en la posibilidad de ensanchar significativamente la cooperación y el consenso, y reducir, en el mismo sentido, de manera drástica, al conflicto. Hurgando de manera más detallada en el trabajo de Hyman, y bajo su propio supuesto de que se asiste a la reformulación de la ofensiva de los empleados, de la debilidad de la idealización weberiana de la racionalidad capitalista -lo que hace más dificultoso la definición de la estrategia managerial-, así como al redescubrimiento del proceso de trabajo, para este autor es en el piso de la fábrica, en el propio puesto de trabajo, donde se puede traslucir a estos espacios como territorios de la lucha de clases, y con esto nos regresa a una parte del horizonte problemático que nos interesa abordar: lo que denomina la controversia familiar de actor-estructura,

¹⁵ Las posturas teóricas que ciñen al hombre a tiempos y movimientos, o a las emociones, han demostrado sus límites explicativos y su vínculo a campos culturales históricos en los que tales elaboraciones eran pertinentes, dignas de atenderse, bajo los argumentos de la sociología de la cultura que hemos planteado. Sin embargo, en el tercer aspecto que caracteriza al hombre, como “cabeza”, como “libertad”, lo apuntado por Crozier y Friedberg deja una cuenta pendiente en el tratamiento de la dimensión cultural que dan las gerencias modernas y las nuevas tecnologías administrativas. Ahí está una parte del “problema” de los nuevos tiempos modernos.

partiendo del entendido de que gerencia, capital, empleador y capitalismo no son términos intercambiables, a la vez de que suponen niveles de abstracción diferentes.

Estamos partiendo de una afirmación tajante si se ubica a la estrategia como lo finamente erigido en la organización para encarar los retos externos e internos. Empero, frente a este ángulo de la perfección organizacional para dar certidumbre, vale repensar en lo señalado por Chandler, cuando indica que hay empresas que no tienen estrategias, aspecto recuperado por Llamán, y que es útil para señalar que la estrategia es un atributo de las grandes empresas, o con gerencias destacadas. En el mismo orden de la discusión, por ejemplo, se dice que en las empresas en las que hay planeación estratégica los resultados son, por lo general, mejores que en las empresas en las que no la hay. Sin embargo se refieren a planeación estratégica, pues consideran Hofer y Schendel (1985: 21) que todas las empresas cuentan con alguna estrategia, así sea modesta, rasgo discursivo que les da autoridad para hablar de estrategia o “propósito central”, para diferenciar entre el concepto amplio de estrategia y el concepto estrecho, el cual comparten.

Si aceptamos que la credibilidad de la estrategia corporativa es cercana a la eficacia del sistema interno de información, coordinación y control (cf. Hyman, 1987: 31), también es prudente subrayar que en la planeación estratégica se presentan problemas típicos por el rol principal que van a ocupar los directivos (cf. Ansoff, Declerck y Hayes, 1988), así como las resistencias al especialismo, dado que la planeación estratégica se apoya por un lado en la contingencia pero por otro encuentra un sustento en la burocracia. Para Hyman (1987: 33), en las firmas donde el control laboral constituye una función especialista, este estatuto es comúnmente de influencia baja y débil.

De acuerdo a lo que más nos preocupa enfatizar, coincidimos con un conjunto amplio de argumentos que apuntan que se asiste a la emergencia de un nuevo modelo de relaciones industriales, en el cual se plantea el cambio de modelos discrecionales para poner mayor atención en las presiones ambientales (contingencial), y en el que destaca el papel de la gerencia, transitando ésta de posturas reactivas a la toma de iniciativa, a posturas ofensivas que intentan copar de su sentido y cosmovisiones los espacios materiales y simbólicos en los que se encuentran el capital y el trabajo.

De la misma manera, este modelo de relaciones industriales revisa los términos de la confrontación entre acción y estructura (de lo conceptualizado en este orden, podemos retomar el trabajo de Ibarra y Montaña, que enmarcan esta discusión en voluntarismo organizacional confrontado a determinismo social). En lo organizacional propiamente este nuevo modelo de relaciones que suponemos está presente en el escenario se expresa a través de lo que Weber denomina un cuadro administrativo, que permite seguir, e influir, en el curso de la dominación y la obediencia. Solamente podremos hablar de un nuevo modelo de relaciones industriales si se aprecia un cuadro administrativo

cargado de atributos que le distingan de las experiencias revisadas, o bien que en su configuración supongan la construcción de nuevo orden y nuevo sentido, bajo nuevas premisas apoyadas en la disciplina o en ideologías de fidelidad. En esta tesitura, el aporte de Foucault nos ayuda a cumplir con dos exigencias. Por una parte, comenzar a marcar con más precisión los límites de los paradigmas gerenciales, que serán a fin de cuentas decisivos en el entendimiento de los propios límites de las estrategias corporativas; por otra, al afirmar que Foucault aborda la institución poniendo énfasis en el poder¹⁶, como *conduite* (“acto de ‘llevar’ y ‘manera de comportarse’”). “El ejercicio de poder consiste en ‘conducir conductas’ y en preparar la probabilidad” (Foucault, 1985: 41). Así zanjamos la discusión de ver al poder como acción o atributo, en todo caso entendiendo al atributo como una acción pasada que marca como referente el universo de lo posible en la acción. El entenderlo como relación permite justamente ver los márgenes de acción de los actores, sus resistencias, sus tácticas; comprender el cuadro administrativo. En términos metodológicos, para la operacionalización de su concepto de poder se distinguen distintas fases y precauciones. Entre las precauciones destaca:

1. el cuidado de no sobreatender las funciones reproductoras de la institución, para evitar los errores de la Administración Científica del Trabajo y de la Escuela de las Relaciones Humanas, al ser la organización una unidad aislada, única, no analógica, o bien reproducir los límites de la contingencia, al sobredeterminar lo externo (relieve del contexto) hacia adentro, esto es, lo que tiene que hacer la organización para mantenerse;

2. reducir el poder a lo formal, lo normativo y la coerción, en lo que incurre la teoría de la burocracia más rancia y ortodoxa, por su marcado énfasis en la racionalidad instrumental;

3. encontrar la explicación del origen de las relaciones de poder en la institución, es decir “explicar el poder por el poder”.

Así, entre las fases y requerimientos analíticos sobresalen: la necesidad de analizar a las instituciones a partir de las relaciones de poder, observando las diferenciaciones, objetivos, modalidades instrumentales, formas de institucionalización, el papel de las costumbres, lo legal, los niveles de racionalización, el saber hacer, el papel de la comunicación y sus formas, entre otros, que desde el ángulo del análisis cultural implicaría atender la triádica de la cultura, lo simbólico y lo imaginario.

Con lo planteado, es pertinente volver a repensar el problema que nos acosa: si en la formulación

¹⁶ Se trata de una postura que se aproxima al planteo de Crozier y Friedberg (1990), al moverse en la teoría de juegos y aceptando que los márgenes de libertad son condición necesaria para hablar de poder.

estratégica se aprecian las huellas de nuevas conveniencias dominantes, que están accionadas con la intención de influir en las dimensiones culturales en las que se confronta lo simbólico, se construye sentido, así como se define lo identitario y la otredad, exploraremos si es posible encontrar en las estrategias empresariales la intención de edificar objetivos-Misiones con un nuevo género de evangelizadores, como también es posible imaginar a la empresa como una nueva “parroquia”, en la que el credo pretenda interiorizar normas, que éstas puedan ser adheribles, pegables, asumibles (cf. Pagès *et al.*, 1979; Aubert y De Gaulejac, 1993; Enriquez, 1992; Mintzberg, 1988), portarse en el cuerpo y contribuir en esa anatomía política que observaba Foucault, ya no la de la represión visible, sino la de la domesticidad tácita convenida e interiorizada como propia.

Ahora, en aras de avanzar en lo que vamos a entender por estrategia, nos parece pertinente hacer cuatro anotaciones:

1. Entre lo organizacional y lo social tiene un lugar la cultura como mediación, vínculo/atadura y construcción de sentido. La “cubierta teórica”, que reclaman Ibarra y Montaña, creemos que se encuentra aquí, en la dimensión de la cultura como significación. Esta posición no rompe solamente con las visiones unívocas (francamente dominantes en la disciplina de la administración) y aquellas que miran sólo hacia adentro, pues abre lugar para mirar los traslados institucionales, el desdibujamiento de las fronteras del adentro y el afuera como lugares de despojo o independientes, permitiendo ese repertorio compartido de experiencias, concepciones y creencias (1994: 39);
2. La cultura como constructora de sentido está en disputa. Asistimos a un nuevo estadio del proceso de subsunción del trabajo al capital, en este caso de subsunción cultural. Si como se apuntó, en la primera fase de este proceso se apropió en parte el “saber hacer” obrero trasladándolo a la máquina y propiciando que el instrumento controle los ritmos e intensidad del trabajo, una segunda fase, que es la que en concreto nos interesa ir rastreando y comprendiendo, se caracteriza por el énfasis en la dimensión de lo simbólico, en la disputa por los sedimentos de la hechura de sentido. Pensando en la discusión amplia que nos hemos propuesto, es útil pensar a D. Bayart, cuando avanza en esta dirección en su trabajo sobre el control estadístico, al referirse al trabajo de G. T. Guilbaud en su planteamiento comparativo del proceso de codificación de las instrucciones que operan en las organizaciones militares con lo que ocurre en las empresas y las líneas de mando. Desde McGregor en el siglo XX, esto podemos registrarlo con sus continuidades y discontinuidades;
3. Partimos aquí, con la convicción, de que la estrategia es producto-productora de lo estructurado y lo estructurante. Se trata de un proceso no determinado. El esfuerzo de los planificadores, consultores y personal de las empresas por encontrar las variables determinísticas ha producido la enorme gama de técnicas de diagnóstico y elaboración de objetivos (la tecnología administrativa). Sin embargo, sin negar los niveles de seguridad y el intento por adelantarse a los acontecimientos, que en

algunos casos pueden ser exitosos, lo que podemos apreciar es que la estrategia no está definida *per se*, como referente estructural; 4. Pensamos la estrategia como una relación, hacia el frente encarando la competencia, lo social, al estilo que sugieren de manera dominante los trabajos sobre estrategias organizacionales y de la empresa. Sin embargo, también es de primer orden considerar la dimensión organizacional, el adentro (inicialmente pensado y el de formación social, incluyendo traslados, experiencias). Así, la estrategia como correlato de la *coalición dominante*, en el sentido que da Child (1972) al planteamiento expuesto, ha aprendido que para encarar el afuera requiere consistencia interna, identidad, sacrificio. La construcción de exterioridades alteradoras tienen en las experiencias organizacionales este tipo de resultados: unidad, consistencia, heroísmo.

Regresando a la discusión general, si nos aproximamos a la literatura dominante en la disciplina de la administración y la que es, presuntamente, más consultada por la gerencia, nos encontramos con un peso muy importante de posturas ligadas a la ecología de las poblaciones y, en sus últimas consecuencias, al neodarwinismo social. Sin embargo, en muchas de estas elaboraciones también se pone el acento en el lado humano de la organización, espacio en el cual se aprecian de manera más visible distintas dimensiones de la cultura.

1.1.6. Los paradigmas gerenciales en conjunto: su dimensión cultural

Al acudir a Knighths y Morgan (1991), nos encontramos con una lectura retrospectiva que ya ubica lo estratégico en los paradigmas gerenciales. La producción teórica norteamericana ha sido significativa en lo concerniente al discurso estratégico. Los ejemplos que dan los autores respecto a los trabajos de Taylor y Mayo apuntan en esta dirección, siempre que no se ignore que son discursos intraorganizacionales, pues la dimensión externa no es prioritaria para ellos, lo que no ocurre en la estrategia corporativa. Se trata de una franja histórica en la que campea la producción en masa. Así pues, el discurso de la estrategia corporativa tiene como sustentos principales a las relaciones que se planean entre el mercado y las organizaciones. Un aspecto de esta relación tiene que ver con la propiedad y sus reestructuraciones. Este asunto influye de manera especial en la conformación de las gerencias, al plantearse la distancia de éstas respecto a los dueños de las corporaciones. Un segundo aspecto a destacar alude al contexto internacional, y la expansión de las empresas norteamericanas, lo cual también influyó en el papel significativo de las gerencias, tanto construyendo nexos hacia los propietarios como enfrentando la situación producida por la competencia. El tercer aspecto alude a los procesos de cambio, tanto en lo referido a la organización jerárquica, como a la reformulación de los

despliegues geográficos de las empresas. Al referirse a estas circunstancias articuladas, estos autores señalan que se creó un nuevo espacio para el discurso estratégico.

En el mismo asunto, en una visión rápida Yoshihara apunta: “La ‘administración científica’ estudió el sistema de operación de la firma, en especial el sistema de producción. Con lo que el ‘enfoque de relaciones humanas’ trató fue con los problemas sociopsicológicos de los trabajadores y de los directores en las fábricas y oficinas. La escuela de ‘principios de administración’ ha estado ocupada principalmente con los problemas de estructura organizacional” (Yoshihara, 1988: 122). Hablando del lado humano de las organizaciones, y planteando la distancia de la Administración Científica del Trabajo, otro autor, McGregor, señalará, teniendo en la cabeza las organizaciones tayloristas y burocráticas, las deficiencias de la política de incentivos individuales, de acuerdo a una “jornada justa de trabajo”, pues no considera que en muchos casos los trabajadores prefieren ganar la simpatía del resto y no los estímulos, que hay formas de burlar los controles gerenciales y la vulnerabilidad de las promesas gerenciales “capaces de asegurar a los trabajadores que se respetarán las escalas de incentivos independientemente de cuánto produzcan” (McGregor, 1994: 9).

En otro nivel de abstracción y disciplinario, al taylorismo le corresponde, se indica, un determinado sistema psíquico. En términos comparativos, sus requerimientos de orden y obediencia, a través de la sumisión dócil, tienen poco que ver con las nuevas propuestas “manageriales” respecto a la adhesión conciente: a Taylor no le preocupa el manejo de las angustias sino su exclusión. La división del trabajo, la rutinización, la vigilancia, se ubican como filtros de la subjetividad, no importando si ésta se presentase como excitación, placer, riesgo. En la administración científica el conflicto individual no ocupa lugar, por lo que no se constituye en un requerimiento el pensar el conflicto en esta dimensión; sí como competencia y disputa por los saberes; como pugna por el orden. De nuevo adelantándonos, y estableciendo una comparación con un aspecto de las denominadas culturas corporativas, la difícil distinción entre las fronteras de lo externo y lo interno, en las que resalta el acoplamiento de las necesidades del individuo y las necesidades de la empresa, interiorizándose éstas, en los sistemas tradicionales las fronteras de lo externo y lo interno plantean desfases entre el individuo y la empresa, destacando la sumisión pero no la adhesión, la necesidad, pero no la convicción. En este orden de reflexión, la clara separación entre concepción y ejecución, la presencia de la disciplina, la rigidez y la dirección por órdenes, se confrontan ahora con formulaciones a propósito del reemplazo de las órdenes por reglas, información y comunicación.

Estaríamos hablando hasta aquí de una fase de las organizaciones productivas, que en el caso del taylorismo-fordismo se expresa en un cuadro administrativo que coordina -presión visible y sensible incluida- bajo el basamento de la “imposición”, lo exógeno, lo piramidal, lo jerarquizado.

Sin embargo, en el horizonte de las organizaciones productivas contemporáneas no es suficiente con atender los tiempos y movimientos bajo la lente taylorista, o la intención de ganarse el corazón; aparte, el hombre es cabeza, libertad. Esto último da lugar para que se hayan realizado un conjunto de apuntes sobre la estrategia y los actores; en ese territorio se encuentra la pertinencia de su trabajo. Para los que estudiamos procesos laborales en las organizaciones, es de primer orden la exploración teórica y empírica de Crozier y Friedberg, así como de aquellas líneas de reflexión sobre las “conveniencias sociales”, en lo que hace a los alcances de las acciones que intentan construir una institucionalización totalitaria, tendiente a “obtener la movilización total del individuo”, articulando lo físico, lo emocional y lo psíquico.

No obstante que partimos del supuesto de que en la cooperación subyace una veta principal para los paradigmas gerenciales, es pertinente atender el relieve de la informalidad en el reforzamiento de la cooperación. Como se convertiría en central en los análisis de la Escuela de las Relaciones Humanas, se trata de una vigilancia discreta que se traduce en mayor orden y entrega en comparación de las sensaciones producidas al tener detrás al capataz: “En realidad, la organización informal también posee efectos del todo positivos para la empresa como totalidad (...) la función de la organización informal para la empresa consiste en que ésta posibilita, mantiene y refuerza la cooperación necesaria para obtener un rendimiento efectivo” (Mayntz en Pries, 1995: 117).

En otro orden de ideas, y tal como lo habíamos indicado líneas atrás, en la contingencia está presente la idea del relieve del mercado, como contexto, para ajustar cuentas con las organizaciones que no cambian cuando se requiere, que no son capaces de enfrentar la competencia, o que su rigidez las lleva a la destrucción. En esta ruta, de manera más cercana al tiempo presente, otras elaboraciones señalan la preeminencia de organizaciones fuertes sobre las imposibilitadas para sobrevivir, o bien de aquellas que ajustan, entre otras, sus acciones a procesos de elección racional impecables e infables, tal como se plantea en elaboraciones con influencia neoclásica.

1.2. La estrategia, una desembocadura de la teoría organizacional

El mundo no habla ni aconseja, pero, en cambio, significa

H. Tsoukas

Para salir victorioso en las batallas no hay que vencer sobre las armas,

hay que vencer sobre el ánimo del enemigo

George S. Patton

La estrategia se aprecia en las prácticas laborales de los actores, la cual le da sentido a sus actos, así como los explica. Esto ocurre lo mismo en la dimensión interna como en la externa, pero en ambos casos supone la confrontación. Si lo que mueve a la empresa es ganar (que en el discurso gerencial se ha matizado), esto lo puede realizar encauzando sus energías hacia la competencia, reformulando para tal fin sus esquemas técnicos, recomponiendo el cuadro administrativo; pero esta recomposición también puede tener como motivo impulsor la circunstancia interna¹⁷. Una intención incrustada en la estrategia es la solución de problemas, lo que lleva al reconocimiento de distintas dimensiones de lo estratégico: adelantarse a las confrontaciones, intentar suprimirlas, encauzarlas, aprender a coexistir, influir en el sentido de los actores¹⁸. Se trata de un eje problemático sistemáticamente vivido en las organizaciones. Este es el sentido de la discusión que nos proponemos en esta parte de la exposición.

La estrategia empresarial, como acto intencional, encuentra en sus orígenes un campo de discusión; pero los márgenes de diferencia no borran el que sea en el siglo XX cuando propiamente se habla de estrategias empresariales. Algunos gérmenes de lo estratégico, sin este nombre, sin tal intención, sobre todo sin este reconocimiento, están presentes en las prácticas industriales, en los modos en que los hombres de las empresas y del trabajo imaginaban sus empresas, realizaban sus confrontaciones y se preocupaban por la forma de hacerlas crecer o mantenerlas. Los cuadros administrativos de las empresas indican la presencia de formas de dominación que, siguiendo a Weber, encontrarán en la racionalidad legal burocrática su principal configuración. Knights y Morgan, al abordar este problema atendiendo el despliegue de los gerentes y su visión de sí mismos, señalan que desde el enfoque de posturas ortodoxas, toda organización debe tener una estrategia, entendiendo por ésta “técnicas racionales” para la administración de negocios en un escenario que cambia permanentemente. Sin embargo, Knights y Morgan también apuntan los límites de lo racional (la Escuela de las Relaciones Humanas en ese sentido hizo avances que deben repensarse, sobre todo en lo referido a la informalidad). En este nivel analítico, hay un preconocimiento estratégico, pero la sistematización estratégica como tal solamente pudo emerger cuando hubo un conocimiento teórico que apuntara líneas generales; la estrategia, así, es el producto de pensar los tiempos, las acciones y el sentido de acuerdo a orientaciones

¹⁷Una aclaración: los autores revisados en este apartado están adscritos a distintas escuelas y enfoques. No se hace una clasificación de lo señalado por el autor a partir de su adscripción a determinada perspectiva analítica, sino por una clasificación de acuerdo a los fines de nuestro problema de investigación.

¹⁸Sobre la anticipación a los conflictos, Knights y Morgan apuntan que las empresas modernas se anticipan a éstos, sobre todo antes que se configuren en conflictos colectivos. Se toman estas medidas en su aspecto positivo: de ahí que no sean medidas para evitar conflictos -sugiere el discurso gerencial- sino por el bienestar de los trabajadores (Knights y Morgan, 1991). En este orden, Ackoff devela de manera descarnada los límites del encauzamiento: “Se debe debatir lo que los subordinados quieren, no lo que no quieren. Librándose de lo que no quieren, no necesariamente obtienen lo que quieren; por ejemplo, conseguir que se quite un supervisor que no es de su agrado no significa necesariamente que el próximo lo será” (1989: 89-90).

teóricas generales, las necesarias (no suficientes) para comenzar la reflexión estratégica. No solamente son técnicas racionales ni técnica administrativa (Ansoff, Declerck y Hayes, 1988): en sustancia están presentes en la formulación teórica general, pero deben encontrarse, y hacerse explícitas, las condiciones externas que encaran las empresas, es decir, el medio o el ambiente en las relaciones sociales, y el estado de éstas, dado que la estrategia supone un margen de acción para los actores. Cuando los “propósitos centrales” (retomando el concepto de Hofer y Schendel) son definidos e impuestos de manera unívoca, resistencias incluidas, asistimos a la edificación de objetivos logocéntricos, como plantean Knights y Morgan (1991), de discursos excluyentes y exclusivistas, al disciplinamiento, como apuntábamos siguiendo a Geiger, pero no a la formulación de estrategias (cf. Crozier y Friedberg, 1990).

En el recorrido que realizamos se aprecia un énfasis en lo externo, la competencia; pero en su aplicación y alcances, las organizaciones abrirán condiciones para que el pensamiento estratégico mire hacia adentro de las organizaciones, descubriendo este espacio. Desde el enfoque clásico (la teoría clásica y la Administración Científica del Trabajo) hasta la planeación estratégica, los énfasis del adentro y del afuera como encauzadores de la estrategia van a coexistir, aunque de manera principal serán lo técnico y la competencia lo más notable. Sin embargo, es en la propia planeación estratégica, por sus limitaciones (depende del cuadro directivo, de la máxima jerarquía en éste, el que se aplique la planeación), que comenzará a tener mayor significación el adentro organizacional. Como señalan Ansoff, Declerck y Hayes, es en la propia planeación estratégica que se propicia el tránsito de ésta a la dirección o administración estratégica, lo que no es sino “la transformación de la postura estratégica” (1988: 89).

Como en los demás casos de alcance medio, la planeación estratégica es un esquema consistente para encarar los problemas de la empresa, constructo en el que su dimensión teórica invoca a los paradigmas gerenciales, al mismo tiempo que atiende las dimensiones concretas de lo externo e interno de la organización. Recurriendo al cronos, y al principio de la modernidad que se plantea la secularización de la sociedad, la planeación estratégica es el producto de un abanico problemático: por una parte, se trata de un producto de la posguerra, que en su corte histórico implica una frontera que afloja lo que le había dado consistencia a la acción colectiva social que se identificaba bajo principios nacionales y ubicando a los factores de la exterioridad (extranacionales, sobre todo) como adversos, como la otredad. Aquí resalta lo bélico, la idea de la supervivencia, la construcción de una posición hacia afuera. Por otra parte, es una respuesta que apoyada en la racionalidad, encara los reacomodos de los mercados, es decir, se constituye en obstáculo frente a los enfoques que privilegian al mercado como el regulador de las actividades económicas, de la supervivencia de las organizaciones y de lo

estructural como algo dado, no como edificación intencionada. En este sentido, la planeación estratégica es la invocación de las manos visibles frente a lo que estaba descomponiendo el futuro de muchas empresas, de un mercado neodarwinista. Asimismo, trasluce la emergencia de nuevas formas en la comprensión de las relaciones social-laborales en la que se comienza a destrabar el nudo taylorista de que el mejor trabajador es aquel que emula al “buey”, no porque se retomen planteos de la Escuela de las Relaciones Humanas, y en consecuencia repiensa en las implicaciones de la separación tajante entre la concepción y la ejecución.

Ubicándonos, de nuevo de manera arbitraria, en ese contexto productor de la estrategia, se puede afirmar que ésta es el resultado de las necesidades a resolver de manera principal por los grandes corporativos. Los años sesenta inauguran, así, nuevas anteojeras que miran a las organizaciones y su entorno como espacios de intervención que pueden ser modificados con principios anclados en la racionalidad, en la profesionalización de sus cuerpos directivos, en la atención que se dé al lado humano de las organizaciones y/o a lo técnico, y en el despliegue convencionalmente aceptado de los actores.

La discusión es muy amplia por el número de autores que la abordan, por los múltiples sentidos y determinaciones que aparecen en su horizonte y por el incrustamiento de problemas que han ido creciendo en su relieve, como es el caso de la relación intrínseca que se establece entre el lado humano de la organización, es decir la construcción de lo organizacional en la empresa, y la dimensión de la cultura, como una decantación de ese lado humano con niveles de especificidad, pensando a la cultura como una relación social que produce significación y sentido encauzado y acotamiento, en la formulación estratégica.

Es dominante en la mayoría de estudios y/o aproximaciones sobre estrategias empresariales realizadas por los propios empresarios, las gerencias y los profesionales ligados a la disciplina de la administración, el argumento de que la estrategia se edifica *a posteriori* de la existencia de consenso o de control eficiente al interior de las organizaciones, pensando en este caso a las empresas como organizaciones sociales. Tomando distancia de lo enunciado, otras elaboraciones parten del supuesto de que la estrategia surge como reconocimiento de la complejidad en las organizaciones en las cuales coexiste la cooperación con el conflicto. En las primeras visiones, el cemento de la estrategia es el entorno, mientras que en las segundas el cemento de la estrategia es el conflicto, y su propia formulación tiene como intención el atemperarle, aun cuando esto no se explicita (cf. Hyman, 1987; Cross y Payne, 1991; Castro y Guimaraes, 1987). Una tercera lectura, que tiene cercanía con el primer enfoque, apunta que las huellas de lo militar en las empresas se aprecian en el enfoque directivo de la coordinación, que entre sus atributos destaca su discrecionalidad y centralidad. Mientras que este

enfoque directivo es ubicado en la Jerarquía, la cooperación corresponde al enfoque directivo de las Matrices (cf. Mills, 1992).

Lo anterior no puede desarrollarse sin hurgar en el concepto multívoco de “estrategia”, y de una definición que nos guía: la construcción estratégica está atada a conveniencias dominantes (lo teórico, las ideologías dominantes, las prácticas culturales, esto último nuestro principal interés), las cuales influyen (pero con el interés de imponer) en su territorialización marcando límites y sentidos a la acción de los trabajadores y de los empresarios. Para los últimos, abriendo el campo para la negociación y el reconocimiento de que los trabajadores piensan. Para los obreros, reconociendo que hay temas de las empresas que los involucran¹⁹. Se trata pues de estrategias que intentan construir una posición. En esto nos concentraremos en las siguientes páginas.

1.2.1. Estrategia(s). Sobre el descubrimiento de que en las fábricas hay personas

Pensar la empresa implica, para Chandler, atender la formulación de estrategias o tácticas. El tiempo es variable principal, tanto como el combate de la incertidumbre, pues la estrategia apunta al “bienestar de la empresa a largo plazo”: “Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas” (en Elorduy, 1993; cf. Hofer y Schendel, 1985: 17). Aquí están las decisiones empresarias, la estrategia empresarial o gerencial, nos dice Chandler; la segunda, las tácticas, apuntan a la “eficiencia diaria de las operaciones de la empresa”, encontrándose aquí la decisión administradora (cf. Rodil, 1991: 257). En sustancia, C.J. Sutton (1983) se aproxima a Chandler, al señalar desde sus primeras páginas que la estrategia “se refiere a la toma de decisiones a largo plazo. Refleja la necesidad de prepararse para un futuro incierto, en un medio ambiente también incierto, que puede estar sujeto a un cambio casi continuo”. No se aleja de estas definiciones la señalización de Andrews, cuando indica que la estrategia es el “patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definen en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”, repensando a P. Drucker (cf. Sutton, 1983; cf. Hofer y Schendel, 1985: 17 y ss.), lo que Sutton sintetiza al señalar: “En un mundo cambiante, es una manera de expresar un concepto persistente de la empresa,

¹⁹Este ha sido un tema recurrente en los estudios de la empresa y en las relaciones laborales. Ackoff, con su estilo particular, pone un ejemplo. Haciendo referencia a la experiencia de Super Fresh, indica que en ésta destacan los “nuevos roles empresariales y cooperativos de los sindicatos para revitalizar negocios extinguidos o en vías de extinción. Sugiere además que los gerentes están aprendiendo cómo hacer uso de los conocimientos y de la buena voluntad de sus trabajadores” (Ackoff, 1989: 71).

a fin de excluir algunas nuevas actitudes posibles y sugerir la adopción de otras” (Sutton, 1983: 14). En la misma sintonía, Elorduy anota sobre la estrategia y el largo plazo: “Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas” (en Elorduy, 1993; cf. Hofer y Schendel, 1985: 17). Una sintonía cercana, pero con un matiz. Para Morrisey el relieve no estriba en el énfasis de cómo llegar ahí, sino el “proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión” (Morrisey, 1996: 79). Retomando a Mintzberg, señala que la planeación estratégica es un proceso *analítico*, mientras que la estrategia es más *intuitiva* (cf. Morrisey, 1996: 81). Por su parte, Cabrero incluirá a los tiempos y sentidos lo intencional: “La estrategia de una organización constituye los esfuerzos, acciones y rumbos que habrán de elegirse en vías de una imagen-organización en el largo plazo, es decir de la creencia de una razón de existir y de sobrevivir”, que de manera particular tienen como fin el “proveer de herramientas al ‘decisor-estratega’” (Cabrero, 1985: 10). En esta búsqueda de las intenciones, destaca la elaboración de Hofer y Schendel. De manera convencional, plantean lo que para ellos es fundamental de la estrategia: “*características básicas del equilibrio que alcance una organización con su ambiente*”. Pero lo más significativo, para nuestros fines, “es la ‘crisis de identidad’ causada por la pérdida de centralidad social de que gozaba históricamente la firma” que argumentan (Hofer y Schendel, 1985: 12), lo cual propicia irremediablemente cambios de distinto orden. De ahí que esta lectura comenzaría a generar posturas en el repensar el adentro, y en particular la dimensión cultural. En este orden se inscribe lo enunciado por Peters y Waterman, de que en lo duro se ubica a la dirección por objetivos, las estrategias y las tácticas, mientras que en lo blando se ubica la cultura innovadora (cf. Peters y Waterman, 1984: 328), y que nos sugiere releer a Bourdieu: “Además de la ley tendencial hacia la unificación de las luchas, existe una transición de las formas de violencia dura a las formas de violencia suave, simbólica” (1990: 270)²⁰. Apreciemos que comienza a consolidarse una postura medianamente desatendida en las estrategias que reeditaban la tradición de construir una posición pensando en el entorno. Desde ese ángulo no se reduce la estrategia a enfrentar al enemigo externo, pues “nos conduce también a algunos de los aspectos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acción colectivas” (Mintzberg, 1993: 22). En su decantación, a partir de que se comienza a ubicar a la cultura como un “elemento intrínseco en un ‘carácter’ organizacional más profundo”, se

²⁰Como parte de estos cambios, también en la sociología del trabajo, indica Guadarrama, se viven desplazamientos: “En el campo de la sociología del trabajo, lo que observamos es un desplazamiento de lo técnico-productivo a lo simbólico-expresivo del mundo de la producción y la reproducción” (Guadarrama, 1998: 24)

considera a la estrategia como “una *perspectiva* profundamente afianzada que influye en la forma en que una organización desarrolla nuevas ideas, considera y pondera opciones y responde ante los cambios de su entorno” (Mintzberg y Quinn, 1993: 393).

Con lo señalado hemos armado las condiciones para pasar a un segundo nivel de revisión de la estrategia, poniendo ahora atención en sus componentes más evocados en su construcción, en especial desde la perspectiva gerencial. En esta dimensión, Ansoff apunta sobre la estrategia que se trata de un “Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos”. Hilo común que debería contar con cuatro elementos: ámbito producto-mercado; vector de crecimiento; ventaja competitiva; sinergia (cf. Hofer y Schendel, 1985: 20). Por su parte, Hofer y Schendel, distinguiendo en la estrategia dos visiones, una estrecha y otra amplia, plantean que la amplia contiene medios y fines, mientras que la estrecha sólo contiene medios, por lo que apartan de la estrategia a las metas y la planeación estratégica. Así, más que hablar de estrategia hablan de “propósito central”, inclinándose por la estrecha. Sin embargo, un aspecto principal de estas formulaciones estriba en el reconocimiento de que el adentro se relaciona con la eficiencia, y adquiere mayor importancia, mientras que el afuera está articulado a la efectividad, atemperando su relieve. Hofer y Schendel con esto retoman a Drucker, cuando se ve a la estrategia corporativa en dos niveles: 1. Directiva, “en qué clase de negocios debemos competir”; 2. Operativa, cómo se debe competir en el negocio.

Siguiendo con esta discusión, la articulación de estos dos niveles (el adentro y el afuera) es resuelta por Ansoff, Declerck y Hayes cuando hacen sus apuntes sobre la dirección estratégica, en los términos que ya fue apuntado, y en la que como “dirección integrativa” coexisten dos culturas que chocan, la “dirección de operaciones en la modalidad competitiva” con la “dirección empresarial en la modalidad empresarial” (1988: 90), que en su decantación en la cultura aluden a la distinción entre cultura dominante (capacidad organizacional) y cultura promedio (cultura empresaria) (Ansoff, Declerck y Hayes, 1988: 78). Así como señalamos que esta discusión encuentra un soporte general de primer orden en Drucker, de la misma manera es pertinente observar el aporte de Chandler. Para Chandler es posible distinguir dos tipos de estrategias, la que define como integración vertical, que tiene que ver con la expansión de funciones, el desarrollo de la oficina central y una estructura multidepartamental, y la integración horizontal, que está caracterizada por la diversificación, el desarrollo de nuevas líneas de productos, el crecimiento continuo en lo nacional o internacional, con una oficina general para las divisiones y una estructura multidivisional. (cf. Rodil, 1991: 259). Es a partir de estos ejes definidos y *reconocidos* que se puede apreciar la intencionalidad general de los componentes de la estrategia.

Ampliando el concepto de Sutton que líneas atrás habíamos atendido, para la formulación estratégica se requiere: la identificación de sistemas de valores y objetivos largo plazo; definir condiciones presentes y futuras; realizar un diagnóstico de las fortalezas-debilidades para insertarse con éxito; estudiar para tratar de hacer inteligible la ruta de hacia dónde se dirigirá la organización. Por su parte, de acuerdo al planteo de J.B. Quinn (1993), la estrategia requiere ordenación y asignación de los atributos, claridad de las deficiencias internas, competencia externa, cambios en el entorno, recursos de la organización. Por su parte, y considerando a la empresa como un sistema, Elorduy plantea los elementos que conforman la definición estratégica: la frontera y el entorno; la misión; recursos que se requieren; resultados; proceso de negocio, como actividades internas.

Mintzberg señala, retomando a Hume, que la estrategia puede ser el resultado de la acción humana, no necesariamente diseño humano, es decir algo no previsto y que permite pensar en una articulación aparentemente paradójica: la medicación entre la contingencia y la estrategia. . En otro nivel, la estrategia como concepto, abstracción, invento. En el siguiente cuadro, de acuerdo a Mintzberg, se define la estrategia:

Cuadro 1.1. Estrategia

Plan: “para abordar una situación específica”. Preacción cargada de propósito
Pauta de acción: maniobra
Patrón, modelo: para producir un comportamiento buscado. Consistencia
Posición. Ubicar en el medio ambiente a la organización. Nicho, generador de rentas o dominio, en la ecología de las poblaciones, la economía y la administración, respectivamente. Mira hacia fuera
Perspectiva: Mira hacia dentro; perspectiva compartida. Concepción del mundo.

Hay dos razones pertinentes para traer a la discusión a Elorduy: 1. su señalización de que en las empresas coexisten la estrategia formal (los grandes objetivos) con la estrategia emergente (la desenvolvura cotidiana) y la estrategia informal (el lubricante), la primera y la última como acciones deliberadas, y la segunda como emergente. Este planteo de lo no previsto, de lo no racional es lo significativo de planteos como el de Elorduy, pues reconoce, como indica Pries citando a Mayntz, que “...la función de la organización informal para la empresa consiste en que ésta posibilita, mantiene y refuerza la cooperación necesaria para obtener un rendimiento efectivo” (Pries, 1997: 116); 2. que este argumento nos sirve para volver a hacer algunos apuntes sobre el poder.

Repensando la dimensión del poder en las organizaciones, aquí partimos del supuesto de que a la estrategia solamente se le puede entender (en el sentido weberiano, comprender la correspondencia entre la acción y la intención) a partir de introducir el problema del poder. Estamos acudiendo para esto a Crozier y Friedberg. Ellos señalan que la estrategia no es un acto voluntario ni necesariamente

consciente (1990: 48), afirmando que toda relación es estratégica y conflictiva, en la que está metido el poder, así se esconda (1990: 174).

Así, en la organización-empresa lo intencionalmente buscado no es un accidente. Según lo señalado por McGregor, se puede comprender que la estrategia gerencial plantea como fines el control o la influencia social y como medios, de manera principal la autoridad, como “métodos de influencia”, a la autoridad, la fuerza física, la persuasión y la ayuda profesional (1994: 18-19). En la relación entre estrategia y poder, Knights y Morgan entienden por estrategia corporativa al conjunto de discursos y prácticas relacionadas con los gerentes y patrones, éstos como sujetos, y con capacidad de asegurar “su sentido de propósitos y de realidad”, que se manifiesta en distintas fases: surgimiento (lo “pensable”), desarrollo (aplicable, práctico), ejecución práctica ligada a su reproducción, asociada a la disciplina y, bajo esta premisa, su configuración identitaria.

No se aparta de esta reflexión sobre el poder un ángulo que queremos explorar, y que tiene como telón de fondo la referencia a que aludíamos de “la ‘crisis de identidad’ planteada por Hofer y Schendel (1985) y la recentralidad como una intención gerencial. En este orden es muy sugerente la mirada que detecta en la estrategia que la “insistencia sobre el proyecto común define así un espacio de integración que es un espacio individual, pero permite también un reconocimiento del sujeto y un espacio de solidaridad colectiva de refugio frente a la fragmentación social” (Tixier, 1988: 625). La recentralidad implica dar un lugar de relieve a los valores: “la solidez de una empresa radica no tanto en su estrategia, y ni siquiera en sus productos, sino más bien en su forma de comportarse” (Gouillart y Nelly, 1996: 69). Desde otro, la recentralidad implica conectar los intereses individuales a campos más generales, a lo que en el psicoanálisis se le denomina campos sociometales, de conocimiento, y que en la sociología de la cultura Bourdieu ha abierto brechas con sus conceptos de campos, *habitus* y de conveniencias dominantes. Asimismo, el planteo weberiano de la dominación carismática debe ser revisado. Sin que se le cite, sin su rigurosidad, se percibe la reflexión de un Weber que se detiene a hablar del carisma como la cualidad, aceptada como extraordinaria, que para los fines que nos interesa es ejemplar, sea como “jefe, caudillo, guía o líder”, que se da por el reconocimiento de los dominados. El límite del virtuoso. Así, en las posturas modernas que piensan la organización desde el lado humano, y en las que nos detendremos más adelante, son recurrentes (aquí las retomamos del planteo weberiano) las referencias a la confianza, la no jerarquía, el papel de la misión, que lo fundamental no son los ingresos²¹, una “renovación desde dentro”, la no reglamentación formal, el profesionalismo no

²¹Sobre esto, Ackoff apunta: “Evidentemente la finalidad de una empresa se está volviendo la de satisfacer las necesidades y deseos de todos sus participantes y no sólo de sus accionistas” (1989: 34). En un sentido similar, y articulándolo con la estrategia, Morrissey diferencia la estrategia del pensamiento estratégico, entendiéndolo por éste a la “coordinación de mentes

castrante del calificado incapaz (cf. Merton, 1980). Se intenta trasladar del individuo a la organización lo carismático (del fundador a su obra, y sus seguidores), atribuyéndole a la organización una misión, que exige obediencia, en este caso particular, adhesión. Así, el patrón ya no dominaría por ser patrón y tener un cuadro administrativa que le auxilia en la vigilancia y promoción del orden, y de no cumplirse en el castigo por el no acatamiento de la norma, sino dominaría por tener atributos, facultades personales intransferibles pero no perversas (cf. Weber, 1994: 849). Es más, el clímax se alcanzaría haciendo que el dominado fuese al mismo tiempo parte del cuadro administrativo, prisionero y guardián²².

Las elaboraciones de punta de las modernas gerencias no toman mucha distancia de lo enunciado. Señalan que las corporaciones se encuentran ya en un estadio superior al signado por el conflicto, o bien se marcha hacia allá. Ya no es a nivel de la coordinación ni de la cooperación en las que coexiste el consenso; en la colaboración, como relación social, es en la ruta en la que se avanza en los corporativos. Mills apunta sobre esto que al modelo organizacional “Agrupaciones” corresponde un enfoque directivo que marca la colaboración. En el mismo nivel de abstracción, Scherrer señala que en la “empresa encarnada” se intersectan empleados, accionistas y directivos (Scherrer, 1993: 206 y ss.), constituyéndose un triángulo que le da sentido a la empresa. En ambos autores, como en muchos otros que iremos revisando, se indica que la cultura juega un papel de primer orden en la empresa, por lo que se distingue en las discusiones de punta gerenciales el relieve no sólo de la sociedad posmoderna, o la postindustrial, sino también de la sociedad postcooperacional.

En este proceso han sido vastos los esfuerzos gerenciales por dirigir el proceso. Pensando en el equilibrio, pero con énfasis en lo interno, así como partiendo del supuesto de que el éxito de la estrategia depende del ajuste (compatibilidad y refuerzo) y equilibrio de “un todo sinérgico” (Yavitz y Newman, 1990: 253), se enfatizará que la gerencia es actor clave en la formulación estratégica así como en recibir sus frutos: “El propósito fundamental de la estrategia es capacitar a los gerentes para que se apoderen de la iniciativa en un entorno cambiante, complejo e interactuante. Mediante la administración estratégica aprovechan las nuevas oportunidades, en vez de reaccionar pasivamente a una multitud de fuerzas antagónicas” (Yavitz y Newman, 1990: 279). En este orden, “...el enfoque formal y analítico de la planeación estratégica también puede usarse para predecir el comportamiento futuro de la compañía, para ayudar a evaluar a los gerentes superiores y medios, y para ayudar a

creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una empresa satisfactoria para todos” (Morrisey, 1996: 2).

²² Volvemos a este importante problema en la reflexión que establecemos sobre la presencia de la escolarización y la familia en la fábrica, en el capítulo 4.

extender el pensamiento de la alta administración más allá de sus horizontes corrientes” (Hofer y Schendel, 1985: 7)

De lo que estamos hablando es de estrategia, poder y dimensiones culturales. La estrategia que considera el adentro, el lado humano de las organizaciones, es la que más nos interesa atender. De lo que hablan algunos de los teóricos de lo organizacional es de que con el argumento de profundizar la humanización de los sistemas de organización (cf. asimismo, Hofer y Schendel, 1985), Haselhoff plantea que en la “cultura moderna tenemos que tratar cada vez más con el fenómeno del desacuerdo, aun con las acciones disruptivas a primera vista que tratan de revolucionar nuestro sistema. Esto significa definitivamente que debemos entrar en los problemas morales, en especial en donde las metas organizacionales deben ser más formuladas que implantadas. No podemos apartarnos de los juicios éticos si está en juego la humanización de la organización moderna. Y eso es exactamente lo que viene al caso. Existe definitivamente una fuerte tensión entre la viabilidad de una organización y su significado, su significación para sus miembros” (Haselhoff, 1988: 33). Esa tensión se expresa en dilemas: decisión o sistema; holismo o elementarismo; conflicto-armonía; interior-exterior; generar cambios-aceptar influencia; determinismo-indeterminismo. En el mismo tono, Sudarsky alude a la “continua tensión entre los resultados organizacionales de la división del trabajo y los objetivos individuales de sus miembros”, viejo problema discutido en el seno de la teoría de la burocracia (p.ej. cf. Merton, 1980). Este problema, precisamente, por no poder ser resuelto de manera definitiva por ninguna división social del trabajo, se ha llamado en la literatura sociológica el predicamento del orden social. Aquí es donde interviene la “estructuración simbólica”, para acotar las soluciones de los predicamentos “y así permitir que los miembros de una sociedad tengan unas reglas de operación y confianza compartidas: las reglas de interacción social” (Sudarsky, 1992: 9), en aras de construir un orden con sentido.

1.2.2. Alta intensidad hacia afuera, baja intensidad hacia adentro

La estrategia remite de manera inmediata a lo militar, distinguiéndose en ella su estirpe guerrera y política; pero otra evocación de la estrategia nos lleva a pensar más que en las armas en el “ánimo del enemigo”. La primera vertiente de lo militar se ha constituido en lugar común. En este caso la política, más allá de que se enuncie o no de manera explícita, tiene una prolongación en la expresión militar, en la guerra. De manera explícita Von Clausewitz lo señala, y los estrategas lo piensan, cuando no también lo han hecho explícito. La segunda vertiente forma parte ya del escenario de disputa por los símbolos, por la capacidad de generar obediencia sin que implique la interiorización de un orden sino

de su propia producción y sentido. En la apología estaríamos hablando no de un orden demandado ni interiorizado por la irradiación de la exterioridad, sino de un orden producido.

De manera convencional, es impensable la estrategia sin aludir a la táctica. Por una razón primera, y principal: el cronos es invocado para explicar la estrategia, si pensamos a ésta como “la programación a largo plazo de la utilización de instrumentos políticos y militares”. A diferencia de esta proyección, se entiende a la táctica como “el arte de emplear las armas en el combate para lograr un mejor rendimiento” (Panebianco, 1981: 640). Sobre las tácticas, Quinn señala: “Son los realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial” (1993: 6). En general, el tiempo es el factor principal en la definición y diferenciación de las estrategias respecto de las tácticas, aunque como se apreciará en el transcurso del trabajo, también la ubicación de los actores en la estructura organizacional se constituye en factor de definición estratégica o táctica.

Las señalizaciones de escenarios turbulentos se dejan ver claramente en la literatura gerencial. Scherrer, pensando la empresa, señala: “Como todo organismo vivo, la empresa tiene un objetivo biológico: sobrevivir. Sus demás objetivos se ordenan en función del primero, entre ellos: dar beneficios y hacer fructificar los bienes de los accionistas” (Scherrer, 1993: 81). Cercano al planteo, retomándolo, Elorduy hace anotaciones sobre la “selección de las empresas”, como si éstas fueran especies (la naturalización de lo social). La premisa es: “*En una economía de libre mercado existe un proceso continuado de selección natural que favorece la supervivencia de las empresas mejor adaptadas al medio ambiente*” (1993: 29).

La incertidumbre y las herramientas para atemperarle están presentes. Así, para Hellebust y Krallinger, “Todo negocio tiene la necesidad de sobrevivir en un clima en el que abundan las tormentas sociales, políticas y económicas, tan peligrosas como las que afrontaban los pilotos pioneros. Se trata de la supervivencia del más fuerte”. Nos encontramos pues de nuevo con la naturalización de lo social.: “*La supervivencia es la justificación moral de las utilidades*, de la misma manera que el exceso de grasa de un oso invernando o el almidón almacenado en una papa o la miel de un panal, se justifican por la supervivencia de las especies” (Hellebust y Krallinger, 1991: 18). En el mismo sentido de prever, al aludir a la “metáfora del ancla”, Bergquist establece un paralelismo entre las aguas agitadas y un contexto cambiante que obliga la mudanza, así como entre un barco que requiere mantenerse a flote y una organización que, para no hundirse, debe flexibilizarse, jugando la misión flexible el papel de ancla.

En este orden de la discusión, el enfoque de la ecología de las poblaciones tiene mucho de bélico, como ya fue apuntado. La estrategia en su estirpe guerrera conduce a la discusión que le da centralidad al enfoque de la ecología de las poblaciones: “Clausewitz con su descripción de las guerras

napoleónicas es transcrito al universo empresarial añadiendo modelos instrumentales de análisis. Campo de batalla=mercado, enemigo=competidor, a los que habrá que vencer para sobrevivir. La competencia es la única regla del juego y es elevada como un fenómeno universal” (Cabrero, 1985: 29-30).

Se aprecia en la literatura gerencial el traslucimiento de intereses que están en juego en la disputa por la formulación estratégica, por una parte, y de los símbolos, por la otra. Gouillart y Kelly señalan lo importante que es dar una nueva espiritualidad (vida) a las corporaciones (cf. Gouillart y Kelly, 1996: 4), bajo el argumento de que se vive la era de la erosión de los viejos contratos sociales y de la emergencia de los “modelos darwinianos de la supervivencia individual”. La supervivencia es real, e implica confrontación, lo que Hyman puntualiza como las distancias entre la estrategia corporativa y la racionalidad del capital. Asimismo, la violencia simbólica es evidente: citando a Ray Kroc, McDonald’s, en el año de 1973, planteaba: “Es ridículo decir que esto es una industria. Lo que hay son ratas que devoran a otras ratas, y perros que devoran a otros perros. Yo me los como, y voy a comérmelos antes de que ellos me devoren a mí. Estamos hablando del sistema norteamericano de supervivencia del más apto” (cf. Lawrence, 1991).

Enunciación teórica sobre la ecología de las poblaciones, y concreción utilitaria de que *los sobrevivientes no sólo son los aptos, sino los más aptos*. Pensando en el paralelismo de la biología con los negocios o las organizaciones, de manera más amplia nos dicen Hofer y Schendel que la “respuesta se encuentra en el equivalente organizacional del concepto biológico de la ‘supervivencia de los más aptos’, que podría plantearse así: ‘A la larga sólo sobreviven aquellas organizaciones que sirven las necesidades de la sociedad efectiva y eficientemente, esto es, que suministran los beneficios que la sociedad exige, a precios suficientes para cubrir los costos de producción’” (Hofer y Schendel, 1985: 1-2). Por el contrario de Hofer y Schendel, Haselhoff nos previene “del error de que las organizaciones son análogas a los mecanismos y a los organismos. Esto no puede ser verdad a causa de que en la vida organizacional es imposible que la lucha por la supervivencia sea sólo una lucha para mantener el *statu quo*” (Haselhoff, 1988: 34). Como ya apuntamos al hacer mención de Haselhoff, la tensión organizacional se expresa en dilemas, que para el caso concreto del que hablamos alude a los dilemas interior-exterior y generar cambios-aceptar influencia.

En cuanto al discurso neodarwinista, y con él al discurso de la ecología de las poblaciones, se trata de enfoques signados por la taxonomía bélica. Lo disciplinario les atraviesa. Las alusiones al primer golpe entre los adversarios, la capacidad de respuesta de éstos, la capacidad de iniciativa, de defensa y disuasión, esta última como la expresión más acabada del equilibrio del terror. Revisar el acervo bibliotecario de las escuelas de administración permite el paralelismo entre las empresas y las

organizaciones militares, manifiestas en expresiones comunes en las empresas, en los libros de texto sobre las organizaciones, en las notas periodísticas. Como se apuntó, el emparentamiento o los cruces entre lo militar y la empresa tiene dos ejes que deben resaltarse y en los que se debe poner atención: uno primero tiene que ver con la disciplina y que permite sus aproximaciones, analogías y metáforas: lo disciplinario como una condición que atraviesa ambas expresiones de lo organizado. En este orden de la discusión podemos remitirnos al trabajo de Mills (1992), en el cual plantea al referirse a las estructuras organizativas a cuatro vías: asamblea, jerarquía, matrices y agrupaciones. Respecto a la jerarquía, que tiene las huellas más claramente militares, destaca por ser la más claramente disciplinada: con la necesidad de mucho control; burocrática en cuanto líneas de mando; expresamente vertical; con comunicación estructurada; con marcado relieve del supervisor, el cual tiene en sus manos la responsabilidad; los incentivos se aplican de acuerdo a lo enunciado por los supervisores; las decisiones se dan de manera centralizada y concentrada; el liderazgo en los jefes o el jefe, hacia abajo. Por el contrario, en las agrupaciones se da el nivel de participación, involucramiento y autonomía que hace que los empleados sientan como suya a la empresa. Un segundo eje tiene que ver con la decantación del concepto estrategia en su filón originario. En esta génesis el conflicto con ruptura alude a la guerra como prolongación de la política. En su desembocadura, en las construcciones sociales conceptualizadas como empresas también el conflicto (guerra en el escenario militar, o conflicto con ruptura como lo explicábamos) ocupa lugar. Es clave, pues, para entender la construcción estratégica el papel que juega el conflicto, hacia afuera como competencia que se mueve en la disputa de los mercados, en la selección de los proveedores, en la conquista de los clientes; hacia adentro en la confrontación dinámica entre las fuerzas que componen la empresa. Desde este ángulo, el conflicto es la sustancia de la estrategia.

De acuerdo a lo que nos interesa en esta parte de esta exposición, refiriéndose a la influencia del discurso de la guerra en la estrategia y acciones de la empresa, y el impacto que tienen en la producción de sentido y en la edificación de fenómenos identitarios, atendamos la narración de Scherrer: “La nominación de Smith me dejó pensativo. Desde luego, la guerra que llevan a cabo las empresas gigantes por la conquista de los mercados no es una guerra sangrienta (aun si el apropiarse de conceptos y de palabras militares es una característica de la tecnoestructura de las grandes empresas - ‘guerra económica’, ‘concurrancia encarnecida’, ‘blancos’, ‘fuerza de disuasión’, ‘desvelo’” (Scherrer, 1993: 31). Se trata de una taxonomía que forma parte de la explicación que da de los fenómenos organizacionales parte de la teoría de la organización. No es un accidente ni simple paralelismo. En la teoría de la organización, en concreto en las teorías de la contingencia y su desembocadura en la ecología de las poblaciones, así como en las reflexiones que desde la economía miran a la organización,

en especial el enfoque neoclásico, y sus desembocaduras en las teorías de la agencia y de los costes de transacción, hay una traslación de lo natural a lo social.

En su horizonte, las estrategias con basamento disciplinario para construir una posición reeditan la insistencia en la supervivencia. En este orden, y partiendo del supuesto de que la batalla por los consumidores es día a día más agresiva, Kami señala: “tenemos una economía de suma igual a cero y por tanto la opción es matar o morir” (Kami, 1990: 15). Como subyace en el argumento, para Kami la tarea es construir una propuesta de orientación para la acción. De manera cercana se encuentra la alusión de Elorduy al pensar y referirse a Porter. Para este último, la “formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas²³ en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”. En el mismo sentido se inscribe el planteo de Quinn: “la esencia de la estrategia” es *construir una posición* (cf. Quinn, 1993), con lo que establece una analogía entre las organizaciones militares y las empresariales. En el mismo orden, Porter, en su esquema de cadena de valor, para hacer análisis interno, alude a la **logística** interna y externa.

En el haz que hemos abordado se inscriben también los planteos de Hellebust y Krallinger. Respecto a la impronta de lo militar en la formulación estratégica de las empresas, estos autores señalan que el “*objetivo de ventas* (u objetivo secundario) describe un evento planeado similar al de la captura de una colina por una unidad militar. Puesto que los competidores en un mercado, al igual que el enemigo en una acción militar, pueden haber decidido atacar o defender el mismo objetivo, no se puede asegurar el resultado final” (Hellebust y Krallinger, 1991: 181). De nueva cuenta estableciendo los nexos con las posturas ligadas a la contingencia y a la ecología de las poblaciones, Hellebust y Krallinger enfatizan: “Todo negocio tiene la necesidad de sobrevivir en un clima en el que abundan las tormentas sociales, políticas y económicas, tan peligrosas como las que afrontaban los pilotos pioneros. Se trata de la supervivencia del más fuerte”, que en las alusiones de Emwery y Trist encaran lo mismo un medio “tranquilo y disperso”, que “perturbado y reactivo” o francamente “turbulento”. Nos encontramos pues de nuevo, en una parte significativa de las reflexiones sobre las organizaciones, y en especial desde las organizaciones, con la naturalización de lo social.

Hacia adentro también hay reflexiones sobre el orden y la disciplina militar que es pertinente atender. En este sentido se inscribe el planteo de Badaracco (1992), el cual señala que para algunos directivos es dominante la imagen de la empresa como ciudadela medieval. Esta imagen tiene una

²³El esquema de Porter plantea a los 1. competidores del sector industrial, 2. proveedores, 3. compradores, 4. nuevos ingresos y 5. sustitutos.

concreción en la segunda posguerra: en su “núcleo existía una esfera de autoridad gerencial dentro de la cual los directivos decidían cómo y cuándo tenían que reaccionar ante los cambios del entorno de la firma”, con murallas respecto a delimitar claramente la estructura de la empresa, o construir comunidades “internamente unidas por normas sociales y valores compartidos, además de por un propósito común”, la contratación clásica (proveedores, sindicatos, concesionarios, etc.) (cf. Badaracco, 1992: XV-XVI). Estableciendo la comparación, por otra parte Badaracco aludirá a la empresa como ciudad-estado del Renacimiento italiano: no a las barreras, pues su fuerza reside en el “aperturismo”; “El conocimiento se ha convertido en la moneda de la competencia económica moderna y la firma debe buscar su adquisición por todos los medios posibles”. Se incluyen en este conocimiento desde patentes y fórmulas hasta el conocimiento de las “complejas relaciones sociales”. El núcleo de la firma es “una densa tela de araña de relaciones duraderas. La propiedad, el control jerárquico, el poder de decisión y los lazos sociales de afiliación, lealtad y objetivo común, se refuerzan mutuamente...Su más fuerte arraigo es el conocimiento insertado en una densa trama de relaciones sociales, económicas, contractuales y administrativas” (cf. Badaracco, 1992: XXV).

Con esto último podemos hacer algunas consideraciones necesarias: 1. no es una arbitrariedad el que se puede hablar de estrategia en el caso de la empresa, trasladando el terreno de lo militar a la empresa. Tampoco debe verse como un ejercicio de simulación académica. Von Clausewitz alertaba sobre la necesidad de contar con objetivos principales claros, líneas de mando definidas y centralizadas, así como atender el espíritu, la iniciativa o sorpresa, la astucia, la concentración. Abrevando de este planteo, Quinn (1993) apuntará lo necesario de “factores y elementos estructurales básicos”; objetivos claros y decisivos; iniciativa; flexibilidad; liderazgo coordinado y comprometido, no de aceptación; seguridad; sorpresa; políticas y secuencias de acción; “*pocos conceptos clave e impulsos*” (evocan con sencillez las órdenes de un superior a un “subalterno”, alrededor de las estrategias efectivas; que se contemple el que pueda emerger lo impredecible y lo desconocido; clave para nuestros fines, como se apuntó líneas arriba, que “la esencia de la estrategia” es *construir una posición*, bajo el haz de la analogía entre las organizaciones militares y las empresariales; 2. la traslación del planteo de Clausewitz se ubica en el primer enfoque, y tiene correspondencia con lo recabado en la discusión nacional de las transcripciones de la guerra al universo empresarial y de los sinónimos “campo de batalla=mercado, enemigo=competidor, a los que habrá que vencer para sobrevivir” tal como se había planteado citando a Cabrero (1985: 29-30). En la revisión de la literatura, a lo enunciado por Cabrero debe agregarse la Competencia comercial como Batalla, la Guerra comercial y el Mercado como Escenarios, las Jerarquías como Líneas de mando con su símil, la Concentración-Concentración, y la Iniciativa con su ubicuidad; 3. la huella militar está claramente presente en la formulación estratégica;

no ocurre lo mismo en cuanto a claridad con la huella de lo militar y la estrategia como parte de posturas que van desde el voluntarismo hasta el reconocimiento del papel de la acción social. Volvemos pues a la discusión de los ejes acción-pauta de acción, estructura-modelo/plan, que en el ideario empresarial se conjugan en la estrategia. Pero algo no menos importante es que esta estrategia tiene relación con la gravitación fundacional por una parte, y el peso de los accionistas por la otra, como parte de un discurso de la responsabilidad social que ha venido ganando terreno dentro de las conveniencias sociales; 4. el énfasis en la estrategia y en lo militar tiene entre otros basamentos, una lectura sobre el papel de los líderes, del mito fundacional y de su capacidad de influencia. De nuevo: la profusa bibliografía y hemerografía en los estudios organizacionales, y en éstos en especial en la administración acerca del liderazgo, de las dinastías empresariales, de la misión en su enganche con la epopeya del hecho fundacional, nos lleva al terreno de la acción, más como voluntarismo pero también con una clara intencionalidad y entendido: es posible modificar el comportamiento de los sujetos, haciendo que el interés individual se enganche al interés (misión) de la organización, más allá de los matices en los detalles o de la consistencia de los distintos planteos. Sin embargo, debe anotarse que las “estrategias con basamento disciplinario para construir una posición” descargan en los líderes la responsabilidad casi total de la conducción. Así, se trata de una estrategia que mira hacia afuera, hacia el entorno, la competencia, segura de los niveles de dominación construidos al interior de la organización. De tal suerte el apego al procedimiento y la sumisión frente a las líneas de mando, más allá de lo que se pueda problematizar como autonomías para la acción de los actores, hacen emerger un sentido que forma parte del conjunto de atributos interiorizados, de las conveniencias dominantes en la organización. Trayendo a Weber a nuestro problema, nos referimos a la racionalidad pensada con los instrumentos weberianos, en la que hay medios de acuerdo a fines y valores, y no de lo que apuntan Montaña y Rendón (1994) respecto a la cultura corporativa como sustituto de la racionalidad sustantiva, manifiesta en la incorporación del trabajador, del relieve dado a la cultura, del planteo de la organización como un espacio de confusiones, de experiencias, entramado de significaciones. Dadas las estrategias citadas, es posible pensar en instituciones que sin ser totales apuntaran su propósito de control amplio, con edificación estratégica tradicional (los que diseñan, de un lado, los que ejecutan, del otro), en las que la configuración del lado humano de la organización, y los nuevos estatutos de reconocimiento sociales no están presentes.

Con lo enunciado, y ciñéndonos a ubicar a la estrategia como una sustancia de la guerra, podemos señalar que no existe guerra sin estrategia, de la misma manera que la empresa tiene como naturaleza inherente a la competencia y al conflicto. Sin embargo, para nuestros fines y sin apartarnos de desembocaduras de pensar en la estrategia como inherente a la guerra y al entorno de la empresa, un

segundo nivel de reflexión en el que nos queremos situar (y situar) es en pensar la estrategia como la intencionalidad de los actores de construir el escenario de la guerra. No se trata de las acciones de los actores en un territorio sino de la construcción del territorio mismo. La estrategia es una forma de la dominación, pero es pertinente señalar que no existe *per se*, dado que la estrategia es un acontecimiento singular, una representación de qué hacer, no el quehacer mismo. Como acción implica un ejercicio de acomodamiento de las piezas por parte de los actores, para lograr fines proyectados. En esta estrategia caleidoscópica no hay nada finalmente escrito, excepto un diagnóstico que funciona como guía aunque en él subyace la formulación preestratégica.

La estrategia no se aparta del diagnóstico, pero no es el diagnóstico aun cuando se desprenda de él, se subsuma en él. Esta conceptualización nos permite introducir, de la misma manera que lo hicimos con el entorno, la acción como un fundamento constitutivo de la estrategia. En este orden es importante hacer algunas anotaciones respecto a lo que Knights y Morgan (1991) distinguen como procesos de cambio, tanto en lo referido a la organización jerárquica, como a la reformulación de los despliegues geográficos de las empresas. Al referirse a estas circunstancias articuladas, los autores señalan que se creó un nuevo espacio para el discurso estratégico, aunque no se trata, dicen, de un proceso inevitable. Asimismo, en la construcción del discurso estratégico, más allá de la herencia militar en éste, señalan Knights y Morgan que los académicos han tenido gran influencia, al plantear la posibilidad de la planeación, lo que tiene como correlato la constitución de “expertos”. Es pertinente señalar que el discurso de la estrategia corporativa está asociado a un “campo de conocimiento y poder” -alusión de clara estirpe foucaultiana, en el cual no sólo se definen los problemas sino también sus posibles soluciones. Aquí está gran parte de la fuerza de este discurso, excluyente de los discursos que no tienen esta capacidad de prever problemas (represión de algunos actores, otorgando a otros “autoridad”)-en un marco prefijado de verdad, autoridades y poder entremezclados- y plantear soluciones. Visto de esta manera el problema, la tecnología, como bien lo indican los autores, es una “tecnología de poder” -repensemos el papel de la metáfora como posibilidad de análisis, o en una dimensión más sencilla lo enunciado por Fernández Ruvalcaba de que la “administración” sigue estando dominada por un “esquema fundamentalmente tecnológico” (1991: 286)-, como también núcleo de constitución de nuevas relaciones sociales. Una parte de la energía destinada por la tecnología de poder intenta influir en la subjetividad de los sujetos, ensanchando las lealtades y fidelidades, la capacidad de creer. Sin embargo, al revisar las experiencias de múltiples empresas, no es inédito encontrar fracasos y sesgos, a la par de que se destaca que las estrategias que realzan lo disciplinario y el entorno están instrumentando acciones para cambiar hacia la conformación de tecnologías de poder que incluyan cambios organizacionales y esquemas de participación que si bien no diluyen la disciplina, sí la reformulan.

Hasta aquí nos seguimos moviendo en el escenario de la guerra y el poder, en la competencia como énfasis, como dice Quinn, en la adaptación del concepto a la institución y su entorno. La planeación estratégica es, en ese sentido, una frontera: expresa características relacionadas con la jerarquía, en las hendiduras de la disciplina militar en las organizaciones, al mismo tiempo que manifiesta énfasis que abren el lado humano de las organizaciones a la reflexión estratégica. En el primer sentido podemos inscribir los planteos de Ansoff, Declerck y Hayes, los que señalan la paradoja de una planeación que debería mejorar la administración pero frente a la cual se erigían resquicios de distinta índole: “La respuesta se encontró en comprometer a la alta dirección: la planeación estratégica debería funcionar, si se originara en la alta dirección y si recibiera atención continua y apoyo por parte de la oficina corporativa” (1988: 50). En el mismo sentido, Montaña, apoyándose en S. Schneider, apunta que a la planeación estratégica se le asocia con jerarquía, mientras que a la formulación estratégica se le asocia con un relieve de lo colectivo en la organización, en términos de mayor participación, flujos de información, reconocimiento de la incertidumbre (Montaña, 1977: 16). En el segundo sentido, respecto a que en la propia planeación estratégica se abren condiciones para atender el lado humano de las organizaciones, Haselhoff (1988) traza su planteo, al subrayar que en la formulación estratégica, a diferencia de muchos planteos gerenciales, la alta dirección enfrenta límites para edificar estrategias unilaterales; ensanchar la flexibilidad para el cambio externo; poner mayor atención en lo interno.

Con esto último estamos abordando la frontera del adentro y el afuera de las organizaciones. De acuerdo a la perspectiva en que se observe en la organización lo estructural-estructurado y la acción-estructurante, se tendrá como resultado el ubicar a la estrategia como un correlato estructural o un producto de la acción, no sólo en ocasiones como polos de un *continuum* sino en otras cargadas ambas de distintos énfasis. Se trata de una discusión en la que ha corrido tinta aunque sigue teniendo espacios de incertidumbre. Precisemos que se trata de una discusión teórica que se ha decantado al pensar las organizaciones y su clasificación, en la discusión sobre las formas de organización.

1.2.3. El adentro y el afuera en el discurso estratégico. La acción y la estructura

La tensión entre el adentro y el afuera de las organizaciones se ha convertido en parte aguas respecto a la formulación estratégica. Mientras que el énfasis apuntaba lo externo, las tareas de la empresa se concentraban en la diversificación, en la competencia, en un entorno contingente. El descubrimiento de lo interno como un espacio de intervención estratégica tendrá repercusiones de manera particular en lo organizacional. En las formulaciones de los “clásicos” de la estrategia se aprecian los énfasis en el

ambiente por sobre la situación interna. En este orden, Ansoff, reeditando las posturas dominantes sobre la estrategia, privilegia la dimensión externa en la formulación estratégica, al plantear la prioridad de la relación establecida por la firma con su medio ambiente (cf. Yoshihara, 1988: 121), postura que se emparenta a la de Hofer y Schendel (cf. 1985). Dando un relieve también de primer orden al ambiente de la organización, Porter plantea: “La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”. Porter, en su esquema de cadena de valor, para hacer análisis interno, alude a la *logística* interna y externa. Quinn se aproxima al planteo de Porter, en especial en lo referido a crear una posición: 1. las estrategias formales contienen metas, políticas y secuencias de acción, indica Quinn; 2. “*pocos conceptos clave e impulsos*” (en este orden se encuentra el planteo de P. Drucker de que las estrategias deben ser precisas y específicas), alrededor de las estrategias efectivas; 3. comprenden lo impredecible y lo desconocido.

Abrevando de este campo de conocimiento, y cercano al planteo de Quinn, se señala que bajo el entendido de que un “*objetivo primario* es un futuro decisivo alcanzable, definido con gran claridad, basado en las necesidades de los clientes”, la “*estrategia* es la ruta de acción establecida para alcanzar el objetivo primario”; “*tácticas* son cadenas de acciones planeadas, que dan lugar a una estrategia” (cf. Hellebust y Krallinger, 1991: 181).

La distinción entre ambas dimensiones es claramente expuesta por Ansoff, Declerck y Hayes. Como indican respecto a la efectividad y lo eficiente, lo primero tiene que ver con la explotación, lo lucrativo, de los nexos con el medio ambiente, mientras que lo segundo se relaciona con la “modalidad empresarial” que busca nuevos nexos (cf. Ansoff, Declerck y Hayes, 1988: 78). De manera concreta en cuanto al adentro y el afuera, señalan: “tanto la posición estratégica dentro del ambiente como también las capacidades, necesitan cambiar. Cuando esto ocurre y la firma se enfoca sobre la planeación estratégica solamente, está despreciando la necesidad potencial más importante de cambiar la cultura interna de tal manera que la prepare a vivir dentro del nuevo tipo de ambiente. Mientras que la planeación de la posición estratégica externa ha sido extensivamente explorada tanto en la teoría como en la práctica, la planeación de la *capacidad de transformación* ha recibido una atención mínima” (Ansoff, Declerck y Hayes, 1988: 62). Sin apartarnos de lo central en este capítulo, un planteo principal de Hofer y Schendel es el referido a que los “cambios que se relacionan con el ambiente afectan la efectividad de la organización en mayor grado que los cambios de orientación interna” (Hofer y Schendel, 1985: 2), que en una mayor precisión implica que “para las empresas de negocios sostenemos que las consideraciones económicas y tecnológicas deben tener prelación sobre las de

orden social y político, aun cuando ambos tipos de factores se deben incorporar en la decisión estratégica final” (Hofer y Schendel, 1985: 213). Como se aprecia, esto se relaciona con el planteo de la estrategia como influencia de la estructura. En el mismo tenor, de repensar lo interno y lo externo de las organizaciones, es muy significativo lo que señala Haselhoff al trazar líneas que miran el futuro. Haselhoff señala: 1. “tenemos que soñar con una filosofía de estrategia que cree un *modus vivendi*, una especie de simbiosis pacífica entre las organizaciones. La formulación de estrategias tiene que ir más allá de los intereses inmediatos de la misma organización. Eso significa que el estratega tiene que considerar a su oponente, a su competidor, como parte de la solución de sus problemas”; 2. “tenemos que cambiar poder duro por poder suave, es decir, poder puro por flexibilidad e inteligencia” (Haselhoff, 1988: 35), que se emparenta al apunte de Ansoff, Declerck y Hayes, cuando señalan: “es evidente que está en camino una redefinición del papel de la firma dentro de la sociedad y que la nueva definición remplazará a la doctrina del *laissez faire*. También llevará a la activación de nuevos tipos de firmas entre la firma y el medio ambiente: legal, cultural e informativo” (1988: 54)²⁴.

Como se aprecia, los distintos alcances de la planeación estratégica hunden sus “raíces en un modelo general de solución de problemas” (Hofer y Schendel, 1988: 69). Tiene asimismo un relieve que es pertinente expresar en detalle: “el enfoque formal y analítico de la planeación estratégica también puede usarse para predecir el comportamiento futuro de la compañía para ayudar a evaluar a los gerentes superiores y medios, y para ayudar a extender el pensamiento de la alta administración más allá de sus horizontes corrientes” (Hofer y Schendel, 1988: 7). Sin embargo, sobre sus alcances se pueden destacar distintas posturas. Es el caso de Hyman, el cual retomando a Storey, y sobre los alcances de la estrategia coherente en las relaciones industriales, plantea la necesidad de preguntarse en torno a la armonía entre el largo plazo y los asuntos relativos a la tecnología, el mercado y la producción (cf. 1987: 34). Hay un aspecto central que destaca Hyman y que es motivo central de preocupación en este trabajo: el proceso de trabajo, que sintetiza la mirada hacia dentro en la construcción estratégica, es una variable de primer orden, a diferencia de lo expuesto por Hofer y Schendel, que señalan que lo externo es el factor de irradiación principal para la empresa²⁵. Así, en el proceso de trabajo que Hyman resalta, retomando a Braverman, se manifiesta el ensanchamiento del control (sin que se traduzca en más supervisión o vigilancia más visible) y su correspondiente en la

²⁴ Un planteo aproximado es el de Peters y Waterman, en cuanto a que en lo duro se ubica a la dirección por objetivos, las estrategias y las tácticas, mientras que en lo blando se ubica la cultura innovadora (Peters y Waterman, 1984: 328).

²⁵ Los autores parten de la distinción entre la efectividad (las relaciones entre la organización y el ambiente) y la eficacia (la estructura interna). Afirmando que si no se destina tiempo a la eficacia se fracasa, pero aún así el relieve lo tiene la efectividad: “Cuando hay conflictos entre las dos, por lo general hay que conceder prioridad a la primera” (Hofer y Schendel, 1983: 3). Hemos insistido que este es uno de los cambios sustantivos (el relieve del adentro) en las modernas estrategias empresariales.

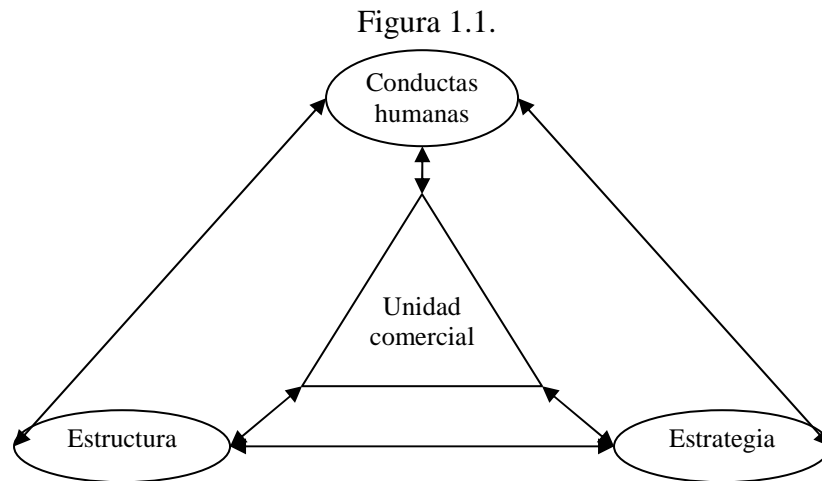
ganancia, lo cooperativo y lo conflictual -lo que conduce a reflexionar sobre los problemas apuntados por Friedman respecto a la ubicación de las alternativas del “control directo” y la “autonomía responsable”, la gerencia dividida entre la coordinación y la vigilancia, todo esto visto como fases complementarias de una misma estrategia. Es tan importante este planteo para Hyman que indica: “Sólo si esto es reconocido es significativamente posible ponerse a investigar la naturaleza, dinámicas y precondiciones de la estrategia gerencial en las relaciones industriales” (1987: 35). Asimismo, Hyman hace anotaciones sobre un conjunto de funciones gerenciales en las que el control del trabajo puede ser mirado como una estrategia gerencial dominante, para lo que alerta de que “una vez más, un énfasis en la contradicción es esencial” (Hyman, 1987). Así, subrayando el énfasis en la contradicción, el proceso de trabajo, dice Hyman, es una actividad al mismo tiempo cooperativa y conflictual. El papel contradictorio del gerente con un pie en la coordinación de la producción y otro como vigilante (vehículo de disciplina) se expresa entre y al interior de las especialidades gerenciales. Dahrendorf anda por rutas similares, al señalar que “la estructura de dominación de las empresas industriales es la fuente más general de todos los conflictos; debido a que esta estructura no puede suprimirse, siempre habrá conflictos en la empresa y la industria”, lo que se apoya en el argumento de que el “fundamento de los conflictos, e incluso de los antagonismos, radica por tanto en la divergencia entre la competencia de dominación y el deber de obediencia” (cf. Pries, 1995: 120).

El acervo de conocimiento sobre lo organizacional deja ver que en el espacio laboral se desarrollan y ejercen nuevas formas de participación de los empleados y alternativas de organización del trabajo, a la par de cambios en las jerarquías de las corporaciones, de la gravitación de los sindicatos, del peso del desarrollo humano y de los estatus de los actores. Asimismo, dado que la teoría producida se da en periodos de estabilidad, el reclamo de Hyman apunta a construir una teoría dinámica, que en su concreción señale la coexistencia de la cooperación con el conflicto, y que en el caso de las estrategias gerenciales indica que la mayoría de ellas fueron hechas por las gerencias. Se trata de decisiones estratégicas que han abonado en cambios fundamentales en las relaciones industriales.

En lo concerniente a la acción y la estructura, vale detenernos primero con un reconocimiento: la mirada hacia adentro de las organizaciones no inventa nada, sólo pone de realce la acción de los sujetos. A partir de esto es posible hablar en las organizaciones de algo más que estructura. Se trata de una discusión que ha ocupado un lugar de relieve al pensar el universo estratégico. Con diferentes enfoques e intenciones ha sido abordada. Uno de ellos pone el acento en la preeminencia de las normas y valores, de un lado, o bien al hecho fundacional, con toda la carga de la reflexión sobre el carisma que le acompaña, del otro. El que inaugura esta discusión es Chandler, cuando señala: “los cambios

estructurales son una consecuencia inmediata de la estrategia de crecimiento adoptada por la alta dirección de la empresa” (Chandler, en Rodil, 1991: 251). Insertándose en la discusión, Altmann será enfático: la empresa es la “concreción, susceptible de asimilarse en cada caso histórico particular, de una estrategia que se expresa no sólo en distintas modalidades institucionales, en la forma técnico-organizativa de los procesos de producción, en las estructuras jerárquicas y cooperativas del uso del trabajo, sino también en las relaciones con su entorno estructural (como, por ejemplo, los mercados, los sitios de implantación, etc.), que representa a un tiempo su objeto y sus condiciones. El concepto de empresa interrelaciona por tanto condiciones e intereses, y los entiende tanto en su expansión concreta, como en sus presupuestos y vínculos sociales” (Pries, 1995: 129). En el mismo tono, Mejía señala que “... la organización es función de la estrategia, y que la estructura más compleja es el resultado de una acumulación de varias estrategias...la conclusión de Chandler es que la estrategia determina su estructura, siendo la primera una respuesta a las exigencias contextuales” (Mejía, 1988: 11). Asimismo, Hofer y Schendel, corroborando el planteo de Chandler, señalan que de la “estructura de una organización se debe deducir de su estrategia” (1985: 207 y 214). Porter, por su parte, advertirá que la empresa no es prisionera de la estructura, al poder a través de las estrategias influir en ella (cf. Porter, 1987: 23). Un argumento más consistente y que subraya el papel de la acción apunta que partiendo del propósito de observar la “conversión de la estrategia en acción” (cf. Yavitz y Newman, 1990: 264), se aprecia que la estrategia se interesa en el curso de la nave, no en las olas, en el amoldamiento al negocio y la calidad, que planea en el horizonte la “dirección y el tono de los planes a plazos más cortos” (Yavitz y Newman, 1990: 18), que se plantea tareas que se pueden alcanzar, que se orienta a la acción y que atraviesa al conjunto de cuadros gerenciales (cf. Yavitz y Newman, 1990: 19). Al tratar de ordenar el cuadro, José Mejía señala que la estrategia antecede a la estructura al comienzo de la experiencia organizacional; en su fase ordinaria, la estructura de tipo mecánico define la estrategia, mientras que la de tipo orgánico presenta procesos de intercambio entre la estructura y la estrategia; en la fase de crisis es la estrategia, como al principio, la que jugará el papel de irradiación sobre la estructura (cf. Mejía, 1988: 45).

De manera contraria a lo expuesto, Haselhoff (1988) señala que debe complejizarse el planteo chandleriano de que la estructura sigue a la estrategia, que también implica que lo interno sigue a lo externo (en la lectura de Hofer y Schendel, 1983), argumentando que “aunque la estrategia externa es todavía muy importante, la estrategia interna va a ser mucho más crítica” (Haselhoff, 1988: 36). Mills, por su parte, establecerá que “decir que ‘la estrategia determina la estructura’ no tiene tanta base como en otros tiempos” (cf. Mills, 1992: 109). El planteo de Mills lo podemos graficar tomando lo que el denomina como supeditación de las conductas, la estructura y la estrategia:



No obstante, Mills reconoce que “la estrategia determina las necesidades de la empresa en cuanto a Técnicas, las cuales imponen la Estructura, el Personal, los Sistemas, el Estilo y los Valores comunes” (cf. Mills, 1992: 108). Entrando al debate respecto al relieve de la estructura, Mintzberg anota que “la estrategia en sí es un concepto enraizado, no en el cambio, sino en la estabilidad de los planes y patrones establecidos” (Mintzberg, 1993: 21), con lo cual sugiere que el concepto estrategia es más cercano a la estructura que a la acción, a la cohesión y la estabilidad que al cambio social²⁶. En este sentido es muy cercano lo enunciado por Mussche (1974), cuando plantea que la elección de la estrategia no es un acto libre, “se encuentra fuertemente determinada por la estructura interna”. Emparentado a este planteo, R. Hall y M. Saias (1979) ubican a la organización como un entramado de interdependencias, concluyendo que la estrategia es posterior a la estructura. En esta última lectura se incluyen los valores, lo cual puede tener sentido en que lo importante, como en la etapa del discurso del poder de Foucault, no es quién define la estrategia, sino cómo se define.

No se trata de asuntos menores la atención en el adentro y el afuera de la organización, como también del peso de la estructura o el relieve de la acción. Sin embargo, para nuestros fines lo importante es reconocer que el conflicto está en la organización, de manera presente o latente, pero está. Desde este ángulo, a la par de hacernos de otros instrumentos de reflexión, la visión sobre la estructura y su huella en ella de la cultura y lo simbólico evita el que se vea a esto último como epifenómeno, superestructura o reflejo de la lógica del capital, repensando un planteo de Laclau sobre

²⁶En el mismo sentido se inscribe el planteo de Montañó, cuando señala que sobre la cultura corporativa, “la mayor parte de estos estudios y reflexiones se ha basado principalmente en la visión estructural-funcionalista de la cultura que privilegia la idea de la cohesión social y rechaza abiertamente la del conflicto” (Montañó, 2000: 299).

el estado (cf. Laclau, 1981). El concepto de *habitus* es apropiado para problematizar lo estructural, comprendiendo al *habitus* como “una especie de máquina transformadora que hace que ‘reproduzcamos’ las condiciones sociales de nuestra propia producción” (Bourdieu, 1990: 155). De manera más formal, y entendiéndole “como sistema de disposiciones adquiridas por medio del aprendizaje implícito o explícito que funciona como un sistema de esquemas generadores, genera estrategias que pueden estar objetivamente conformes con los intereses objetivos de sus autores sin haber sido concebidas expresamente con este fin” (Bourdieu, 1990: 141). En las estrategias se condensan, como en las organizaciones, múltiples sentidos, prácticas, determinaciones, pulsiones e idealizaciones. La formulación es este constructo complejo en el que, creemos, hay ejes ordenadores que permiten hacer la lectura que tanto reclamaba Weber al revisar la acción social: las conexiones entre la acción y la intención. Y para esto último, considerando su complejidad en la legibilidad, “habría que analizar las *conveniencias colectivas*, es decir, el conjunto de normas, evidentemente muy variables según las épocas y las sociedades, que se imponen a los dominantes en un momento dado y obligan a los trabajadores a *imponerse límites* por una especie de respetabilidad que lleva a aceptar la definición dominante de la lucha conveniente” (Bourdieu, 1990: 272). No hay duda de los roces de las “conveniencias colectivas” con el enfoque psicoanalítico francés respecto al espacio sociomental (se emparentan ambos al planteo de Foucault de “campos de conocimiento”) en el cual se dan las condiciones para enganchar lo individual requerido, con la forma social admitida, insistimos. Se trata de ese caldo de cultivo en el que se encuentran los ingredientes para mirar las cosas con ciertas anteojeras. No hay una respuesta dada, sino armada. No se trata de un orden prefijado, del cual los actores toman las armaduras para moverse en el escenario, sino de una configuración. Aquí es el espacio para la construcción de sentido. Con esto nos aproximamos a la relación entre estructura y prácticas culturales. Ya se aprecia esta relación en la parte explícitamente empresaria de las estrategias empresariales, por el relieve que dan a los líderes, sea porque son fundadores o por la resemantización de la utopía original²⁷.

²⁷Es significativa la evidencia empírica que nos presenta Valdés Killien. En su trabajo aborda a los empresarios de Guanajuato, los cuales “consideran que la desigualdad socioeconómica es producto de características individuales y no del sistema socioeconómico mismo” (1989: 79). Creen en Dios pero el mundo se mueve por la acción de los hombres en relación a “necesidades” y “deseos”, teniendo una “concepción antropológica individualista-activista-voluntarista” (Valdés Killien: 1989: 80). Ram y Holliday se aproximan a lo enunciado por Valdés, al señalar que en la pequeña firma de negocios se ubica al trabajo como sentido de vida, como también destaca la centralidad que dan a la familia (cf. Ram y Holliday, 1993). En una dimensión más abstracta, Vancil apunta: “La estrategia es la conceptualización, expresa o implícita del líder de la organización de: 1) los objetivos o propósitos a largo plazo de la organización; 2) las amplias restricciones y políticas, autoimpuestas por el líder o aceptadas, y 3) por el conjunto de planes y metas a corto plazo actuales” (cf. Elorduy: 1993). Son dos ejemplos puente para abordar de manera amplia este tema en el próximo capítulo.

1.3. El terreno de la cultura en el discurso de las organizaciones

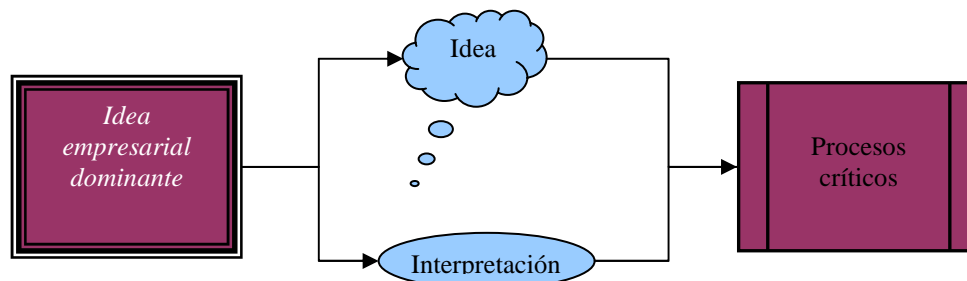
Un objetivo principal en esta parte de la exposición será sistematizar la discusión sobre la cultura en el piso de la fábrica, concretamente entendiéndole como prácticas laborales, confrontando así las ideas que se tienen sobre la cultura, para lo cual nos apoyaremos en las evidencias empíricas. Entre lo pertinente de distinguir y abordar se encuentran: 1. la cultura como estructura (heredada) o significación; 2. como epifenómeno o un reflejo de las condiciones materiales, o como acción autónoma de sujetos que han incorporado en su subjetividad las condiciones materiales; 3. como parte de la estrategia o bien objeto de ella; 4. como normas y valores en una visión instrumental, o como significación, es decir como relación social compleja; 5. como un instrumento de dominación que se puede manipular para garantizar la reproducción de las condiciones que hacen posible la dominación; 6. como el producto de líderes visionarios que en el hecho fundacional dejaron hendiduras en el quehacer organizacional. En todo caso, se trata de hacer comprensible el peso de lo cultural en las organizaciones, en los sujetos que participan en ellas y que las hacen constructos sociales; no solamente de este relieve en la parcialidad subjetiva de las directivas y los especialistas en distintas disciplinas que piensan las relaciones social-laborales y las organizaciones, que es donde se ha concentrado la discusión sobre la cultura.

Coincidimos con lo apuntado por Montaña, acerca de que la cultura corporativa “se inscribe en un proyecto de reformulación del modelo burocrático y pretende fomentar la identificación de los miembros con la organización a fin de elevar su participación e involucramiento en procesos tendientes a mejorar el nivel de competitividad” (Montaña, 1997, 1). Sin embargo, tratándose de una formulación general, aun cuando coincidimos con este planteo surgen interrogantes de distinto alcance: ¿la reformulación del modelo burocrático es una condición necesaria para el avance de la cultura corporativa?; ¿la cultura corporativa está presente en la organización-empresa en general, o se encuentra más en las preocupaciones gerenciales que como ingrediente presente en la acción de los distintos sujetos que conforman la organización?; ¿frente a un medio anómico se constituye la organización en un referente antianómico, de solidaridad orgánica e identitario, es decir asistimos a la emergencia de espacios sociometales -retomando el sentido que se le da en el psicoanálisis- en el que se dan traslados de seguridades?; ¿estamos asistiendo a la emergencia de nuevos fenómenos organizacionales, por ejemplo los que enuncian Aubert y De Gaulejac de que “ahora son las organizaciones las que dan a cada individuo su *status* social”? (1993: 29).

De manera más puntual, Denison (1991) habla de cultura organizacional como conjunto de variables comportamentales, en las que se encuentran: las creencias, las conductas gerenciales, los

valores, los principios fundamentales y los procedimientos. Estos dos últimos son, según Denison, el basamento para construir estrategias. Mintzberg y Quinn lo plantearán de manera cercana, pero hay matices: la estrategia, la estructura, los sistemas y el estilo son las (cuatro eses del inglés) “que crean y sustentan una cultura” (Mintzberg y Quinn: 1993: 394). Miller establece dos niveles de comprensión de la cultura. De manera llana, indica que la cultura de una compañía es “la suma de los hábitos de los miembros que la componen” y “la manera en que normalmente hacemos aquí las cosas”. De manera más elaborada, la cultura “está formada por la estructura, los sistemas, las capacidades, el estilo y los símbolos que los valores y las visiones nucleares de esos miembros reflejan, y que se ven afectados por las fuerzas externas...del medio ambiente” (cf. Miller, 1991: 269-270), las cinco eses de *structure, systems, skills, style, symbols*, como cuerpo de la cultura. La cultura empresarial se presenta así con influencias decisivas de la directiva, pero también por el medio social y político, la tecnología y la economía (cf. 1991: 299). Pero no solamente la cultura empresarial recibe influencias, pues también las irradia. Sobre esto, Barnard y Selznick plantean un esquema que pensando en la dimensión de la cultura, arranca de la idea empresarial dominante y se dirige a los procesos críticos:

Figura 1.2.



En el planteo de Miller ya se aprecia el emparentamiento entre cultura y clima organizacional, vínculo que encuentra en la teoría de la contingencia su principal referente. Ordenando la discusión, podemos señalar que el acercamiento se hace bajo el supuesto siguiente: “Clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento, (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización” (cf. Tagiuri y Litwin, 1968, en Denison, 1991). En respuesta a este tipo de argumentación, Schein (1988) manifiesta lo opuesto, al señalar que no debe confundirse a la cultura con el clima, el ambiente, la filosofía, la ideología, el estilo y/o la dirección. En este punto concreto de la discusión, Ouchi señala que no hay distinción entre cultura y filosofía: “La filosofía corporativa estipula las metas y prácticas que una comunidad de

empleados trata de establecer. Esta filosofía nos lleva, con el tiempo, a desarrollar un gran número de prácticas y patrones de conducta específicos que constituyen una cultura corporativa” (en ambos casos cf. Baba, 1989). Se trata de un proceso que en sus inicios adopta la filosofía, producto de los valores de sus fundadores, posteriormente en las decisiones vendrá la postura frente a lo correcto e incorrecto, que “articulado en un entorno socioeconómico específico, surge visiblemente, con el paso de los años, como una cultura o filosofía” (Ouchi, 1982: 177). De manera concreta, para Ouchi la cultura de una compañía son los valores de una empresa (“agresividad, defensa o agudeza”), que en este aspecto demuestra un reduccionismo al pensar la cultura en su decantación como competencia, o al menos como un ingrediente necesario y que le da sentido a aquélla.

Adentro de esta discusión estimulada por el enfoque contingencial, Saunders plantea: “No existe una cultura que sea relevante para todas las organizaciones. La organización con éxito es capaz de adaptar su cultura a su entorno” (Saunders, 1991: 17). Empero, respecto a la estructuración de las organizaciones en aras de desarrollar una “cultura comprometida” (y “flexible”), se presentan tres condiciones para el diseño organizacional: facilitar estilo de gerencia delegatorio; desarrollar el trabajo en equipo; integración de áreas funcionales. “La forma en que se organice el trabajo de los miembros de una organización puede tener un impacto importante en el desarrollo de una cultura organizacional comprometida” (Saunders, 1991: 63). Ésta, la cultura comprometida, sólo puede desarrollarse en las organizaciones que practiquen, durante varios años, un estilo de gerencia que le dé énfasis a la participación de todos los miembros en la toma de decisiones relativas a aquellas áreas de su ambiente de trabajo que los afecten directamente” (Saunders, 1991: 63).

Como parte de la discusión sobre la cultura, y trayendo a la tecnología administrativa a la discusión que nos proponemos, Beckhard planteará: “Más y más gerentes se están dando cuenta de que realmente están administrando una ‘cultura’ en sus propios valores, reglas de juego, normas y estructuras de poder. Si hay una necesidad percibida, de que la cultura debe cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas o con el ambiente, es otra situación en la cual el programa de desarrollo organizacional es apropiado” (Beckhard, 1973: 19). El ejemplo que pone el autor alude al tránsito en una empresa del control y propiedad familiar (“patrón monárquico”) al control de la familia con administración profesional, proceso que ejemplifica la necesidad de una estrategia, de un diagnóstico, que atienda los procesos y los actores, repensando la técnica administrativa del cuadro gerencial *Grid*. Como en los más de los casos, se trata de una propuesta dirigida en lo fundamental a la gerencia, a los ejecutivos.

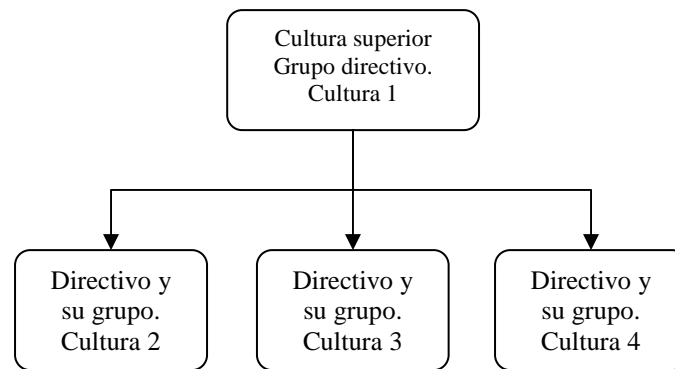
Ya en Beckhard se aprecia claramente el enfoque estructural en el que estamos detenidos (valores, reglas, normas y estructuras); Denison (1991) lo refuerza, cuando señala que la cultura de la

organización es “un código, una lógica y un sistema de comportamientos y significados estructurados que han soportado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para futura adaptación y supervivencia”. En ese orden la cultura (de la efectividad) cumple con cuatro funciones principales: la efectividad es función de valores y creencias (estructura); función de políticas y procedimientos; función de traducción de valores y creencias esenciales en políticas y procedimientos uniformes (creación de cultura). Para encarar al medio con posturas proactivas, el relieve lo tiene la función de interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y ambiente comercial de la organización²⁸.

Otro filón dominante en la discusión de la cultura como estructura es el que alude a las subculturas. Como se apreciará, las subculturas son definidas por una ubicación estructural determinada a la que corresponden determinadas normas y valores. Entrando en esta rama de la discusión, Margulies y Wallace van a utilizar el término cultura entendiendo por ésta a “las creencias y valores aprendidos y a los patrones de comportamiento característicos que existen dentro de una organización”, aclarando que en las organizaciones no existe un “sistema uniforme y homogéneo de creencias y valores aprendidos y patrones de comportamiento” (Margulis y Wallace, 1989: 58), lo cual se manifiesta en la presencia de las culturas formal e informal. Estas, aparte de las subculturas, afectan los procesos de cambio. Las condiciones que propician las culturas son: poblaciones distintas (blancos, negros; civiles, militares); tipo de tareas que se realicen por los grupos; formas de recompensa; cambios culturales en la sociedad externa -se cuele el filón de la organización como isla. Tal diversidad cultural se expresa en la transmisión por socialización, en el reforzamiento al reconocer diferencias individuales (disfuncional), en la imitación social (el relieve de modelos sociales efectivos) y en la instrucción directa (con peso de los informantes calificados, no necesariamente adscritos a puestos formales de autoridad). En el mismo tono de compartir el supuesto de los subgrupos y las subculturas, Blake y Mouton afirman que no se puede llegar a la excelencia sin conocer la cultura empresarial: “La cultura de una compañía se refleja en la formación de los grupos dentro de los cuales trabajan los directivos” (pauta de interacciones, tejido de actitudes, creencias y valores) (Blake y Mouton, 1973: 90).

²⁸Lo interesante del planteo de Denison se desvanece cuando en términos de la cultura organizacional, y de manera operativa, mejor aún, instrumental, el autor reduce la cultura organizacional a una conseja, en el mismo sentido que el común denominador de elaboraciones manageriales: “Desarrolle actitudes y reglas de conducta, es decir, una cultura organizacional que sirva de apoyo a estructuras descentralizadas que operen en favor de toda la corporación” (1992: 236), por lo que se indica de manera casi textual que para avanzar en la cultura corporativa juegan un papel de relieve los procesos de grupo necesarios para manejar el cambio abierto (cf. 1992: 216).

Figura 1.3.



Para reducir las trabas al desarrollo cultural, Blake y Mouton plantean que destaca el trabajo en grupo (perfeccionando la cultura del grupo); el desempeño individual; la aclaración y consenso respecto a los objetivos de la empresa. Se trata de una propuesta dirigida en lo fundamental a la gerencia, los ejecutivos. Por su parte, Van Maanen y Barley (cf. Gómez Cabranes, 1994: 137) también hablan de subcultura organizativa. Entienden por ella a un subconjunto de gente de una organización que: 1. interactúan entre ellos; 2. generan identidad planteando sus diferencias; 3. comparten problemas; 4. generan acción a partir de compartir esquemas de comprensión. En la misma tesitura, Denison ejemplifica sobre las subculturas ocupacionales en People Express (gerentes de vuelo y gerentes de servicio al cliente, de mantenimiento, grupo de arranque -fundadores) (Denison, 1991: 105); por su parte, R. Sainsaulieu (1987) señala que la empresa es un “tejido de subgrupos” en los que se comparten modos de representación, actitudes hacia el trabajo y la empresa, patrimonio de experiencias y análisis de ellas, mientras que Miller y Form (1969) apuntan que existen jergas propias como manifestación de culturas grupales. Así, en las empresas hay grupos que construyen culturas de grupo, subculturas (cf. Crozier y Friedberg, 1990: 175). Como se anotó, destaca en el enfoque sobre las subculturas el dominio de ubicarles como estructura.

No hemos agotado, tampoco es el objeto, la discusión sobre la cultura que se da en los estudios organizacionales, y de manera más precisa en la tríada dominante en la tecnología administrativa: la administración, la psicología de empresas y las elaboraciones gerenciales. Ahora es pertinente atender el segundo enfoque sobre la cultura, que encuentra en la sociología y, en especial, en la antropología: el argumento de entender a la cultura como significación, como relación social-simbólica compleja.

1.3.1. Los usos de la cultura: cohesión y adaptación en la organización y en sus actores

Ahora, en lo concerniente a la relación de la cultura con la estrategia, esta última que como se ha apuntado articula las dimensiones del adentro y el afuera, indica Schein que se pueden vislumbrar estrategias que chocan con valores, que implica la influencia de la cultura en la estrategia. En este orden se inscribe lo planteado por Gómez Cabranes de entender a la cultura como “*factor de adaptación externa y de cohesión interna*” (Gómez Cabranes, 1994: 150). Por lo enunciado, podría hablarse entonces, desde algunos ángulos analíticos, en vez de cultura de estrategia. De manera cercana se encuentra un planteo de Crozier y Friedberg: por “estar formada por un conjunto de elementos de la vida psíquica y mental, con sus componentes afectivos, cognoscitivos, intelectuales y relacionales, la cultura es instrumento y es capacidad que adquieren, utilizan y transforman los individuos al tiempo que construyen y viven sus relaciones y sus intercambios con los otros. Forman parte de este conjunto los valores, las normas y las actitudes, pero cambian de estatuto. En este caso no son más que elementos que estructuran las capacidades de los individuos y de los grupos y que, de ahí, condicionan, pero nunca determinan las estrategias individuales y colectivas” (1990: 172-173).

En el mismo orden de poner atención en el adentro y el afuera, ahora en relación con las dimensiones culturales, Denison señala al referirse a la cultura corporativa que “los métodos de participación de los empleados en la gerencia dan como resultado mejor rendimiento financiero en una serie de corporaciones” (1991: VI). El objeto de este planteo es poner atención en el establecimiento de vínculos entre cultura y rendimiento, lo que desde este enfoque implica poner mayor interés en el lado comportamental de la gerencia y la organización.

En lo que hace a la dimensión interna. Denison la subdivide en lo estratégico y lo cultural, lo primero como participación y lo segundo como consistencia. En lo primero, la gerencia obtendría un mejor desempeño, y el trabajador un mejor ambiente de trabajo; en la consistencia, como cultura sólida, se alude a un sistema compartido de valores, creencias y símbolos. Más potente para una interiorización, la integración normativa tiene como resultado la edificación de sentido compartido, aunque esta integración, previene Denison, puede ser conservadora, ya que la consistencia no implica necesariamente una mayor participación. Ahora, en lo que hace a la dimensión externa, destaca la adaptabilidad y la misión. La primera da propósito y sentido, reafirmando valores claves de la organización; la segunda, la misión, da dirección y metas claras. Denison concluye señalando que la participación y la adaptabilidad son flexibles, mientras que la consistencia y la misión son rígidas (vale señalar que este último planteo es contrario a las posturas dominantes en los estudios que abordan lo organizacional).

Insistiendo en lo interno, Giral (1993), entendiendo por cultura organizacional al “individuo que, con su cultura propia, integra nuestras organizaciones” (1), y en consecuencia asumiendo que la cultura organizacional está dada, afirma que hacia donde hay que avanzar es hacia una cultura de efectividad: 1. la que busca a nivel empresa lograr la síntesis entre valores y tradiciones con los requerimientos de la modernidad; 2. cambios de fondo en las organizaciones; 3. sistema de valores *ad hoc* al desarrollo humano integral; 4. mantener actitudes abiertas y flexibles (cf. Giral, 1993: 25). En este diagnóstico se implica que hay que modificar las condiciones internas, que la idea es desarrollar la cultura interna de la organización cambiando “los valores, creencias y actitudes de las personas que la constituyen” (Giral, 1993: 23)²⁹. Gómez Cabranes, a diferencia de Giral, no parte de la postura de la cultura como algo dado, pues retomando a Geertz señala que la cultura es hallar significados en la realidad y dar sentido a lo que se hace (Gómez Cabranes, 1994: 151).

Hasta ahora hemos hablado de “creencias esenciales” y sentido compartido (Denison, 1991; cf. Van Maanen y Marley, con su planteo de compartir esquemas de comprensión, y que se emparenta a los modos de representación y actitudes de Sainsaulieu -1987-, así como a la búsqueda de una nueva estructura cognoscitiva, de Dalton -1989), de nuevos ordenadores de sentido (Tixier, 1988); de “presunciones básicas y creencias” que aluden al tránsito de valor a creencia a presunción (Schein, 1988; cf. Blake y Mouton, 1973); del cambio de valores, creencias y actitudes (Giral, 1993), que implica la renovación de los individuos para la corporación responsable (Goulliart y Kelly, 1996); de construir un ser social *ad hoc*, el que se requiere constituir de acuerdo a las fuerzas dominantes que influyen en la acción social y los requerimientos dinámicos de las organizaciones. De una manera convencional, podemos retomar a Elliot Jaques para señalar el *homo faber*-ser social que se había requerido en condiciones histórico-culturales específicas (producción en masa; centralización de la firma; comportamiento socialmente “fabriquizado”, adaptación de la empresa a su entorno, entre las principales): “La cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio de la firma...hacer relaciones requiere asumir funciones dentro de una estructura social; la calidad de las relaciones se rige por el grado hasta el cual los individuos interesados han absorbido la cultura de la organización para poder actuar dentro del código general. La cultura de la fábrica consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse

²⁹Estamos hablando de sujetos que trasladan sus experiencias y saberes al interior de la organización y que ésta, recuperando a E. Mayo, logra romper la anomia exterior y fundir los intereses individuales a los de la organización. Con este argumento Giral distingue a la organización de las personas que la componen, ubicándose en lo que Pagès denomina la mediación de la organización.

paso entre y con los demás miembros del grupo” (1951: 251, en Denison, 1991: 25). Frente a este *homo faber-ser* social que los discursos dominantes en lo organizacional señalan que fue lo socialmente buscado y convencionalmente aceptado, las ideas dominantes que circulan en los circuitos gerenciales enfatizan que el territorio de la actual transformación del *homo faber-ser* social se encuentra en los ámbitos de la representación, de las formas de conocer, de cómo tocar el núcleo duro que coloque anteojeras culturales (predisposiciones, conveniencias y sentidos de lo vivido) en la acción de pensar la acción. El problema no estriba solamente en lo que se piensa, sino principalmente en cómo se piensa; el correlato del creer y la fe implícita no se apartan de estas intencionalidades. A esto las gerencias han dedicado gran parte de energía, a consolidar un cuadro administrativo útil, con atributos que iremos resaltando.

Lo señalaremos más adelante, pero el poner atención en las narrativas hegemónicas gerenciales no implica que compartamos sus supuestos, al contrario: su silencio sistemático sobre el conflicto y su énfasis en la colaboración, abre una puerta de comprensión de que se trata de narrativas que intencionalmente ponen su atención en lo que hace que las sociedades permanezcan y se reproduzcan, ignorando o descuidando la reflexión sobre el conflicto y lo que genera cambios por fuera de las fronteras que estas narraciones han definido para encauzar la acción social.

1.3.2. La tecnología administrativa. La organización sin fronteras

En este apartado continuamos con el mapeo del lado humano. Las concreciones de cómo se le piensa se aprecian, estableciendo un puente weberiano entre intención y acción, en el trabajo de cuadros administrativos que correspondan al énfasis de lo interno, lo organizacional y la cultura. En ese orden, es pertinente atender el planteo de McGregor, recordando los atributos que le da a la teoría X: el trabajo como castigo, por lo que hay que construir mecanismos de vigilancia; en la teoría X se da preferencia a la seguridad y a ser dirigido. Con el argumento de que la “necesidad satisfecha ya no motiva la conducta (McGregor, 1994: 36), la teoría Y, por su parte, pone de relieve las necesidades del yo: autoestima en lo individual; necesidad de reconocimiento social. Asimismo, McGregor señalará que “una gerencia socialmente responsable es incompatible con una política de tolerancia excesiva” (McGregor, 1994: 46), supuesto del que deviene, o encuentra uno de sus orígenes, el cuadro *Grid*. En los planteos de McGregor se distingue:

Cuadro 1.2. Teorías X e Y

Teoría X	Teoría Y
Trabajo como condena (Inherente)	No hay “disgusto inherente por el trabajo”
Control, dirección y amenazas	Amenazas y castigos no únicos medios Control y dirección del hombre por sí mismo
Intereses diferenciados los individuales de los de la organización	Conecte de los intereses individuales con los de la organización
Principio escalar	Concepto de integración y autocontrol. Reconocimiento de necesidades del individuo y de la organización
Responsabilidad en la gerencia	Construcción de responsabilidades ³⁰

Revisando el caso del empresariado francés, pero lo sugerente desborda la evidencia empírica, H. Weber (1988) distingue lo estructural, lo referido a la naturaleza socioeconómica (tipo de empresa) y lo cultural (diversidad de concepciones y de prácticas de la función patronal): 1. la cultura patrimonial como el resultado del ascendente aristocrático en la burguesía (francesa), que se expresa en la jerarquía social, en el derecho de la estirpe a dirigir, en el buen padre de familia que dirige la empresa (la gran familia), el padre-patrón (cf. Weber, 1988: 549). Esta conjugación da protección y autoridad, protección con jerarquía; 2. opuesto al patrimonialismo, emerge una nueva élite compuesta por científicos, ingenieros, empresarios y financieros: más racionales que providencialistas, más escolarizada y menos preocupada por el derecho de propiedad, pro-reguladora del conflicto y negociadora con sindicatos bajo el supuesto de que para avanzar en la empresa se requiere del concurso de los trabajadores, de su consenso. Resalta en el planteo de Weber una articulación con McGregor: la preferencia a la seguridad y a ser dirigido que se encuentra en el mismo nivel de abstracción con la conjugación de protección y seguridad. Asimismo, no es menor lo apuntado por Weber de que la clase obrera oscila entre dos relaciones de subordinación: la propiamente capitalista (jefe de empresa/asalariados) y la relación tradicional de origen semifeudal maestro/servidores del señor/feos-villanos (cf. Weber, 1988: 556).

Aproximándose a las preocupaciones de McGregor, Blake y Mouton (1973) elaboran un esquema para diagnosticar la condición de la empresa. Se trata del cuadro *Grid*, en el cual se ubican situaciones polares: por ejemplo, no se pone atención a las necesidades de las personas (descuido del elemento humano), mientras que en el otro polo se plantea lo opuesto, lo que se traducirá en “ambiente de trabajo agradable y organización amigable”. La otra circunstancia polar alude al compromiso en la realización del trabajo, a partir de un esfuerzo común que tiene como referente los objetivos de la organización,

³⁰Sobre esto, Warren J. Bennis, en el prólogo a la obra de McGregor, señalará que en la teoría Y es el empleado el que debe hacerse responsable, por un lado, así como debe haber una “gerencia participativa”, por otro.

frente a la exigencia de “un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de una organización”. En el punto medio se “obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener las personas satisfechas”:

Cuadro 1.3. *Grid*

9,	1,9	Atención cuidadosa, agradable, amigable				9,9	Personas comprometidas, interdependencia por esfuerzo común por referente objetivos organización, relaciones de confianza y respeto	
8								
7								
6								
5			5,5	Obtención de la organización, desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar trabajo con satisfacción de las personas				
4								
3								
2								
1,	1,1	Exigencia de “esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización”				9,1	Eficiencia en las operaciones por resultado de arreglo en las condiciones de trabajo, descuidando el elemento humano por completo	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Bajo				Interés por la gente				Alto

Como se observa, se trata de una plantilla que se ajusta a los contenidos que en ella se vacíen. La sustancia se encuentra: 1. en la conexión entre la autorrealización y las necesidades organizacionales; 2. la propuesta del encauzamiento, como deber, de las emociones: “La manera de controlar las emociones y los sentimientos exaltados, relacionados con los desacuerdos y los conflictos, ejerce una gran influencia en la capacidad que tiene el hombre para controlar o cambiar la cultura. No menos importante es el trato que se debe dar a las personas que se retiran y cuyas emociones han sido ignoradas por completo” (Blake y Mouton, 1973: 72).

Continuando con los frutos de la matriz, y que tienen correspondencia teórica con la nueva escuela de las relaciones humanas, destaca el trabajo de Ouchi. Para él, en la denominada Teoría Z, los valores apuntan al empleo de largo plazo, la confianza y las relaciones personales, y el compromiso hacia la gente, desbordando las fronteras laborales. Esto último es un aspecto clave para nuestros fines, dado que los alcances de esta cultura (o filosofía, de acuerdo a lo discutido con Ouchi) rebasan las *manifestaciones físicas* del corporativo: “los elementos de humanización de un conjunto de pensamientos de este tipo van más allá de los muros de la corporación” (Ouchi, 1983: 214). Se mueve

bajo un conjunto de supuestos que reproducimos casi de manera textual: condiciones de trabajo humanizadas; aumento en productividad; utilidades para la compañía; autoestima; estabilidad y sentido de existencia; administración por participación directa, no por objetivos; reconocimiento de que hay distintas culturas corporativas. Distinguiendo dos culturas polares, veamos el siguiente cuadro:

Cuadro 1.4. Culturas A y Z

Cultura A	Cultura Z
En la parte baja de la jerarquía, poca colaboración	Toda la jerarquía toma parte intensa en el proceso de toma de decisiones
Mucha rotación. Anualmente sustituye al 25% de directivos	Baja rotación: reemplazo de 4% de personal ejecutivo por retiros.
Creencia en la individualidad; dudas sobre las responsabilidades de los otros	Creencia en la responsabilidad y en la acción colectiva
Lazos débiles con compañeros de trabajo	“Mayor y más extenso género de lazos con sus compañeros de trabajo” (1983: 237)
Impersonalidad en las relaciones, como característica presente	Mayor conocimiento de las personas de la compañía
Menor bienestar emocional. Más enajenación	Mayor bienestar emocional. Menos enajenados
Vida familiar y relaciones maritales menos satisfactorias	Vida en familia con relaciones más satisfactorias
Estado mental para encarar el trabajo negativo	Condiciones de trabajo más saludables; estado mental más positivo
No todos aceptaron ser entrevistados	Todos aceptaron ser entrevistados. Formalidad en el manejo del tiempo

Las posturas que enfatizan la calidad y la productividad han jugado un papel de primer orden en las elaboraciones que resaltan lo humano de lo organizacional. En este sentido, el trabajo de Bobyns y Crawford-Mason (1991) hacen un recorrido de los principales teóricos que abrieron las puertas para la reflexión sobre la calidad, y que para nuestros fines se emparenta con la amplia discusión que se ha establecido, en particular en el mundo de los negocios, sobre la cultura. Entre los autores sobresalen: Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum y Philip B. Crosby. En nuestro interés, resalta en Deming su postura cuasi religiosa, en donde se subraya que no sólo mejora la calidad en lo que se haga sino también en la vida de los que realizan la calidad, bajo el supuesto e insistencia de que la gente puede tener “gozo en su trabajo”, lo que implica quitar el miedo a los trabajadores. De un abanico grande en el método resaltan los que consideran más importantes: mejora constante (nada está nunca terminado de manera suficiente, o dicho de otra forma “la búsqueda de calidad no puede pararse”, que es el basamento principal del discurso de la excelencia³¹), constancia de propósito (la existencia de razones que no se

³¹“La exigencia de la calidad y la filosofía de ganar-ganar cambian totalmente los parámetros de la relación entre el individuo y la empresa. La calidad no permite que se pueda definir *a priori* lo que se ha de hacer y esto sume al trabajador en una incertidumbre constante, pues no conoce de antemano las consecuencias de sus actos” (Aubert y De Gaulejac, 1993: 52). “La filosofía de la excelencia”, siguiendo a Aubert y De Gaulejac, de entrada supone la fractura de los viejos mecanismos de

apoyan solamente en el dinero) y conocimiento profundo (éste se apoya en el sistema -serie de funciones o actividades-, que parte del supuesto de que a mayor competencia menor cooperación).

En Crosby destacan: énfasis en la calidad, iniciativas sobre “Cero defectos”, y “hazlo bien la primera vez”. Resalta en Crosby el siguiente planteo: “La forma de obtener la calidad es la prevención”, lo que, más allá de inspectores, da un lugar de relieve a los trabajadores, en lo que hace a su involucramiento en las tareas de calidad. Sobre Juran apuntan, por fuera de las referencias a la calidad que es un eje que atraviesa a los teóricos citados, que en el programa de calidad los puntos más importantes son tres: la mejor gente debe estar en el puesto; entrenamiento para la calidad; incremento de la calidad sin precedente. A diferencia de Deming, Juran considera que un poco de miedo en los trabajadores no es negativo. En cuanto a Feigenbaum, se pone de relieve que la calidad no se circunscribe a técnicas o herramientas particulares, pues es un campo total, al que denomina “Control Total de la Calidad”. Lo más importante para nuestros fines es la sugerencia de Feigenbaum de que repose la responsabilidad en los especialistas, y no como en la experiencia japonesa que es de involucramiento general.

Otro es el caso de la experiencia japonesa que reseñan, tomando como ejemplo la elaboración de Kaoru Ishikawa. Su nombre está asociado a los círculos de calidad, pero también, a diferencia del traslado de su propuesta a los Estados Unidos, de un fuerte trabajo con los industriales para dar espacios a las sugerencias de los trabajadores. Esto es, se trata de una apertura que toca las fronteras de dirección y ejecución, redelineando sus contornos. Tomando distancia de Crosby, enfatiza que la noción de cliente se ha modificado, pues no se trata solamente del comprador, lo que se tradujo en un correlato: la necesidad de romper con seccionalismos y la necesidad de la aceptación (consenso) total de todos los trabajadores en las nuevas formas de trabajo. El conjunto de planteos citados nos lleva de nuevo a pensar en los cuadros administrativos que se requiere en los “tiempos modernos”. Son muy sugerentes los planteos de Feigenbaum de la responsabilidad de los especialistas, a diferencia de Ishikawa del ensanchamiento de la participación de los trabajadores; o del dilema de Maquiavelo en que se encuentran Deming y Crosby, de qué vale más, ser temido o ser amado.

Regresando de nueva cuenta a los planteos de la teoría Z, Mintzberg (cf. Mintzberg: 1993: 400) cita un trabajo de Ouchi y Jaeger, en el cual se establece la comparación entre una empresa estadounidense con una japonesa:

socialización, ocupándose la empresa de llenar de contenido los nuevos sentidos e indeterminaciones que se presentan en lo social. El término excelencia se ha visto sujeto a la tensión de los tiempos. Se trata ahora de un concepto que señala lo inacabado de la obra, la perfección constante, la capacidad de éxito coronado por el esfuerzo (de ahí su relación con el individualismo acendrado), es decir, “un fin en sí mismo”. Si el siglo XIX vio en la escuela el mecanismo de mediación para el éxito, el siglo XX, en su parte final, ve a la empresa como el nuevo derrotero de construcción de excelencia. Esto se relaciona con el planteo weberiano del protestantismo en su relación con el capital, el fundamentalismo ideológico del capital (Savater) por una parte, y por otra, con la búsqueda de calidad.

Cuadro 1.5. Tipos A y J

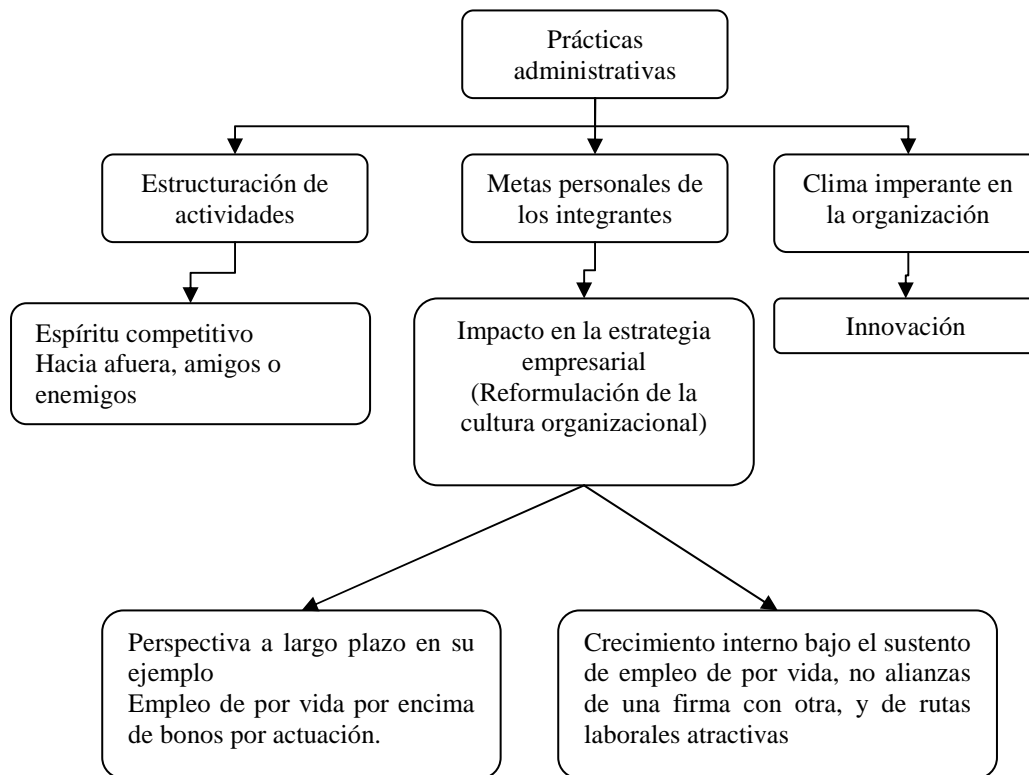
<i>Tipo A (para estadounidenses)</i>	<i>Tipo J (para japonesas)</i>
Empleo a corto plazo	Empleo de por vida
Toma de decisiones individual	Toma de decisiones por consenso
Responsabilidad individual	Responsabilidad colectiva
Evaluación y promoción rápidas	Evaluación y promoción lentas
Control explícito, formalizado	Control implícito, informal
Trayectoria profesional especializada	Trayectoria profesional no especializada
Interés segmentado	Interés holístico

Como señalan Mintzberg y Quinn al referirse a la cultura, y la sensación de tifón que soplaba del lejano oriente imponiendo la moda de “vender la cultura”, de la misma manera Thurow atiende la competencia feroz en el mundo moderno, estableciendo un marco comparativo en el que por ejemplo Estados Unidos privilegia lo individual frente a otras experiencias organizacionales en las que lo comunitario tiene un mayor realce y que se expresa al final en “la ‘conquista estratégica’” (Thurow, 1992: 37). En sentido similar, se inscriben los planteos, por un lado, de Ackoff, al referirse a la construcción de la misión en la empresa: “La mayoría de los enunciados se dirigen solamente a los accionistas y a los gerentes. Su falla más seria es la falta de motivación para los empleados. Sin el compromiso de estos últimos, la misión tiene muy pocas probabilidades de cumplimiento, sin importar lo que hagan los accionistas y los gerentes” (Ackoff, 1989: 56), y por otro lo que señala Scherrer (1993), de que se distingue una nueva ética por parte de los accionistas, catalogada como la rebelión de los accionistas, los cuales se involucran de manera más estrecha a la empresa, no solamente como propietarios sino realmente interesados en la suerte de la empresa, lo que implica que las empresas enfrentan a una nueva generación de corsarios, dice Scherrer. Sin apartarnos de la discusión, De Vogüé (1976) resalta el papel de las nuevas gerencias, las que deben partir del hecho de que “el poder aísla”, de la pertinencia de cambios en la estructura autocrática de la gestión, así como de los cambios en las relaciones de la empresa, y lo principal, del tránsito de “participante irresponsable” a la participación en la responsabilidad en la gestión” (1976: 26 y 29, respectivamente)³².

Otros autores que se han centrado en el análisis de la experiencia japonesa coinciden en lo planteado por Thurow. Es el caso del trabajo de V. Pucick y N. Hatvany (1993), al cual acudimos dado nuestro interés, y que expresamos gráficamente:

³²La materialización del tránsito de participante irresponsable al de gestión responsable cuaja en la estructura, p.ej., de la cogestión en la experiencia alemana. De Vogüé distingue en la estructura de la cogestión alemana a los consejos de la institución y/o empresa, al de Vigilancia, a la Directiva y al comité de conciliación.

Figura 1.4.



Dado el desafío japonés, concluyen los autores señalando que lo que hay que hacer es “desarrollar sistemas administrativos que motiven a los empleados, desde la base hasta la cima, a buscar estrategias competitivas orientadas al crecimiento, enfocadas a la innovación” (Pucick y Hatvany, 1993: 412), para lo que la intervención en las dimensiones de la cultura se convierte en una condición fundamental de la estrategia.

En este contexto se inscriben propuestas con diferentes alcances, como la formulada por Eureka y Ryan (1994), los que pondrán atención en la Administración por Objetivos, como “cultura corporativa orientada a resultados” (Eureka y Ryan, 1994: 86):

Cuadro 1.6.

Administración por objetivos (APO)	Administración de políticas (APOL)
Quién debe hacer qué	Cómo y por qué se logran los resultados
Resultados	Mejoras continuas, proceso
Descendente	Descendente y ascendente
Tácticas de torcer el brazo para delegar metas	Las metas y acciones se acuerdan usando hechos
Individualista	Orientada a grupos
Superestrellas	No hay superestrellas
Trabajar duro (motivación)	Trabajar inteligentemente (conocimientos)
Suboptimización	Congruencia de metas
Quién falló	Qué sucedió, cómo se puede mejorar
Puede desmoralizar	Puede impartir energía

(Eureka y Ryan, 1994: 61).

No se aparta de nuestro interés la administración de políticas³³, si ponemos atención en lo que enuncia J. Nirdosh Reddy: “La administración de políticas es un proceso mental del grupo sistemático que se inicia en los niveles superiores y baja como cascada por toda la organización, para incorporar la visión/metas/voz de la gerencia en todos los lugares de trabajo” (en Eureka y Ryan, 1994: 21).

Considerando que los atributos de las formas organizacionales influyen en su éxito o fracaso, desde la perspectiva dominante en los discursos administrativo, psicológico y gerencial, vale detenernos en uno de los planteos pioneros sobre la excelencia. Nos referimos al multicitado trabajo de Peters y Waterman (1984), en el cual traslucen en su esquema de exposición lo que consideran los atributos de las empresas exitosas: 1. énfasis en la acción/obsesión por hacer las cosas; 2. cercanía al cliente; 3. autonomía e iniciativa (que las empresas grandes funcionen como las pequeñas); 4. productividad contando con las personas; 5. manos a la obra con valores claros; 6. zapatero a tus zapatos, que traducido al planteo de ellos implica la negativa a las absorciones; 7. la simplificación de las estructuras; 8. el estira y afloja simultáneo entre la centralización y descentralización. Dirección de mando. En lo duro se ubica a la dirección por objetivos, las estrategias y las tácticas. En lo blando se ubica la cultura innovadora (Peters y Waterman, 1984: 328), por lo que es concebida la cultura como un mecanismo regulador. En este mismo orden, enfatizan el relieve de la cultura como metáfora (la cultura atraviesa toda la estructura de la empresa). En este orden, Stacey (1992) apunta, bajo el supuesto de que la empresa se expresa en la gerencia, la distinción entre los atributos de una gerencia convencional y una dinámica (véase cuadro 1.7.).

³³Esta propuesta se apoya en la planeación del ciclo PECA (planear, ejecutar, comprobar y actuar), y a lo cual agregan Eureka y Ryan “ocho pasos básicos” formulados por Akashi Fukuhara, sobre la administración de políticas: 1. especificar la misión de la compañía; 2. establecimiento de metas a largo y mediano plazo; 3. recolección de datos y hechos, direccionalizando hacia el análisis para la generación de la política anual; 4. Formulación de la política anual en metas y procesos; 5. especificación de las medidas de evaluación; 6. despliegue de la política anual; 7. aplicación del plan de negocios (ejecución de la política anual); 8. evaluaciones periódicas.

Cuadro 1.7. Gerencias estratégicas: convencional y dinámica

Gerencia estratégica convencional	Gerencia estratégica dinámica
Altos niveles de formalización y planeación	Intuición y “oportunismo” (aprovechar oportunidades)
Análogo al “del general que despliega sus fuerzas tácticamente dentro de una gran estrategia de guerra” (1992: 2)	Análogo al juego
“El sistema de planeación hace perder tiempo valioso y distrae la atención de lo verdaderamente estratégico” (Stacey, 1992: 5)	Problema central es el del control, entendiéndolo como la “puesta en marcha de la planeación” (1992: 33), con un objeto preciso: establecer el equilibrio entre oportunidad y planeación. La gerencia estratégica no está predeterminada
Para evitar la incertidumbre	Para manejar la incertidumbre
Límites de la racionalidad funcional (es un método racional y científico; dirección en términos de sentido se emparenta a plan). En otro momento Montañó y Rendón hablarán de los límites de la racionalidad sustantiva y su tránsito a la cultura corporativa.	Actividad no netamente racional
Convencionalmente vista como capacidad de adelantarse al cambio y de atender problemas, con referente en el futuro, atendiendo al mercado	Reconocimiento de la mudanza sistemática de las reglas del juego. Señala que generalmente se entiende por gerencia estratégica

En su vocabulario, la innovación se asocia a la estrategia y a los campeones, aspecto común en los enfoques gerenciales, más claramente visibles en los de origen anglo; asimismo, expresa un énfasis en la horizontalidad lo más posible sin que se elimine la protuberancia gerencial. La horizontalidad organizacional, que en el medio laboral mexicano se conoce como aplanamiento de estructuras, tiene repercusiones directas en la desaparición de jefaturas y niveles de supervisión, es decir se trata de una reformulación (los alcances se pueden siempre discutir) del cuadro administrativo.

Mills (1992), por su parte, mapea los cuadros administrativos de las empresas y sugiere posibles configuraciones. Reproducimos su análisis comparativo que va de las “jerarquías” a las “agrupaciones” (cf. Mills, 1992: 165-166).

Cuadro 1.8. Comparación: jerarquía, matrices y agrupaciones

	JERARQUÍA	MATRICES	AGRUPACIONES
ORÍGENES	Militares	Industria de nuevas tecnologías	Empresas de servicios profesionales
¿Por qué?	Tecnología de comunicaciones disponible muy limitada; necesidad de un gran índice de control	Coordinar muchos recursos complejos en un solo proyecto	Manejar redes de trabajo para acceder con rapidez a los datos y responder a los cambios rápidos del mercado
ATRIBUTOS			
Niveles directivos	Muchos	Varios	Pocos
Índice de control	Limitado	Parcial	Muy amplio
Relaciones de informes	Al supervisor	Diversas	Ninguna directamente
Comunicaciones	Estructuradas; necesidad de conocer tanto horizontal como verticalmente	Limitadas; centradas en la solución de conflictos	Abiertas, directas en redes de fax o de ordenadores
Valoración del rendimiento	Sólo el supervisor	Los directivos de proyectos y funciones	Los compañeros, los clientes y los supervisores
Compensaciones económicas	Escalas laborales, grados de sueldo, según la gente que dirija	Según el nivel de conflicto que implique	Técnicas requeridas, rendimiento individual
Enfoque directivo	Coordinación ³⁴	Cooperación	Colaboración
Objetivos (organizativos e individuales)	Actividad de los principales directivos	Menos significativas	Objetivos auto establecidos, basados en los fines
Toma de decisiones	Los asuntos se pasan al jefe con toda la información y las perspectivas	Los asuntos se resuelven cuando se reúnen los jefes de proyecto y de funciones	Los asuntos se delegan en los niveles más cercanos al cliente, basados en el equipo
Liderazgo	El jefe/los jefes en cadena hacia abajo	Los directores de proyecto y de funciones “negocian”	El liderazgo va rotando según la competencia de tareas
Responsabilidad	En manos de los supervisores	En manos de los directores de proyectos	Los miembros del equipo asumen la responsabilidad
Disposición	Por los directivos	Por los directivos y los líderes de proyectos	Por negociaciones entre líderes de agrupaciones y los directivos centrales

Sin apartarnos de los ejes que apuntan los autores que hemos seguido, vale poner atención en lo señalado por Radosevich (1988: 187). Este autor establece una comparación de atributos como base para la distinción entre una forma organizacional respecto de otra:

³⁴Como indica Mejía, en las posturas de los clásicos de la administración, refiriéndose a Taylor, Fayol, Gulick, Uewick, entre otros, se pone énfasis en que “la vía jerárquica era el único medio de coordinación” (Mejía, 1988).

Cuadro 1.9. Comparación de atributos: unidades innovativas frente a unidades operativas

<i>Atributo</i>	<i>Unidades innovativas</i>	<i>Unidades de operación</i>
1. Orientación a la solución de problemas por parte de la Dirección	Horizontes de tiempo externos, a largo plazo (orientados al ambiente)	Horizontes de tiempo internos (intrafirma) a corto plazo
2. Características de actividad	Únicas, creativas, autodescritas y dirigidas	Repetitivas, programables (descritas por medio de descripciones formales - <i>sic</i>)
3. Alimentación (input) de recursos	Profesionales altamente entrenados, talento intensivo	Personal poco calificado, capital intensivo (automatización de procesos)
4. Base del sistema de recompensas	Autoactualización, curiosidad intelectual, autonomía de papeles o roles	Estatus económico, asociado con la posición y el título
5. Estilos de dirección	Participativos (decisiones conjuntas, información controlada)	Apoyo sobre autoridad formal y basada sobre la posición
6. Procesos de decisión	Modalidades primordialmente intuitivas con algunos estudios analíticos <i>ad hoc</i>	Decisiones analizables con algunos modelos cuantitativamente explícitos
7. Actitudes respecto al riesgo	Tomar riesgos, tolerar algunos errores	Controlar incertidumbres a bajos niveles
8. Base de evaluación	Evaluación de sí mismo y de los compañeros (profesional)	Sistemas formales utilizando estándares definidos por criterios predeterminados
9. Tecnología utilizadas	Compleja, cercana a lo más avanzado (<i>state-of the art</i>), frecuentemente avanzada internamente	Relativamente simple, tomada o convertida de grupos innovadores o de fuera de la firma
10. Base de coordinación	Cara a cara, comunicación en dos sentidos	Planes, memorandos, directivos de un solo sentido

Atender lo expuesto en este apartado implica la formulación de interrogantes con distintos sentidos y alcances: ¿Está surgiendo un nuevo tipo de dominación?; de ser así, ¿cuál es el cuadro administrativo, en el sentido weberiano, en que se apoya?; ¿se aprecia este cuadro administrativo, como exterioridad, o el esquema disciplinario tiene un componente importante de activación interna, producida por los sujetos?; ¿este nuevo tipo de dominación, si existe, se expresa en la atención hacia lo interno en los últimos años? ¿Se apoya en la anomia social?; ¿La empresa no ha sido objeto también de lo anómico? ¿Se trata de un nuevo modelo de relaciones industriales? ¿Es posfordista, neofordista o tenemos que imaginar sociológicamente una adscripción nueva para los fenómenos organizacionales del presente? ¿O podemos hablar con propiedad de un tipo de dominación que articula distintos tipos de dominación a la vez, que coexisten en él distintos sentidos, pues al fin y al cabo la organización también expresa en su interior distintas tradiciones, experiencias, traslados? Si es así, ¿qué es lo que hace que sea dominante un tipo de dominación frente a otro? ¿Qué relieve tiene el argumento weberiano sobre la cotidianización del carisma en relación con nuestro problema? ¿En dónde se ubica la cooperación y lo

que hemos denominado la postcooperación? ¿La lucha simbólica ocupa un terreno principal en la lucha por la centralidad? ¿En la revisión de la acción obrera, que acompañará nuestra reflexión sobre la estrategia empresarial, es posible encontrar sedimentos de la lucha simbólica?

No se trata de preguntas sin sentido o irrelevantes. Son preguntas pertinentes que han intentado ser resueltas desde diferentes ángulos. Un trabajo que hace un mapeo desde diferentes perspectivas es el de Tixier (1988). En este trabajo se atienden las relaciones entre las formas de dominación en las organizaciones y las formas de legitimidad en la sociedad. Una pregunta guía su reflexión: ¿estamos asistiendo a la emergencia de un nuevo fundamento de la dominación? Partiendo del supuesto de que la dominación supone una aceptación mutua en el mito fundador, entendiendo por esto los “sustratos culturales” sobre los cuales se fundan y se legitiman las formas de poder en las organizaciones, Tixier ubica dos modelos racionales y dos formas de legitimidad. Una primera forma de legitimidad es la racional, en la que los dirigentes establecen correspondencia entre reglas organizacionales y fundamentos metodológicos; la segunda forma es la legitimidad por los afectos, manifiesto en el paternalismo (valores familia), el Jefe-bien de la familia, los Trabajadores dominados-hijos. Destaca Tixier, en ese sentido: “La obediencia y el afecto a la empresa son la expresión de una especie de deber filial opuesto a la persona del patrón” (Tixier, 1988: 619). Las dos respuestas gerenciales que ubica Tixier a su vez toman cuerpo en dos formas de regulación. Una primera es la política gerencial participativa, en la cual se distinguen los siguientes atributos: intenta hacer soportables las coacciones del modelo; la organización no oprime; no al hombre máquina, sí al sentimiento; busca la satisfacción del individuo y la de la organización; microcolectivos y microculturas. Una segunda respuesta gerencial se encarna en la política ideológica comunitaria, que minimiza la subjetividad, se expresa en opresión (convencionalmente aceptada), no pone en escena como preocupación el enganche entre la satisfacción del individuo y la de la organización, entre los aspectos más significativos. Adelantándonos a una discusión que abordaremos más adelante, como sugerentemente señala Tixier, la gerencia participativa puede “interpretarse como una respuesta al individualismo y al hedonismo contemporáneo. En reconocimiento al principio y la utilización de la autonomía del actor, la gerencia participativa propone antes que una sumisión imposible, un espacio social a ocupar, todo en medida y en control de las dinámicas de este espacio” (1988: 623).

Un interés principal en esta parte de la exposición es tomar nota de las estrategias empresariales, pero planteando articulaciones y recurrencias que destacan en las distintas formulaciones: 1. atención en el lado humano de la organización; 2. lugar de privilegio a lo que convencionalmente se alude como cultura; 3. intento de construir sentido de propósito en la organización, con el fin de que lo individual se enganche con los intereses generales de la organización, lo que no es otra cosa sino la construcción

de obediencia interiorizada y/o internamente producida; 4. sin plantearse la reedición de las instituciones totales en el sentido de Goffman, se observa la intención de que la importancia del corporativo para el sujeto rebase las fronteras laborales; 5. relieve de líderes fundadores y la conexión entre normas y valores con carisma y fe; 6. la empresa, más concreto la estrategia gerencial, apunta en su pedagogía cotidiana hacia la creación de un nuevo ser social: flexible, con saberes que no lo descalifiquen, responsable y con fidelidades. Pensando al revés, un interés principal en la recolección de la evidencia empírica será formularnos la pregunta: ¿hacia dónde apunta o apuntan las estrategias de los trabajadores?

1.3.3. Del conflicto a la sinergia

Desde las perspectivas dominantes que convierten a lo organizacional en objeto de reflexión o intervención, el clímax llega cuando se aprecia la acción sinérgica. Desde donde se sitúan estas perspectivas, la sinergia ha venido ocupando cada vez más un lugar de relieve en las relaciones entre capital y trabajo, entendiendo por sinergia la asociación de voluntades para impulsar labores acordadas. En la perspectiva crítica sobre el discurso sinérgico, se subraya que la asociación es sumisión al capital, es integracionismo. En la perspectiva que plantea el énfasis de la sinergia, como un nuevo estadio de las relaciones laborales, la sinergia abre posibilidades para prácticas gerenciales y de los trabajadores en las que el conflicto ocupa un rango de importancia menor. En este orden, señala Ackoff que *“la efectividad de los empleados puede ser maximizada sólo si sus valores y los de la organización no están en conflicto”* (Ackoff, 1989: 58). Así, por ejemplo, pensado en la gestión, Aubert y De Gaulejac plantean que la gestión *“conlleva una cultura empresarial, un proyecto, unos valores clave...una ética determinada que será la plataforma común del conjunto de trabajadores de la empresa”* (Aubert y De Gaulejac, 1993: 23). En la perspectiva crítica sobre el sinergismo, se subraya el encauzamiento del conflicto y los fines utilitarios de una pseudodemocracia industrial.

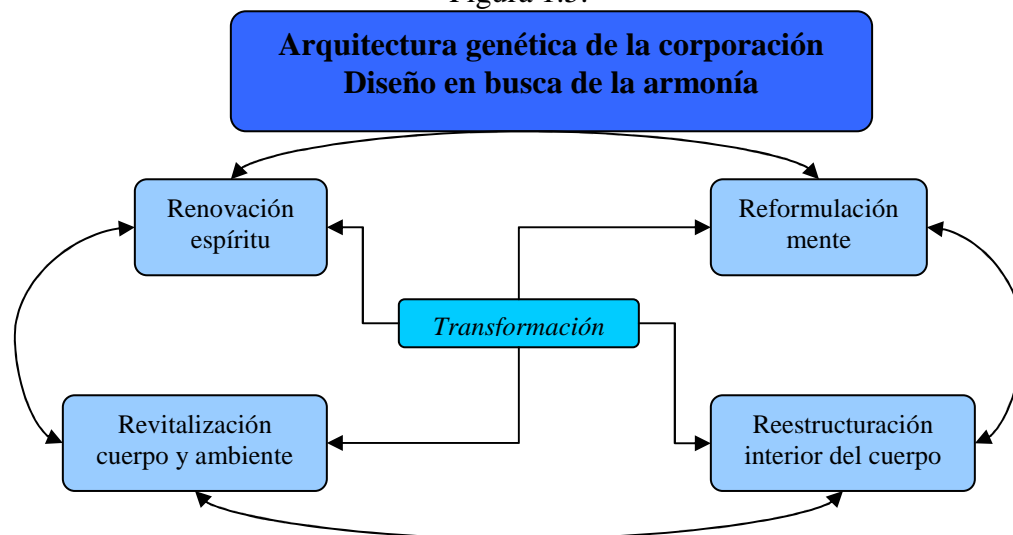
Cuadro 1.10. “Perspectivas sobre el comportamiento de las empresas”

Forma técnico-racional	Forma interpretativa-cultural
Mayoritaria visión	Minoritaria
Análisis del caso para detectar dónde está el error y modificar la situación	Análisis de la situación de acuerdo al significado de eficacia
Comportamiento directivo ineficaz-prácticas ineficaces	Análisis de por qué se atribuye al líder la responsabilidad de la ineficacia
Hombre máquina	Ser social

Fuente: Ritti y Funkhouser, 1987.

La manifestación de la cultura en acción se aprecia en el mantenimiento de la “estructura de poder y de los privilegios”, construcción de “legitimidad” de las reglas del juego (cf. Ritti y Funkhouser, 1987: 224). En la misma dimensión problemática se encuentra el trabajo de Gouillart y Kelly (Gouillart y Kelly, 1996). Los autores parten del establecimiento de un conjunto de necesidades: 1) Necesaria la vinculación de la empresa con las personas que las constituyen, señalan textualmente; 2) Necesario el tránsito del modelo mecanicista de los negocios a uno orgánico. Como se planteó, dar una nueva espiritualidad (vida) a las corporaciones (cf. 1996: 4). Líneas atrás, Gouillart y Kelly afirmaban que se vive la era de la erosión de los viejos contratos sociales, emergiendo a la par el darwinismo, el individualismo. Esta nueva espiritualidad no tiene que ver con el viejo estilo paternalista, sino con nuevos arreglos: “las corporaciones exitosas crearán una nueva función, desarrollada alrededor de la invención de un nuevo contrato social. Creemos que llegaremos a ver que las corporaciones asumirán la responsabilidad de la renovación de los individuos, ayudándolos a adquirir nuevas habilidades. Veremos que las corporaciones redefinirán sus límites de su responsabilidad, aceptándola de la forma en la cual emplean sus recursos y contribuyen al ambiente. Es probable que las corporaciones desempeñarán una función más importante en la renovación de la educación de muchos países, y que se relacionarán en la solución de los males más grandes de la sociedad. Lo que es más importante, desarrollarán un nuevo orgullo en las personas que son parte de ellas” (Gouillart y Kelly, 1996: 6). Pero no se trata solamente de un argumento. Plantean Gouillart y Kelly una propuesta que denominan modelo biológico de transformación (terapia) de las cuatro erres:

Figura 1.5.



Se trata de una propuesta holística, en la cual destaca el que por un lado “la labor del líder es esencialmente la de programar el “código” de la corporación” (1996: 9), y por otro, el peso dado a los valores, ya que “la solidez de una empresa radica no tanto en su estrategia, y ni siquiera en sus productos, sino más bien en su forma de comportarse” (Gouillart y Nelly, 1996: 69), lo que no es otra cosa sino parte de la desconfianza hacia la corporación que tiene que ver con la herencia disciplinaria y el viejo corporativo industrial. En lo que concierne directamente a nuestros intereses, la “revitalización” y la “reestructuración” tocan aspectos técnicos o no tan claramente dirigidos al lado humano de las organizaciones; sin embargo, para los fines de nuestro trabajo, destaca el que la “reformulación” pretende la movilización y el crear una visión, mientras que la “renovación” enfatiza los desarrollos de la organización y del aprendizaje individual, así como la construcción de una nueva estructura de recompensas.

Miller (1991), por su parte, pone atención en lo que denomina la etapa del sinergista, habiendo quedado atrás la experiencia del fundador, del guerrero y del burócrata. En ese sentido, resalta en la etapa del sinergista el equilibrio en los sistemas; las capacidades; el estilo; los símbolos. Ejemplifica con Honda, empresa en la que la filosofía toca todo, la estructura, las capacidades, etc. Nuevas formas de organización (gestión) del trabajo. Respecto a los símbolos, no hay distanciamiento espacial, no hay personal de limpieza. Afirma que las “culturas que triunfan son Sinérgicas”³⁵. El atributo de éstas es que, según explica Mintzberg, y ha sido objeto de reflexión sistemática en el enfoque institucional y en los planteos psicoanalíticos que piensan la organización, la sinergia es el resultado de la articulación de los intereses individuales con los intereses organizacionales.

Cuadro 1.11. Comparación: Tradicional y Sinergismo

Tradicional	Sinergismo
Los empleados no pueden tomar decisiones significativas	Empleados están en contacto con la toma de decisiones
Valor primordial, control	Valor primordial, creatividad e interés
La dirección define, valora y controla el trabajo	Líderes en contacto con la obra

La idea, se plantea, no es que se tenga la capacidad para controlar a muchos empleados, sino que ellos mismos se controlen (cf. Miller, 1991: 278). Edgar H. Schein, por su parte, elabora un modelo de influencia gerencial, apoyándose en Kurt Lewin: Descongelamiento, alteración de fuerzas, apoyo en motivación para el cambio; Cambio, aprendizaje de nuevas actitudes, tales como identificación y/o

³⁵Como parte del campo cultural que ha ganado terreno, se encuentran en la misma dimensión Yavitz y Newman al señalar que el éxito de la estrategia depende del ajuste (compatibilidad y refuerzo) y equilibrio de “un todo sinérgico” (Yavitz y Newman, 1990: 253).

interiorización; Recongelamiento, integración de actitudes cambiadas al resto del comportamiento. Esta propuesta de aplicación es para los gerentes. Como indica Schein, en este modelo se subraya el procedimiento más que el contenido; las relaciones interpersonales, más que los medios de difusión. Hay prácticas de exclusión, de apartamiento, de construcción de culpa social (vergüenza sociológica para N. Elias), por lo que hay persuasión coercitiva que el autor no califica de “moralmente mala” (cf. 1980: 183).

Volviendo más árida esta discusión, Gene W. Dalton habla de la influencia y el cambio organizacional, entendiéndolo por esto último “cualquier alteración importante en los patrones conductuales de una gran parte de los individuos que constituyen una organización” (Dalton, 1980: 187). Refiriéndose al modelo de Lewin, descongela “el sistema que está funcionando de acuerdo a un patrón dado, pasar a otro patrón y volver a congelar el sistema en este patrón nuevo” (Dalton, 1980: 189). A esto sugiere el añadido de un modelo de secuencia. Un antecedente de primer orden para el cambio es la tensión productora (en otros ejemplos, debe haber sufrimiento, lo cual se relaciona con la veta psicoanalítica de la pulsión de muerte y pulsión de vida). Esta tensión debe encauzarse con legitimidad, con autoridad (nexo prestigio-influencia).

Los procesos secundarios apuntan a: movimiento hacia objetivos específicos; “alteración de antiguas relaciones y establecimiento de nuevos nexos sociales”, aumento de la autoestima, interiorización (*una nueva estructura cognoscitiva*, el relieve de la improvisación, que se confronta con la experiencia personal). Sin apartarse de la preocupación por construir autoestima, nuevas conductas individuales, Scherrer habla de la empresa sacralizada, la cual “llega a ser, para sus empleados, el lugar geométrico de sus vidas: es la empresa-familia, la empresa-religión y la empresa-arca de Noé...Con frecuencia, los dirigentes no abusan deliberadamente (de), la sacralización de la empresa. Es menos el fruto de una voluntad manipuladora que la resultante de un conjunto de fuerzas” (Scherrer, 1993: 202). Por eso señala sobre Pagès *et al*, que ven manipulación cuando en la empresa se habla de una nueva ética. Esto debe confrontarse en el propio terreno de la empresa. En el mismo orden plantea: “Como ya no están de moda la centralización de las decisiones y los rígidos procedimientos de control, de buena fe se recurre a los instrumentos que ofrecen la cultura de la empresa y la dirección participativa. Instrumentos potentes, de doble filo: empleados sin discernimiento, nos hacen brincar del concepto de equipo al de secta, la pasión del trabajo a la obligación y al orgullo de ser los mejores, del orgullo al patriotismo, etcétera. Se llega así a la empresa -entidad mística- para la cual cada uno tiene que dar lo mejor de sí mismo y recibir, en reciprocidad, apoyo, realización y felicidad. Es la hipertrofia del proyecto de empresa, que fagocita el proyecto de vida de su personal...Para sus adversarios, la religión de la empresa es la pieza maestra del sistema de dominación ejercido por la empresa moderna. Para

reforzar (y legitimar) su poder, se vuelve ‘el lugar de producción de sentido y del valor’” (Scherrer, 1993: 203). Asimismo, sobre la “empresa encarnada” señala que en ella se intersectan los empleados, los accionistas y la empresa, formando un triángulo de oro que simboliza el bien común. Frente a la organización piramidal, rígida y centralizadora, la autonomía de los individuos: “El desarrollo de la autonomía no significa la desaparición de la jerarquía, sino la modificación de su función. Se pasa del ejecutivo, experto técnico unidimensional, al gerente pluridimensional, capaz, en su nivel, de traducir los objetivos y la estrategia de la empresa y de hacer compartir el proyecto y los principios de acción. Es la condición para que se opere la sinergia entre la autonomía y la cohesión” (Scherrer, 1993: 206). Las alusiones a la sinergia se relacionan, a su vez, con la estrategia, pues como bien indican Hofer y Schendel, un elemento de la estrategia es la sinergia (cf. Hofer y Schendel, 1985).

1.4. De la cultura organizacional al piso de la fábrica

Chandler y McGregor, cada uno por su lado, encuentran e inauguran una veta gigante para el mundo de las empresas y la reflexión sobre las organizaciones: el “lado humano de las organizaciones”. Para Chandler, la preocupación central pasa por los procesos de diversificación de las empresas; en tanto, para McGregor el relieve estará en mirar hacia dentro de las organizaciones, atendiendo el espacio de lo organizacional³⁶. En este sentido todo indica que, en la cronología de los últimos años, cada día es mayor la atención en lo interno (cf. Hofer y Schendel, 1985)³⁷.

Desde este ángulo la empresa se revela como una construcción social, se diferencia de lo natural por las intenciones que le guían y que pueden ser, sin duda, motivo de confrontación hacia afuera y adentro. Por ello, en su eslabonamiento es necesario reflexionar sobre la cultura en las organizaciones. Esa es nuestra preocupación principal, que se concreta en la reflexión sobre la identidad y la construcción de sentido. Con esto último tratamos de aclarar como parte de nuestro interés el observar el disciplinamiento de la fuerza de trabajo en el espacio fabril, proceso que Gasparini (1990) lo ilustra como la configuración del taller y el reloj como nuevos géneros de prisión y de carcelero,

³⁶A diferencia de los organismos naturales, los artificiales, las organizaciones, “poseen la capacidad de cambiar ampliamente a través de las alteraciones estructurales, evitando así la extinción” (Perrow, 1990: 257), y presentándose como “natural” la selección natural, para los fines, como una teoría evolutiva (en este sentido destacan los aportes de McKelvey y Aldrich). En este orden, el ambiente hará que las organizaciones desaparezcan o bien que sobrevivan, jugando el papel de mercado frente a una oferta o demanda implacables. En esta lucha por sobrevivir destaca la estrategia empresarial que mira hacia afuera, poniendo atención especial en el contexto.

³⁷No se reduce la estrategia a enfrentar al enemigo externo, pues “nos conduce también a algunos de los aspectos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acción colectivas” (Mintzberg, 1993: 22).

respectivamente, lo que desde el marxismo se ubicó como la subsunción formal del trabajo al capital³⁸, expresándose concretamente en la dominación del capital en el espacio-tiempo laboral; otro aspecto en el que se repara en este trabajo, aunque no es centro de análisis, la apropiación del “saber hacer” y su traslado a la máquina -constituyéndose ésta en dispositivo de control y síntesis de saberes-, produciéndose lo que Coriat (Coriat, 1982) ubica como la ofensiva contra el oficio, y que se concretan en la denominada subsunción real del trabajo al capital (cf. Marx, 1976: 250 y ss.). Otro aspecto de relieve es la confrontación simbólica, que tiene como terreno y empeño lo mismo el piso de la fábrica que el puesto de trabajo, las relaciones macro laborales o las venas del tejido social. Con esto último hablamos de la estrategia gerencial que en sus acciones y énfasis develan una intención: la de construir un proceso de tránsito del “saber hacer” al “saber creer” (Pagès *et al*, 1979), así como de la distinción entre el orgullo por la calificación y el que es producto de la pertenencia a la firma. Para ello la edificación de lo que Ansoff, Declerck y Hayes (Ansoff, Declerck y Hayes, 1988) denominan “tecnología administrativa”, la cual *grosso modo* intentaría generar influencia y ordenar, acotar y/o encauzar la construcción de sentido, articuladas a planteos sobre la flexibilidad y la generación de nuevos consensos industriales. Este último proceso lo ubicamos como parte de la subsunción del trabajo al capital en lo simbólico, en medio la construcción de identidad, las luchas por la significación de las cosas y la disputa por construir sentido.

1.4.1 La organización empresa y sus fronteras

En la historia reciente, quizá más claramente desde el comienzo de los ochentas, se registran cambios importantes en lo que se refiere al estatuto de la empresa. En unos casos se matiza, en otros pierde fuerza, la visión de plantear a la empresa solamente como espacio central para la explotación económica y la dominación política; al mismo tiempo, pensando a la empresa como un terreno para la construcción estratégica, en algunos planteos se enfatiza que los principales conflictos ya no se ubican adentro de la empresa, sino de una empresa a otra, pues como dicen los Kelly (1991), sintetizando una discusión, asistimos al proceso de reemplazo de la lucha de clases por la lucha por los mercados. Así, “durante mucho tiempo considerada como un lugar de explotación, de dominación y de alienación (...) la empresa es ahora, se cree en muchos discursos, la institución por excelencia, fuente de riquezas y de cultura” (Chanlat, 1998: 19), “lugar privilegiado de identificación y de sentido de la acción social” (Montaño, 2000: 301). En este despeñadero de las visiones negativas de la empresa, se ha remarcado

³⁸Marx sobre esto señala que no es muy diferente, en sus orígenes, el régimen de producción en la manufactura que la “industria gremial del artesanado”: “No se ha hecho más que ampliar el taller del maestro artesano” (1976: 259).

ahora el otro polo: “La empresa como institución principal de la sociedad liberal de nuestro tiempo”, que “constituye un lugar de socialización importante para los individuos que ahí trabajan” (Francfort *et al.*, 1995: 15 y 217).

Con esto último nos referimos a un eje que atraviesa la discusión teórica, lo cual no implica que podamos hablar de acuerdos: la importancia de la empresa en sí misma, de que no es suficiente, como plantea Bernoux, ver a la empresa sólo como productora de cosas, sino entenderla como un lugar donde hay coordinación de acciones, procesos en los que se crea un lazo social particular donde existen identidades, reglas, acuerdos, a través de los juegos del poder (cf. Bernoux, 1995: 13 y 22). Asimismo, pensar la empresa es reflexionar sobre los saberes y las competencias asociados a las identidades, plantea Dubar (1991: 125-126). Si ubicamos a la empresa como una institución secundaria de socialización, después de la familia y la escuela, que produce una identidad profesional y social, tal como lo sugieren Francfort *et al.* y Dubar, es sobre todo a partir de reconocer que las esferas del trabajo, del empleo y de la formación (escolar, profesional, inicial y continua, se remarca) son claves, dada la importancia de ellas en el mundo moderno³⁹. Siguiendo a Dubar, la formación es fundamental para acceder al empleo; estando adentro, en la dimensión estratégica de trazar o intentar influir en las trayectorias laborales y, en caso de salida de la empresa, para continuar en el mercado de trabajo, lo cual es una confrontación de primer orden para las generaciones que día a día se han ido habituando a coexistir con la inseguridad en el empleo. En lo que se refiere a la identidad, el empleo es tan fundamental como lo es la formación (cf. Dubar, 1991: 119). Este aspecto es significativo para entender, de un lado, los modernos procesos de identidad y por otro la fuerza de la empresa para influir en los trabajadores, en sus actitudes, porque como bien indica Bernoux: “La formación, por ejemplo, puede ser definida según un perfil de formación exclusivamente construido por la empresa” (Bernoux, 1995: 183). Más todavía, y sin apartarnos de esta dimensión analítica, Thuderoz plantea que los trabajadores no solamente están por un salario pues la empresa es un espacio pedagógico: “La fábrica hace sentido, aparece como un lugar pedagógico”⁴⁰.

³⁹ Es necesario vincular la discusión de la socialización con la identidad, por el vínculo existente entre ambas. Como indica Giménez, “...con las identidades individuales, resulta evidente que éstas, al igual que la cultura que les sirve de nutriente, se adquieren y se forman mediante el aprendizaje. Por eso el tratamiento de esta problemática requiere movilizar toda la sociología de la socialización, tomando especialmente en cuenta la distinción entre socialización primaria (v.g. inculcación familiar) y socialización secundaria (v.g. educación escolar influenciada de los camaradas de generación, etc.), así como también la distinción entre agencias formales (y discretas) de socialización (padres, maestros, autoridades...) y agencias difusas (celebraciones conmemorativas, publicidad de los *media*, usos y costumbres...) que en conjunto ejercen una influencia retórica sobre los sujetos inculcándoles o proponiéndoles ‘modelos de identidad’ (Giménez, 2005: 10).

⁴⁰ Thuderoz, 1995: 339. En este orden de ideas, Bernoux dice que la empresa es “un lugar de aprendizaje de la cooperación”, mientras que Harrison y Laplante plantean que la “confianza mutua entre los agentes, la innovación, la comunicación abierta, el aprendizaje permanente serán los tratos que caracterizan la nueva empresa, más que ciertas expresiones objetivas de la organización del trabajo tales como las reglas y la jerarquización del trabajo” (Harrison y Laplante, 1994: 699).

No nos alejamos de pensar la fábrica como un espacio de construcción de sentido y pedagógico si atendemos a Geiger, cuando a fines de los años veinte ponía el acento en la significación de la disciplina en las fábricas: “La comparación entre la fábrica y la penitenciaría se justifica en la medida en que, tanto aquí como allá, los hombres se encuentran espacialmente reunidos en virtud de una voluntad ajena, y en que se trata, por consiguiente, de agrupaciones forzadas, aunque en grados distintos, lo mismo que en el caso del antiguo servicio militar” (en Pries, 1995: 109). Siguiendo este orden de discusión, señala Bourdieu que “(en las prisiones, los cuarteles y en todas las ‘instituciones totales’, la gente se va adaptando a la institución y, en cierta forma, acaba por hacerse a ella), es decir, el proceso por el cual los trabajadores se apropian de su empresa, y ella se apropia de ellos, se apropian de su instrumento de trabajo y éste de ellos, se apropian de sus tradiciones obreras y éstas de ellos, se apropian de su sindicato y éste de ellos” (Bourdieu, 1990: 267): en estos intercambios y traslapes simbólicos nos encontramos con fenómenos de obrerización, pensando en la organización empresa, y de fabriquización, pensando en los trabajadores. Dicho de otra manera, y retomando a Crozier y Friedberg, aun en los campos de concentración, “incluso el terror llevado a los extremos no impedía completamente el desarrollo de las relaciones humanas autónomas” (1990: 36), pues aun en las instituciones totales se dan márgenes de autonomía. Bajo este haz de argumentación, la edificación de organizaciones con pretensiones totales, pensando en las experiencias de los corporativos modernos denominados exitosos (cf. Peters y Waterman, 1984; cf. Mintzberg y Quinn, 1993), son altamente sugerentes: en una lectura, no se trataría de la prolongación de la jornada de trabajo y de su encuadramiento espacio-temporal, sino de una reafirmación de la centralidad de la empresa en las prácticas y cosmovisiones de los sujetos, lo mismo en el tiempo laboral que en los tiempos extralaborales, del peso de ella en la percepción y encauzamiento de la acción, de una compañía que tiene tal estatuto por las relaciones sociales en que se soporta y por la “compañía” que produce⁴¹. Sin embargo, frente a ello no podemos dejar de coincidir con lo enunciado por Montaña: la organización no se presenta de manera pura dada la coexistencia de discursos y la poligamia de articulaciones, pues la organización se presenta como “lugar de encuentro social dada la convergencia de diversos actores,

⁴¹En este orden de la discusión, Enriquez ubica a la organización como un sistema trídico: 1) en lo cultural -valores, normas, cosmovisiones, “armaduras estructurales” manifiestas en el espacio, en su distribución, asignación, apropiación y disputa, en las fronteras de lo bueno, lo promovible, lo por excluir, lo que da permanencia y lo identitario, de por medio; 2) en lo simbólico -iniciación, castración, duelo, mito, rito, héroe real o imaginario, no importa mientras forme parte del universo; 3) en lo imaginario -las anteojeras cultural/simbólicas que nos permiten enfocar una organización castradora, protectora, devoradora, padre, ansiosa por “ocupar la totalidad del espacio psíquico de los individuos” (Enriquez, 1992: 37), y llenarlo de seguridades, como espacio domesticador.

portadores de intereses, expectativas y valores diversos que impide definir con claridad las fronteras de la organización” (Montaño, 1995: 17)⁴².

La dimensión cultural se edifica en los distintos espacios sociales; sin embargo, como terreno de intervención de estrategias que piensan la organización, las estrategias gerenciales en general se mueven bajo el interés de que la organización sea un nicho de centralidad para los sujetos. Por eso es que en su extremo, y muchos planteos dan lugar a que se vea así, un filón importante en las estrategias gerenciales asume la posibilidad de la constitución de un nuevo evangelio, en el cual las empresas se erijan en “parroquias” (cf. Pagès *et al*, 1985; Aubert y De Gaulejac, 1993). No es menor el planteo de Guigo (Guigo, 1994) en este sentido, cuando señala en un estudio de caso que la calidad se convierte en dogma, estableciéndose una metáfora entre la iglesia y la fábrica en la que la liturgia y los fieles giran alrededor de la calidad. Se trata de visiones extremas, pero existentes. Extremas pues la estructuración de lo simbólico, de su expresión en la comprensión de los tiempos y espacios laborales, de la identidad y la construcción de sentido pisan terrenos inciertos, en algunos casos inéditos. Existente, pues los empeños dominantes en los planteos gerenciales han inventado múltiples técnicas de influencia, casi como una obsesión, más allá de su éxito.

La empresa es una forma de lo organizacional, con atributos específicos. En lo que hace a las dimensiones de la cultura en las empresas, de manera principal los cuerpos directivos han pensado el lado humano de la organización de manera parcial, pues constituyen a la “cultura” en un territorio de intervención con un “propósito central” (Hofer y Schendel, 1985): producir el enganche y amoldamiento entre el interés individual y, reafirmamos, “la forma social admitida” (Fernández, 1994). De la misma manera, tal como lo plantea Guigo, “los miembros tienen así, cada uno a su nivel, campos de acción normalizados y vastas potencialidades de bricolages materiales y simbólicos” (Guigo, 1994: 237).

La edificación de las organizaciones, como producto de lo pensado y su ejercicio, obedecen a la producción humana. Las organizaciones son materialización de lo diversamente humano, o más correctamente enunciado, son un “constructo humano”, como apuntábamos citando a Crozier y Friedberg, de que “no tiene sentido fuera de la relación con sus miembros”; son una producción social (cf. Knights y Morgan, 1991): invención humana que expresa solidaridad y significación en las relaciones sociales (Deal en Dahler-Larsen, 1994). Ahora, dado que las propias “teorías de la organización son en sí mismas productos de la escritura y de la división del trabajo” (cf. Cooper, 1989), se puede entender a las

⁴²Sobre esto, Mayntz plantea que en la organización empresa “sus miembros son seres sociales, cuyo comportamiento no está determinado por las disposiciones que emanan de la dirección de la empresa, sino también por su origen, sus costumbres, sus deseos y expectativas” (en Pries, 1995: 115). Es un problema, asimismo, presente en M. Weber en sus consideraciones de como la disciplina de la burocracia invadiría todas las dimensiones de la vida social, siendo capaz de devorar a sus creadores, a pesar de que la acción racional era observada por Weber como la fuerza que enfrentaría “las incertidumbres de un mundo sin significados”.

organizaciones como expresión de lo humano, como “organizaciones humanas” (Baba, 1989). Para Baba, la organización forma parte de un subsistema de orden social más grande. Distinguiendo entre la organización como parte de la sociedad y la sociedad, Baba dice que en la organización se dan procesos de socialización secundaria y terciaria, con resultados y creencias homogéneos. Resaltando la importancia de la continuidad, también precisa los alcances de la organización: en ella se viven experiencias parciales y temporales. Ahora, señala Baba, y coincidimos en ello, que el contexto organizacional tiene menos poder en el proceso de constitución de conductas y creencias, incluso puede generar resistencias si se contrapone al marco general de la sociedad. Así pues, tomando distancia de las instituciones totales, plantea las fronteras de las organizaciones y la influencia de lo externo⁴³. La tesis de Baba es próxima al planteo de D'Iribarne, que al referirse a las diferencias entre los modos de gestión en sociedades diferentes, y en el caso concreto en la experiencia estadounidense, a pesar de situaciones aparentemente distintas D'Iribarne señala lo que esas diferencias “tienen de común...se encuentra dentro de múltiples aspectos de la sociedad americana, y refleja la manera en la cual aquélla concibe la vida en sociedad y el gobierno de los hombres” (D'Iribarne, 1989: 133)⁴⁴.

Otra perspectiva de la organización la ha remarcado como la “concreción” de la estrategia (cf. Pries, 1995: 129). Para nuestros fines, el problema del poder, explícito en las formas de dominación (y del control, dado que en la organización destaca éste como concepto central, plantea Marsden -cf. 1995), ocupará un lugar de relieve: “Cualquiera que sea su estilo, o su espíritu, el mando es una de las características de la empresa; es una forma dominante de las relaciones de persona a persona”, señala Lobstein (1992: 47). Esta anotación es pertinente, pues la incrustación de la reflexión sobre el poder en las organizaciones rompe con la lectura de que el problema principal que se dirime en la organización empresaria es de orden técnico, frente al que la subjetividad, lo simbólico y las relaciones sociales se someten, o que es solamente simbólico, en una lectura crítica de Geertz (cf. Nivón y Rosas, 1991). Por lo enunciado, en su “rutinización”, en la “cotidianización”, pensando en Weber, también a la organización se le piensa como concreción del poder.

En el postmodernismo la organización ha ocupado un lugar privilegiado en la reflexión. Goodall da un buen ejemplo de cómo leer a la organización: articulando lo cultural con lo funcional, Goodall piensa a la organización como espacio de lo simbólico, en la ordenación de los espacios, en la selección de los

⁴³ Sin embargo, es pertinente resaltar las intenciones y acciones que intentan construir institucionalización totalitaria, que intentan “*obtener la movilización total del individuo*” (cf. Aubert y De Gaulejac, 1993), articulando lo físico, lo emocional y lo psíquico.

⁴⁴ En este mismo nivel analítico establece D'Iribarne la relación entre el contrato y el sistema judicial americano, en el que resalta el establecimiento de la prueba, deja ver la relación entre la ley americana y el contrato y en éste el papel de la antigüedad, como mecanismo que excluye preferencias y subjetividades. Otro ejemplo es el de la herencia de los comerciantes y la lógica del intercambio honesto y equitativo, que toma cuerpo en la sociedad como libertad contractual.

temas de conversación; en la manera en que se resaltan algunas cosas y otras se callan se puede leer una realidad organizacional marcada por los símbolos, las relaciones con los artefactos, el estatus y el poder. Coincidiendo con él, en la organización todo es importante, a la par de que llegar con prenociones de la organización es inevitable, pero lo principal es la comprensión de que es sobre el terreno que se construyen los instrumentos para entenderla. Los símbolos traducen la realidad, son las huellas que marcan y evocan la realidad, dejando ver lo que claramente ha enunciado Bouchard (Bouchard, 1990): el hombre es “sapiens” y “symbolicus”. Continuando en el filón del postmodernismo, otro ejemplo nos lo da el trabajo de Bergquist, cuando se refiere a las empresas posmodernas. Tres aspectos se destacan en el planteo de Bergquist: 1. las misiones (objetivos) diferentes en las organizaciones modernas o hipermodernas, y sus límites (coacciones), todo con el fin de delinear el despliegue empresarial en lo referido a la identidad; 2. los límites y las ambigüedades en la organización posmoderna. Sobre esto, se plantea la débil distinción entre el tiempo libre y el tiempo de trabajo, el relieve del desdibujamiento de las fronteras entre la casa (como espacio de privacidad y abrigo) y el mercado (como espacio público)⁴⁵; 3. lo referido a la “metáfora del ancla”, a ese símil entre las aguas agitadas y un contexto cambiante, lo cual exige cambios para que la organización se mantenga a flote, que obliga la mudanza, así como entre un barco que requiere mantenerse a flote y una organización que, para no hundirse, debe flexibilizarse, asumiendo que la misión flexible jugará el papel de ancla.

Ahora, en lo que hace a la organización, el referirse a ella como organismo no implica su naturalización. En los planteos que ubican a la organización como un sistema autónomo, sin marcar con claridad los límites de la autonomía, se cuelan los visos de la naturalización de lo social. Así, este filón aparece por ejemplo al dotar de vida a la organización; por otro lado, la “adecuación” entre las estructuras organizacionales y las estructuras sociales es otro aspecto que conduce a mirar la organización como organismo (riesgo que se corre, creemos, en una extrapolación de la lectura de D'Iribarne, 1989): la adaptación, dados los requerimientos de las “conveniencias dominantes” (Bourdieu, 1990). Asimismo, es pertinente subrayar que lo “natural” de la organización ocupa un lugar de primer orden en una parte de los paradigmas gerenciales y, de manera no menos importante, en el abordaje y formulación de la estrategia empresarial. Podemos adelantar una idea: la cultura “corporativa”, aun cuando pueda creerse que una

⁴⁵Si nos movemos en este territorio, podemos comprender las señalizaciones de Morgan, por un lado, y Montaña por otro, al encontrar en la organización múltiples desenvolvuras: espacio social, juego, cultura, arena política, cerebro, prisión psicológica. En una concreción, y siempre hablando de la organización y el énfasis puesto en la autorregulación, para Montaña es importante hacer énfasis en las relaciones informales, las cuales representan “espacios institucionales” que son internalizados, tales como la escuela, la familia, la religión, o espacios no necesariamente vividos, como la prisión, el ejército o las instituciones psiquiátricas. Sobre esto último, vale un agregado: de manera particular, un eje que atraviesa a las instituciones totales es la disciplina. En la prisión, el ejército o los hospitales se realiza la visión negativa del poder: el poder está en otro lado. Así se intelectualiza la percepción de la dominación, lo que implicaría que la informalidad no tiene lugar. Sin embargo, desde otro ángulo es posible afirmar que en la propia formalidad está presente lo informal, al encontrarse aquí una frontera difusa de la “conveniencia social”. No está prevista la informalidad, pero es aceptada como algo producido.

organización la tiene como algo natural (como una expresión, la atracción y seducción de las organizaciones sobre los sujetos, cf. Aubert y De Gaulejac, 1993), no es para nada un fenómeno natural. Las huellas de la historia, como también algo producido, marcan, delimitan y facilitan los despliegues, o bien los constriñen, de las organizaciones. Desde este ángulo resalta el argumento de Crozier y Friedberg de que la organización “puede y debe considerarse como un conjunto de mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de negociación de los actores y que de esta manera permiten resolver los problemas de la cooperación” (Crozier y Friedberg, 1990: 45), mecanismos reductores que como indican los autores, implica ver a la organización en la dimensión del conflicto y de la confrontación entre los actores, entre “racionalidades contingentes” que hacen uso del poder (cf. Crozier y Friedberg, 1990; cf. Mejía, 1988; 55; Pries, 1995: 201).

Regresemos nuevamente nuestra atención sobre la organización desde los paradigmas gerenciales pioneros. Para la Administración Científica del Trabajo la organización es una isla, no hay traslados institucionales y la transmisión de experiencias se reduce a la capacidad de demostrar habilidades laborales. Se dejan afuera las cosas y se viene a trabajar. Es sobre todo un espacio de trabajo, de control y dominación. Los sujetos pueden desprenderse de la subjetividad, de ahí que el control de tiempos y movimientos parta de este supuesto. La cultura no tiene ningún relieve, al menos explícito; sin embargo, la dimensión cultural se cuele como necesidad de mantener el control y de generar, al mismo tiempo, cooperación. Así, en su punto de arranque en la teoría clásica (Taylor y Fayol), podemos apuntar que se trata de un modelo de coordinación empresaria que se apoya en la división del trabajo, en la clara separación del diseño y de la ejecución, y que evoca los vínculos entre la concepción, como control/conflicto, y la ejecución, como cooperación/conflicto. Por su parte, la Escuela de las Relaciones Humanas combate la huella del taylorismo manifiesta en la desafección al trabajo, el desgaste de lo rutinario, la mayor presencia de la solidaridad mecánica por sobre la orgánica, así como la emergencia de la anomia, en lo que subyace la idea de que la organización es capaz de satisfacer las necesidades de sus integrantes. La anomia está fuera de la organización, plantea la Escuela de las Relaciones Humanas.

Con esto último estamos entrando a un terreno explorado por Dahler-Larsen (1994). Para él la obra de Durkheim ha inspirado los planteos sobre cultura corporativa, afirmando que las relaciones en la organización van más allá del contrato y subrayando la importancia que debe darse a la democracia (como reflexión, más que pluralismo), el papel del individuo y el énfasis en la autonomía moral. Sin embargo, los límites subrayan el que la cultura corporativa ha intentado sustituir a la sociedad en la organización (el descuido de la sociedad como objetivo de la moralidad), cuando la propia sociedad, indica, es fuente de moralidad. El énfasis en la competencia y su obsesión, la debilidad en la atención en los planteos morales, que es sobre todo la expresión instrumental del pensamiento managerial de occidente, según Gouillart y

Kelly el declive de los viejos acuerdos sociales, y el paso a un individualismo que no tiene otra meta que la supervivencia (cf. Gouillart y Kelly, 1996), así como la crisis de identidad en la sociedad, manifiesta en que el trabajo es un asunto sin importancia y la demanda de motivación un reclamo, son aspectos principales, de los cuales devienen tareas: la construcción de identidad, la importancia de la unidad, el consenso moral, el equilibrio de la anomia. Vale reconocer la presencia del relieve del desacuerdo, el nuevo enfoque de entrada a los problemas morales, la frontera de lo humano en la acción empresaria y la significación de la organización para sus miembros, lo que nominábamos líneas atrás el predicamento del orden social.

Tixier (1988), al aludir al aspecto de la cultura en la empresa, ubica estos fenómenos como parte del desencantamiento hacia ciertas formas organizacionales que puede encontrar en la empresa un resguardo y acomodo. Durkheim podría ser utilizado para pensar que frente al territorio minado de anomia es posible pensar en mecanismos que den cohesión a la solidaridad orgánica, la empresa con su centralidad y la edificación de normas que demandan la observancia en las prácticas de los sujetos apunta hacia allá en los esfuerzos estratégicos gerenciales de punta. Lo apreciaremos de manera más puntual, pero las aproximaciones analíticas de Weber y Bourdieu abren un universo cuando recuperándolos podemos pensar este proceso a partir de las “ideologías de fidelidad” (Weber, 1994: 203), con su fuerza para naturalizar el poder, o bien el planteo bourdieueano sobre la *fides implicita* (fe implícita), que tiene un sentido práctico pero no alcanza el discurso, y que implica que en la *fides implicita* está la entrega de sí mismo” (Bourdieu, 1990: 260).

En la reflexión sociológica, al pensar la organización-empresa se pone el acento en lo sociotécnico, lo organizacional y las relaciones laborales (cf. De la Garza, 1993a), o en lo técnico-organizacional, lo económico y el poder (cf. Pries, 1995: 145). En un nivel más abstracto, abrevando del marxismo, la empresa será pensada en lo estructural como unidad de valorización y del proceso de trabajo, lo que hace que también sea dinámica, dando lugar a la acción y la estrategia. Vale señalar que estas distintas dimensiones de la organización (la base sociotécnica, lo organizacional, las relaciones de dominación/obediencia -el poder), en las cuales está inscrito el problema de la cooperación y el conflicto, sólo con fines analíticos podemos separarlas, pues en la realidad la organización empresa es todo eso al mismo tiempo. Pero la organización-empresa es aún más compleja. Dupuis (1998) plantea que la empresa no es solamente lugar de trabajo⁴⁶, es “para la mayor parte de los individuos, más que un simple lugar de trabajo: es un medio de vida “; “actores en interacción”, “universo de reglas y de

⁴⁶ El sugerente trabajo de Carmen Salas apunta un nicho de observación (el campo de la sexualidad) que pone sobre la mesa y de manera descarnada el hecho contundente de que el espacio laboral es multifuncional, aunque lo dominante en él sea la actividad laboral.

regulaciones”: “La empresa es pues un lugar fuertemente marcado por las identidades de grupos más o menos afirmados, y más o menos estables en el tiempo” (Dupuis, 1998: 345). En la empresa hay dimensiones políticas, económicas y simbólicas, así como se plantean las diferencias entre los intereses de los propietarios (la ganancia) y los de dirigentes y trabajadores (la remuneración). La organización-empresa es pues una “realidad social compleja”; sobre los intercambios simbólicos, remarcan Dupuis y Kusminiski: el tener “un reconocimiento en la empresa” o bien “ser reconocido como interlocutor autorizado” (Dupuis y Kusminiski, 1998. 310).

De ahí que podemos afirmar que a pesar de los esfuerzos gerenciales o por ello mismo, la humanización en las prácticas de gestión no ha borrado una postura, hasta ahora, indeleble: persiste el enfoque de entender a los trabajadores no como sujetos sino como depósito de ejercicios gerenciales; en el discurso sobre el liderazgo desde la narración hegemónica gerencial hay renglones ocultos en los que subyace este argumento. Por ello hemos insistido que los paradigmas gerenciales están incrustados de ideología para intervenir en la realidad, por lo que su edificación tiene principalmente este sentido, no el de explicar la realidad.

1.4.2. La polisemia de la cultura en la empresa

El relieve de la cultura en las organizaciones se ha constituido en una afirmación convencionalmente aceptada. Sin embargo, en la literatura sobre la cultura en las organizaciones se ha tratado más de una discusión sobre las ideas que se tienen sobre la cultura que de la cultura misma. Asimismo, se ha colado más el deseo de la gerencia de constituir a la empresa en un espacio productor de sentido, bajo la égida del capital. En parte por ello, se ha dado lugar, entre otras cosas, a un abuso del término cultura para referirse a múltiples situaciones, que no se encuentran necesariamente en el mismo nivel de abstracción, y que en el caso de las organizaciones se aprecia en un amplio abanico: cultura organizacional, corporativa, empresaria, de la efectividad, de la productividad, de la calidad, laboral, subculturas, por mencionar las más recurrentes.

Mapeando la discusión dominante en los estudios organizacionales, se encuentran planteos de distinta talla. En ese orden, Gómez Cabranes retoma a Selznick (Selznick, 1957) para establecer que la cultura de empresa es el “*sistema de valores y normas que ha ido formándose históricamente*”, ensamblándose de mejor manera en la reproducción y modelando la conducta de los miembros nuevos (Gómez Cabranes, 1994, 136)⁴⁷. Emparentado al planteo de Gómez Cabranes, R. Sainsaulieu (R. Sainsaulieu, 1987) establece tres niveles de la cultura de la empresa: 1. el de la manifestación externa,

⁴⁷Se emparenta a lo que Bourdieu distingue como la “fabriquización” (cf. Bourdieu, 1990).

que implica el momento de la norma; 2. el nivel de los contenidos culturales, expreso en valores vigentes que están operando, no en los que se declaran; 3. el nivel del sentido común, concretado en creencias arraigadas, lo tácito.

Regresando a algo enfatizado, lo prominente es que a las subculturas se les ubica como estructura. Asimismo, como plantea Baba, la literatura actual acerca de la cultura organizacional plantea el relieve del esfuerzo gerencial por crear y controlar la ideología organizacional, son equivalentes a la cultura organizacional misma (Deal y Kennedy, Peters y Waterman, Schein, Kilmann, Morgan), es decir emparenta la cultura con la ideología. De ahí las dificultades, plantea la propia Baba, de que la metáfora de la sociedad compleja tuviera correspondencia en una cultura organizacional integrada, siendo más bien la expresión de una subcultura ocupacional más (de los cuadros) dentro de las organizaciones que, como indica Guigo, son los actores más preocupados por la relación estatus-jerarquía, así como por el orden⁴⁸.

Las subculturas evocan en algunos casos fenómenos multiculturales, la “cabeza de turco” – expresión racista (Wallraff), pero también las distinciones (véase la crudeza que dibuja Sélim en la multinacional americana que estudia en Dhaka en cuanto a las relaciones entre la gente de Paquistán y Bangladesh, la forma en que se mira a los cuadros americanos -cf. 1991). Si esto no se aborda y reconoce, indica Baba, será dominante la cultura organizacional como expresión del discurso gerencial (cf. De la Garza, 1993). Este es, dicho sea de paso, el estado de la situación actual: cuando se habla de cultura organizacional la evocación inmediata es hacia el pensamiento managerial.

Por su parte, Tixier (1988) entiende por cultura la construcción simbólica; en su ensamble se refleja en una cultura de empresa, que tiene como objeto mantener la cohesión de la organización (la cultura), dados los múltiples colectivos (subculturas, subgrupos); mientras, por organización va a entender al conjunto de valores y representaciones del grupo que la compone.

Hasta aquí podemos distinguir dos grandes tendencias analíticas. Una de ellas, dominante, es la gerencial; la otra, con más poder analítico pero menos seductora para las gerencias, incluso crítica del planteo pro gerencial por su debilidad teórica, su insuficiencia explicativa, su visión de la historia como un hecho residual o bien lectura de epopeya (a esto corresponde la historiografía que resalta la fundación y el liderazgo, como lo veremos enseguida), su aparente neutralidad (cuando claramente como lo plantea Goodall no hay nunca neutralidad), apunta que la cultura y la organización son realidades sociales complejas. Frente al planteo de los subgrupos, que se mueve bajo el supuesto de que

⁴⁸En este sentido podemos entender el planteo del control y la tecnología de poder que plantea Guigo al enunciar: “El nuevo poder de los talleres en autocontrol juega en suma sobre la competencia y sobre la presión del grupo para orientar la actividad de los agentes en el sentido de las finalidades oficiales de la empresa” (Guigo, 1994: 106).

en estos subgrupos hay proximidades en el pensamiento y en los diagnósticos, la dimensión analítica que queremos resaltar señala sobre la identidad: “la identidad no está jamás dada, no es una característica que poseería una vez por todas un individuo, un grupo o una colectividad. La identidad es sobre todo una realidad construida que sitúa al individuo y al grupo en el mundo” (Dupuis y Kusminski, 1998a: 336)⁴⁹. Más todavía, las identidades tienen diferentes expresiones en el tiempo y se establecen por motivos múltiples (Borzeix y Linhart, 1990). De un lado, pues, el planteo voluntarista y la noción de que “las organizaciones pueden ser reducidas a sus dirigentes” (Chanlat, 1989: 388), del otro, el argumento de que las organizaciones y las prácticas culturales en ellas son algo más que la reedición del pensamiento gerencial. Que “la cultura es ante todo lenguaje, código. Ella forja un referente permitiendo a los actores dar un sentido al mundo donde ellos viven y a sus propias acciones” (D'Iribarne, 1989: VI), sin fijar necesariamente los roles.

Sintetizando la discusión, podemos ubicar diferentes sentidos y confrontaciones, que se aprecian en el siguiente cuadro:

Cuadro 1.12. Tránsitos y sentidos en disputa

Control	Autonomía
Saber hacer	Saber creer
Coordinación y cooperación	Cooperación y colaboración
Trabajador	Colaborador
Orgullo por la posesión de un oficio (actividad)	Orgullo por la pertenencia a la firma
Identidad con la clase	Identidad con el corporativo
Sumisión	Adhesión
Acción de acuerdo a normas y valores	Coexiste la norma con la fidelidad
Sociedad de la actividad	Sociedad de la adscripción
Clase como generadora identidad	Empresa como generadora de identidad
Cultura de clase	Cultura corporativa
Separación tajante	Integración activa
Exclusión de la informalidad	Encauzamiento de la informalidad
Orden normatizado	Orden interiorizado

⁴⁹ En el mismo sentido Alonso plantea: “Las identidades son inestables y cambiantes” (Alonso, 2002: 44). Zapata por su parte también aborda esta discusión. Repensando a Touraine, señala que “...la articulación de los elementos constitutivos de la acción colectiva, como la identidad, la oposición y la totalidad, tiende a cambiar de forma y de contenido”, concluyendo: “En primer lugar, la identidad ya no es la que dio lugar a la acción colectiva en la industrialización capitalista originaria. No se trata más de una acción inspirada en la escasez o en la protesta en contra de condiciones de vida intolerables (Touraine, Duber y Wieviorka: 1984), sino de una asociada a la defensa de la calificación, al control de un oficio concebido como capacidad reflexiva o simplemente a la protesta en contra de la unilateralidad del ejercicio de la autoridad en las fábricas” (Zapata, 2002:59). Por su parte, Jiménez aborda este problema: “En términos interaccionistas diríamos que nuestra identidad es una ‘identidad de espejo’ (*looking glass self*: Cooley, 1922), es decir, que ella resulta de cómo nos vemos y cómo nos ven los demás. Este proceso no es estático sino dinámico y cambiante” (Jiménez, 2005: 7).

Basada en el deber, “proporción mínima de interés, un móvil inevitable de obediencia” (Weber, 1987: 698). Del mismo modo: “Un determinado mínimo de <i>voluntad</i> de obediencia, o sea de <i>interés</i> (externo o interno) en obedecer, es esencial en toda relación auténtica de autoridad” (Weber, 1987: 170)	“...en un grado socialmente relevante estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran aceptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato (‘obediencia’)” (Weber, 1987: 699).
Hacer más soportable la jornada de trabajo	Hacer menos tediosa la estancia en casa
Orden exterior visible	Orden exterior no visible
Vieja solidaridad en los grupos de pares	Nueva solidaridad transjerárquica
Reloj como género de carcelero	Responsabilidad como género de carcelero
Tecnológico	Organizacional
Rigidez	Flexibilidad
Organización paternal	Organización maternal
De patrón	A empresario
Coerción	Protección
De la previsión del conflicto	A la ayuda
Capacitación discapacitante	Capacitación dirigida

Pero por lo revisado, las cosas parecen ser aún más complejas. Veamos desde otro ángulo el problema de la confrontación simbólica y el intento por construir sentido de la acción.

1.4.3. Los líderes. *Opus fides* o las hendiduras de la fundación

Una decantación “natural” de la cultura organizacional se aprecia en los planteos sobre el origen de las organizaciones, no como el hecho “natural”, espontáneo o accidental, sino con toda la carga intencional que las erige y en las cuales juegan un papel principal los fundadores (Schein, 1991). Para Schein, la fundación deviene acción colectiva y cultura organizacional, pues los líderes construyen sentido, así como una función posible es la de normalizar y estabilizar los eventos. Se puede estar o no de acuerdo con este planteo, pero en el discurso gerencial ha ocupado un lugar de primer orden. De manera cercana a lo planteado por Baba, más que el ejercicio de la crítica por las implicaciones negativas del discurso, con fines analíticos debe atenderse el relieve del liderazgo y del hecho fundador como expresión de la subcultura ocupacional de los managers (cf. Baba, 1989). Es cierto que en medio está la idea de control, que ha llevado a ver a estos desarrollos como posturas de dominación, y a los que reflexionan teóricamente sobre el problema, sin manifestar su crítica, como servidumbre al servicio del poder, parafraseando a Ibarra y Montaña.

Regresando a Schein, él ubica a la cultura como “nivel más profundo de *presunciones básicas* y *creencias* que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno” (Schein, 1988: 24). Sobresale en esta visión la fuerza del adentro y el afuera, la capacidad de pensar en la

cultura como adaptabilidad, lo que le lleva a entender la cultura como “*presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas*” (Schein, 1988: 25-26)⁵⁰. Concretando esta discusión, Schein habla de niveles de cultura: 1. Las producciones (los artefactos y creaciones); 2. Valores. Tránsito de valor...creencia...presunción; 3. Las presunciones -emparentado al planteo de Argyris de “teoría en uso”-, se presentan como orientadores de conducta. La cultura no es visible, se manifiesta (cf. 1988: 303). Más todavía, Schein plantea un modelo de influencia gerencial, apoyándose en Kurt Lewin: Descongelamiento, alteración de fuerzas, apoyo en motivación para el cambio; Cambio, aprendizaje de nuevas actitudes, tales como identificación y/o interiorización; Recongelamiento, integración de actitudes cambiadas al resto del comportamiento. Esta propuesta de aplicación es para los gerentes. Como indica Schein, en este modelo se subraya el procedimiento más que el contenido, las relaciones interpersonales, más que los medios de difusión. Hay prácticas de exclusión, de apartamiento, de construcción de culpa social por lo que hay persuasión coercitiva, pero que el autor no califica de “moralmente mala” (cf. 1980: 183). Si los fundadores dejan su huella en el origen de la empresa, los gerentes continúan la obra, son los fieles de la Misión⁵¹.

Por ello, podemos señalar que la obra y la fe se inscriben en la dominación, y suponen una aceptación mutua del mito fundador: “sustratos culturales sobre los cuales se fundan y se legitiman las formas de poder en las organizaciones” (Tixier, 1988: 616), expresando un mínimo de hacer obediencia. La obra y la fe implican, como apunta Miller, reconocer que “la empresa es un hecho material, pero también espiritual”, afirmación que coincide con la gran mayoría de planteos sobre las organizaciones. En el mismo orden de coincidencia se encuentra el argumento de que el líder unifica, genera espíritu de combate y gratifica (cf. Miller, 1991: 243-244). Desde esta visión dominante, se aprecia el papel en el liderazgo del espíritu, como designio, creatividad, estímulo y reacción (“La misión del líder consiste en crear o identificar el reto actual”), dando respuestas que no estén atadas a las soluciones de ayer, indica Miller (1991: 249), y que mantengan el equilibrio de la “celeridad planificada”; la tolerancia hacia lo

⁵⁰ Aquí está colándose una discusión que establece Bourdieu, en cuanto a su señalización de las conveniencias dominantes; pero también se aproxima al abordaje de Zurla sobre la insuficiencia de nuestros instrumentos culturales para comprender la caída del paradigma ideológico. Insistimos en este aspecto, pues lo planteado por Zurla es de que lo que lo que está en juego no es la crisis de la sociedad del trabajo, sino los instrumentos con los que la miramos, con los que miramos (cf. Zurla, 1989-1990)

⁵¹ En su radicalidad, la Misión gerencial pretende, como lo ilustra claramente Guigo, hacer que “todo el mundo vigile a todo el mundo (...) Ellos no trabajan más para el jefe, trabajan para sus objetivos personales” (Guigo, 1994, 104).

diverso y la unidad; competencia especializada; administración eficiente que no domine al liderazgo, burocratizándose; decisiones inmediatas; trabajo en equipo.

Marcando los límites del hecho fundacional, como se apuntó, Ouchi señala respecto a la cultura corporativa que se trata de un proceso que en sus inicios adopta la filosofía producto de los valores⁵² de sus fundadores; después, en las decisiones, vendrá la postura frente a lo correcto e incorrecto.

A partir de lo enunciado, vale observar su encarnación en las prácticas de los cuadros administrativos de los modernos corporativos. En cuanto a las formas en que se expresa el poder, se reformulan los esquemas de control exteriores y visibles. En este sentido juega un papel de primer orden el líder, los actos iniciáticos de la fundación, y su configuración actual. Aquí se encuentra una razón del por qué en los enfoques dominantes sobre la organización hay una obsesión por destacar el peso de los líderes, de los fundadores de la obra, de sus huellas en la cultura de las organizaciones. Moviéndonos bajo estos supuestos, el fin de poner atención en el peso del liderazgo es por su incorporación en el cuadro administrativo, como referente cultural y como acotamiento.

Desde los ángulos descritos, las empresas exitosas tienen (o se inventan) una historia de estirpes, de fundadores (imaginativos, responsables, entusiastas) que han rebasado las fronteras de su propia historia⁵³. El planteo de D'Iribarne (en su reflexión sobre la gestión en Estados Unidos), respecto al rol de los comerciantes y la lógica de un intercambio honesto y equilibrado, se inscribe en este sentido. La herencia encarna en "libertad contractual" no solamente para las relaciones comerciales sino para la desenvolvadura social en general. En su concreción, intencionalmente se busca que el cuadro administrativo que mira al lado humano de las organizaciones plantee la distancia del taylorismo, al no reproducir vigilancias y sanciones de acuerdo a la separación tajante de planear de un lado, y ejecutar del otro. En el nuevo marco de las relaciones laborales, el cuadro administrativo se propone la construcción de fluidez de relaciones en las que coexista liderazgo fuerte con consenso (los resultados de Guigo apuntan en esta dirección: cf. 1994).

⁵²En un enfoque limitado, en cuanto a los valores Morrissey señala que éstos "representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir su empresa hacia el éxito" (1996, 7).

⁵³Sobre esto, Peters y Waterman indican, retomando a Thomas Watson padre, que "es evidente que los valores son de capital importancia. ¿Pero cómo se establecen? También en esto encontramos sorprendentes correlaciones. Como las empresas sobresalientes son impulsadas por sistemas coherentes de valores, comprobamos que prácticamente todas ellas se caracterizan por la personalidad de un líder que ha dictado el conjunto de valores en cuestión; (Bill) Hewlett y (Dave) Packard en HP, Olsen en Digital, Watson en IBM, Kroc en McDonald's, Disney en Disney Productions, Treybig en Tandem, (Sam) Walton en Wal-Mart, Woolman en Delta, Strauss en Levi Strauss, Peney en J.C. Penney, Johnson en J & J, Marriot en Marriot, Wang en Wang, McPherson en Dana, etc.". Se trata de un conjunto de paradigmas que continúa en los ejemplos de Rockefeller; en los miembros de la familia Ochs en *The Times*, de Matsushita en *Matsushita*; de Ford, en cuya empresa que fundó el puesto de más jerarquía está asociado a la estirpe; de Edwin Land, el fundador de Polaroid Corporation, de Gene Amdhal, ex empleado de IBM y fundador de una empresa que compite con el gigante azul; de Rene McPherson en Sana Corporation, de "Big Jim" Daniell, en RMI (cf. Peters y Waterman, 1984, 296-297; cf. Mintzberg y Quinn, 1993).

Atendiendo de manera específica lo referido al liderazgo, Saunders (1991) hace referencia de la fuerza y del papel que juega el carisma en el liderazgo. Por su parte, al indicar A. Pettigrew que los líderes de la organización y las condiciones que rodean a la empresa son fundamentales en la erección de una cultura organizativa (cf. Pettigrew en Gómez Cabranes, 1994: 136), subrayará que en la organización la formación de la cultura se presenta como misión fundamental de la dirección. Así, de acuerdo a Pettigrew, el líder “no sólo crea los aspectos racionales y tangibles de las organizaciones, como la estructura y la tecnología, sino que además es el creador de símbolos, ideologías, lenguaje, convicciones, rituales y mitos”. En esa ruta, W. Bennis plantea la primacía de la imagen y la metáfora en la cultura, asentando que ambas dan comprensión y claridad del camino de la empresa (objetivos y fines). Miller y Form (1969), coinciden con lo argumentado, al señalar que existen jergas propias como manifestación de culturas grupales, en las que juega de manera principal el líder como creador de metáforas e imágenes, es decir de instrumentos para la percepción, mientras que Denison (1991) planteará que la naturaleza de una cultura determinada es el reflejo de estrategias originales de fundadores⁵⁴.

Miller distingue tres liderazgos: el profeta, líder-visionario; el bárbaro, líder-gerente, y el líder sinérgico. El profeta sería, en su caracterización, el primer líder-visionario. Respecto a la fundación, le da un lugar de relieve, ya que ésta es “realizada siempre por la energía creadora de una persona o de un reducido grupo de personas”, al referirse al profeta, como síntesis del creador de una idea y al caudillo. En organizaciones con dominio de profetas, está presente un “fuerte espíritu misionero” (1991, 47)⁵⁵. Podemos establecer una analogía entre la fundación en el sentido descrito con la *terra patrum*. Citamos a Chueca Goitia, que señala que la industria rompe con el carácter sagrado de la fundación: “La ciudad no se sitúa sobre el terreno sin más ni más: se funda sobre la tierra propicia que han señalado los dioses. Cuando los romanos fundaban una ciudad, cavaban un pequeño foso, llamado *mundus*, y en él los jefes de las tribus que iban a constituir esta nueva ciudad iban depositando un puñado de tierra del

⁵⁴No se aleja de esta percepción lo señalado por Hofer y Schendel de que “el enfoque formal y analítico de la planeación estratégica” sea usado para la predicción y en la evaluación de la gerencia, así como “puede ayudar a extender el pensamiento de la alta administración más allá de sus horizontes corrientes” (1985: 7). En una dimensión cercana, para Margulies y Wallace (1989) el gerente es un agente de cambio. Con la intención de contribuir en el enriquecimiento de una teoría del reforzamiento de actitudes (las apropiadas, insistirán) que consoliden y fortalezcan a la organización, no a los valores disfuncionales, pondrán énfasis por un lado en el control en el manejo de la información por parte de la gerencia y, por otro, en trabajar sobre el medio ambiente de la organización, “rediseñando el medio ambiente de reforzamiento”. Se trata de un planteo para tratar de prever resistencias al cambio, sin embargo se pueden prever efectos paradójicos: la gerencia como actor de cambio y al mismo tiempo como fuerza que plantea inercias.

⁵⁵Así como se establece en esta metáfora, coincidimos con el paralelo que establece Guigo (1994) cuando habla de la calidad y sugiere que es como un credo para la empresa. La liturgia de la iglesia toma su lugar en el verbo encarnado de la productividad, que es el producto y da sentido a la buena voluntad de los fieles.

suelo sagrado donde yacían sus mayores. Desde ese momento la nueva ciudad era también *terra patrum, patria...*” (1970: 32-33).

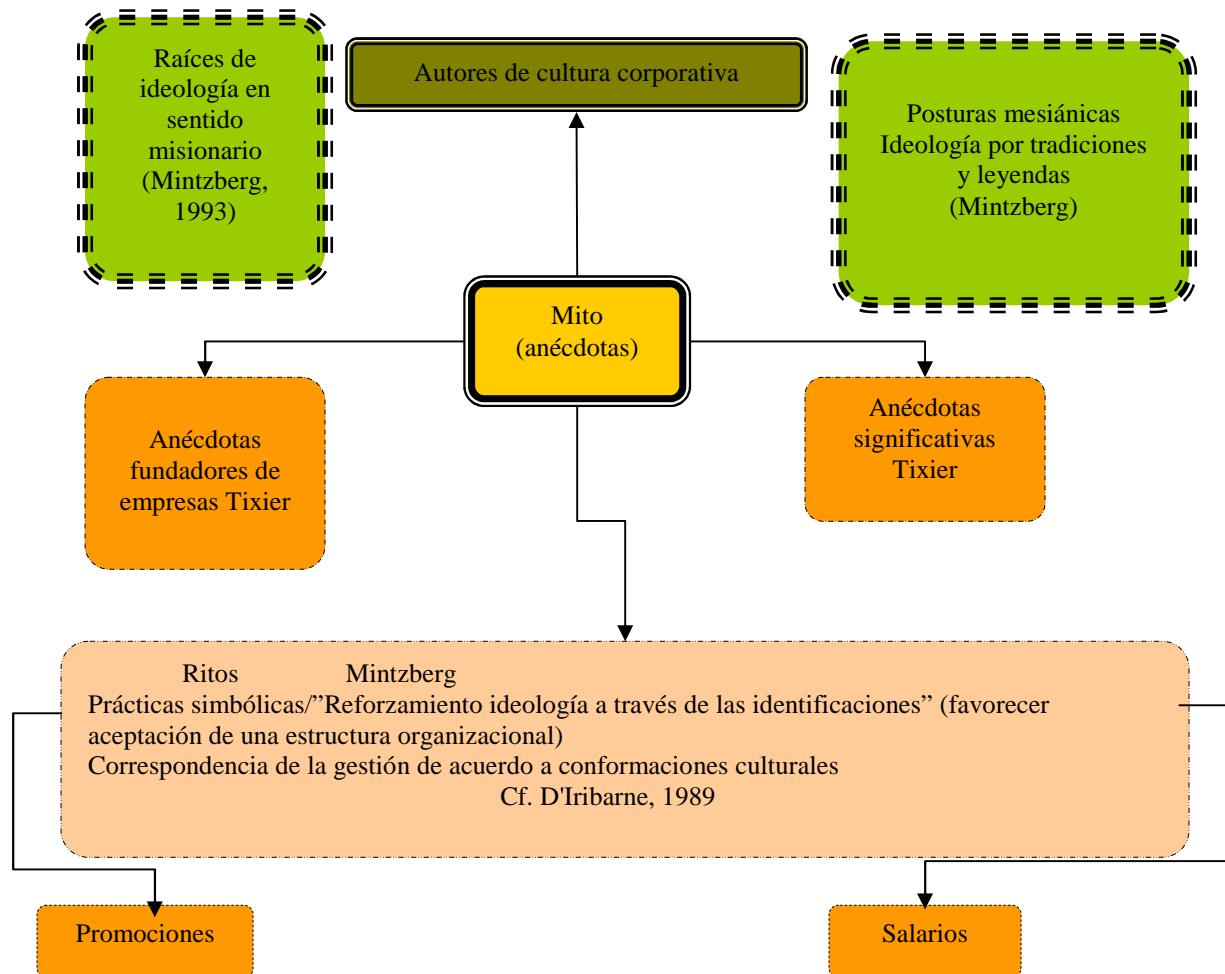
Siguiendo con la caracterización de Miller, el bárbaro será el primer líder-gerente. Le caracterizan la disciplina y la acción rápida, pensando en el corporativo, y que se expresa fielmente como el líder para la era de las guerras. El liderazgo no como posición sino como relación (cf. Miller, 1991: 70), con claro sentido de misión, poder y urgencias. A este estilo corresponde la organización militar. Tomando mediana distancia de lo enunciado, y atendiendo la gravitación de las experiencias modernas, Ackoff plantea: “Un buen ejecutivo es un líder y no un comandante, exceptuando las situaciones de emergencia. Por encima de todo, un líder efectivo debe contar con el respeto de sus subordinados y respetarlos a su vez” (Ackoff, 1989: 160).

Bajo el sobreentendido de que el líder no sólo es creador, lo que le da legitimidad, sino también un conductor cultural, Schein plantea: “Las culturas empresariales son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y (...) la destrucción de la cultura” (Schein, 1988: 20), destrucción planeada intencionalmente con el fin de generar cambios organizacionales. Aquí la destrucción no es vista como algo negativo, sino como el basamento en el que se erigirá, para el caso, una cultura organizacional con normas y valores modificados *ad hoc* a lo que se requiere.

A pesar de provenir de tradiciones y disciplinas distintas, Mintzberg y Quinn se emparentan a lo apuntado por Tixier, por una parte, y a H. Weber, por la otra. Así, apreciemos el siguiente gráfico que se elaboró a partir de los vasos comunicantes con los trabajos de Mintzberg (1993), de D'Iribarne (1989), con el concepto de lógica del honor, en la que se remplaza la aristocracia consanguínea por una de talentos⁵⁶, y de Tixier (1988):

⁵⁶Estableciendo una analogía que es sugerente, D'Iribarne señala respecto a la creación de la École Polytechnique creada por la Convención, que siendo el gobierno más revolucionario, tenía como objeto “Crear una aristocracia de ‘talentos’, destinada a sustituir a aquella de ‘sangre’, pero sin real puesta en causa del referente aristocrático “ (D'Iribarne, 1989: VIII). En otro nivel analítico, H. Weber plantea que los herederos de dinastías poderosas son un tipo en regresión, dada la dificultad de que por ser heredero posea las cualidades suficientes para acceder a un puesto número uno (cf. Weber, 1988: 563).

Figura 1.6.



En una dimensión similar, H. Weber apunta la distinción entre el peso del fundador, del líder, frente al peso de los accionistas, con un discurso de responsabilidad social⁵⁷ (cf. Ansoff, *et al*, 1988: 54; cf. Mintzberg, 1993). En el primer caso, la estrategia se planteará como pauta de acción, mientras que en el segundo se verá como modelo-plan de la estructura. En el mismo orden, Ritti y Funkhouser apuntan sobre la cultura de la empresa que se trata de “sistemas interpretativos compartidos normalmente por las organizaciones empresariales en sociedades occidentales” (Ritti y Funkhouser: 1987: 20), mientras que en otra decantación, por cultura de la organización comprenderán a un “sistema interpretativo de una organización particular, por ejemplo, la cultura de la organización ‘IBM’” (1987: 20).

⁵⁷La rectitud moral, la eficacia, la decencia en las relaciones, el realce de la cooperación, el sentimiento de pertenencia y el respeto al ideal político americano, son los enganches de una cadena cultural que se expresa, dice D'Iribarne (1989), lo mismo afuera de la organización que en la gestión de la propia organización. Asimismo, Weber distingue entre la empresa ligada al concepto de responsabilidad social (H. Mintzberg) y aquella ligada al concepto de eficacia (M. Friedman). En este debate, Badaracco interviene señalando que las “cuestiones de responsabilidad social es probable que incluso se hagan más oscuras”, al mirarse procesos de alianzas en las que la responsabilidad social no está claramente cargada a alguien (cf. Badaracco, 1992: 114). Está redefiniéndose el “papel de la firma dentro de la sociedad”, señalan Ansoff *et al* (1988: 54).

De esta manera visto el problema, como indica Tixier la empresa es un espacio de *bricolage* ideológico/universo de adhesión más allá del lugar de la coacción, que, como se apuntó y es un aspecto que nos lleva a la reflexión del psicoanálisis organizacional, puede devenir en un contexto de individualización obsesiva en “espacio de solidaridad colectiva”, apuntábamos citando a Tixier; es decir, reconociendo en la empresa otro espacio de complejidad, al entenderle como un espacio en el que coexisten la protección y el sufrimiento, la necesidad del equilibrio psíquico entre el malestar y el bienestar. Los límites apuntan a observar referentes simbólicos efímeros, dada la sobredimensión de ser los “‘nuevos ordenadores’ del sentido de la sociedad” (Tixier, 1988: 626). Adentro de la organización-empresa, pero en un sentido similar, Guigo apunta: “El hacerse de las mediaciones organizacionales condiciona la actividad de los miembros sin por ello determinarla completamente, en un contexto de finalidad definida que da un sentido a su perfil” (Guigo, 1994: 237).

Entrando a la reflexión sobre los símbolos, el estatus de gerente se constituye en parte de las cosas “normales” (autoridad con credencial, es decir, con reconocimiento social –esto es, la meritocracia de Weber) y necesarias. En la apología del liderazgo y de los nuevos roles de los gerentes, destaca en la parte dominante de la literatura organizacional que los managers vienen a remplazar a la lucha de clases como el motor de la historia, señalando que son ahora las organizaciones el motor de la historia (Aubert y De Gaulejac, 1993). Es decir, como de manera sistemática se repite en las reflexiones sobre cultura y empresa, los líderes se presentan como motores de la sociedad, sin que sea un detalle menor el que se presente una relación patriarcal con los trabajadores (cf. Ram y Holliday, 1993; Weber, 1988).

Como realidad social compleja, en la organización ya no son suficientes la racionalidad legal burocrática; no basta con saber o acatar la norma: es necesario creer, se dice. Y aquí viene una de las desembocaduras del pensar el lado humano de las organizaciones, y que como en los pioneros de la Escuela de las Relaciones Humanas, abrevan de la anomia para dar centralidad a la firma. Creer es un acto social en disputa, y es una intención construida⁵⁸: no basta con revisar en qué se cree, sino cómo se llegó ahí. Diluida la imagen taylorista de la disciplina, emerge una idea de ser social que crea (la asociación o la integración se ven como las acciones -la materialización- del creer, se encuentran en ese nivel de abstracción), y para lo cual los líderes juegan un papel clave, pasando ellos por la misma suerte de ser mitad hombre, mitad empresa, criaturas y creadores⁵⁹.

⁵⁸En parte, sobre esto Ackoff apunta: “La maximización de la efectividad de los empleados...no requiere que valoren la productividad y la calidad como un fin. Esto no es necesario si ellos valorizan y creen que ella valoriza la productividad y la calidad de los productos” (Ackoff, 1989: 59).

⁵⁹Aubert y De Gaulejac (Aubert y De Gaulejac, 1993) resaltan que en la moderna organización las dimensiones del mérito individual, la adhesión, la negociación, la autonomía de cada individuo, la movilidad, la motivación y la calidad, desbordan las fronteras de la empresa tocando a la familia, lo privado, lo aparentemente impenetrable. Ya no son las máquinas las que ocupan un lugar central, sino el hombre.

Hasta aquí hemos hablado del sueño gerencial autoritario de construir significación y sentido a partir de las ideas y acciones de las gerencias en la organización-empresa. Siguen presentes las dimensiones económica (salarios, ganancias) y política (poder, jerarquías), sin embargo lo que queremos enfatizar es que la organización-empresa es un espacio de disputa simbólica en cuanto a la construcción de significación y sentido, en cuanto a las prácticas de los actores que se alientan o pretenden disminuirse y a las reformulaciones del concepto de los sujetos y el lado humano de la empresa. Pero frente al empeño gerencial están las experiencias, tradiciones, necesidades y prácticas de otros miembros de la organización que comparten el espacio de la empresa pero no necesariamente las ideas que se pretende sean dominantes. Aquí también, como con la representación taylorista, la imagen del líder se diluye al pasar por los filtros culturales de otros sujetos que tienen sus propias preocupaciones y para los cuales la evocación de la fundación puede decir poco o nada, como también los valores de honestidad, congruencia y compromiso se someten a las concepciones de distintos sujetos. No es una distinción gratuita, pues como indica Guigo, al pensar la diferencia y su materialización en el espacio-tiempo: “el obrero está sujeto a la cadena de montaje”. Así, los cuadros y los expertos pueden circular sin problema en el taller (cf. Guigo, 1994: 97-98)⁶⁰. La propia insistencia en la importancia de las representaciones es una pista que se debe seguir, por ejemplo el sutil caso que observa Guigo que para descender hay que subirse las mangas de la camisa y quitarse la corbata, y para ascender hacer lo opuesto: “*los cuadros lucen la corbata y los jefes del taller abandonan la bata*”.

No quiere decir que no haya influencia, sino que los filtros culturales hacen que, reafirmando el planteo de Dupuis, podamos hablar de la empresa como realidad social compleja; es decir la organización empresa no es un bloque monolítico, homogéneo, por lo que en una misma organización pueden coexistir relaciones entre los actores de colaboración, indiferencia, negociación y/u hostilidad, las cuales son dimensiones atendidas por la estrategia, la que para Dupuis se expresa como “la elección de una acción entre un conjunto de acciones posibles...en relación con los otros en la empresa”, resaltando tres tipos de estrategias: “de colaboración, de enfrentamiento o de negociación” (Dupuis, 1998: 302).

⁶⁰ En este sentido, el aporte de Zapata encuadra el problema: “El conflicto en las fábricas opone a administradores de empresas especializados en el manejo de las relaciones industriales, estrechamente ligados a funcionarios estatales a cargo de los aspectos políticos de las relaciones laborales, con dirigentes sindicales o delegados de fábrica, también asociados a estructuras sindicales cada vez más burocratizadas” (Zapata, 2002: 59).

1.4.4. Las identidades

Hemos venido haciendo constante alusión a la (s) identidad (es). La identidad es acción social manifiesta o en potencia⁶¹, pero no el producto de la generación espontánea. Es una forma de ser y estar en el mundo, pues como indica Jenkins, "...la identidad constituye un elemento vital de la vida social, hasta el punto de que sin ella sería inconcebible la interacción social – que supone la percepción de la identidad de los actores y del sentido de su acción. Lo cual quiere decir que sin identidad simplemente no habría sociedad" (Jenkins, en Giménez, 2005: 1), pues no habría acción, tal como reconoce Alonso: "La identidad es fuente de sentido para la gente, organiza el sentido"⁶², concluyendo que hay tres tipos de identidades, la "legitimadora", de "resistencia", y la de "proyecto" (Alonso, 2001: 8; cf. Dupuis, 1998). Como hecho relacional, coadyuva en el reconocimiento social, en "la 'aprobación' de los otros sujetos"⁶³. En suma, la identidad de un actor social emerge y se afirma sólo en la confrontación con otras identidades en el proceso de interacción social, la cual frecuentemente implica relación desigual y, por ende, luchas y contradicciones" (Giménez, 2000: 4). En esta línea de reflexión, Durand hace una distinción importante en la que se debe reparar: "Es muy importante distinguir la identidad de los sujetos de la identidad de los individuos. La identidad de un sujeto social es bien definida por Dubet cuando afirma que 'la identidad es la capacidad de ser actor'. Los sujetos sociales 'históricamente, representan siempre, la expresión de modificaciones sociales que rebasan los límites del proceso de identidad y reconocimiento social institucionalizado'. En consecuencia, su identidad se constituye en relación, generalmente de oposición, con otros grupos, instituciones u organizaciones sociales, y como dice Oliveira es una identidad que más 'que en sí, o para sí, es para el otro'" (Durand, 1992: 594-595).

⁶¹Pensamos en el sentido que atribuye Melucci cuando señala: "*Potencial de movilización* se refiere normalmente al sector de la población que, a causa de su situación, mantiene actitudes favorables hacia cierto movimiento o hacia ciertas temas" (Melucci, 1999: 62). Esto nos lleva a una reflexión amplia sobre las disposiciones culturales, el lugar que ocupa el sentido común, la lucha por la hegemonía en lo simbólico. Asimismo, implica la necesidad de poner atención en lo que puede favorecer o bloquear la acción social (cf. Melucci, 1999; de la Garza, 2001: 18). En el mismo filón de la discusión, Zapata explica lo que entiende por esta plasticidad en la movilización como acción o potencia: "...la acción colectiva encarnada en esos movimientos asume un carácter cíclico en el que hay periodos activos y periodos de latencia que se apoyan mutuamente. Si no existiera la latencia entonces no se explicaría la acción, ya que existe una dialéctica entre lo visible y lo invisible, entre lo abierto y lo clandestino" (Zapata, 2002: 64).

⁶² En este sentido, Giménez plantea que las "...entidades relacionales están constituidas por individuos vinculados entre sí por un común sentimiento de pertenencia, lo que implica, como se ha visto, compartir un núcleo de símbolos y representaciones sociales y, por lo mismo, una orientación común a la acción. Además, se comportan como verdaderos actores colectivos capaces de pensar, hablar y operar a través de sus miembros o de sus representantes según el conocido mecanismo de la delegación (real o supuesta)" (Giménez, 2000: 11).

⁶³ Problematizando sobre esto, Durand señala que "...existen algunos sujetos sociales que requieren, para su desempeño, del conocimiento de su identidad por el otro; en cambio, otros sujetos sociales lo rehúyen o no lo requieren" (Durand, 1992: 592-593). De manera similar, destaca el planteo de Castro y Guimaraes, cuando señalan que la construcción de la identidad pasa por la diferenciación de la otredad, dado que los sujetos tienen intereses y voluntad, a lo que agregan la dimensión compleja de que a la formación de identidades y subjetividades "definen ciertas formas de cooperación y de antagonismo" (Castro y Guimaraes, 1987: 49).

La identidad es la antesala de la acción, tal como aquí suponemos -“el lado subjetivo de la cultura considerada bajo el ángulo de su función distintiva” (Giménez, 2000: 2)-, por lo que en su conformación confluyen el sentido de necesidad y el reconocimiento de ésta (es decir, su “intelectualización”). Nos apoyamos en la premisa que entiende a la subjetividad como el “proceso de dar sentido a situaciones concretas” (De la Garza, 2001: 18), por lo que como sujetos históricos: “Los individuos construyen sus orientaciones y hacen elecciones y adoptan decisiones en el ambiente que perciben. En este contexto, el concepto de expectativa es fundamental para analizar la conexión entre un actor y su ambiente. La expectativa es una construcción de la realidad social que permite al actor relacionarse con el mundo externo” (Melucci, 1999: 63-64), lo que implica reconocer que la identidad no es ahistórica ni asocial. Por esta misma complejidad, no se comparte el enfoque cerrado de “la idea de que la dimensión colectiva de la acción social es un hecho incontrovertible, *lo dado*, que no merece mayor investigación” (Melucci, 1999: 55). Siguiendo en esta línea crítica, hacia Durkheim, se plantea: “La reflexión contemporánea sobre la identidad – dice Alberto Melucci – nos incita cada vez más a considerarla no como una ‘cosa’, sino como la unidad monolítica de un sujeto como un sistema de relaciones y de representaciones” (Melucci, en Giménez, 2005: 8)⁶⁴. Sin disminuir el relieve del individuo, nuestro interés apunta a pensar en la identidad colectiva, que echa raíces en un conjunto de procesos individuales que pasan por el rasero de lo social, y sociales que tocan lo individual. A partir de ello podemos afirmar: “Que un actor elabore expectativas y evalúe las posibilidades y límites de su acción implica una capacidad para definirse a sí mismo y a su ambiente. A este proceso de ‘construcción’ de un sistema de acción lo llamo *identidad colectiva*”, en el que destacan “estructuras cognoscitivas comunes” (Melucci, 1999: 66). Como lo ha señalado Bourdieu, al poner atención en la disputa por la nominación, las “luchas simbólicas” se realizan en aras de las clasificaciones sociales, de imponer las definiciones “legítima” de la identidad y la “forma legítima” de las clasificaciones sociales (cf. Bourdieu, 1990: 298; Giménez, 2000: 16; Alonso, 2002: 40). Nos hemos aproximado a otro filón problemático que requiere nuestra atención: “La clásica relación entre lo objetivo y lo subjetivo no puede desdeñarse. La visión estructuralista extrema, de sistemas sin sujetos, no ha podido resistir el examen desde el acontecer de la historia. Las percepciones historicistas e iluministas también han sido

⁶⁴ “La percepción de los fenómenos colectivos como datos empíricos unitarios se revela como fundamento analítico muy frágil e, incluso, inexistente. El progreso en la reflexión e investigación dentro de los ámbitos sociológicos y psicológicos nos lleva a considerar los fenómenos colectivos como resultados de múltiples procesos que favorecen o impiden la formación y el mantenimiento de las estructuras cognoscitivas y los sistemas de relaciones necesarios para la acción” (Melucci, 1999: 56). Otro elemento para complejizar más aún el problema, es que en general, indica Melucci, se ubica a la identidad como un hecho y no como un proceso. De ahí la pertinencia del planteamiento de Alonso: “las identidades son construcciones sociales, se van fraguando las identidades nacionales, las étnicas, las clasistas, las partidarias, las grupales; se configura un nosotros frente a uno o varios otros. En esta construcción no se puede dejar de lado el juego del poder y la resistencia al mismo. Existe un proceso de contradicciones y de alianzas; la identidad no es única, ya que pueden coexistir varias identidades jerarquizadas en un núcleo intersubjetivo” (Alonso, 2001: 7-8).

abandonadas” (Alonso, 2002: 48-49)⁶⁵. Melucci aborda este problema distinguiendo las posturas leninista y la luxemburguista. No se trata de posturas inéditas en la realidad social. Como se apreciará en el capítulo referido a las experiencias sindicales, ambas posturas –en particular la leninista- ocupan un lugar de relieve en las prácticas y paradigmas de la acción sindical. Ahora bien, directamente ubicados en la rendija analítica de los centros laborales, acerquémonos a las reflexiones que han clasificado al trabajo y a la empresa como espacios de centralidad en la definición de lo social y en su devenir en lo identitario. Hay un eje que articula al conjunto de reflexiones: existen diferentes identidades colectivas laborales, que lo mismo se relacionan con los espacios de identificación como con los sistemas de representaciones. Para Francfort *et al* (1995) existen seis modelos identitarios: reglamentario, comunitario, profesional, profesional de servicio, movilidad y empresarial; cada uno con distintas configuraciones respecto a las relaciones con los jefes, con los compañeros, en su proximidad o lejanía respecto a los objetivos de la empresa, en su relación con el afuera y en sus implicaciones con la empresa. Dupuis y Kusminiski aceptan esta tipología, salvo que plantean que el modelo profesional de servicio público es una variante del modelo profesional, es decir hablan de cinco modelos identitarios. En otras perspectivas, la empresa es un factor más, entre otros, que generan identidad al hablar de la sociedad moderna, sea porque se vive en la sociedad policéntrica (Ferraroti, 1990), o bien el trabajo -y con él la empresa- ha perdido centralidad (Schaff, 1985; Offe, 1984) o se presenta ideologizado (Zurla, 1989-1990; Méda, 1995). Sin reducir el relieve de esta discusión, aquí nos interesa enfatizar que la fábrica “fabriquiza”, es decir que las interacciones que se viven al interior de la fábrica no son unidimensionales, así como de que se expresan de una manera diferente a como se representan afuera. Por eso nos parece pertinente atender los detalles que plantean Francfort *et al* (Francfort *et al*, 1995) respecto a los modelos identitarios, y en particular la forma en que pueden jugar la escuela, la familia y los amigos un papel principal en la socialización y construcción de identidades dentro de la fábrica.

En la ruta que recorre Francfort *et al* puntualizan que en el modelo reglamentario destaca la

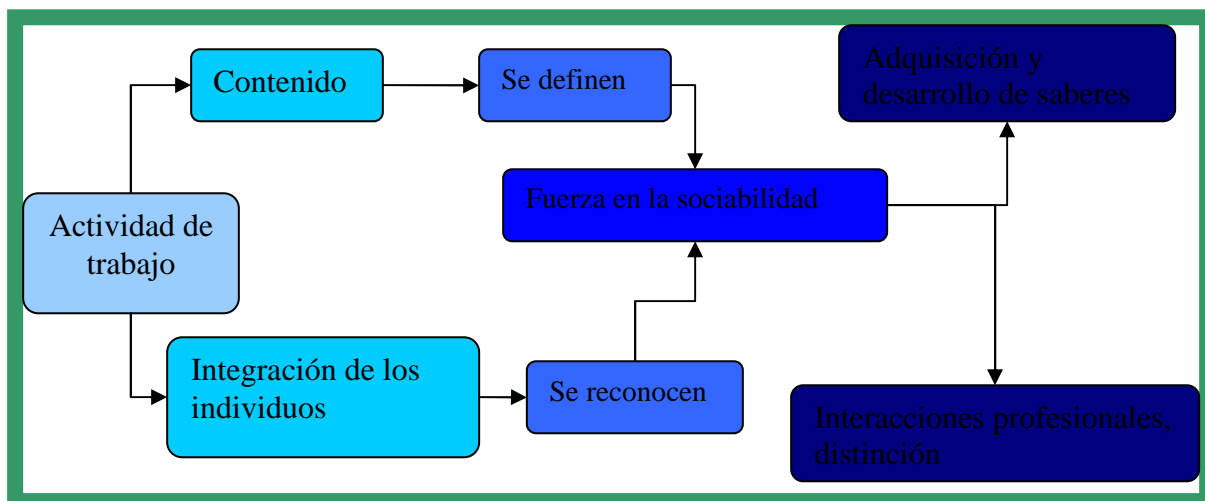
⁶⁵ En esta ruta de la discusión Guadarrama también ha apuntado que “...sobresalen dos enfoques principales: el *objetivista* y el *accionalista*. El primero, igual que la primigenia corriente sobre procesos de trabajo, pone énfasis en la situación estructural de los trabajadores en el proceso de trabajo como determinante de su participación sindical y su conciencia. El segundo explica la participación de los trabajadores y su capacidad para actuar juntos, es decir, su unificación como clase, a partir de la interpretación de sus experiencias en distintos ámbitos relacionados con el trabajo” (Guadarrama, 1998: 31). Mientras que el accionalismo plantea su distancia frente al argumento que enfatiza que la acción política y sindical de los trabajadores tiene que ver con su posición estructural, en el extremo los estructuralistas desaparecen al sujeto. Coincidimos con la forma en que resuelve esta discusión Guadarrama: “En el ámbito de la bibliografía internacional, este enfoque se desarrolló alrededor del dilema propuesto entre quienes se inclinaban por los aspectos objetivos ‘internos’ de los procesos de trabajo y entre quienes lo hacían por los aspectos subjetivos ‘externos’. Al final de cuentas, este dilema encontró solución cuando se descubrió que la vida social y de trabajo forman parte de un continuo inseparable en el que los elementos objetivos y subjetivos se encuentran mezclados” (Guadarrama, 1998: 33).

relación instrumental en el trabajo: “Los discursos revelan una débil implicación afectiva en el trabajo” (1995: 225). De esta característica se desprende una segunda, en la que se devela la débil socialización en el trabajo, la existencia de un ambiente laboral frío, individualista, poco proclive a la solidaridad. Dada la débil integración hacia el trabajo, resaltan las imágenes parciales de lo que pasa en el centro de trabajo por la ausencia de relaciones y por la también pálida importancia que tiene el proceso de trabajo en el modelo reglamentario. No obstante, hay satisfacción con las condiciones del trabajo (autonomía, condiciones de trabajo apreciadas, rotación de tareas, estatuto protector). De ahí que lo que rodea al trabajo sea más importante que el trabajo mismo. Afuera, por ejemplo, destaca la importancia de la familia. En términos de los trabajadores, en algunos casos se trata de trabajadores poco calificados, que corresponde al modelo de retiro de Sainsaulieu; población que vive cambios tecnológicos, desestabilizada; asimismo le caracteriza ser una población más joven, por ejemplo estudiantes o mujeres preocupadas por su autonomía, tiempo libre y que se ocupan sobre todo en empleos de tiempo parcial. Por lo enunciado, si bien hacia dentro de la empresa se presentan las circunstancias de débil implicación y relaciones sociales, por fuera de las fronteras de la empresa se aprecian signos de una existencia social. En el modelo comunitario, a diferencia del reglamentario, se vive intensamente la sociabilidad en el trabajo, con fuerte implicación en aquél. En la recolección de evidencias empíricas, para darle basamento a este modelo, se va a destacar que los trabajadores van a enfatizar que la empresa es humana, una sociedad familiar, que “nosotros somos la imagen”. Se pone atención en la confianza, la confianza mutua. En que la empresa es rigurosa, pero justa, casi faltando solamente decir como una madre. En este modelo hay una integración al colectivo, a partir de la articulación de los valores de la empresa con los del trabajador y, en un segundo lazo, de las vinculaciones entre el proyecto individual y el proyecto de la empresa, en los que resalta la calidad del trabajo, la importancia de la autonomía y el progreso profesional. En la empresa se resalta el “espíritu de casa”, concretándose en la imagen de la gran familia. Los jefes, los supervisores, juegan el rol de padre-patrón. En este sentido es nítida la relación con el jefe, con la jerarquía, así como las tenues fronteras entre la vida en el trabajo y fuera de él. En sus alcances, la “imbricación entre la vida en el trabajo y la vida fuera del trabajo estaba por ello más fuerte puesto que la empresa hace una parte de la vida extraprofesional de sus asalariados (escuelas, hospitales y ciudades) reproduciéndose la estratificación existente en la empresa” (Francfort *et al.*, 1995: 233).

Como se ha apuntado, en el “espíritu de casa” hay una estratificación clara, una imbricación de las esferas pública y privada y el encuentro de generaciones que ahí transitan. Sobre éstas, los trabajadores de mayor edad transmiten los valores de la comunidad a los jóvenes incluso antes de integrarse al trabajo, actores atados a una tradición legitimada por una historia colectiva. Por esta

misma razón, la modernización les afecta, trastoca sus valores heredados del pasado. Aun con ello, destaca la tradición familiar, la memoria colectiva y la importancia de relaciones afectivas y prolongamiento en vida social. Asimismo, el interés de la casa se traduce en más productividad. En el espíritu de casa destaca el “paternalismo y una concepción familiar de la autoridad. La ideología subyacente es aquella de la armonía familiar, del consenso, del borrar las contradicciones. La ‘casa’ borra las diferencias (de clases) entre individuos y grupos” (Cucho, 1996: 101). En este sentido, como en general en los planteos que otorgan centralidad a la empresa en la definición de comportamientos, vale repensar que no se puede aislar a la empresa de su entorno. Asimismo, como en el reglamentario, una evidencia de su dificultad en permanecer es “por la dificultad de los empleados en representarse a la empresa en su globalidad” (Francfort *et al*, 1995: 235). Por sus características, y dado nuestro problema de investigación, este modelo es muy sugerente. Retomando el espíritu de casa, nosotros partimos del supuesto de que en las empresas intencionalmente se ha construido un discurso que intenta permear de seguridad a los actores, generando un clima de confianza, familiaridad, de pensar la empresa como “nuestra empresa”, como una gran familia. Así, aun cuando la familia ha jugado un rol en la socialización primaria, lo vuelve a jugar en el piso de la fábrica, como lo veremos con mayor detalle en la exposición de la evidencia empírica. Ahora, al atender el modelo profesional destaca en éste la valorización de la actividad y la conciencia profesional, es decir la fuerte responsabilidad y el orgullo por el trabajo bien hecho:

Figura 1.7.



En este modelo las calificaciones técnicas están muy cercanas a la tecnología y a actividades en que resalta lo intelectual, en la distinción gruesa entre lo intelectual y lo manual. Asimismo, en lo que hace a la recomposición del modelo profesional, el saber constituye un dominio que acabado y transmisible (sociabilidad de negociación, acentúan los autores), sigue remarcando la calificación, plantea la noción de competencia, se intelectualiza más. En otra discusión, la movilización profesional está en declive, y la esfera de referencia profesional es el equipo de trabajo, que permite el ejercicio de la solidaridad pero de manera dirigida, muy puntual.

En cuanto al denominado modelo de movilidad, es pertinente hacer las siguientes observaciones. De una parte, se trata de un planteo muy individualista y que enfatiza el ascenso. En algunos, el ascenso es para integrarse más a la empresas, en otros es su proyecto individual, más que nada en una relación instrumental con la empresa. Por otra parte, en su dimensión compleja, se busca el equilibrio de un tríptico: interés del trabajo, atención en el empleo y la formación y estatus y niveles de remuneración. No se ve la voluntad de integración a una comunidad de trabajo ni la seguridad por el empleo. Entonces un eje es la experiencia y la construcción personal como proyecto. A esto hay que agregar una segunda característica: la débil inserción en los colectivos de trabajo. Es más fuerte la idea de avanzar el proyecto individual que la solidaridad. Destaca en este modelo el ensamble de sociabilidades limitadas y al mismo tiempo el énfasis en la autonomía e independencia. El oficio es instrumento, no finalidad, lo que plantea una distancia tajante respecto del orgullo por la actividad. El estatuto social es muy importante para su construcción de identidad. Destacan los jóvenes y, dicen, los excluidos.

A manera de sintetizar la discusión, se destaca que el trabajo es importante en la identidad contemporánea; la empresa es una comunidad de acción, hay nuevas sociabilidades en el trabajo; asimismo, hay relaciones micro y afirmaciones individuales; se puede hablar de nuevas identidades en el trabajo; los individuos encuentran sentido en el contenido de sus tareas, que no necesariamente empata con los intereses gerenciales, como se destaca en algunos filones de la discusión teórica y en lo que nos detendremos en diferentes momentos en la exposición de la evidencia empírica. Asimismo, pudimos constatar que la relación con el trabajo, con la actividad, no es solamente instrumental, pues hay visos, de una parte, y evidencias, de otra, de la implicación personal en el trabajo. El trabajo en su extensión se presenta como lo más importante después de la familia, es sustento para la reproducción de ésta, de ahí el relieve del discurso de la responsabilidad; la empresa es realmente, en este planteo, un lugar de adquisiciones (formaciones, saberes). Esta articulación de consideraciones le da pertinencia a la relación que hemos establecido de la familia y la escuela con los fenómenos culturales que se viven bajo el techo de las fábricas.

1.4.5. Identidad y socialización primaria y secundaria

Pensar la familia en su relación con el trabajo no es un asunto nuevo, debemos insistir. Por ello ha ocupado un lugar de relieve la familia en la visión comunitaria que desarrolla el “management” respecto a la cultura, al presentar a la familia como el arquetipo de la comunidad. Su cercanía con el paternalismo salta a flor de piel. El ejemplo que narra Galambaud de una experiencia vivida en Japón es elocuente: “Esta última, la empresa es de hecho, para el asalariado, una segunda familia tanto por los lazos que ahí ha desarrollado como por el tiempo que pasa en su seno” (Galambaud, 1988: 116), argumento que encontramos casi en los mismos términos en un informante calificado a los que nos acercamos en nuestro trabajo de campo, y en la que nos detendremos más adelante. En el ejemplo japonés que se cita, en el matrimonio los trabajadores piden un testigo que sea su jefe, el director, etc., jugando un papel similar en importancia al del padrino de bautismo.

Pero no es un planteo retórico. La importancia de la familia en sus vínculos con el trabajo y su concreción organizacional se aprecia en un proceso complejo de influencias e intercambios que ha tenido implicaciones en los hábitos de consumo, sexuales, de tiempo libre, alimentarios, etc. (cf. Paitra, 1982). Este impacto, en el caso de la familia, ha sido fundamental al provocar la adaptación y el paso “del modelo autoritario al modelo liberal, de una estructura amplia a una estructura restringida, aquella de los padres-hijos” (Paitra, 1982: 30). Por su parte, Todd plantea la crítica al reduccionismo económico, argumentando que el individuo no está definido por su racionalidad económica sino “por un sistema local o regional de relaciones interpersonales, del cual el nudo duro es la organización familiar” (Todd: 217). En las experiencias que tocan a México, en el caso de España la familia autoritaria se presenta muy cercana a la expresión católica y reacia a la alfabetización. Pero asimismo, en España convive la familia nuclear igualitaria con la familia autoritaria. De hecho el modelo de la estructura familiar hispánica exportada es del tipo nuclear igualitaria. Es un modelo liberal en el que se enfatizan la independencia de los hijos adultos y el derecho igual de los hermanos a la herencia. Se trata de un modelo bilateral pero no vertical, con una aptitud media al desarrollo. En su articulación con la experiencia india, en la cual se expresa una familia anómica, relativamente feminista con poco autoritarismo y con propensión media al desarrollo, se aprecia un modelo patrilineal y que a diferencia del modelo español los hijos están cerca de la familia, con los niveles de coexistencia y dependencia que eso genera. Pongamos esta discusión en la mesa en la que la familia juega un papel de primer orden en la reformulación de esquemas de trabajo y organizacionales en los que se le intenta recrear.

Veamos ahora otras imágenes de la familia, para en la distancia apreciar sus vínculos con el trabajo y las formas de organización que éste asume. En este sentido, otro aspecto importante del

impacto del trabajo en la organización familiar tiene que ver con el trabajo de las mujeres. No es nuestra intención hacer una reflexión larga sobre este tema; sin embargo, es de primer orden hacer algunos apuntes generales en este momento, y después plantear detalles que son el producto del trabajo de campo. Haciendo referencia a una realidad distinta, pero que abre un campo de comprensión sobre la experiencia mexicana, Barrère-Maurison (1984) plantea que la incorporación de la mujer al trabajo ha implicado una transformación de la estructura familiar y sus roles, al estar el trabajo de la mujer en medio de la estructura familiar y las estructuras productivas, lo cual lleva a la formulación de una pregunta: ¿hay un vínculo entre la evolución del sistema familiar y del sistema productivo? En una respuesta afirmativa, se destaca el mantenimiento de la división sexual del trabajo, aunque con algunas modificaciones y tránsitos de un sistema conyugal dominante a un sistema asociado dominante, que dicho de manera más llana implica que las labores cotidianas del trabajo doméstico empiezan a ser compartidas en las parejas jóvenes, aunque esto encuentra un límite cuando llega la hora de la maternidad y la reasignación tradicional de roles. El sistema familiar está ligado a la esfera reproductiva, mientras que el sistema productivo está ligado a la esfera productiva, indica Barrère-Maurison. La familia, en un primer momento de la industrialización, sirvió de basamento con un sistema familiar patriarcal. En él la mujer estará sujeta a dos niveles de exclusión: de una parte, jugará el papel de reserva mano de obra; de la otra, cuando se ocupe, laborará en empleos no calificados. En lo que hace a la vida cotidiana en su dimensión doméstica, también el trabajo de la mujer en familias conyugales va a jugar un rol de regulación interna a fin de mantener equilibrio entre trabajo asalariado y trabajo doméstico, ambos presentes como una necesidad para la familia.

Con la incorporación de la mujer al trabajo asalariado, ésta aporta ingresos y comienza a modificar sustancialmente la estructura familiar, lo que se aprecia en la erosión de la figura paterna como único proveedor; su mayor formación da más estabilidad en su actividad, pero si alguien tiene que salir de la esfera del trabajo asalariado es la mujer, lo que hace del trabajo un hecho que puede ser mirado desde diferentes ángulos por los hombres y las mujeres. Veamos dos ejemplos en los que la incorporación de la mujer al trabajo es de primer orden: 1. Por ejemplo, en trabajos empíricos se destaca el peso similar de la identidad profesional y la identidad maternal. En algunos casos, tener un hijo llega a ser aceptado por los colegas, y el proceso de reincorporación profesional se alcanza. Pero el desafío de tener un segundo hijo se convierte al final en un ejercicio de contención, dada las conveniencias dominantes y la descalificación que puede propiciar en ciertas profesiones el dedicar demasiado tiempo a la familia (Harel Giasson *et al*, 1989).

De esta manera, y de acuerdo a lo anotado por Roberts (1984), la actividad remunerada de la mujer es fundamental. Por un lado, por la llegada de recursos a la casa, y por otro, en lo individual para

la mujer, en que se convierte en un recurso propio, que incluso le da una dimensión estratégica a la pareja o a la mujer trabajadora, y que entre sus alcances puede tener implicaciones en prácticas de divorcio y/o mayor autonomía de la mujer. Según la información trabajada por Roberts, del conjunto de mujeres demandadoras de divorcio, de un 100%, 70% trabajan⁶⁶. De 100, 59% sin actividad laboral asalariada. Ahora, y como ya fue anotado, sigue presente la segregación profesional, y en la dimensión doméstica, adentro de la casa, se mantiene la división sexual del trabajo. Dicho de otra manera, hay más motivación para trabajar, pero los roles en las tareas domésticas no se han modificado de la misma manera. El gran problema, o las principales desventajas son para las familias monoparentales, en cuanto a la conciliación de trabajo doméstico y trabajo asalariado. Este último caso está presente en las experiencias de las mujeres trabajadoras de las fábricas que nosotros hemos estudiado.

Como se puede apreciar, la presencia de la familia es innegable en el mundo del trabajo. Dado nuestro problema de investigación, el objetivo apunta a poner en claro la forma en que la familia –el discurso y las disposiciones sobre ella– se refuncionalizan para amoldarle a los intereses gerenciales. De esta forma la familia, constructora de identidad y socialización primaria, es también un mecanismo que encauza disciplinariamente. Dicho de otra manera, socialización es amoldamiento social. Ahí está la mina a explotar. No se aleja de este planteo la discusión sobre la confianza. La construcción de un ambiente social en el que destaque la confianza se articula a lo que hemos discutido sobre la familia. Esto no implica dejar de ver que la familia y la confianza también presentan límites en su resemantización en el mundo productivo. En este orden, la confianza encuentra un límite, se erosiona, frente a lo que califica Thuderoz de situaciones ambivalentes: cierre de plazas de trabajo, reestructuraciones sin concertación y al mismo tiempo se ofrece el trabajo en equipo, los círculos de calidad, la participación para la solución de problemas técnicos y el mejoramiento continuo, es decir haber quitado la venda al “silencio productivo”. Por ello se avanza a redefiniciones positivas de las formas del trabajo industrial, hay mayor satisfacción en el trabajo, así como una más estrecha liga entre la formación profesional y la actividad, pero sigue siendo el principal factor de preocupación de los trabajadores la seguridad en el empleo.

Como parte de la socialización también, destaca el ver al trabajo como castigo/condena, así como pena/sufrimiento, aunque se cuele el factor necesidad (enraizado en parte en el término “seguridad”) y

⁶⁶ En la experiencia mexicana, el INEGI tiene registrado este importante proceso: la mayor incorporación de la mujer en el mercado de trabajo, por ejemplo manifiesto en el tránsito de 19.6% en 1990 a 29.9% en 2000, estuvo acompañado de un incremento importante en las tasas de divorcio. En las tendencias dominantes, las mujeres que tienen más escolaridad, y las que se incorporan al mercado de trabajo, se divorcian más. En el recorrido que va de 1980 a 2002, se encuentra lo siguiente: 1980, tasa de divorcio de 4.4; 1990, tasa de divorcio de 7.2; 2000, tasa de divorcio de 7.4; tasa de divorcio en 2002, 9.8. INEGI, *Anuario estadístico de los Estados Unidos Mexicanos*, 2004.

el de participación, en la dimensión de obra providencia, todas ellas de alguna manera herencia del cristianismo y sus motivaciones (Ellul, 1982). Sin embargo, el peso de ver a la empresa como una gran familia se diluye lo que deja ver las fronteras que se trazan por los trabajadores para distinguir lo público/laboral de lo privado/familia. Lo que vale subrayar es que la empresa es algo más que un lugar de trabajo: dada nuestra revisión bibliográfica y documental, así como por los estudios de caso que conocemos, podemos subrayar que no han sido suficientes los esfuerzos de las directivas de las empresas para amoldar una idea de la empresa como familia en los trabajadores. Esto no quiere decir que la familia, y la amistad, en el primer caso como unidad social y en los dos como redes que permiten la reproducción de condiciones de seguridad, solidaridad y entendimiento sociales, no estén presentes en la empresa o que hayan fracasado las estrategias gerenciales en este sentido. Sin embargo, una cosa es la forma en que las gerencias promueven una imagen de su empresa y otra la manera en que los trabajadores las redefinen. Sin duda tiene influencia y juega en el escenario toda la tecnología administrativa diseñada desde la gerencia, pero no podemos hablar de determinismo.

En el mismo orden se encuentra el nexo establecido entre empresa y escuela, ubicando a la escuela como mecanismo de socialización y que encuentra una analogía en los programas de capacitación y formación en las empresas, en los discursos de la calidad, en la preocupación por la excelencia, y en los diplomas que se materializan en la certificación laboral. Como habíamos apuntado líneas atrás, pensar la empresa es reflexionar sobre los saberes y las competencias asociados a las identidades, presentándose la empresa como ese lugar pedagógico planteado por Thuderoz. En su dimensión pedagógica, en la empresa se están construyendo nuevos contenidos en las asignaturas laborales. Como dice De Terssac, el objeto de la regla no es la obediencia sino el influenciar en el comportamiento de los ejecutantes para poner atención en las obligaciones de producción (cf. De Terssac, 1992: 82), lo que implica pensar en un trabajador más autónomo y más controlado al mismo tiempo, escolarizado y con ello inculcado de valores burgueses –cierto tipo de respeto, orden, coherencia, responsabilidad, etc. (cf. Baudelot y Establet, 1975; cf. Bowles y Gintis, 1981). Es en este mismo filón que se inscribe el planteo de Thuderoz de que en el nuevo orden de control social, más que la disciplina convencional (vigilancia, obediencia, sumisión, acatamiento de lo escrito) ahora se requiere la innovación y la iniciativa (Thuderoz, 1995: 331), como expresiones de los nuevos requerimientos pedagógicos.

Atendamos ahora otro aspecto, que tiene que ver con lo que plantea Dubar (1991) de que “la estructura de base de toda socialización secundaria debe parecerse a aquella de la socialización primaria”. Dicho de otra manera, las fronteras del adentro y el afuera de la empresa son flexibles, dado que hay recreaciones de la socialización con la familia en los nuevos esfuerzos de construir ambientes

laborales en los que predomine la confianza. La escuela, como institución de la socialización, tiene una continuación en la formación, en la necesidad del diploma como forma de reconocimiento y sublimación.

La empresa es un lugar de socialización, lo que no implica que la socialización y la integración por fuera de la empresa estén marcadas por la experiencia en la fábrica, no al menos solamente en una dirección. Apreciamos que el trabajo permite el aprendizaje de la vida social y la construcción de identidades. En la fábrica se dan intercambios sociales, como también es un espacio para los encuentros y cooperaciones. A pesar de esta intensidad, no es pertinente hablar de la fábrica como pequeña sociedad, ya que no está en juego una idea ciudadana de participación: las formas de participación adentro de la fábrica no tienen que ver con la democracia. Por ejemplo, no está en juego quién tiene la administración de la empresa, y las formas de participación de los sindicatos se ciñen a lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo mexicana. Puede haber confianza, pero en la frontera descrita no hay un solo centímetro que se haya recorrido. El trabajo no es el único medio de establecer y de mantener el lazo social, ni el principal, pero los lazos sociales (la amistad, las redes de parentesco, las expectativas de ascenso social y las estrategias que para ello se despliegan) se pueden redefinir allí, en el espacio del trabajo.

A manera de síntesis, es una afirmación reduccionista e instrumental decir que toda organización tiene cultura organizacional (como un atributo que le distingue, una identidad propia), lo que se aprecia claramente cuando se dice que cultura es igual a estrategia (cf. Dupuis, 1990), siendo la virtud estratégica del gerente escoger la buena cultura. Como señala Guigo respecto a la cultura de empresa: “la difusión de este concepto está acompañado de ciertos malentendidos (...) la mayor parte de los escritos sobre la cultura de empresa la consideran como un componente que hábiles políticos estarían en medida de inflar en las cabezas del conjunto del personal” (Guigo, 1994: 27). De ahí el que Guigo (y nosotros con él) prefiera referirse a prácticas culturales: “nosotros no hemos evocado aquí al vocablo de ‘cultura de empresa’ pero es evidentemente de prácticas culturales que se mueven luego que se examina las mediaciones organizacionales materiales o simbólicas que ligan y diferencian los hombres y condicionan por lo mismo sus maneras de pensar y de actuar” (Guigo, 1994: 28)

El cúmulo de evidencias sobre cultura y estrategia y/o contingencia, sobre identidad y socialización, nos indica que hablamos de algo mucho más complejo de lo que se expresa en las visiones dominantes dentro de la teoría del “management”, en la que predominan definiciones arbitrarias y desconectadas entre sí, sobre todo de la realidad, lo que prácticamente implica eliminar la historia. En esto hay empates evidentes con el planteo de O. Aktouf (1990). Fuera de las virtudes que ensalza el discurso managerial sobre los líderes, su capacidad de previsión, su fuerza para erigir cultura

y sentido de la acción, el debate lleva de nuevo a discutir sobre lo que es la cultura y sus dimensiones. De acuerdo a lo enunciado, y apoyándonos nuevamente en Aktouf, entendimos a la cultura como un conjunto complejo y multidimensional, dialéctico, en el que ocupan lugar las representaciones y juega un papel organizativo el mito. Para nada entendemos a la cultura como saber enciclopédico ni al sujeto (como en el planteo de la educación bancaria de Freire), como un recipiente al que hay que llenar; las prácticas culturales materializan las formas en que sujetos en determinadas condiciones históricas entienden y se mueven en el mundo, lo organizan, se amoldan a él, pero también lo pueden –en el horizonte de lo posible- cambiar, lo cual nos lleva a la “*actividad sensorial humana...práctica*” (Marx, 1978: 7). Tomamos pues distancia de que la cultura de empresa (u organizacional) puede ser creada por ingenieros y dirigentes en las empresas, como también nos preguntamos, siguiendo parte de la reflexión de Aktouf: eficiencia, calculabilidad, predictibilidad y control son los grandes objetivos de la gerencia, pero ¿hasta dónde cumplen con sus objetivos? El tiempo y el dinero son, en las empresas, referentes importantes para la acción, pero ¿cómo se concretan en prácticas culturales? Como señalamos, domina la arbitrariedad y la pobreza explicativa.

De acuerdo con los planteos que apuntan que se asiste a la emergencia de un nuevo modelo de relaciones industriales, en este proceso se busca el cambio de modelos discrecionales para poner mayor atención en las presiones ambientales (contingencial), y en el que destaca el papel de la gerencia, transitando ésta de posturas reactivas a la toma de iniciativa, a posturas ofensivas que intentan copar de su sentido y cosmovisiones los espacios materiales y simbólicos en los que se encuentran el capital y el trabajo, a la transformación de un concepto de vigilancia a uno de participación (cf. Guigo, 1994). En la discusión en México se ha incrustado también este importante problema. Por ejemplo, sobre ello Guadarrama apunta: “A partir de las teorías del *management*, que definen las formas modernas de organización corporativa de los empresarios, se ha conformado un nuevo campo de estudio sobre las relaciones entre propietarios, trabajadores y sociedad. Esta cultura de la empresa, conocida como *managerialism*, se refiere a la identificación imaginaria entre la corporación y el *management*; a las formas de control basadas en el consenso y a un tipo de razonamiento cognitivo-instrumental que se expresa en la organización formal de la empresa” (Guadarrama, 1998: 23). Se trata de cambios que no pueden soslayarse, y que obligan una ponderación. Porque junto a ellos, por ejemplo en el caso de la dimensión humana de la organización, son numerosas las alusiones que se le dirigen. Después de esto pareciera como si el conflicto se desvaneciera y la lucha de clases fuera algo menos que un fantasma. Empero, en el recorrido teórico, y lo que se aporta en la evidencia empírica, sostenemos lo contrario: que en el modelo hegemónico de civilización edificado por el capital no se encuentran de manera principal las posibilidades de cambiar las relaciones de dominación que ha creado, puesto que: “El

poder es en principio la capacidad para reproducirse como sujeto, predominando esta lógica sobre la de su transformación” (Zemelman, 1998a: 35). Este modelo de civilización, y concretamente dicho de relaciones industriales revisa los términos de la confrontación entre acción y estructura; en lo organizacional propiamente este nuevo modelo de relaciones que suponemos está presente en el escenario se expresa a través de un cuadro administrativo, que permite seguir e influir el curso de la dominación y la obediencia. En las prácticas de los actores de la empresa se aprecian las huellas de nuevas conveniencias con pretensiones de constituirse en dominantes (la congruencia, la responsabilidad, la calidad, la empresa es de todos, si gana la empresa ganan todos, etc., lo que conduce a reflexionar sobre la reedificación del sentido común), que están accionadas con la intención de influir en las dimensiones culturales en las que se confronta lo simbólico, se construye sentido, así como se define lo identitario y la otredad. Aquí nos apoyamos en la aportación de Bourdieu, cuando señala que “...no podemos hacer una ciencia de las clasificaciones sin hacer una ciencia de la lucha de las clasificaciones ni sin tener en cuenta la posición que en esa lucha por el poder de conocimiento, por el poder mediante el conocimiento, por el monopolio de la violencia simbólica legítima, ocupa cada uno de los agentes o grupos de agentes comprometidos” (Bourdieu, 1990: 298). No es un problema solamente del Estado, del aparato estatal, como “detentador del monopolio de la *nominación oficial*, de la clasificación correcta, del buen orden” (Bourdieu, 1990: 298), pues las clases dominantes ocupan un lugar distintivo en este hecho, en el papel que desempeñan en la construcción de sentido.

Resumiendo algunas de las ideas principales, como se apuntó, entre lo organizacional y lo social tiene lugar la cultura como mediación, vínculo/atadura y construcción de sentido, lo que permite develar un repertorio compartido de experiencias, concepciones y creencias (Giménez, 1994: 39; cf. Guigo, 1994). La subjetividad como constructora de sentido está en disputa, lo que se materializa en la confrontación en el campo de las prácticas culturales, lo que deja ver el escenario complejo de la fase actual de la dominación, caracterizada de manera principal por la lucha por el control de los símbolos y que éstos influyan de una determinada manera en la acción social. Los trabajadores en su condición histórica viven condiciones no elegidas por ellos, pero en las que intervienen abierta o veladamente, por lo que son producto-productores de lo estructurado y lo estructurante, por lo que podemos afirmar que se trata de un proceso en curso e indeterminado.

Un trozo de la discusión teórica, así como los resultados del trabajo sobre el terreno, son una crítica al inefable avance de la “cultura organizacional” sobre los trabajadores, al énfasis que se ha dado al liderazgo empresario y/o gerencial y al uso indiscriminado del término cultura para adaptarlo a situaciones particulares con débil carácter explicativo. Por ejemplo, y es algo en lo que nos detendremos, repensando a Guigo en nuestra labor encontramos intenciones gerenciales de transitar de

la solidaridad por grupos a la solidaridad por valores; pero las dinámicas de los trabajadores recorrían rutas no claramente definidas por las directivas de las empresas, es decir multívocas.

En lo concerniente al relieve del método, dado el problema resalta como aporte de la antropología el método etnográfico (cf. Dupuis, 1990). Poner atención en el manejo de los espacios, la forma en que son usados, la distinción en los tiempos (cf. Goodall, 1994; Dupuis, 1998: 311), son símbolos en los que se debe poner atención, si se quiere comprender lo que es el estatus, la jerarquía, las expresiones de poder, los comportamientos de las líneas de mando en el terreno. Quizá más que los organigramas y lo prescriptivo, en los símbolos se encuentra una lectura de lo que pasa con los actores en el mundo organizacional, y en consecuencia los espacios para la creación son más amplios y complejos de lo que tradicionalmente se había pensado. Aquí el postmodernismo nos ha dado una lección para no mirar solamente con las anteojeras de la racionalidad formal. Por los resultados del trabajo etnográfico se puede afirmar que la mayor parte de las narraciones organizacionales son más propiamente dicho ideología: o bien directamente como técnicas para controlar al personal, unas más sofisticadas otras menos, o bien como discursos sobre los problemas en las organizaciones. Así, las más de las veces se discuten las ideas que se tienen sobre los problemas en las organizaciones y no los problemas mismos.

Dado lo cargado del término cultura, sin renunciar a él aquí hablamos de prácticas culturales, y de diferentes dimensiones que les acompañan: “experiencia”⁶⁷, identidad, significación, sentido, ensamble que alude a la “*actividad sensorial humana...práctica*” citada, y que se concreta en “*la organización social del sentido interiorizado de modo relativamente estable por los sujetos en forma de esquemas o de representaciones compartidas, y objetivado en formas simbólicas, todo ello en contextos históricamente específicos y socialmente estructurados*” (Giménez, 2005:3). Y los que construyen este escenario de la obra son los actores. Sin embargo es pertinente señalar que las expresiones de la importancia de la familia y de la disciplina son asimismo la expresión de una cultura social atravesada por la influencia de la religión y las tradiciones locales, así como de la “*inculcación explícita de la ideología burguesa*” (cf. Baudelot y Establet, 1975). Se tiene que revisar el afuera, aun cuando sea someramente, para comprender esta parte del problema y apreciar que es un fenómeno general más allá de que las organizaciones presentan particularidades. Pensando en D'Iribarne, el contexto se encarna en las relaciones sociales adentro de las empresas. Lo que hicimos aquí fue recorrer un telón que da por supuesto una trama, desde la perspectiva de la “teoría” organizacional dominante. Lo que descubrimos es que los contextos influyen, las culturas nacionales están en la piel

⁶⁷Thompson, tomando distancia del concepto de conciencia de clase, se inclina por el uso conceptual de “experiencia cotidiana” (cf. 1979). Asimismo, cf. Guadarrama, 1998.

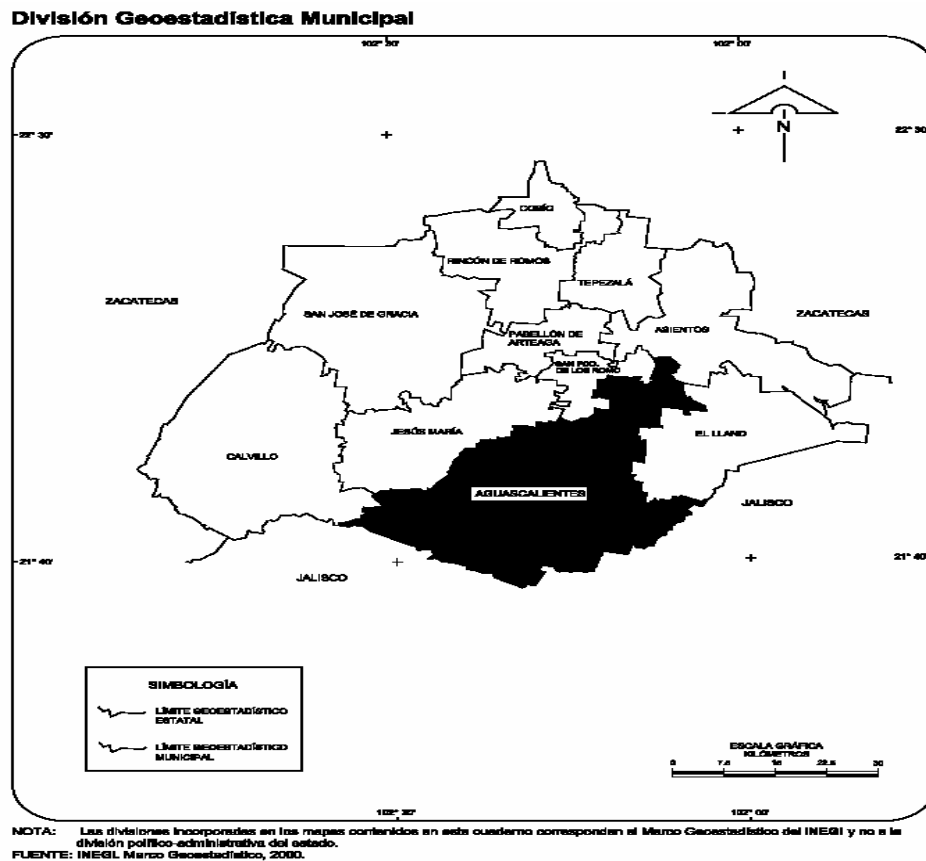
de los actores; pero la confrontación, la cooperación y la identidad hacen de la organización más que un espacio determinado una porosidad incierta. Así, podemos acordar que “las estructuras son a la vez transformadas y reproducidas por las prácticas de los agentes competentes” (Dupuis, 1998: 542); que las prácticas de los actores son las que le dan consistencia a la organización y las que a fin de cuentas indican el estado de la cultura en la organización.

2. Los escenarios

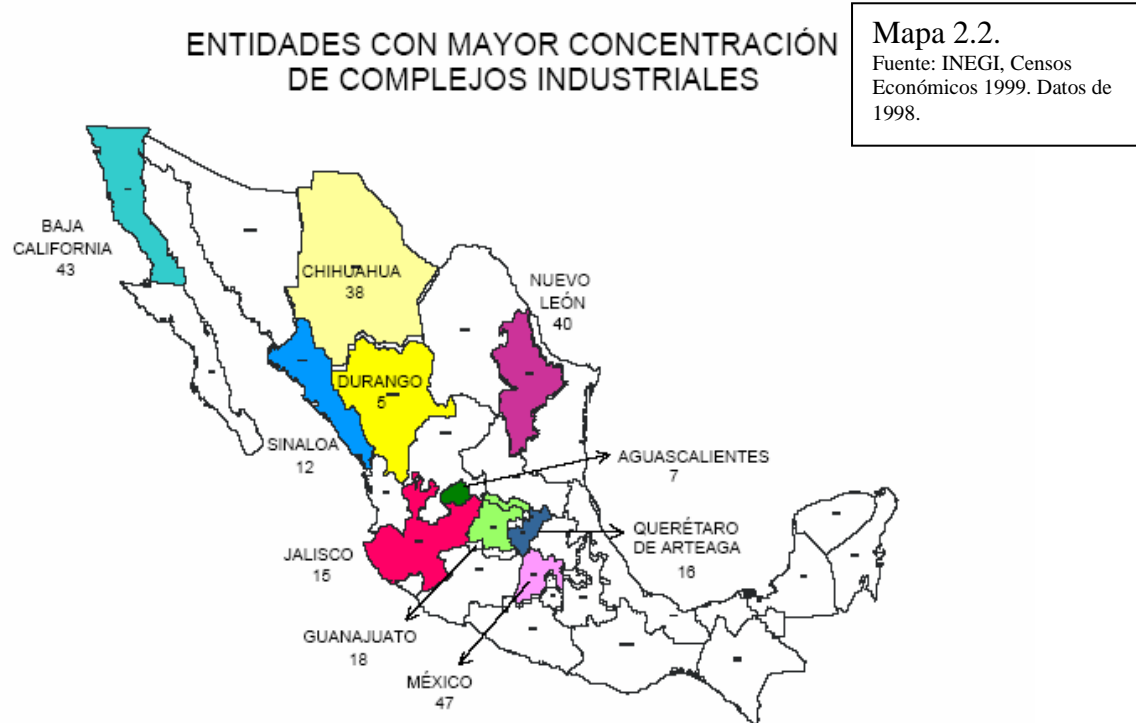
El objetivo de este capítulo es revisar la información geográfica y sociodemográfica (v.gr. población, empleo, condición de vivienda, bienes dentro de las viviendas) básica y a la de mayor relieve en Aguascalientes, para acercarnos, en otro nivel analítico, en este capítulo en particular y en el transcurso de la exposición en general, a nuestra población trabajadora estudiada (de dónde vienen, sus experiencias previas, un poco hurgar en la historia del conflicto, y mucho, dadas las condiciones culturales de la entidad, en los mecanismos de cohesión social). No se trata de un ejercicio sin sentido, pues tiene como fin hacer algunas reflexiones sobre las relaciones entre lo macro y lo micro, lo longitudinal y lo transversal. Partimos de la premisa de que en cada una de las fábricas estudiadas está presente la realidad más amplia, es decir que las fábricas no están aisladas de esta condición general.

Nuestra investigación se sitúa en Aguascalientes, entidad que forma parte de la región centro occidente. Sus colindancias son al norte, noreste y oeste con el estado de Zacatecas, mientras que al sureste y sur lo hace con Jalisco, entidades ambas que junto con Aguascalientes formaron un solo estado en los principios de la conformación nacional mexicana. Se trata de una entidad pequeña en territorio, al representar el 0.3% de la superficie del país. No obstante, a pesar de su tamaño, algo que destaca en la historia reciente de Aguascalientes es que se le ubica como un fenómeno urbano ejemplar por su crecimiento ordenado, como un paradigma de urbanización (Bassols, 2000), en particular por la experiencia en la ciudad capital, proceso que no está dissociado del patrón de industrialización que se ha aplicado en la entidad, así como de flujos importantes de migración. Ya ubicados en la entidad, las fábricas en las que realizamos el trabajo sobre el terreno se sitúan en el área urbana de la ciudad de Aguascalientes. Solamente el municipio de Aguascalientes representa el 20.9% de la superficie del estado, de un conjunto de 11 municipios. Colinda al norte con los municipios de Jesús María, San Francisco de los Romo y Asientos, con el que también colinda al este; aparte de colindar al este con Asientos lo hace con el municipio de El Llano, y con el estado de Jalisco, con el que también tiene frontera hacia el sur y al oeste. Colinda asimismo al oeste con los municipios de Calvillo y Jesús María.

Mapa 2.1



La fuerza con la que se han presentado los procesos de modernización en la entidad ha venido cambiado su rostro urbano, así como sus prácticas culturales y laborales. De la tradición industrial en textiles y costura, y el relieve del comercio, ahora Aguascalientes es un abanico de actividades productivas, en las que las industriales tienen un peso fundamental en la producción de riqueza en la entidad. En el siguiente mapa, que alude a las entidades con desarrollo industrial consistente, está ocupando un lugar Aguascalientes, a pesar de una presencia territorial reducida.



La experiencia de ordenación territorial en Aguascalientes, y el impacto de la industrialización y su irradiación urbana y fortalecimiento económico, no se traduce en una realidad homogénea en el conjunto estatal. Como en cualquier otra de las entidades de México, en Aguascalientes se viven procesos múltiples que ilustran la complejidad de la realidad social, y que permiten reconocer la presencia de distintas fuerzas que participan en la sociedad. Por ello, si bien las fábricas observadas se ubican en el área metropolitana de la ciudad de Aguascalientes, es pertinente señalar que en Aguascalientes se ubican tres estratos de acuerdo a su condición en torno a la marginalidad. En el estrato 1 están adscritos los municipios de la zona prioritaria, por su grado de marginalidad: Asientos, Cosío, San José de Gracia, Tepezalá, El Llano, congregando a un 9.48% de la población estatal. En el estrato 2, con niveles de desarrollo y bienestar por encima del estrato 1, se encuentran: Calvillo, Jesús María, Pabellón de Arteaga, Rincón de Romos, San Francisco de los Romo, estrato que contiene al 22.40% de la población estatal. En el estrato 3 se encuentra el Municipio de Aguascalientes, con los más altos índices de desarrollo, que concentra al 68.12% de la población de la entidad.

2.1. La experiencia. Patrimonio de los trabajadores para mirar

La mayoría de los trabajadores de las unidades productivas en cuestión tuvieron previamente una experiencia industrial. Destaca esto sobre todo en los casos de los trabajadores de CarPro y Fomasa,

fábricas con mayor fortaleza económica y tradición obrera –presencia de sindicatos, gerencia profesional desde el origen, ligada la unidad productiva al mercado mundial, sector dinámico de la economía. Otro dato notable es el que aportan los trabajadores de Delta Conectores, al señalar que antes de llegar a su trabajo actual se encontraban desempleados, muy por encima de lo que podía pasar a los trabajadores de las otras dos empresas estudiadas, o bien que provenían del trabajo rural⁶⁸.

Cuadro 2.1. Experiencia previa a trabajar en la empresa

	CarPro	Delta	Fomasa
Estudiaba	23.5	19.4	25.0
Estaba desempleado	8.8	22.6	11.7
Trabajaba en el campo	13.2	19.4	6.7
Trabajaba en un comercio	17.6	12.9	16.7
Trabajaba en una industria	42.6	29.0	55.0
Otra situación	10.3	9.7	1.7

Las razones que argumentan los trabajadores por las que dejaron su anterior trabajo son diversas. Destacan sobre todo las referentes a mejorar en condiciones de ingresos y de trabajo. Ese es el aspecto principal. Pero hay matices también que valen la pena de ser resaltados: los trabajadores de CarPro subrayan el cansancio y el peligro como razones para dejar su actividad laboral anterior. Esta postura de los trabajadores de CarPro deja ver a un destacamento laboral más cuidadoso de sí mismo. En otro ángulo, hay otra diferencia que salta a los ojos: de los trabajadores que han tenido problemas con las autoridades jerárquicas, es en Delta Conectores donde más se presenta este hecho, como parte de la historia personal de sus trabajadores⁶⁹:

⁶⁸ La búsqueda de paz laboral no era el motivo para el asentamiento industrial de Delta Conectores en Aguascalientes; otras son las razones, nos explica un informante calificado: “Pues en ese tiempo no lo tomamos en cuenta, inclusive en ese tiempo batallamos mucho. Ahorita ya hay mucha industria, ya hay muchas cosas, pero no había, a lo que se dedicaba la gente de aquí de Aguascalientes era a la industria del vestido, pero lo que era la metalmecánica sí había, pero se batallaba muchísimo, muchísimo para conseguir herramienta. Nosotros llegábamos a las ferreterías a pedir una broca milimétrica: ‘¿de qué me estás hablando?’ No sabían. Conseguián lo normal. Teníamos que proveernos, ya fuera en Guadalajara o en México; nos era más fácil en México porque era lo que conocíamos, ya sabíamos a donde llegar ahí”. Apuntaba el informante el relieve de la familia en las primeras fases de contratación del personal. Este asunto lo veremos más ampliamente en el capítulo 4. En Fomasa, las razones del asentamiento son expuestas por el gerente General de esa empresa: “Se buscaron tres lugares, eran Querétaro, San Luis Potosí y Aguascalientes. San Luis y Aguascalientes quedaron como finalistas, pero el gobierno del estado de Aguascalientes y, es algo que dicen que “A Dios lo que es de Dios y al Papa lo que es del Papa”, los señores consejeros viajaron a la ciudad de San Luis Potosí y los fue a recibir un funcionario menor, los atendió de mala gana, y los señores de Aguascalientes hasta comitiva tenían aquí, y con los datos que se tenían del estado, de que no había conflictos laborales relativamente grandes, que ya había formada aquí una estructura de la CTM, que controlaba lo que era el ambiente laboral, entonces decidieron ponerse aquí”. En lo que se refiere a la paz social, vale señalar el énfasis que sobre esto pone el gobierno estatal en las páginas en Internet. Por otra parte, al menos en lo que se refiere a huelgas en la historia de Aguascalientes, en 1990 se produce el último registro de un conflicto huelguístico.

⁶⁹ Sin contar con información para ser contundentes, partimos de aceptar (retomando a Estrada, 1996: 103) que son distintas las razones para el despido (del comprador de la fuerza de trabajo) de las que sustentan la renuncia (del que vende su fuerza de trabajo). En el primer caso, destacan las circunstancias laborales; en el segundo, se ponen de relieve las cuestiones personales y familiares. No es otra cosa sino el poder de contratar y despedir por parte del capital (Bowles y Gintis, 1981: 23), y el de decir adiós, por parte del trabajo. Esta distinción también se aprecia en DeCenzo y Robbins, cuando señalan la

Cuadro 2.2. Razones para dejar el anterior trabajo

	CarPro	Delta	Fomasa
Problemas con el patrón	1.5	3.2	0.0
Problemas con el supervisor	4.4	12.9	1.7
Porque era aburrido	8.8	9.7	3.3
Porque era cansado	14.7	6.5	5.0
Porque era peligroso	13.2	3.2	6.7
Mejorar en ingresos	61.8	41.9	61.7
Mejorar sus condiciones de trabajo	52.9	41.9	53.3
Cambio de lugar de residencia	7.4	3.2	13.3

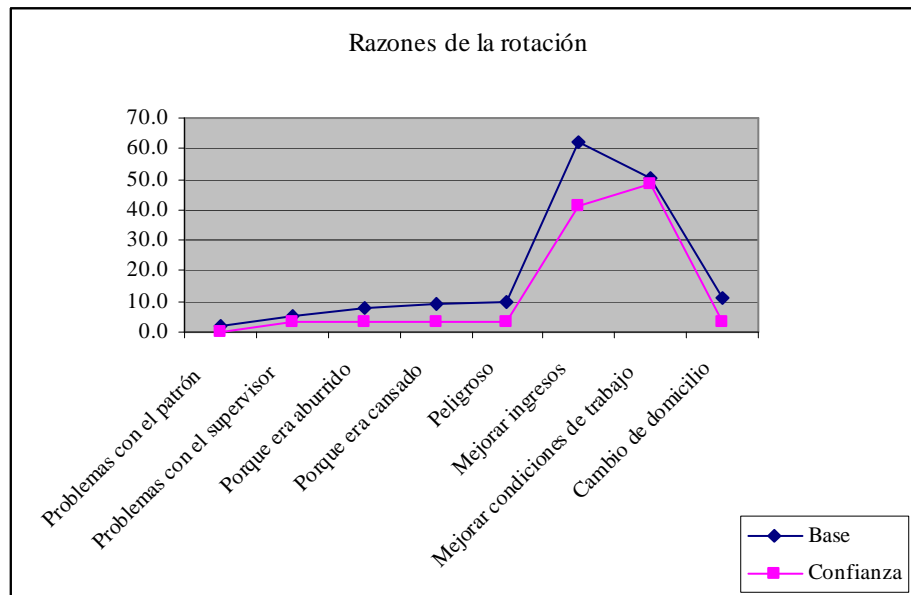
La historia de los trabajadores, al distinguir a los trabajadores de base de los de confianza, lo que pone en escena tal vez no es el desencuentro, pero sí la distinción. Se trata de historias que se acompañan con distancias, que como se apreciará a lo largo de la exposición, se apoyan en diferencias también en la condición económica, la mayor permanencia en la escuela (premio a la escolaridad y la especialización), en consecuencia, el retardo para el ingreso al mercado de trabajo; la inserción mayor al sector formal de la economía (premio a la formalidad). Este ensamble complejo se materializará en disposiciones culturales donde la percepción y las acciones sociales se acompañan en momentos y bifurcan en otros. Por ello, en el siguiente cuadro y la gráfica que le acompaña, apreciamos esta historia de la distinción.

Cuadro 2.3. Razones del cambio de trabajo

	Base	Confianza
Problemas con el patrón	1.7	0
Problemas con el supervisor	5.0	3.4
Porque era aburrido	7.6	3.4
Porque era cansado	9.2	3.4
Porque era peligroso	10.1	3.4
Mejorar en ingresos	62.2	41.4
Mejorar sus condiciones de trabajo	50.4	48.3
Cambio de lugar de residencia	10.9	3.4

importancia que tiene para los que seleccionan personal contar con un número amplio de solicitudes, para escoger la más indicada. Sin embargo, lo que no señalan los autores es que las razones de los solicitantes de empleo, y su temor a no ser seleccionados, no comparten frente a las largas filas el entusiasmo de los contratantes (DeCenzo y Robbins, 2001: 157 y ss.).

Gráfica 2.1.



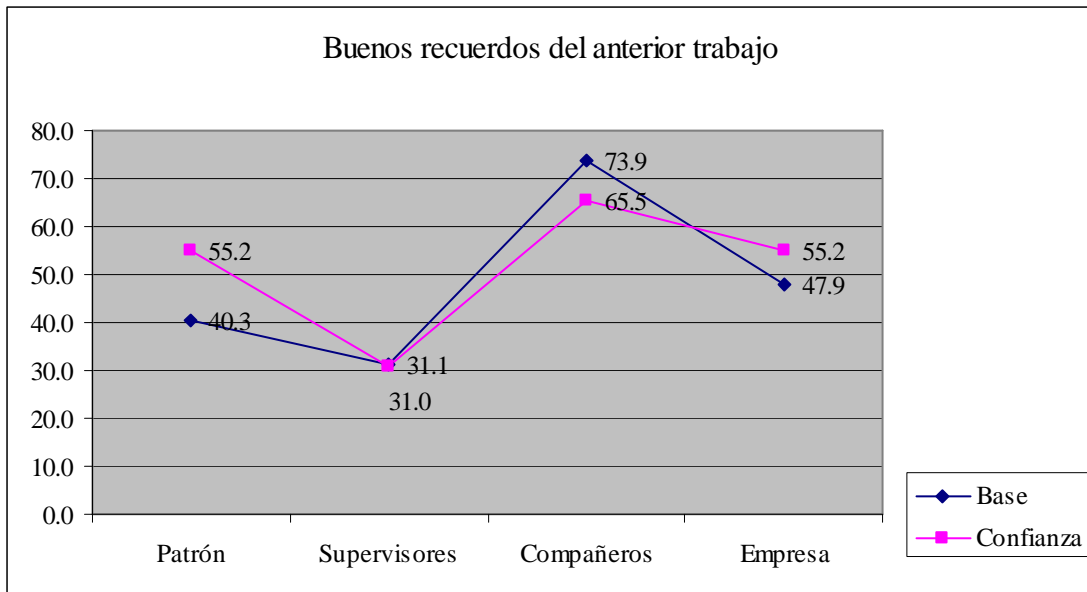
La premisa que hemos ensayado en este apartado, de que los trabajadores no son depósitos simples de la lógica del capital al ingresar a la fábrica, más allá del proceso de fabriquización al que hemos aludido, y del reconocimiento explícito de que desde los paradigmas gerenciales se pretende construir un sujeto dócil frente al capital, deja ver sin embargo la existencia de percepciones distintas en los sujetos laborales. Continuando en esta ruta de reflexión, por ejemplo, mirando hacia atrás, los trabajadores manifestaron tener, de su anterior trabajo, buenos recuerdos, en especial de sus pares.

Cuadro 2.4. Del anterior trabajo guarda buenos recuerdos de

	CarPro	Delta	Fomasa
Patrón	50.0	45.2	35.0
Supervisores	33.8	25.8	28.3
Compañeros	77.9	58.1	73.3
Empresa	47.1	41.9	55.0

Sin embargo, continuando nuestro esquema de exposición, si queremos tener una lectura más fidedigna del lugar que ocupan los diferentes estratos laborales en la mente de los trabajadores, apreciemos la siguiente gráfica:

Gráfica 2.2.



Al comparar su situación laboral actual con la inmediata anterior, la mayoría de los trabajadores planteó sentirse más satisfecho. En el conjunto de las empresas, las mujeres señalaron sentirse más satisfechas por su situación laboral presente (76.0% frente al 72.1% de los hombres). Empero, al revisar empresa por empresa la distinción por género, destaca que solamente en el caso de Fomasa es dominante al 100% la visión de que las mujeres se encuentran mejor, en tanto los hombres califican su situación de mejoría en 70.6%: en CarPro, los hombres evalúan de manera más positiva que las mujeres su actual condición laboral (72.1% y 69.2%, respectivamente); en Delta Conectores, las mujeres se sitúan ligeramente por encima, 66.7%, frente a la población masculina, 65.2%.

La expectativa de cambiar para mejorar en ingresos se realizó para el conjunto de los sujetos en general. Por encima del 70%, en Fomasa y CarPro se señala que están en mejores condiciones. En Delta también se aprecia una mayoría, pero que asciende al 62.1%, es decir por debajo de las otras unidades productivas. Es en los trabajadores de base donde más destaca la calificación de que los ingresos son mejores: 73.4%, frente al personal de confianza, el cual llegó al 64.3%. Pero donde es más notable la diferencia es entre hombres y mujeres: las mujeres plantean en un 80% que sus ingresos son mejores, en tanto de la población masculina que opina en los mismos términos se sitúa en 69.1%. Reconocer estas diferencias abona la premisa de que la fábrica, como unidad productiva, es un espacio

organizacional complejo. La superficie que abordan los paradigmas gerenciales es lo que les permite simplificar una realidad de suyo compleja. Así como los indicadores ocultan las disparidades, la narrativa hegemónica en los paradigmas gerenciales oculta la distinción y el conflicto, porque desde un principio su formulación les deja ver ciertas cosas y les oculta o fragmenta otras.

Veamos en el siguiente apartado las condiciones sociodemográficas en las que se desenvuelven los trabajadores de las fábricas estudiadas.

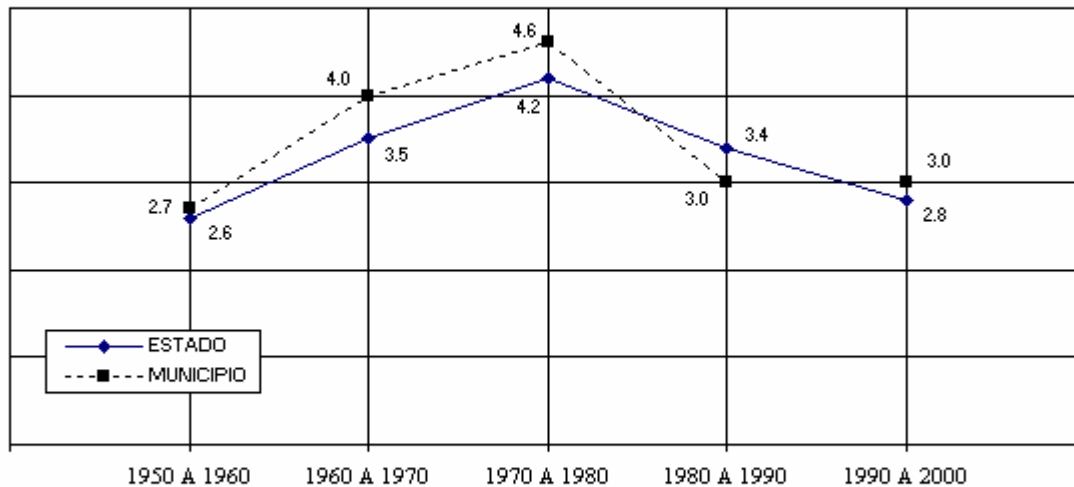
2.2. La producción de trabajadores. Una condición *sine qua non* para la banda transportadora

Hemos partido del supuesto de que la fábrica, la escolarización fuera y dentro de la unidad productiva, y la familia, forman parte de una “banda transportadora” (cf. Bowles y Gintis, 1981:202), que desde el parto, la incorporación al mercado de trabajo y la muerte, configura parte de la historia obrera controlada. Es decir, la producción de trabajadores se constituye en una condición *sine qua non* para la banda transportadora. Desde este ángulo la pertinencia de atender la dinámica demográfica.

Al revisar la información censal encontramos aspectos importantes que obligan su atención. Durante la década 1970-1980 se da en Aguascalientes una tasa promedio de crecimiento del 3.4% anual, que sobrepasa en 1.3% a la registrada a nivel nacional que fue del 2.1% (Conapo, 1992). Asimismo, en la década de 1980 a 1990, en Aguascalientes el crecimiento demográfico será de 3.4 frente al 2.02 nacional, mientras que en el municipio de Aguascalientes será del 3.6 (Conapo, 1994). Se trata, así, de un crecimiento demográfico mayor en comparación de lo que ocurre en el resto del país. No obstante, mirando el horizonte amplio, de 1990 al 2000 se produce en Aguascalientes una caída en la tasa media de crecimiento anual, tal como se aprecia en la siguiente gráfica:

Gráfica 2.3.

**TASA DE CRECIMIENTO MEDIA ANUAL
INTERCENSAL
De 1950 a 2000
(Porcentaje)**



NOTA: Se estimó como:

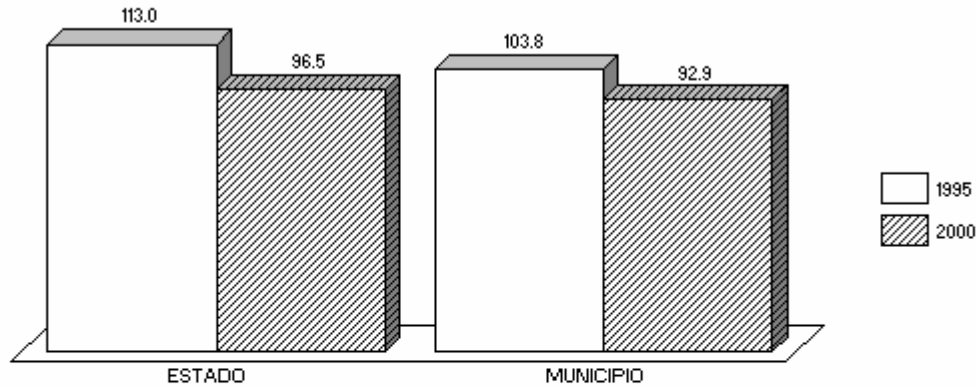
$$\text{Tasa de crecimiento media anual} = [(\text{Pob. al final del periodo} / \text{Pob. al inicio del periodo})^{1/\text{Núm. de años censales}} - 1] \times 100$$

FUENTE: Cuadro 2.1

Lo anterior tiene una estrecha relación con la tasa de fecundidad general. En el plazo que va de 1995 a 2000 se aprecian disminuciones tanto a nivel estatal como municipal. En el corte histórico que va de 1995 a 2000, la tasa de fecundidad general se redujo en 16.5 puntos a nivel estatal (con base en mil). Dado el peso demográfico de la ciudad capital en el conjunto estatal, este fenómeno también se aprecia a nivel municipal: en el mismo periodo, en el municipio de Aguascalientes hay un descenso de la tasa de fecundidad general en 10.9 puntos. Veamos la siguiente gráfica acompañada de la explicación técnica que permite la comprensión de este fenómeno demográfico.

Gráfica 2.4.

TASA DE FECUNDIDAD GENERAL a/
1995 y 2000
 (Por mil)



a/ Se calculó como:

Nacimientos registrados en el año conforme a la residencia habitual de la madre / Población femenina de 15 a 49 años al 30 de junio X 1000.

La población femenina de 15 a 49 años se estimó como:

$$\begin{aligned} \text{Al 30 de junio de 1995} &= \frac{\text{Población femenina de 15 a 49 años al 5 de noviembre}}{[(\text{Tasa de Crecimiento media anual de la población femenina de 15 a 49 años de 1995 a 2000}/100 + 1) ^ \text{Tiempo entre el 30 de junio y el 5 de noviembre}]} \\ \text{Al 30 de junio de 2000} &= \text{Población femenina de 15 a 49 años al 14 de febrero } [(\text{Tasa de Crecimiento media anual de la población femenina de 15 a 49 años de 1995 a 2000}/100 + 1) ^ \text{Tiempo entre el 14 de febrero y el 30 de junio}]. \end{aligned}$$

FUENTE: Elaborada con base en datos de:

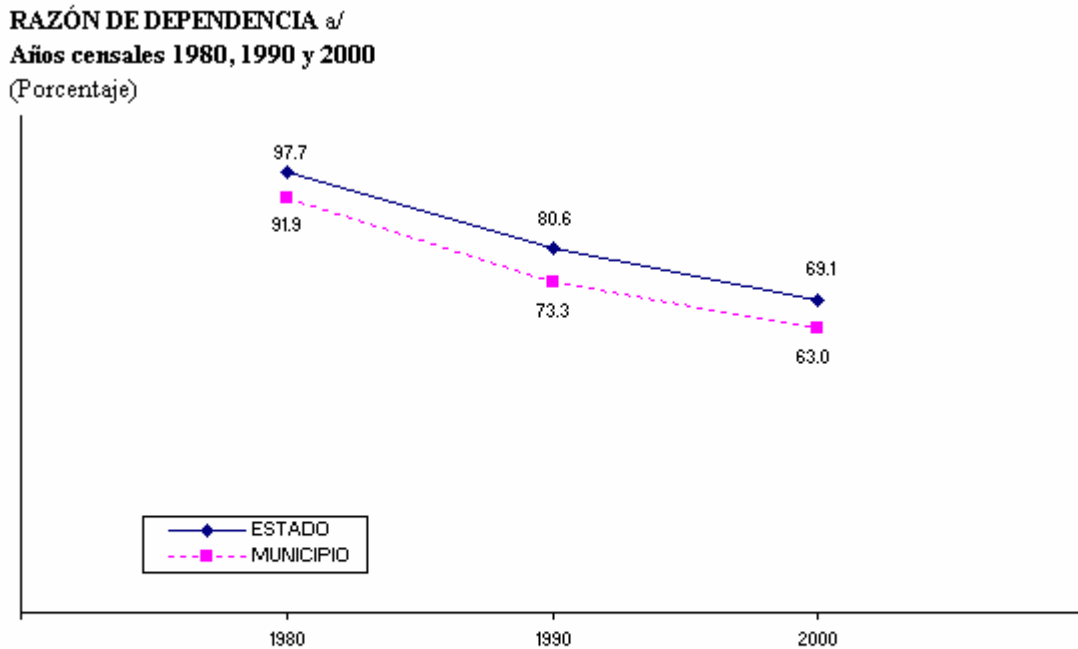
INEGI. Estadísticas de Natalidad.

INEGI. *Aguascalientes, Censo de Población y Vivienda 1995; Resultados Definitivos; Tabulados Básicos.*

INEGI. *Aguascalientes, XII Censo General de Población y Vivienda 2000; Tabulados Básicos.*

El efecto de esta dinámica demográfica es múltiple: espaciamiento en el nacimiento entre un hijo y otro; retraso en la formalización de la actividad sexual procreadora; disminución de los dependientes económicos. A largo plazo otro será el desafío en este proceso de la transición demográfica, por ejemplo en lo que hace a las jubilaciones y pensiones del personal ahora activo.

Gráfica 2.5.



a/ Es la relación de personas menores de 15 años y mayores de 64, con respecto a las personas entre 15 y 64 años. Por lo tanto, el porcentaje expresa el número de personas en edades "dependientes" por cada 100 personas en edades "económicamente productivas". Excluye a la población de edad no especificada.

FUENTE: INEGI Aguascalientes, X, XI y XII Censos Generales de Población y Vivienda 1980, 1990 (Versión 11 Municipios) y 2000.

Continuando con otros datos necesarios de exponer, el empleo ha crecido en la entidad, sobre todo en el municipio de Aguascalientes. Tomando en consideración los años que van de 1980 a 1990, se pasó de un 91.86% a un 84.32%, aun cuando en números absolutos implicó un aumento, al pasar de 15, 725 personas en 1980 y de 28, 989 para 1990, en condición de trabajadores. El segundo municipio en producir empleo es el de Jesús María; sin embargo, aun cuando su importancia es indudable en el marco del resto de los municipios de la entidad, el relieve estriba en la concentración también del empleo en el municipio de Aguascalientes⁷⁰, fenómeno que se extiende por la conurbación al municipio de Jesús María. Otro aspecto que debe destacarse es el peso creciente de la incorporación de la mujer en el mercado de trabajo, que en el plano nacional significó que en 1990, 19.6% de la población femenina se incorporara al mercado de trabajo, lo que prácticamente crece en un 10% una década más tarde, al llegar en el año 2000 al 29.9%. En su expresión nacional, la incorporación de la mujer ha impactado las prácticas sociales, teniendo en la erosión de la figura masculina como al único

⁷⁰ INEGI, Censos industriales, 1980, 1989.

proveedor, o al principal, una evidencia fundamental. Se trata, así, de una cotidianidad que vive un proceso de mudanza. Sin embargo, se trata de un fenómeno que se expresa de manera desigual y combinada en la geografía mexicana, lo que se aprecia en la distinción de la incorporación de la mujer en el mercado de trabajo de los datos nacionales y la experiencia estatal, pues en el caso de Aguascalientes, como entidad y en la realidad municipal, la participación de la mujeres en el mercado de trabajo presenta tasas aún más altas que los de la realidad nacional.

Cuadro 2.5. Población total y condición de ocupación

1990	Estatal	Población ocupada
Hombres	47.7	73.6
Mujeres	52.3	26.4
1990	Municipal	Población ocupada
Hombres	47.3	70.7
Mujeres	52.7	29.3
2000	Estatal	Población ocupada
Hombres	47.4	65.5
Mujeres	52.6	34.5
2000	Municipal	Población ocupada
Hombres	47.4	64.0
Mujeres	52.6	36.0

Fuente: INEGI, Aguascalientes, XI y XII Censos Generales de Población y Vivienda 1990 (Versión 11 Municipios) y 2000; Tabulados Básicos.

En su ensamble, de lo que estamos hablando es de nuevos procesos en la entidad, que tienen que ver en parte con lo señalado por González respecto a los “jalones modernizadores”⁷¹. Si atendemos los resultados del X y del XI censos de población y vivienda, 1980 y 1990⁷², Aguascalientes avanzó hacia una mayor urbanización. En 1980 su población rural era de un 29.6%, mientras que en 1990 llegaba al 23.5%. Esta disminución también se aprecia en la significación de la población económicamente activa

⁷¹ González plantea que en los ochentas se aprecian procesos de liberación sexual respecto de la naturaleza y sus ataduras. Estos jalones modernizadores, tardíos y truncos, indica el autor, plantean el abandono del instinto, la liberación sexual y, habiendo disminuido el peso de un énfasis en la reproducción, el espaciamiento en la edad para casarse. A pesar de lo seductor, hay que tomar cierta distancia de estos jalones modernizadores. Un dato elocuente es el que expone, en una publicación de Aguascalientes, C. Reyes Sahagún, en *Crisol* (no. 91, abril 1997): asciende a un 25% el porcentaje de niños nacidos en los últimos años, de mujeres que van de los 15 a los 19 años, por ejemplo. El matiz, sin embargo, es el que aportan Menkes y Suárez –haciendo referencia al embarazo adolescente a nivel nacional, pero que en el caso de Aguascalientes presenta el mismo patrón-, cuando señalan “que las mujeres con menores niveles de escolaridad muestran una iniciación sexual promedio de 15 años, mientras que las de secundaria y más se inician en promedio un año y medio después” (Menkes y Suárez, 2003).

⁷² INEGI, SPP, México, 1984 y 1992.

que es en 1980 del 17.9%, mientras que en 1990 disminuiría al 15.0%. No nos alejamos de la experiencia nacional, pues la participación agropecuaria en el PIB ha tenido en los últimos años un descenso significativo.

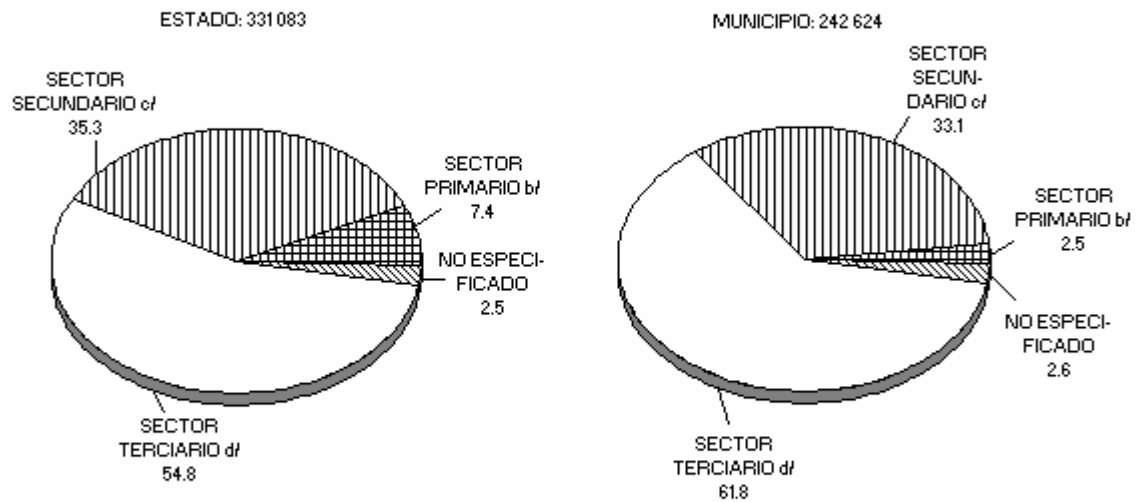
En Aguascalientes, a pesar de algunos reajustes, la cuota sigue siendo elevada. Para 1970, la producción agropecuaria era del 19.6% del PIB estatal. Para 1996 se encontraba en el orden del 8.47%, aun cuando este último porcentaje implicó respecto de 1993 (situado el PIB estatal en 7.04%) un poco más del 20%. Es decir, que en un abanico temporal de un poco más de veinte años, el PIB estatal agropecuario descendió en poco más del 100% (Codagea, 1997).

En el mismo sentido, en Aguascalientes la población rural y el porcentaje de la PEA ocupada en labores agropecuarias es menor, en ambos casos, al porcentaje nacional. No obstante el proceso de industrialización, que sí se ha traducido en el ensanchamiento de la producción de riqueza en la entidad, y en la mejoría de la calidad de vida para sus pobladores, las condiciones de desigualdad siguen presentes en la entidad, por una parte; de la misma manera, Aguascalientes se presenta como un modelo de industrialización y como ejemplo de crecimiento urbano, por la otra.

El peso de las actividades rurales se aprecia en la siguiente gráfica:

Gráfica 2.6.

POBLACIÓN OCUPADA POR SECTOR DE ACTIVIDAD ^{a/}
Al 14 de febrero de 2000
 (Porcentaje)



^{a/} Desagregación con base en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN). Para fines de comparabilidad con la Clasificación de Actividad Económica (CAE 1990), se recomienda remitirse a la fuente.

^{b/} Comprende: Agricultura, Ganadería, Aprovechamiento Forestal, Pesca y Caza.

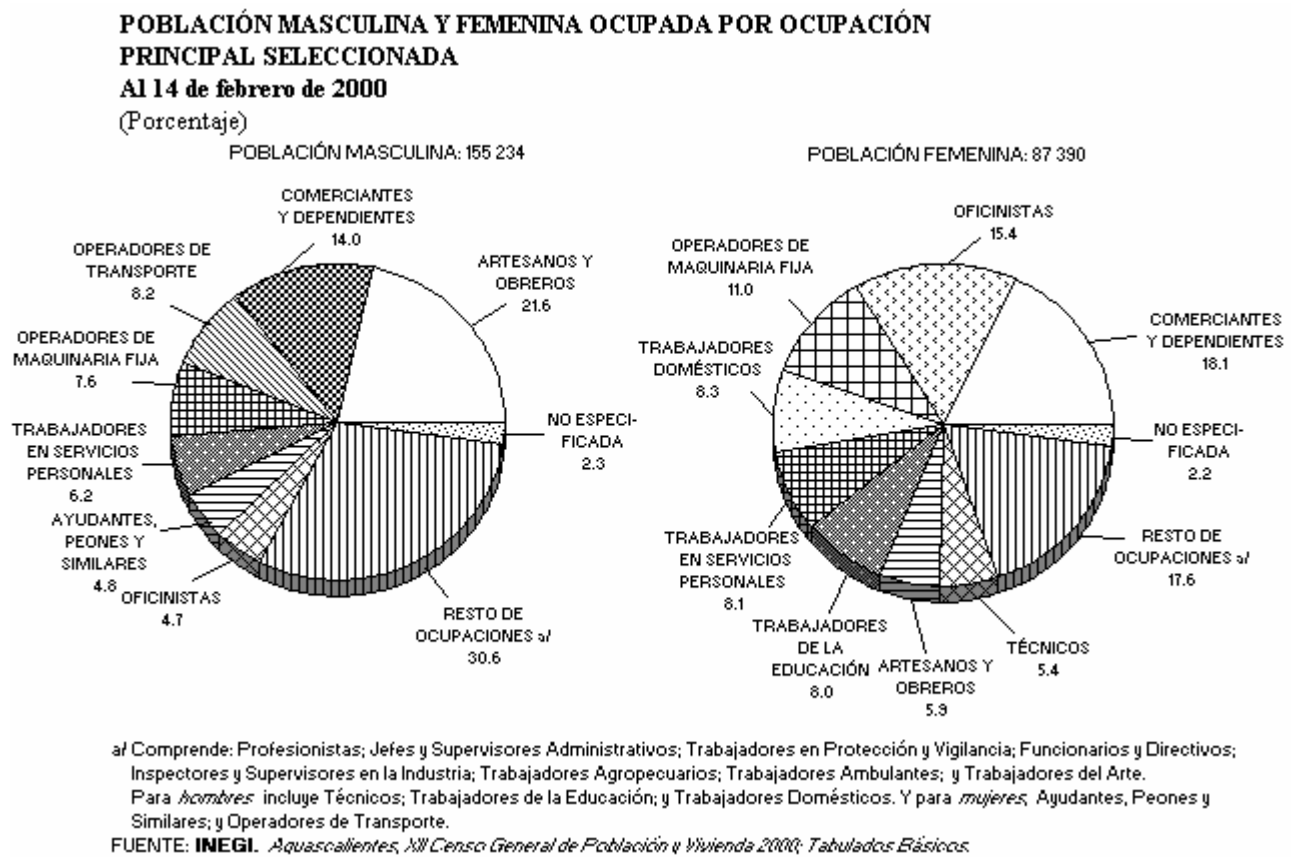
^{c/} Comprende: Minería, Industrias Manufactureras, Electricidad y Agua, y Construcción.

^{d/} Comprende: Comercio; Transportes, Correos y Almacenamiento; Información en Medios Masivos; Servicios; y Actividades del Gobierno.

FUENTE: INEGI. *Aguascalientes, III Censo General de Población y Vivienda 2000; Tabulados Básicos.*

También, aparte de las diferencias entre lo agrícola y lo industrial, lo rural y lo urbano, podemos apreciar las diferencias entre las ocupaciones por género:

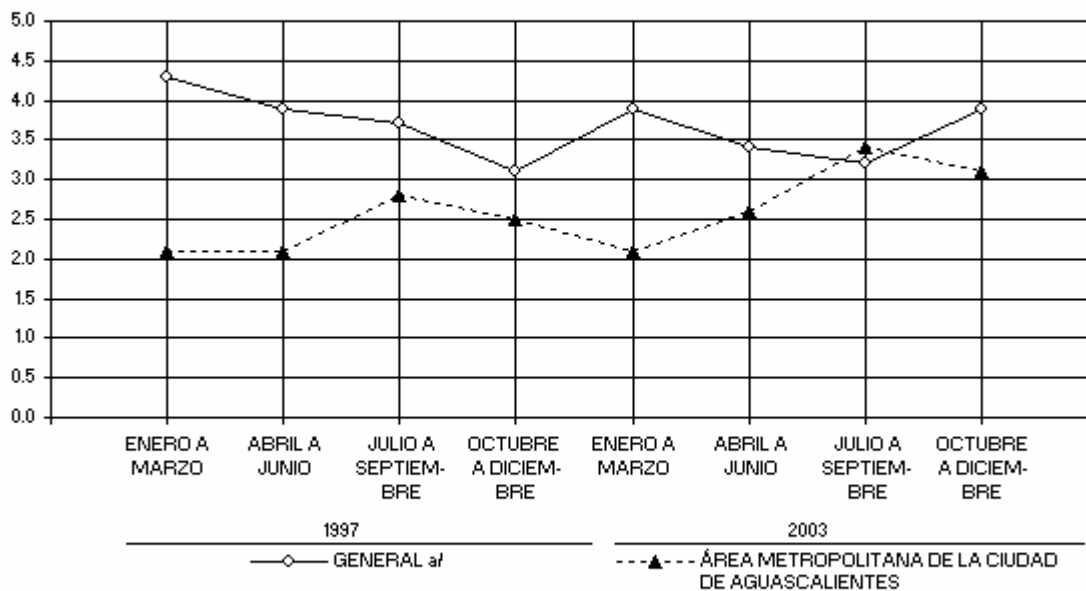
Gráfica 2.7.



En la trayectoria del desempleo en México, después de los años críticos de fines de 1994 y 1995, hay una tendencia a la baja, para después mantenerse en un nivel relativamente estable. Sin embargo, en el caso de Aguascalientes se aprecian dos tendencias importantes de resaltar: por una parte, tomando como base el año 1997, el desempleo en el área metropolitana de la ciudad de Aguascalientes está un poco más de dos puntos por debajo de la situación en la entidad; en el 2003 sigue manteniéndose por debajo el área metropolitana, pero solamente en un punto, es decir que ha disminuido el desempleo en la entidad en general, aumentando de manera particular en el área metropolitana.

Gráfica 2.8.

TASA DE DESEMPLEO ABIERTO TRIMESTRAL EN EL ÁREA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES 1997 y 2003
(Porcentaje)



a/ Para 1997 se consideraron 43 áreas urbanas dentro de la Encuesta Nacional de Empleo Urbano, mientras que para 2003 fueron 32 áreas.

FUENTE: INEGL Encuesta Nacional de Empleo Urbano.

2.3. Del badajo a la sirena. La edificación de un perfil industrial

El proceso de industrialización/urbanización en Aguascalientes se ha manifestado, aparte del cambio físico de la ciudad capital, en la incorporación de destacamentos poblacionales en labores industriales o bien en actividades como el trabajo para particulares o el cuentapropismo⁷³, entre otras cosas, las que les permiten acceder a ingresos sin pasar este proceso por el trabajo rural. Parte de este problema tiene que ver con la “fabriquización”: el obrero, cuando entra a una fábrica, se adapta a un conjunto de normas, valores, disposiciones espacio-temporales y jerárquicas. Se mueve en un escenario que le reclama ciertas actitudes, comportamientos y saberes⁷⁴. En lo macro, es decir el acceso poblacional de

⁷³ Para atender la relación establecida entre crisis agrícola y cuentapropismo véase Fernández (1994). En su argumentación, recupera de los Censos de 1950 y 1970 el proceso de 53.3% al 38.2% de la PEA agropecuaria que dice trabajar por cuenta propia, y su desembocadura en 45.7%, en 1979, según datos de la Encuesta Continua de Ocupación de 1979.

⁷⁴ Un informante de Fomasa, al hacer referencia al orgullo de trabajar en esa empresa, comentaba: “Yo siento que sí, y hay varios. Inclusive, clase obrera, cuando llegamos aquí, te lo voy a decir sinceramente, va a quedar grabado, pero le decían aquí la ciudad de las bicicletas; es más los estacionamientos estaban vacíos, todas las bicicletas. Ve ahora, no cabemos, todos los muchachos, los obreros, han ido progresando, y qué bueno, ¿no?, y algunos lo dicen: ¿sabes qué?, pues de aquí salí, que bueno qué piensen así, quiere decir que están contentos con su trabajo y que desempeñan con gusto y con calidad también su trabajo, lo desempeñan muy bien”. Por su parte, un informante de Sealed Power planteaba, haciendo referencia de los retos y limitaciones sindicales: “Esas son parte de nuestras limitaciones, pero bueno, es todo un proceso; no es fácil

los habitantes rurales por cercanía con la ciudad o por trabajar en ella, a su vez produce, como indica Fernández Alba, una colonización urbana⁷⁵. En ambos casos, se trata de procesos de imposición de esquemas temporales en los que se valora el tiempo. Este adquiere una centralidad que no tenía, al afirmarse el valor del trabajo y de la producción. A nivel macro se trata de un disciplinamiento social que exige cierta puntualidad y regularidad. Se trata, reflexiona Gasparini, de un desajuste en la alternancia entre periodos de trabajo intenso y de inactividad, propios del trabajo rural por sus ciclos (cf. Gasparini, 1990: 201).

Como se indica en un documento oficial, se trata del “proceso de transferencia poblacional de rural a urbana, y de ocupación en la actividad primaria a la secundaria o terciaria, pues sabemos que son intercambios normales que se dan conforme avanza la modernización de los sectores agropecuarios” (Codagea, 1997: 4). Empero, es muy difícil hablar de normalidad, porque estos procesos de transición tienen mucho que ver, nada natural, con los cambios en las estrategias de acumulación de capital: por ejemplo, tomando distancia del azar, algo tuvo que ver en el proceso de “transferencia poblacional de rural a urbana”, en los “*intercambios normales*”, el que a nivel nacional

ante una práctica generalizada de poca actividad sindical, de una cultura que ha sido por muchos años, y que si ustedes se dan cuenta, por ejemplo, en Aguascalientes la mayoría de la gente es gente joven, gente muy joven, de edad. Entonces, y si tomamos en cuenta que además de ser jóvenes la mayoría viene del campo, que antes eran jornaleros del campo, entonces no tienen tradición obrera... la gente, por el tipo de trabajo que se hace, es muy especializado, en cuanto a que requiere de mucha precisión, de mucho cuidado, había un desperdicio terrible, muy alto, hace alrededor de cinco años, que estábamos muy cercanos al 30% de desperdicio, que es altísimo. Entonces, ¿a qué se debe eso? A que la gente que viene del campo, primero no está familiarizado con objetivos, no tiene una cultura industrial, y además como no ha sido su práctica esta, pues es muy fácil de que echan a perder piezas sin valorar lo que eso cuesta, eso; y por otro lado, si les llamaban la atención, pues había gente que a la hora de la comida salía, se iba y no regresaba. ¡Ah, me regañaste, pues me voy, me voy al campo!, entonces eso hacía que la empresa -cuando nosotros llegamos, había gente que salía a comer, antes no había comedor, eso fue un logro del sindicato, había puestos allí sobre la calzada-, salía la gente y ahí, bajo los árboles, ahí se quedaban recostados y se quedaban dormidos, dormidos un poco con la cultura del campo. En la milpa pues salen, se van a comer y descansan ahí y se quedan dormidos por media hora, una hora, no tienen alguien que... entonces hasta que iba el supervisor y: ‘oye, pss, tienes que estar trabajando’. Y a veces eso era molesto para ellos, abandonaban el trabajo, y entonces la empresa tuvo que jugar un poco como hablarles así de muy buena manera, invitarlos a participar”. En una entrevista aparte, otro informante apuntaba: “Estamos hablando de que cada mes entraban 30, 40 gentes a la planta, porque el mes anterior eso es lo se salía. Imagínate todo un proceso tan complicado como el nuestro, de entrenar a una gente 3 meses, 4 meses, y al quinto mes me voy, pues no, nos estaba tronando... Hemos desarrollado muchas cosas, en capacitación, y no solamente en capacitación sino a nivel de administración, de recursos humanos, de relaciones industriales, y le apostamos mucho a nuestro sistema de multihabilidades, creo que de alguna u otra manera eso es lo que ha estado deteniendo un poquito a la gente, porque percibimos, y bueno yo vengo de una ciudad altamente industrial como es la ciudad de México, en donde los niveles de retención nunca resultan altos, como se vivían aquí; y bueno, pues ahí la única explicación que encontrábamos o que yo encuentro es que en México se vive una cultura industrial, o sea es el operario o el obrero como normalmente le llamamos, pues llega, se mete a una planta, tiene su visión de que va a trabajar ahí, en poco tiempo comparte los objetivos de la empresa, y llega a ponerse la camiseta en muy, muy poco tiempo. Sólo cuando son maltratados o cuando no comparten las condiciones reales de la empresa, o no encuentran lo que estaban buscando, bueno entonces van y buscan otro lado, pero siempre con una idea de al final establecerse, de permanecer ahí, por mucho tiempo, esa es la visión; aquí era diferente, todavía sigue siéndolo ... yo pienso que aquí en Aguascalientes aún no se crea esa cultura industrial”.

⁷⁵Antonio Fernández Alba, citando a F. Guattari, plantea que así como la ciudad no está excluida de la dinámica de mundialización e integración, de la misma manera la ciudad “integra, canaliza y desarrolla” diversas actividades en una nueva dinámica “colonizadora” (1990: 10).

“las inversiones públicas destinadas al sector agropecuario se redujeron de 24.7% del PIB sectorial a 3.4% entre 1980 y 1988” (Knochenhaur en Fernández, 1994: 36). Veámoslo desde el siguiente ángulo, retomando el argumento de Alemán *et al*: “El principal promotor del desarrollo industrial de Aguascalientes, en la década de los ochenta, fue el Estado. Este proceso se llevó a cabo mediante la creación de condiciones favorables para la instalación de empresas de capital extranjero, como son los corredores industriales, buenas vías de comunicación, una política de contención salarial, prestaciones limitadas y afiliación de los trabajadores al sindicalismo corporativo de las centrales obreras tradicionales e, inclusive, la tolerancia para que ciertas empresas extranjeras y nacionales no contaran con sindicatos” (Alemán *et al*, 1996: 155). Sobre esto los autores plantean respecto de la existencia de dos factores que dan respuesta al crecimiento industrial sostenido e intensivo en Aguascalientes: “las relaciones laborales y la fuerza de trabajo”, esta última por su juventud, su débil escolaridad y capacitación, así como por una estructura salarial de bajos ingresos. Se trata, pues, de una estrategia de acumulación. Está en la base del crecimiento industrial, en el cambio drástico en la estrategia de acumulación, lo que se ha materializado en las últimas décadas en apoyo a la industria desvaneciendo o excluyendo del planteo general al sector (y subsectores específicos dentro de éste) agropecuario; es decir, se trata de una estrategia que se expresa, por una parte, en el proceso de subordinación de lo rural al modelo de industrialización, a los actores que lo operan y a las políticas que se despliegan para favorecerlo, y por la otra, en el tránsito de la propiedad ejidal a la propiedad ejidal-privada, procesos que aun continúan (cf. Durand, 1983).

Este crecimiento industrial se ha materializado en la implantación de parques y ciudades industriales, que le dan sentido al mapa expuesto más arriba. Justamente en dos de los asentamientos industriales de Aguascalientes ⁷⁶(en el sur y norte del municipio de Aguascalientes) es que se encuentran las fábricas en las que realizamos nuestro trabajo de campo: Delta Conectores y Forjas y Máquinas (Fomasa) en el sur de la ciudad (Ciudad Industrial) y CarPro en el norte de la ciudad, de hecho en la conurbación de Aguascalientes y Jesús María.

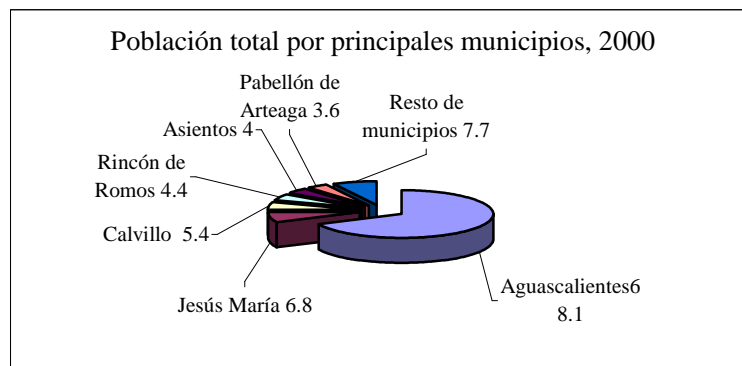
⁷⁶ Dentro de los diferentes complejos industriales, en los cuales se encuentran las denominadas zonas industriales, las áreas industriales, los corredores industriales (que agrega al sistema de parques y ciudades industriales), entendiéndose por parque industrial la “superficie geográficamente delimitada y diseñada especialmente para el asentamiento de la planta industrial en condiciones adecuadas de ubicación e infraestructura, equipamiento y de servicios, con una administración permanentemente para su operación. Busca el ordenamiento de los asentamientos industriales y la desconcentración de las zonas urbanas y conurbanas, para hacer uso adecuado del suelo, proporcionar condiciones idóneas para que la industria opere eficientemente y se estimule la creatividad y productividad dentro de un ambiente confortable. Además, forma parte de las estrategias de desarrollo industrial de una determinada región, mientras que la ciudad industrial cuenta con los atributos del parque industrial pero al que se agregan áreas “habitacionales, comerciales y de servicios” (cf. INEGI, 1999: 141).

Mapa 2.3.
Ubicación de los Parques⁷⁷



De acuerdo a los últimos datos censales del INEGI, la población total asciende a 944,285, con una ligera mayoría de población femenina (487,752) por sobre la masculina (456,533). Como en el conjunto del país, la pirámide poblacional encuentra en la población infantil al mayor número de habitantes, sin embargo en el grupo de menor edad de la pirámide (de 0 a 4 años) comienza a disminuir su número, lo que se relaciona con lo que apuntábamos líneas atrás de la denominada transición demográfica. En la ciudad capital se concentra el grueso de la población, siguiéndole muy por debajo el municipio de Jesús María, con el cual se presenta el fenómeno de la conurbación.

Gráfica 2.9.



⁷⁷ 1) Ciudad Industrial; 2) Parque Industrial del Valle de Aguascalientes; 3) Parque Industrial El Vergel; 4) Parque Industrial Altec; 5) Parque Industrial Siglo XXI; 6) Parque Industrial San Francisco; 7) Parque Industrial Tecnopolo Pocitos; 8) Parque Industrial Chichimeco; 9) Parque Industrial Calvillo; 10) Parque Industrial El Llano "Proyecto".

A diferencia de la presencia poblacional por género en la entidad, dominante en el caso femenino (51.7%, mientras que la población masculina asciende al 48.3%), en las fábricas que estudiamos lo dominante era la presencia masculina. Por ello, para evitar subregistros, se privilegió en la aplicación de los cuestionarios las entrevistas a la población masculina, en un alto porcentaje (82.4%), frente a la población femenina (17.6%). De la misma manera, dado el peso de la población trabajadora de base frente al personal de confianza, se privilegió la aplicación mayoritaria de cuestionarios a los trabajadores de base: se aplicaron 80.4% a trabajadores de base, en tanto al personal de confianza se aplicó un 19.6%.

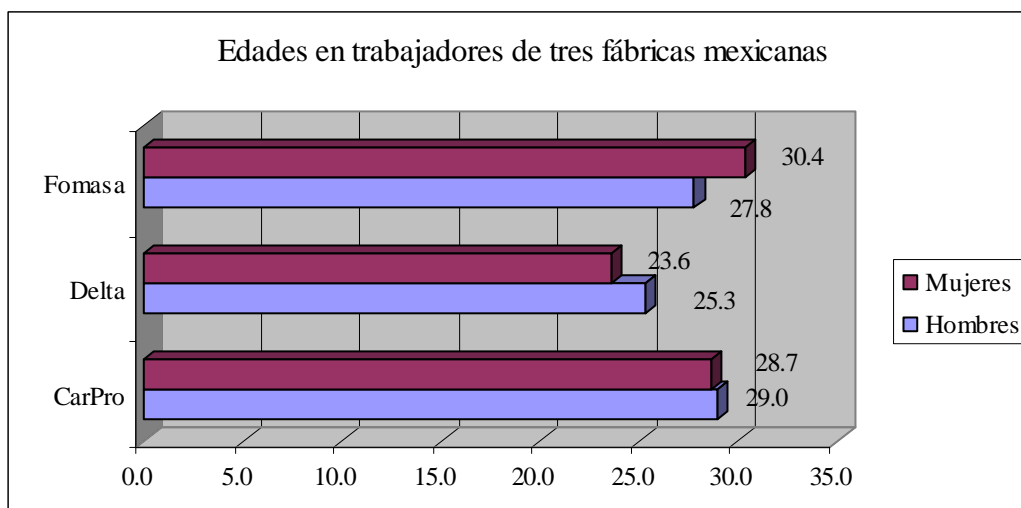
En el conjunto de las entrevistas aplicadas (159), el promedio de edad de los entrevistados fue de 27.8 años, en el caso de la población masculina, y de 28.2 años, en el caso de las mujeres. En lo que se refiere a los trabajadores de base y de confianza, apreciemos las diferencias en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.6. Promedio de edades de trabajadores

	General	Base	Confianza
CarPro	28.9	28.7	28.7
Delta	25.0	25.8	22.0
Fomasa	28.1	26.3	32.1

El promedio de edad en los trabajadores de confianza fue mayor, 29.2 años, frente a los trabajadores de base: 27.3 años. Veamos en la siguiente gráfica el promedio de edad por sexo y por empresa:

Gráfica 2.10.



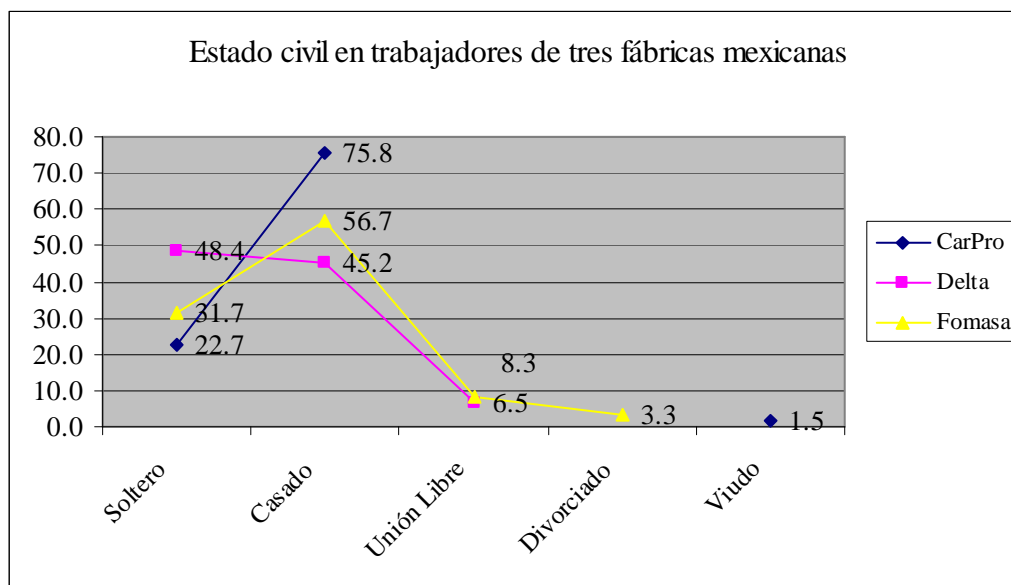
En el conjunto de trabajadores, el promedio de antigüedad en la empresa es de 4.4 años (4.0, 4.1 y 4.9 años, respectivamente en CarPro, Delta y Fomasa).

Cuadro 2.7. Promedio de antigüedad

	CarPro	Delta	Fomasa
Base	4.3	4.1	3.9
Confianza	1.5	4.0	7.7

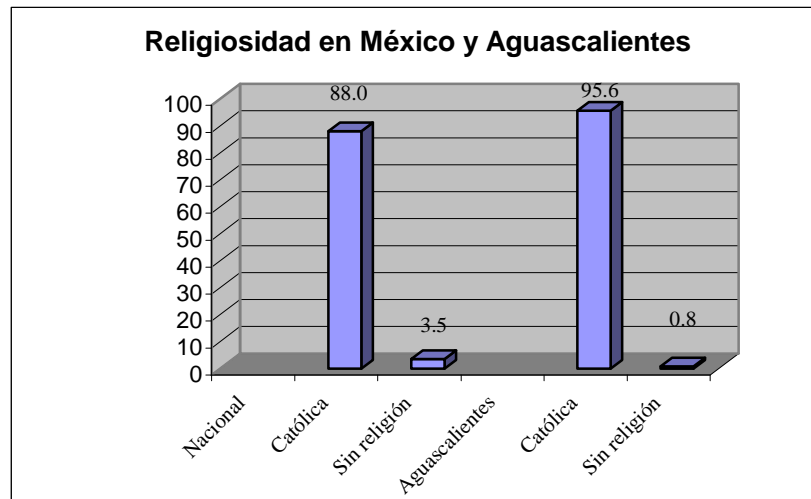
La mayoría de los trabajadores de las tres fábricas viven en pareja. En el caso de Delta, la población soltera está ligeramente por encima de la población casada o en otro estado civil:

Gráfica 2.11.



Aguascalientes, mirando en gruesos trazos los indicadores, es fiel evidencia de la física de las costumbres: mientras que la tasa del estado conyugal civil y religioso llega a nivel nacional al 29.7%, en Aguascalientes alcanza el 44.6% (fenómeno que se corresponde con la presencia del catolicismo en la entidad, en el orden de 95.6%, 7.6 puntos por encima del promedio nacional (88.0%) (INEGI, 2001).

Gráfica 2.12.



A pesar de estos datos que harían referencia de una entidad conservadora, la tasa de divorcios abre un escenario de comprensión diferente: por cada 100 matrimonios, en México se presenta una tasa de divorcio de 9.8. En Aguascalientes, contra los pronósticos conservadores, de cada 100 matrimonios, 15.1 ponen fin a su relación. Simplemente para comparar y tener más claridad del problema: en Hidalgo la tasa es de 4.3; en el Distrito Federal, de 18; en Chiapas, de 5.8, en tanto en Chihuahua – sufrimientos incluidos, asesinatos de mujeres y emparentado al divorcio la violencia intrafamiliar -, de cada 100 matrimonios, 23.6 se divorcian. En nuestra población de trabajadores la presencia del divorcio está muy por debajo del promedio estatal; más correctamente dicho, no se puede apreciar.

Veámos líneas atrás que la tasa de crecimiento media intercensal es de 2.8 a nivel estatal y de 3.0 a nivel municipal. En nuestra evidencia empírica, el número de hijos por trabajador es en promedio de 2.2. Desagregados por empresa, en CarPro el promedio de hijos es de 2.13; en Delta, de 2.08 (por cierto se trata de la población más joven, lo cual si consideramos las prácticas de espaciamiento entre hijos, y la posposición para establecer una relación conyugal, el dato constata las prácticas reproductivas y en materia de sexualidad socialmente dominantes en la entidad); en Fomasa, el promedio es de 2.32.

En lo referente a la escolaridad, es muy importante distinguir las diferencias entre las tres empresas. Antes acerquémonos a datos generales de la entidad. En números absolutos, en México en general y en Aguascalientes en particular, en la población de 15 años y más, hay más mujeres que saben leer y escribir que hombres (51.1% frente a 48.9%, respectivamente, en México; 52.7% de

población femenina y un 47.3% de masculina, en Aguascalientes). Pero este dato, así, aislado, escindido de lo social, en este caso de la condición de género, no dice nada, no explica lo que ha sucedido en la relación escolaridad-género. Por ello, sin embargo, sumando a las mujeres alfabetas con las analfabetas, y haciendo lo mismo en el caso de la población masculina con ambas variables, hay una tasa de analfabetismo en mujeres de 5.4% mientras que en los hombres llega al 4.3%. Se trata de una diferencia mínima si se le compara con la situación nacional. En ésta, la población femenina presenta un analfabetismo del 11.3% frente a una población masculina que tiene un 7.4%. No solamente en las generaciones anteriores dominaba la idea de que “la letra con sangre entra”, sino también que era más provechoso el aprendizaje del abecedario para los hombres que para las mujeres. En dos estudios, uno de ellos sobre el déficit social (Espinosa, 2001), y otro sobre la población rural en el municipio de Aguascalientes (Espinosa, 1998), se encontró que es en la población de mujeres, pero en particular la de mayor edad, donde se concentra el problema del analfabetismo, lo que deja ver que las mujeres jóvenes participan más en lo escolar de lo que lo hacían las mujeres hasta hace pocas décadas, que las mujeres jóvenes se parecen más a su tiempo que a sus madres y abuelas.

Cuadro 2.8. Población de 15 años y más por municipio y grupos quinquenales de edad, y su distribución según condición de alfabetismo y sexo

	Alfabeta		Analfabeto	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Nacional	92.6	88.7	7.4	11.3
Estatad	95.7	94.6	4.3	5.4

Fuente. Elaboración propia. INEGI - XII Censo General de Población y Vivienda 2000.

Como en el caso del analfabetismo, también en lo que hace al promedio de escolaridad de la población de 15 años y más, destacan algunas diferencias. A nivel nacional, de acuerdo a datos del año 2000, los hombres tienen un promedio de escolaridad de 7.6 años frente a la población femenina con 7.1 años, situándose el promedio de escolaridad al sumar ambos sexos en 7.3. En el caso de Aguascalientes, si bien están ligeramente por encima del dato nacional, al promediar un 7.9, la distinción entre hombres y mujeres presenta el mismo patrón que la experiencia nacional: 8.1 promedio de escolaridad en hombres y 7.8 en mujeres. Para analizar la información hasta aquí presentada, situémonos en la perspectiva que plantea Zemelman (1989) de la crítica a los indicadores. Al aludir al promedio de escolaridad se

ocultan las disparidades⁷⁸. Indica cosas importantes, pero otras, que permitirían por ejemplo hacer una reflexión sobre la historia corta, tienen que pasar por otros filtros. Expliquemos por qué esta alusión: en lo que se refiere a eficiencia terminal y deserción escolar, ambos aspectos indisolublemente ligados, es en estas dimensiones que podemos apreciar con más nitidez la participación de la mujer que actualmente está vinculada a lo escolar. En información nacional y de la entidad federativa en la cual desarrollamos el trabajo de campo, las mujeres tienen tasas más altas de eficiencia terminal que los hombres, en todos los niveles educativos. Asimismo, como espejo, la población femenina presenta tasas de deserción escolar más bajas que la población escolar masculina. En el futuro esto se plasmará en promedios de escolaridad diferentes a los alcances históricos que se expusieron líneas arriba.

Cuadro 2.9. Índice de deserción por entidad federativa y sexo según nivel educativo, 2000 y 2002

Entidad federativa	2000 E/				2002 E/			
	Primaria	Secundaria	Profesional técnico	Bachillerato	Primaria	Secundaria	Profesional técnico	Bachillerato
Estados Unidos								
Mexicanos	1.8	7.9	24.9	17	1.5	6.9	23	15.1
Hombres	2	9.6	28	20.2	1.7	8.2	26.7	17.8
Mujeres	1.7	6.2	22.1	13.9	1.3	5.5	19.2	12.5
Aguascalientes	1.3	7.4	23.9	21.4	1.3	7.2	20.7	16.5
Hombres	1.7	9.1	27.7	24.5	1.6	8.6	25	19
Mujeres	1	5.6	18.3	18.5	1	5.9	14.4	14.4

E/ Cifras estimadas.

Fuente: SEP. *Indicadores Educativos*. Subdirección de Análisis Estadístico y Presupuestal, 2000 y 2003, México.

Cuadro 2.10. Porcentaje de eficiencia terminal por entidad federativa y sexo según nivel educativo, 2000 y 2002

Entidad federativa Sexo	2000 E/				2002 E/			
	Primaria	Secundaria	Profesional técnico	Bachillerato	Primaria	Secundaria	Profesional técnico	Bachillerato
México	86.5	76.1	43.7	58.9	88	78.8	50.5	61.6
Hombres	85.5	71.7	40.1	54.3	86.9	74.6	46.5	55.3
Mujeres	87.5	81	47.4	63.7	89.1	83.3	54.7	67.9
Aguascalientes	94.1	76.6	49.6	51.9	93.2	77.1	59.3	60.6

⁷⁸ Sobre esto Bowles y Edwards (1993) apuntan la dificultad de utilizar métodos de medición de los estándares de vida y de la desigualdad, dado que la medición y comparación de los estándares de vida entre la gente o entre los promedios nacionales o entre períodos de tiempo diferentes es harto complicada. El acercamiento más común en la economía es medir el acceso de una persona a bienes y servicios a través de su ingreso, y la utilización de medidas separadas que indiquen su estado de salud, su ingreso relativo respecto de los otros, la calidad de su entorno natural y social, etc. En este trabajo ensayamos sobre la necesidad de complementar los distintos métodos, para evitar supuestos débiles como el que está implícito en el uso del ingreso como una medida de acceso a bienes y servicios, o de una escolaridad que oculta otros problemas.

Hombres	93	71.5	45.2	46.8	91.4	72	51.7	55.5
Mujeres	95.4	82.1	57.9	57	95.1	82.5	72.1	65.4

E/ Cifras estimadas.

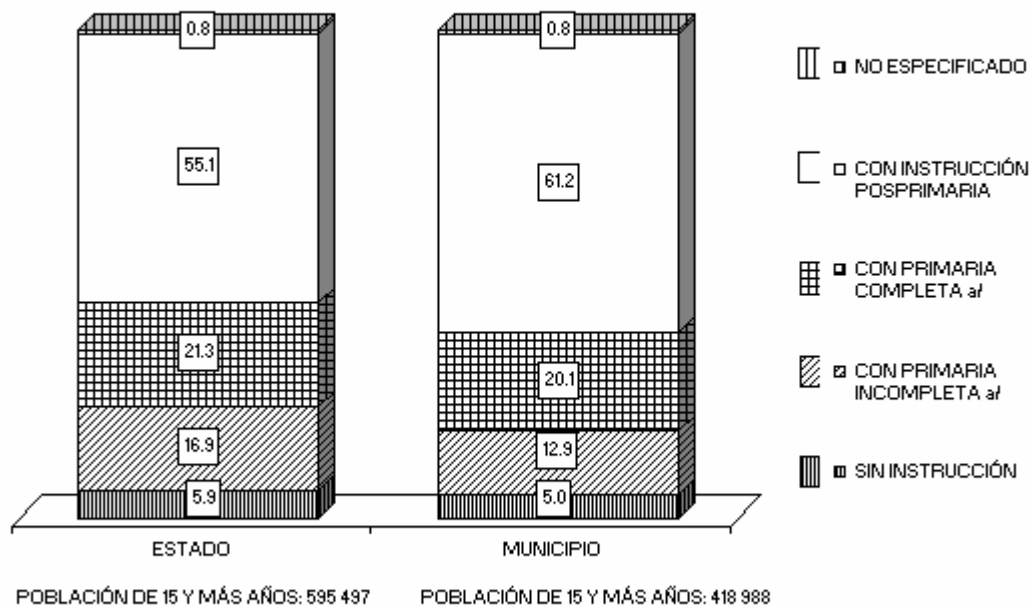
Fuente: SEP. Indicadores Educativos. Subdirección de Análisis Estadístico y Presupuestal, 2000 y 2003. México, D.F.

Los matices que hemos planteado son importantes para conocer mejor el escenario en que se desenvuelven los trabajadores de las fábricas que hemos estudiado. La baja tasa de analfabetismo, a la par del relieve en la participación de la mujer en la historia escolar reciente, abre rendijas de comprensión a la evidencia empírica que se expondrá a lo largo del trabajo. El dato referido al promedio de escolaridad es, para esto, fundamental. Por un lado, deja ver la debilidad del aparato escolar, así como la fragilidad de los trabajadores en sus credenciales meritocráticas. A pesar de que una parte de la presente exposición se dedica de manera detallada a abordar este asunto, sin embargo, en aras de “mapear” la realidad en Aguascalientes, es importante atender el peso que tiene la deserción escolar en la educación media superior. Este dato reafirma la premisa de Baudelot y Establet (1995) de la escuela dividida, de que no es un accidente individual y aislado la historia escolar corta y la deserción de la escuela, sino producto de un aparato escolar que encauza de manera distinta y hacia diferentes lados a la fuerza de trabajo, desvaneciendo, desde este ángulo, conceptos como el de fracaso escolar, integración y normalidad, por ejemplo⁷⁹. En la siguiente gráfica podemos apreciar la significación de la educación postprimaria:

⁷⁹ “Materialmente, la escuela no es la misma para todos. Al contrario, la escuela divide a aquellos que la frecuentan. El primer efecto de esta división consiste en repartir rigurosamente a la población escolarizada en dos masas desiguales y en distribuirlas en dos tipos de escolaridad: una escolaridad larga, reservada a la minoría, y una escolaridad corta o acortada, premio de la mayoría” (Baudelot y Establet, 1995:34). A una conclusión similar arriban Llamas y Garro, cuando señalan: “Los cambios en la composición escolar de la PEA están positivamente correlacionados con el rendimiento de la escolaridad en el mercado laboral, aunque no existe una relación lineal o simple entre estas variables. En un estudio reciente (Hernández Laos, Garro y Llamas, 2000) se mostró que el mercado laboral mexicano premia, en términos de ingresos laborales, a la educación más que a la simple permanencia en el mercado de trabajo. Por ejemplo, de 1991 a 1996, los diferenciales de ingreso por hora trabajada por nivel educativo aumentaron a favor de los trabajadores más educados; en comparación con los trabajadores sin instrucción, los aumentos fueron del orden del 26, 42, 46 y 68% para los niveles de primaria, secundaria, media superior y superior, respectivamente. Los diferenciales apuntan a la existencia de incentivos crecientes a la permanencia en el sistema educativo o a la formación de competencias en la forma de escolaridad” (Llamas y Garro, 2003: 157). Siguiendo la línea de argumentación expuesta, Muñoz y Suárez señalan: “La falta de escolaridad es un obstáculo prácticamente insalvable para tener una remuneración que permita la sobrevivencia de una familia... Es común que quienes no logran ingresar al sistema educativo provengan de familias con un origen social muy bajo y tengan que desempeñar, desde muy jóvenes, ocupaciones precariamente remuneradas. En este sentido, la educación conserva su papel en el proceso de estratificación social, aunque las desigualdades en las oportunidades de ingreso a la escuela tengan un origen extraescolar” (cf. 1994). En el mismo tono, Izazola y López afirman: “Cuando el nivel de escolaridad de los jefes de los hogares es muy bajo les resta oportunidades de empleos mejor distribuidos, pues el ingreso guarda una relación directa con el nivel de instrucción” (cf. 1994).

Gráfica 2.13.

POBLACIÓN DE 15 Y MÁS AÑOS POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN
Al 14 de febrero de 2000
 (Porcentaje)



a/ Excluye a la población que no especificó los grados aprobados.

FUENTE: INEGI Aguascalientes, XII Censo General de Población y Vivienda 2000; Tabulados Básicos.

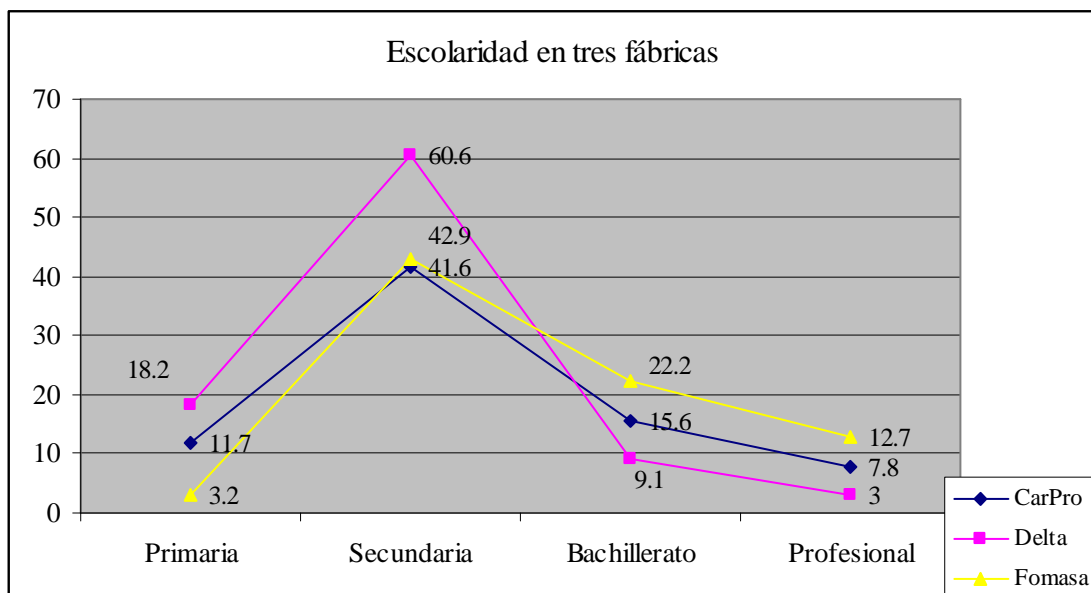
Lo expuesto es el panorama general en el que se inscribe la experiencia de los trabajadores de las fábricas estudiadas. De manera general, CarPro y Fomasa presentan tasas de escolarización similares; Delta, por su parte, se distingue por índices de escolaridad inferiores⁸⁰. En los tres casos lo que destaca es el significativo peso de la educación secundaria.

⁸⁰ En Delta Conectores el relieve de la educación secundaria es mayor que en las otras dos empresas. No está disociado este hecho de que los trabajadores de Delta, antes de su incorporación a la empresa, una parte de ellos hubiese vivido condiciones de desempleo (22.6%). Si se revisa la información que arroja la Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU), en el periodo que va de 1992 a 2004, al relacionar la tasa de desempleo abierto con el nivel de instrucción, de acuerdo a esta correlación en el periodo que va del primer cuatrimestre de 1992 al segundo cuatrimestre de 1997, fue en la fuerza de trabajo que llegaba a tener educación secundaria donde se presentan las tasas de desempleo abierto más altas (5.2). Este patrón se modifica en el periodo que va del primer cuatrimestre de 1998 a 2004, en el cual domina el desempleo abierto pero en fuerza de trabajo que contaba con educación media superior y superior (3.5). Es consistente la información de nuestra evidencia empírica con la información aportada por la ENEU, dado el momento de la recolección del dato (cf. ENEU, varios años, INEGI).

Cuadro 2.11. Escolaridad en tres fábricas mexicanas

	CarPro	Delta	Fomasa
Primaria	11.7	18.2	3.2
Secundaria	41.6	60.6	42.9
Bachillerato	15.6	9.1	22.2
Profesional	7.8	3.0	12.7
Técnicas	11.7	3.0	14.3
Comerciales	11.7	6.1	4.8

Gráfica 2.14.



Enfatizando, el punto más alto de los datos alude a la escuela secundaria. No es un hecho extraño si recordamos los índices de escolaridad nacional y estatal. En cada una de las fábricas el peso de la secundaria es el de mayor relieve, pero el que en Fomasa y CarPro exista un grupo de trabajadores con más diplomas da un giro a la forma en que los trabajadores se conciben a sí mismos, como apreciaremos a lo largo de la exposición.

2.4. La casa, espacio de la familia y base del capital

Bajo la premisa de que la casa no es solamente superficie construida ni se limita a ser una estructura física para la reproducción, pues en ella se realizan relaciones sociales, en sí mismo el espacio casa y su articulación con el afuera es una relación social. Como problema sociodemográfico, la tasa de

crecimiento media anual de las viviendas de la entidad ha descendido en el último quinquenio 1.5 puntos respecto de la registrada para el periodo 1990-1995, al pasar de 4.98 para éste a 3.48 entre 1995 y 2000. Sin embargo, al considerar el decenio completo, Aguascalientes es la cuarta entidad en términos de crecimiento (4.34 para el lapso entre 1990 y 2000), ubicándose después de Quintana Roo (7.10), Baja California (4.96) y el Estado de México (4.35), y se encuentra además muy por encima de la media nacional, pues aún cuando se está dando un crecimiento mayor, el ritmo nacional es más lento. Haciendo un ejercicio comparativo entre la situación nacional y la estatal, nos encontramos con información en la que no hay distinciones notables:

Cuadro 2.12.

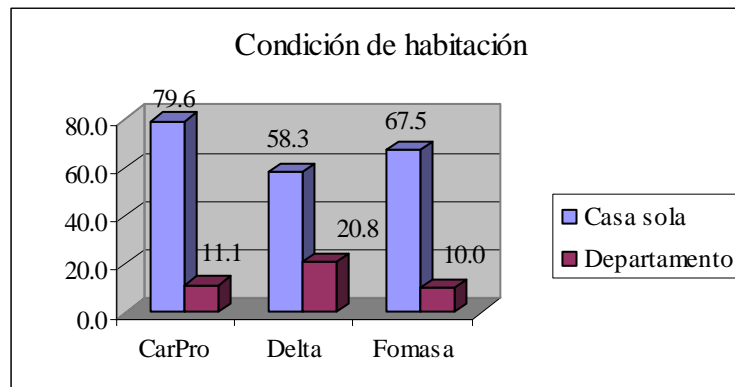
Viviendas particulares habitadas según clase de vivienda, 2000

Entidad federativa	Vivienda Particular Habitada ¹	Clase de vivienda particular						
		Casa Independiente (sola)	Depto. en edificio	Vivienda o Cuarto en Vecindad	Vivienda o cuarto en azotea	Local no hecho para Habitación.	Vivienda Móvil	Refugio
Nacional	21 942 535	18 708 569	1 270 606	839 675	29 495	25 637	6 667	3 576
%		85.26	5.79	3.83	0.13	0.12	0.03	0.02
Aguascalientes	200 529	178 373	11 641	2 265	125	238	26	28
%		88.95	5.81	1.13	0.06	0.12	0.01	0.01

¹ Incluye a las viviendas que no especificaron la clase y a las viviendas sin información de ocupantes.
Fuente: INEGI, *Estados Unidos Mexicanos, XII Censo General de Población y Vivienda 2000, Tabulados básicos*, Tomo III, México, 2001.

La mayoría de la población de México, y concretamente de Aguascalientes, indica vivir en casa sola, independiente. Muy por debajo le sigue la población que habita en viviendas en departamento, es decir con vecinos con los que se establecen relaciones diferentes a las establecidas entre propietarios de viviendas independientes, de casas solas. En nuestros hallazgos en las fábricas estudiadas, el patrón de habitabilidad en las viviendas es similar a lo expuesto a nivel nacional y estatal, al dominar de manera amplia la casa sola sobre otros modelos de vivienda. Sin embargo, vale destacar los porcentajes de los trabajadores que dicen vivir en departamentos (y/o dúplex). Es mayor en ambos casos a los datos nacional y estatal.

Gráfica 2.15.



Los trabajadores de las fábricas estudiadas, como lo veremos con mayor detalle en las siguientes páginas, cuentan con un conjunto de bienes que implican la existencia de espacios dentro de la vivienda con fines exclusivos: el espacio para cocinar, para la higiene individual, para dormir. Concretamente, en lo que se refiere a la disposición de cocina, en Aguascalientes se presenta una condición media por encima de los datos nacionales. No es lo más significativo, pero el que en Aguascalientes la cocina sea multifuncional, específicamente dormitorio al mismo tiempo, en el orden de 5.6%, casi cinco puntos por debajo del promedio nacional, indica una mejor condición de vida general.

Cuadro 2.13.

Viviendas según disponibilidad de cocina para el año 2000

Entidad federativa	Viviendas Particulares Habitadas ¹	Disponen de cocina			No especificado	No disponen de cocina	No especificado
		Total	Cocina exclusiva	Cocina Dormitorio			
Nacional	21 513 235	19 732 272	16 782 987	2 007 331	941 954	1 682 606	98 357
	%	91	85.0	10.2		7.8	
Aguascalientes	199 398	190 374	171 062	10 639	8 673	8 185	839
	%	95	89.8	5.6		4.1	

¹ No incluye los refugios ni 425 724 viviendas sin información de ocupantes.

Fuente: INEGI, *Estados Unidos Mexicanos, XII Censo General de Población y Vivienda 2000, Tabulados básicos*, Tomo III, México, 2001.

Hay otro aspecto más notable de la condición general de vida que priva en Aguascalientes, lo que podemos apreciar en los combustibles que se utilizan para cocinar. Sabemos que la gran mayoría de los trabajadores de CarPro, Delta y Fomasa tienen estufas en sus hogares; en una menor proporción hornos

de microondas; también cuentan con calentadores (boilers). No son ajenos estos bienes de los combustibles que se utilizan en la entidad. Entre las tasas nacionales y las tasas estatales hay considerables diferencias, como puede apreciarse en el cuadro siguiente. Mientras que el uso de la leña o carbón en los resultados nacionales se refieren al 21.2% de las viviendas, en el caso de Aguascalientes el uso de la leña o carbón llega al 4.6%, es decir, una diferencia palpable de más de 15 puntos. Los casos de Veracruz, Oaxaca, Chiapas, Puebla y Guerrero son los que inclinan la balanza hacia el 21.2% en los usos de carbón o leña como combustible, por el perfil rural e indígena en sus formaciones sociales respectivas. También indica que la estufa “convencional” tiene una presencia menor en estas entidades, aun en el Estado de Chiapas, importante productor de gas pero débil consumidor de ese producto.

Cuadro 2.14.

Viviendas particulares habitadas según combustible utilizado para cocina, 1990

	Viviendas Particulares habitadas ¹	Combustible utilizado para cocinar				
		Gas	Leña o carbón	Petróleo	Electricidad	No especificado
Absoluto						
Nacional	16 035 233	12 317 631	3 393 698	124 709	36 183	163 012
%		76.8	21.2	0.8	0.2	1.0
Aguascalientes	129 853	121 959	5 972	824	242	856
%		93.9	4.6	0.6	0.2	0.7

¹ No incluye refugios ni a 136 341 viviendas sin información de ocupantes.
Fuente: INEGI, *Estados Unidos Mexicanos, XI Censo General de Población y Vivienda 1990, Resumen General*, México, 1992.

Si se relaciona la utilización del combustible de acuerdo a los ocupantes de las viviendas se pone en el panorama otro conjunto de problemas a los que nos referiremos. El promedio de ocupantes por vivienda en Aguascalientes, en datos de 1990, era de 5.5. Pero ahora adentrémonos en la información del año 2000, es decir una década más tarde. El consumo de leña o carbón para cocinar ha disminuido a nivel nacional. Pero la disminución más drástica se aprecia de nueva cuenta en la experiencia de Aguascalientes, al pasar de 4.6% (1990) a 2.1% (2000), disminución asociada al incremento en el uso del gas para cocinar los alimentos. No solamente ilustra sobre el paso de lo crudo a lo cocido, de lo rural a lo urbano, sino también de las herramientas para hacer esto posible (estufa, gas, cilindros, etcétera).

Cuadro 2.15.

Viviendas particulares habitadas según combustible utilizado para cocinar, 2000

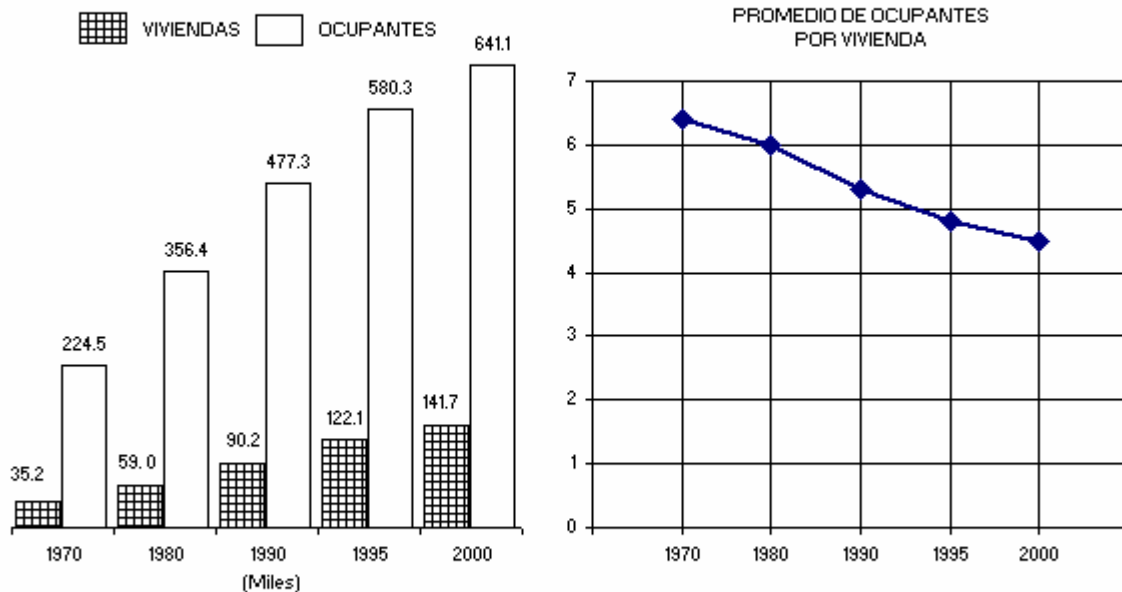
	Vivienda Particular Habitada ¹	Combustible utilizado para cocinar					
		Gas	Leña	Carbón	Petróleo	Electricidad	No espec..
Nacional	21 513 235	17 558 152	3 653 178	41 659	5 807	74 174	180 265
%		81.6	17.0	0.2		0.3	0.8
Aguascalientes	199 398	193 234	4 287	72	27	508	1 270
%		96.9	2.1	0.0		0.3	0.6

¹ No incluye refugios ni a las 425 724 viviendas sin información de ocupantes.
Fuente: INEGI, *Estados Unidos Mexicanos, XII Censo General de Población y Vivienda 2000, Tabulados Básicos*, Tomo III, México, 2001.

Tal como se puede constatar, en el transcurso de los últimos diez años ha habido un incremento en el porcentaje de viviendas consumidoras de gas como combustible utilizado para cocinar. En porcentaje de unidades de vivienda se ha pasado del 76.8% (1990) al 81.6% (2000) a nivel nacional, mientras que la tasa estatal también se ha modificado al pasar del 93.9% (1990) al 96.9% (2000). Poniendo atención en el número de ocupantes en viviendas particulares habitadas, mientras que en 1990 el número de ocupantes en viviendas particulares que utilizaban gas para cocinar era de 670 257, equivalente al 93.80%, en el 2000 el número de habitantes es de 905 333, equivalente al 96.6%. Asimismo, en cuanto a los ocupantes que utilizan leña o carbón, se observa una disminución en términos absolutos y relativos significativa de 1990 (36 225) al 2000 (24 401), que en porcentaje significó pasar del 5.07% registrado en 1990, al 2.6% en el 2000, manteniéndose una tasa de 5.6 de ocupación por vivienda. A nivel nacional también se aprecia una disminución en números relativos, al pasar de 23.20% a 19.5% en el periodo 1990-2000, en lo referido a los ocupantes de viviendas que consumen carbón o leña como combustible en la cocina.

Gráfica 2.16.

**VIVIENDAS PARTICULARES HABITADAS Y SUS OCUPANTES,
Y PROMEDIO DE OCUPANTES POR VIVIENDA**
Años censales de 1970 a 2000



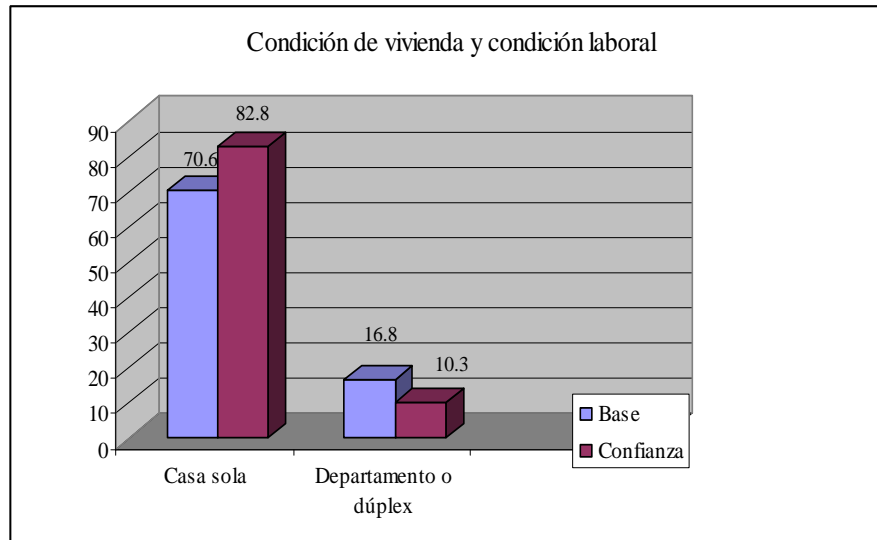
NOTA: Para 1990, 1995 y 2000 se incluyen los refugios y las viviendas sin información de ocupantes así como una estimación de la población correspondiente a éstas.

FUENTE: INEGI Aguascalientes, IX, X, XI y XII Censos Generales de Población y Vivienda, 1970, 1980, 1990 (Versión 11 Municipios) y 2000.

Como se apuntaba, al referirse a la experiencia en el conjunto de la entidad, lo dominante en la población de Aguascalientes es el que se viva en casa sola. El dato estatal apunta en este orden al 88.95% de la población, en tanto la población trabajadora de las fábricas que estudiamos (sin distinguir al personal de base del de confianza) llega al 74.2%; por otra parte, la población que vive en departamento alcanza un 5.81%, de acuerdo a datos del INEGI, mientras que en nuestra evidencia viven en esta condición de vivienda 14.5% (en departamento o dúplex) de los trabajadores de las tres unidades productivas estudiadas. Estos son datos generales. Empero, si entramos a los detalles, en este caso de distinguir simplemente la condición de habitación de los trabajadores de base respecto de los trabajadores de confianza, se aprecian dinámicas demográficas y condiciones sociales marcadamente diferentes. Un 70.6% de los trabajadores de base vive en casa sola (considerando en el conjunto total a gente que puso otra condición de vivienda, por ejemplo que vivía con sus padres o que no compartió esta información), y en departamento llegaban al 16.8%. En tanto, de los trabajadores de confianza que señalaron vivir en esta condición de vivienda se llega a un 82.8%, mientras que los que vivían en

departamento o dúplex alcanzan al 10.3%. Podemos apuntar entonces que el origen de la familia, el capital cultural y la propiedad privada *influyen* en el sentido de las cosas⁸¹.

Gráfica 2.17.



Ahora veamos qué hay dentro de las viviendas.

⁸¹En otro estudio, que tenía como fin indagar sobre el déficit social en Aguascalientes, y que básicamente se realizó en colonias populares, nos topamos con información muy sugerente (de nuevo, similar a lo encontrado por Llamas y Garro, en el trabajo citado). La población trabajadora que está sindicalizada tiene más acceso en su vivienda a la luz (98.4% frente al 94.5%) que la población trabajadora no sindicalizada; en un 97.6%, frente al 92.06%, los trabajadores sindicalizados tienen disponibilidad de drenaje en una proporción que está por encima de la población trabajadora no sindicalizada; lo mismo ocurre con el agua entubada, al contar la población trabajadora sindicalizada con un 96.8% de acceso a este servicio frente al 92.3% de acceso al agua entubada de la población trabajadora no sindicalizada. Asimismo, en lo que hace al tipo de vivienda, hay un detalle en el que es necesario poner atención: de la población sindicalizada, un 6.20% habita en viviendas o cuartos de vecindad, mientras que la población no sindicalizada lo hace en el orden de un 9.85%. En lo que establece una relación con las posibilidades y disposiciones culturales para el quehacer colectivo, la población sindicalizada vive más en departamentos y en viviendas dúplex que la población no sindicalizada. No hay un determinismo de que a un tipo de vivienda un tipo de conducta vecinal, pero sí hay porosidades y traslados culturales que hacen que lo que se vive en la fábrica sea parte de las herramientas culturales de lo que se vive en el barrio (por ejemplo, el relieve de la cooperación). Por otra parte, y aquí sí hay un elemento estructural, los edificios en departamentos son una expresión, en nuestra sociedad, de los efectos de la irradiación urbana, producto del crecimiento industrial. Que se hayan concentrado sobre todo en la ciudad capital no es una casualidad, sino un correlato producido. Al revisar la información obtenida en las fábricas estudiadas, se llega a consideraciones similares. La distinción era entre población sindicalizada y no sindicalizada, independientemente de que en este último sector de trabajadores una parte de él fuese integrante del sector informal de la economía. Esta investigación fue realizada para en ese momento todavía el Comité de Planeación para el Desarrollo (Coplade, después Secretaría de Planeación, Seplan), del gobierno estatal de Aguascalientes, con el título de *La pobreza y sus manifestaciones en Aguascalientes. Estudio diagnóstico del déficit social*. Para la información que aquí se ha destacado, pues se trató de un extenso trabajo con diferentes técnicas de recolección de datos, vale señalar que se aplicaron 1400 entrevistas a pie de casa en el conjunto de la entidad.

2.4.1. Bienes en la vivienda. Artefactos, actores y el contagio de adquirir

Otra forma que hemos elegido para reconstruir el escenario social vivido por los trabajadores que estudiamos, es decir el conocimiento de la población y sus condiciones de vida, es a partir de poner atención en los artefactos que cotidianamente son consumidos dentro de la vivienda, para encarar las actividades y presión de la vida moderna, así como para hacer más ligera la jornada de trabajo doméstica, agregando también que se trata de símbolos (“marcas” señalan Douglas e Isherwood, 1990) que permiten hacer una lectura de las relaciones que se establecen entre los sujetos. Esta tarea se realizará al menos parcialmente en este apartado, en el entendido de que consumir es clasificar. Estos bienes, vale enfatizar, día a día tienen una mayor presencia en los hogares. Pero el equipamiento dentro de las viviendas no solamente se relaciona con el trabajo doméstico e ideas de confort y modernidad socialmente vividas, dado que este equipamiento está propiamente ligado al consumo cultural. Aquí estamos pensando en algo que señalan de manera aguda Douglas e Isherwood: “...la función esencial del consumo es su capacidad para dar sentido. Olvidémonos de la idea de la irracionalidad del consumidor. Olvidémonos de que las mercancías sirven para comer, vestirse y protegerse. Olvidémonos su utilidad e intentemos en cambio adoptar la idea de que las mercancías sirven para pensar; aprendamos a tratarlas como un medio no verbal de la facultad creativa del género humano” (Douglas e Isherwood, 1990: 77). De esta manera visto el problema, el consumo no es un acto ingenuo o aislado de la realidad social; luego entonces: “Darle sentido al mundo supone interpretar la sensibilidad de ese mundo” (Douglas e Isherwood, 1990: 88). Bajo estas premisas estamos abordando este apartado. Primeramente nos aproximamos al panorama nacional. Con base en datos censales del 2000, el panorama es el que se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.16.

Bienes en la vivienda	Viviendas particulares habitadas ¹	Disponen	Disponibilidad				
			%	No disponen	%	No especificado	
Radio o radiograbadora	21 513 235	18 246 272	84.8	3 068 004	14.3	198 959	0.9
Televisión	21 513 235	18 471 381	85.9	2 870 082	13.3	171 772	0.8
Videocasetera	21 513 235	8 322 463	38.7	12 979 132	60.3	211 640	1.0
Licuadora	21 513 235	16 947 579	78.8	4 381 227	20.4	184 429	0.9
Refrigerador	21 513 235	14 735 391	68.5	6 592 994	30.6	184 850	0.9
Lavadora	21 513 235	11 179 107	52.0	10 139 815	47.1	194 313	0.9
Teléfono	21 513 235	7 791 935	36.2	13 500 786	62.8	220 514	1.0
Calentador de agua	21 513 235	9 048 966	42.1	12 251 656	56.9	212 613	1.0
Autómovil o camioneta	21 513 235	6 992 055	32.5	14 318 934	66.6	202 246	0.9
Computadora	21 513 235	2 011 425	9.3	19 269 688	89.6	232 122	1.1

¹ El porcentaje de la disponibilidad de cada uno de los bienes está calculado con base en el total de viviendas particulares habitadas. El 100% se obtiene al sumar los porcentajes de disponibilidad, no disponibilidad y no especificado. No incluye refugios ni 425 724 viviendas sin información de ocupantes. Fuente: INEGI, *Estados Unidos Mexicanos, XII Censo General de Población y Vivienda 2000, Tabulados Básicos*, Tomo III, México, 2001.

En el panorama estatal los porcentajes se encuentran por encima de la media nacional, lo que trasluce que Aguascalientes es una entidad con niveles de prosperidad por encima de la media:

Cuadro 2.17.

Bienes en la vivienda	Viviendas particulares habitadas ¹	Disponen	Disponibilidad				
			%	No disponen	%	No especificado	
Aguascalientes							
Radio o radiograbadora	199 398	184 063	92.30	13 811	6.92	1 524	0.76
Televisión	199 398	191 131	95.85	6 992	3.50	1 275	0.63
Videocasetera	199 398	100 421	50.36	97 440	48.86	1 537	0.77
Licuadora	199 398	179 660	90.10	18 396	9.22	1 342	0.67
Refrigerador	199 398	163 691	82.09	34 369	17.23	1 338	0.67
Lavadora	199 398	151 954	76.20	46 065	23.10	1 379	0.69
Teléfono	199 398	82 009	41.12	115 605	57.97	1 784	0.89
Calentador de agua	199 398	119 108	59.73	78 788	39.51	1 502	0.75
Autómovil o camioneta	199 398	89 989	45.13	107 960	54.14	1 449	0.72
Computadora	199 398	25 917	12.99	171 754	86.13	1 727	0.86

¹ El porcentaje de la disponibilidad de cada uno de los bienes está calculado con base en el total de viviendas particulares habitadas. El 100% se obtiene al sumar los porcentajes de disponibilidad, no

disponibilidad y no especificado. No incluye refugios ni viviendas sin información de ocupantes
 Fuente: INEGI, *Estados Unidos Mexicanos, XII Censo General de Población y Vivienda 2000, Tabulados Básicos*, Aguascalientes, México, 2001.

Hasta aquí no es posible apreciar la disponibilidad de bienes en las viviendas desde diferentes grupos y estratos sociales. A partir de la información con que contamos (distinciones de acuerdo al tipo de personal, de base o confianza, por género, por edades, por lugar de trabajo), podemos avanzar que en la ubicación estructural en la economía, las formas de organización en las que se está adscrito, las condiciones geográficas compartidas –retomando en parte, como tendencia, el argumento de Rubalcava y Schteingart (1985), así como el hecho de que la distribución de los lugares de residencia tiene como correlato agrupamientos en función de las características socioeconómicas de los habitantes, todo ello da lugar a una estratificación urbana que se articula a una estratificación social. Asimismo, las condiciones de escolaridad y la condición de género ponen sobre la escena las distintas formas de vivir y encarar las condiciones precarias. Este nivel de detalle puede permitir una lectura comprensiva de las poblaciones y sus necesidades, siempre bajo la premisa de tomar distancia del “prejuicio veterinario de que lo que los pobres más necesitan es comida... donde también va implícita la idea de que gastar en artículos de lujo es una conducta ligeramente inmoral, lo cual no deja de ser un concepto tentador pero falso en definitiva” (Douglas e Isherwood, 1990: 114).

La adquisición de bienes para la vivienda, así como los gastos ordinarios que se realizan para la reproducción de la familia, implica gastos que deben considerarse. Los trabajadores de las fábricas en estudio dirigen parte de sus recursos a los siguientes bienes.

Cuadro 2.18. Los trabajadores y sus bienes por empresa

	CarPro	Delta	Fomasa
Teléfono	25.0	16.1	25.0
Lavadora	95.6	74.2	83.3
Estufa	100.0	96.8	100.0
Calentador de gas	67.6	35.5	63.3
Refrigerador	95.6	80.6	95.0
Licuadora	95.6	96.8	98.3
Horno de Microondas	20.6	9.7	25.0
Plancha	98.5	100.0	96.7
Radiograbadora	79.4	77.4	78.3
Equipo de sonido	51.5	67.7	66.7
Televisión	100.0	96.8	98.3
Videocasetera	58.8	48.4	66.7
Cámara fotográfica	50.0	41.9	58.3
Cámara de video	8.8	3.2	11.7
Computadora	5.9	3.2	15.0

Como se aprecia, es en los trabajadores de CarPro donde se encuentra el grupo de trabajadores con menos bienes en sus casas, en comparación de las otras dos fábricas: son más pobres que sus pares.

De acuerdo a los datos, la televisión se encuentra ligeramente por debajo de la estufa: pragmáticamente dicho, primero comer, pero muy de cerca, también consumir (mirar) el televisor. Aquí se rompe esa visión que escinde al hombre de su condición social, y que se traduce en la separación tajante de las necesidades primordiales y las secundarias, escindiendo al mismo tiempo al hombre de un lado en su condición biológica y del otro en su condición social: “La popularidad de la televisión es un buen ejemplo del modelo de enfermedad contagiosa, conocido también como modelo epidemiológico de la difusión de una innovación, según el cual cada familia que obtiene un aparato se hace inmune al mal, pero la sola presencia del electrodoméstico puede transmitir el microbio a otras familias. La gente generalmente compra lo que ve que sus amigos usan y disfrutan. Los contactos sociales no son obra de la casualidad” (Douglas e Isherwood, 1990: 117).

Apuntábamos líneas atrás que los trabajadores de Delta Conectores presentan tasas de posesión de bienes por debajo de sus pares de las otras dos fábricas. A esta distinción hay que agregar una segunda: entre los trabajadores de base y los de confianza, en general estos últimos cuentan con más bienes dentro de sus casas. Entre el propio personal de confianza hay diferencias: el consumo de bienes del personal de confianza de CarPro y Fomasa está por encima del de sus colegas de Delta Conectores; de la misma manera, los trabajadores de base de CarPro y Fomasa presentan prácticas de consumo similares, por encima de sus compañeros trabajadores de Delta.

Cuadro 2.19. Los trabajadores y sus bienes. Base y confianza

	CarPro		Delta Conectores		Fomasa	
	Base	Confianza	Base	Confianza	Base	Confianza
Teléfono	16.7	100.0	12.5	33.3	14.6	52.9
Lavadora	96.3	100.0	75.0	66.7	82.9	82.4
Estufa	100.0	100.0	95.8	100.0	100.0	100.0
calentador de gas	64.8	100.0	33.3	33.3	51.2	94.1
Refrigerador	96.3	100.0	79.2	83.3	92.7	100.0
Licuada	98.1	100.0	95.8	100.0	97.6	100.0
Horno de Microondas	14.8	100.0	8.3	16.7	19.5	35.3
Plancha	100.0	100.0	100.0	100.0	97.6	94.1
Radiograbadora	79.6	83.3	79.2	83.3	78.0	76.5
Equipo de sonido	50.0	83.3	62.5	83.3	61.0	76.5
Televisión	100.0	100.0	95.8	100.0	100.0	94.1
Videocasetera	57.4	100.0	50.0	50.0	63.4	76.5
Cámara fotográfica	50.0	83.3	37.5	66.7	56.1	64.7
Cámara de video	7.4	33.3	0.0	16.7	12.2	11.8
Computadora	1.9	50.0	0.0	16.7	7.3	35.3

Las prácticas de consumo también arrojan datos significativos en las diferencias por género. Ponemos atención en algunas cosas que nos parecen importantes de plantear. Las mujeres de las tres fábricas cuentan con el bien teléfono por encima de lo que contestaron los hombres, es decir las mujeres contestan más el teléfono que los hombres. Si esto se valida, se confirma la evidencia aportada por Teiger, cuando señala la necesidad mayor de la mujer en comunicarse: las mujeres, si ganan tiempo en el proceso de trabajo, lo materializan sobre todo en conversaciones, lo que dicho sea de paso para las gerencias modernas no es algo negativo, pues le ubican como un mecanismo para hacer más soportable la jornada de trabajo (cf. Teiger, 1995). La memoria también ocupa un lugar, manifiesto en general en la mayor posesión de cámaras fotográficas y de video en las mujeres que en los hombres, quizá como expresión de una forma de vivir la familia también distinta⁸². Se hicieron consideraciones sobre la educación, en las que se puso atención en la paradoja del dato nacional de analfabetismo dominante en las mujeres, y de mayor eficiencia terminal y menor deserción escolar en las mujeres. Desde una visión de las convenciones sociales dominantes, que el horno de microondas encuentra en las mujeres a sus principales consumidoras, no es extraordinario; pero que la computadora sea un bien que lo buscan y se contagian de la necesidad de él de manera principal en las mujeres que en los hombres, rompe el cuadro de las convenciones. Creemos que éstas son claves para entender el mayor consumo de computadoras en mujeres que en hombres.

Cuadro 2.20. Los trabajadores y sus bienes por empresa y género

	CarPro		Delta Conectores		Fomasa	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Teléfono	20.8	40.0	8.0	50.0	22.6	42.9
Lavadora	96.2	93.3	76.0	66.7	83.0	85.7
Estufa	100.0	100.0	100.0	83.3	100.0	100.0
calentador de gas	66.0	73.3	36.0	33.3	60.4	85.7
Refrigerador	94.3	100.0	80.0	83.3	96.2	85.7
Licuada	96.2	93.3	100.0	83.3	98.1	100.0
Horno de Microondas	13.2	46.7	8.0	16.7	24.5	28.6
Plancha	98.1	100.0	100.0	100.0	96.2	100.0
Radiograbadora	79.2	80.0	76.0	83.3	81.1	57.1
Equipo de sonido	47.2	66.7	68.0	66.7	66.0	71.4
Televisión	100.0	100.0	100.0	83.3	98.1	100.0
Videocasetera	56.6	66.7	48.0	50.0	66.0	71.4
Cámara fotográfica	45.3	66.7	40.0	50.0	58.5	57.1
Cámara de video	3.8	26.7	0.0	16.7	11.3	14.3
Computadora	3.8	13.3	0.0	16.7	13.2	28.6

⁸² En un sentido similar, las parejas con hijos cuentan en general con más videocaseteras, hornos de microondas, cámaras de video y computadoras que las parejas sin hijos.

En otro orden de ideas, pero que expresa de la misma manera las diferencias de encarar las condiciones materiales de vida, de acuerdo a diferencias de género, de formación escolar y de adscripción organizada en la sociedad, en evidencia empírica producida en otra investigación (Espinosa, 2001), varios son los resultados en relación a la acción social de las mujeres, en particular de las jefas de familia. Por ejemplo, en el estudio que estamos aludiendo se encontró lo siguiente: teniendo como base población que habita colonias populares pobres, en las viviendas donde las mujeres son las jefas de familia, en sus viviendas tienen más acceso a la luz que sus pares masculinos, 98.09% y 94.06% respectivamente. En el caso del drenaje se presenta una situación similar, puesto que en las familias con jefatura femenina se cuenta con este servicio en un 97.45% frente a lo vivido en las familias con jefatura masculina, al acceder al servicio en el orden de un 92.23%. En lo referente al agua entubada, la historia se repite: se accede en las familias con jefatura femenina en un 97.78, mientras que en las familias con jefatura masculina el agua entubada llega al 92.59% de las familias⁸³. Con estos datos se diluye la idea del sexo débil, así como de aquellos argumentos que reducen la acción social de las mujeres al señalar que sus mejores condiciones tienen que ver con que se trata de mujeres que al separarse de sus maridos se han quedado con los bienes inmuebles, con las cosas dentro del hogar, con parte de los ingresos que percibe el ex marido para la manutención de los hijos o que pertenecen a grupos socialmente más acomodados, las denominadas “clases medias”. En ese sentido, se puede poner en entredicho el argumento que reduce la acción social de las mujeres o que ven la acción de las mujeres como un resultado estructural y no como acciones definidas para modificar las condiciones estructurales: “el estudio ha permitido observar que para el 17.2% de los hogares liderados por mujeres, la calidad de la vivienda es mejor que para aquellas ocupadas por hogares con jefe hombre. Esta situación se vincula al hecho que una mayoría de mujeres que aparecen como jefas de hogar son viudas, divorciadas o separadas y solteras (estas últimas sobre todo en el Área Metropolitana de la Ciudad de México), que han heredado la vivienda de su marido, han estado protegidas por la ley y/o pertenecen a sectores medios” (Schteingart y Solís, 1995: 65).

Sin habernos planteado como objeto el estudiar el papel de las trabajadoras como jefas de familia, la diferencia de acceso a bienes por hombres y mujeres indica que los sistemas de clasificación de las cosas pasan a su vez por aspectos estructurales, de género y por la experiencia.

⁸³ En la misma dirección se ubica la reflexión de Schteingart y Solís, cuando apuntan que los “hogares con jefas mujeres tienen menor cantidad relativa de viviendas de ‘mala’ calidad y mayor de viviendas de ‘buena’ calidad” (Schteingart y Solís, 1995: 43).

Después de este ejercicio de aproximación a la información geográfica y sociodemográfica que consideramos de mayor relieve para entender la realidad que estamos estudiando, el siguiente paso en la exposición es poner sobre la escena a los trabajadores en diferentes dimensiones sociales, rastreando la identidad y los caminos por construir sentido, en una realidad articulada.

3. La fabricación de la autoridad. Jerarquías y pares

Parafraseando a Foucault, los paradigmas gerenciales, abrevando del espeso campo de la construcción disciplinaria, enfatizarán la importancia de no castigar los cuerpos, dándose a la tarea de corregir las almas⁸⁴. El lugar que ocupará en este proceso la disciplina es fundamental, y encuentra su pertinencia en que las fábricas no son espacios neutros. La fábrica es una relación económica, que en su ocupación resalta la construcción del orden y la obediencia, jugando el cuadro administrativo un lugar protagónico en la vigilancia y reproducción de los mecanismos de disciplina y socialización que rigen en ellas. Así, en la fábrica se desarrollan ciertas funciones y por ello es al mismo tiempo un espacio impuesto, en el cual los lugares son asignados, como producto de la jerarquización del espacio (cf. Fischer, 1998; Foucault, 1980). La influencia que pretende generar la dirección de la empresa sobre los operarios, en lo micro, y la influencia de las conveniencias sociales dominantes –visto el sujeto no como protagonista de una historia sino como sujetado–, no son actos inocentes y obedecen, quitando la maleza cultural que les arroja, a intenciones concretas: “El motivo propulsor y la finalidad determinante del proceso de producción capitalista son, ante todo, obtener la mayor *valorización posible del capital*, es decir, hacer que rinda la mayor plusvalía posible y que, por tanto, el capitalista pueda explotar con la mayor intensidad la fuerza de trabajo. Al crecer la masa de obreros empleados simultáneamente, crece su fuerza de resistencia, aumentando también, como es lógico, la presión del capital para vencerla. El papel directivo del capitalista no es solamente una función especial que se desprende de la naturaleza del proceso social del trabajo, como algo inherente a él; es también una *función de explotación en el proceso social del trabajo*, función determinada por el inevitable antagonismo entre el explotador y la materia prima de su explotación” (Marx, 1976: 267). De esta manera, en la fábrica como relación económica, se demanda para producir cooperación la cohesión de los trabajadores, de manera coordinada (aquí se subraya el papel de la administración), y que como tal, como coordinación “se les presenta a los obreros como *plan*; prácticamente, como la *autoridad* del capitalista, como el poder de una voluntad ajena que somete su actividad a los fines perseguidos por aquélla.” (Marx, 1976: 267).

En este capítulo tenemos como objeto adentrarnos en lo que aporta nuestra evidencia empírica a esta discusión, abordando dos cuestiones principales: 1) la influencia de la empresa para la fabriquización social de los operarios, pasando por la forma en que miran los trabajadores a sus jefes (si son líderes, es decir si hay reconocimiento de la autoridad moral o simplemente hay un acatamiento a la norma por el reconocimiento de la jerarquía); si las órdenes son acatadas sin cuestionamiento (sin reparar, diría Taylor), el papel de la comunicación en el espacio organizacional y la presencia de

⁸⁴ Retomando este sentido, cf. Ibarra, 1994.

conflictos; 2) una segunda cuestión que se expone en el capítulo apunta a la forma en que se miran a sí mismos los trabajadores, p. ej. la disposición que demuestran para enriquecer el proceso productivo, la incorporación del tiempo industrial en las prácticas laborales, lo que tratamos de “operacionalizar” parcialmente⁸⁵.

Es pertinente subrayar que, como ha sido la tónica en el conjunto del documento, nos apoyamos en este capítulo en la premisa de que el trabajo –en un espacio y tiempo determinado históricamente, es decir como relación social- es una variable central en la conformación de la identidad contemporánea. En algunos casos por ser medio para la reproducción de la familia, en otros por tratarse de un lugar en el que se adquieren formación y saberes, y en el que se viven traslados y experiencias, la fábrica *fabrica* su comunidad, las sociabilidades que en ella se despliegan, identidades que se adhieren a los intereses del corporativo, aunque también se generan resistencias. Los centros de trabajo que estudiamos, pero la consideración puede extenderse a cualquier espacio laboral, influyen en los trabajadores –influencia como poder, es decir capacidad de generar obediencia, en el sentido weberiano⁸⁶-, los “fabriquizan”, señalamos. Sin embargo, es necesario subrayar que su tarea no está aislada de otras dimensiones sociales. Como se planteó en la reflexión teórica, de acuerdo a Dubar (1991), “la estructura de base de toda socialización secundaria debe parecerse a aquella de la socialización primaria”. Entendemos de esta manera a la empresa no como una simple prolongación de la familia, sí como mecanismos que se suceden de manera compleja, y que perpetúan la desigualdad (familia, escuela, fábrica –en el capítulo 4 abordamos más a fondo este problema, propio de una amplia discusión teórica), que van a coadyuvar en que “los padres tienden a pasar a sus hijos las lecciones derivadas de las condiciones de la vida de su propia clase social –y ello contribuye a preparar a sus hijos para una posición de clase similar” (Bowles y Gintis, 1981: 196)⁸⁷. A partir de este observatorio podemos mirar nuestra evidencia empírica.

⁸⁵ Abordaremos al final del capítulo de manera puntual esta discusión, aunque no está de más precisar que se trata de una discusión antigua y vigente: “No es nada desacertado decir que los trabajadores de diecinueve de cada veinte establecimientos industriales creen que dar a sus patronos lo mejor de su iniciativa sería ir en contra sus intereses más caros, ni que, en lugar de trabajar arduamente para hacer la mayor cantidad posible de trabajo y la mejor calidad posible del mismo para sus patronos, trabajan expresamente tan lentamente como se atreven a hacerlo, al mismo tiempo que procuran hacer creer, a los que están por encima de ellos, que están trabajando aprisa” (Taylor, 1961: 38-39)

⁸⁶ Siguiendo los pasos de Weber, adaptándolo al discurso de la administración, Ivancevich apunta: “Aunque el poder implica la capacidad formal de controlar a ‘otros’ en la organización, la influencia puede definirse como el intento de persuadir a otros para que hagan lo que se desea. La influencia se considera una forma de control, si se tiene éxito” (Ivancevich, 1996: 381).

⁸⁷ Apoyándose en Khon, los autores citados resaltan: “Los padres que ocupan puestos de estatus más alto prefieren la consideración, la curiosidad, la responsabilidad y el control propio de sus hijos; los padres de estatus más bajo prefieren los buenos modales, la limpieza, la honradez y la obediencia. Es más, Kohn demostró que cerca de dos terceras partes de estas diferencias sociales relacionadas con el estatus están directamente relacionadas con el grado de dirección propia en la ocupación” (Bowles y Gintis, 1981:195). En un sentido similar se inscribe el planteo de Bartolucci, cuando señala que “el comportamiento de las personas que laboran en las organizaciones complejas tiene mucho que ver con la posición que cada

3.1. Influencia

Incrustando a la empresa en la socialización “fabriquizante”, lo que más valoran los trabajadores es el gusto por la actividad que realizan, enseguida por haberse capacitado, el tener nuevas experiencias laborales, así como el ser más responsable. En el otro polo, de la influencia menor de la empresa, ubican el que se han vuelto más ordenados, relacionándolo más con el orden social que con el productivo⁸⁸. Asistimos, pues, a un proceso imbricado de atributos que se exigen al nuevo sujeto laboral.

Cuadro 3.1. Influencia de la empresa

	General	CarPro	Delta	Fomasa
Ahora es más ordenado	68.4	70.2	61.5	69.8
Ha aprendido a desenvolverse de otra manera	85	89.7	85.7	79.6
Se ha vuelto un trabajador capacitado	92.1	88.1	100.0	92.7
Ha tenido nuevas experiencias laborales	91.8	91.8	89.3	93.0
Aprendió lo que es el trabajo con disciplina	85.6	89.7	88.9	79.6
Es más responsable	91.7	93.4	100.0	85.5
Le gusta lo que hace	97.2	98.2	96.4	96.5
Comparte los objetivos de la empresa	88.3	94.5	74.1	89.1
Le da seguridad la empresa	85.6	91.1	85.2	80.4

Vale señalar, a propósito del cuadro anterior, que la información que contiene es consistente con lo que también plantean los trabajadores al hacer referencia de las distintas razones por las que se sienten orgullosos. Como se apuntó al revisar la información general, los trabajadores de las tres empresas lo

uno posee dentro de ellas” (Bartolucci, 1987: 61). Ahora, si bien es muy significativa la distinción planteada por Khon, podemos matizar que los cambios en los paradigmas gerenciales consideran la imbricación entre el sujeto obediente, ordenado, limpio y honrado (más propio del taylorismo), con el sujeto innovador, responsable y autocontrolado (más cercano al modelo de las relaciones humanas y a las nuevas configuraciones organizacionales). Empero, más allá de los matices, lo que se aprecian son cambios en las condiciones de operarios para que sigan siendo operarios.

⁸⁸ No estamos lejos de esta afirmación, si consideramos varias dimensiones del orden social: en Aguascalientes los matrimonios civiles y religiosos llegan en datos del 2000, al 44.6%, mientras que a nivel nacional alcanzan el 29.7%. Las uniones libres en Aguascalientes alcanzan el 4.3%, en tanto en el conjunto del país llegan al 10.3%. Las disonancias se presentan cuando se introducen por ejemplo problemas como el suicidio –el suicidio creció en Aguascalientes 2.3 veces de 1995 a 2001, mientras que a nivel nacional el crecimiento fue de 1.3 veces; otro factor disonante es el divorcio, si lo consideramos como una variable de emancipación: en Aguascalientes de cada 100 parejas que se casan, 15.1 se divorcian, mientras que en México en general, de cada 100 matrimonios, 9.8 deciden divorciarse (cf. INEGI, 2001). En la dimensión política, la sociedad de Aguascalientes ha reivindicado su conservadurismo. A diferencia del mapa nacional, con vaivenes decrecientes, en Aguascalientes el Partido Acción Nacional (PAN) ha tenido un crecimiento sustancial. Mientras que en 1991 el PAN, el Partido Revolucionario Institucional (PRI) y el Partido de la Revolución Democrática (PRD) contaban con el 16.82%, el 58.47% y el 7.91% de las preferencias electorales, para el año 2003 el PAN goza de la preferencia electoral con el 30.74%, frente al PRI con el 23.17% y el PRD con el 17.6%. En 2003, el PRI se recupera pero sigue teniendo la ventaja el PAN (cf. IFE, *Estadística de las elecciones federales, 1991-2003*).

que valoran más alto –por encima del oficio que desempeñan o por trabajar en la empresa- es lo que han aprendido (80.7%, 72.7% y 72.4%, Fomasa, CarPro y Delta, respectivamente).

Pero si bien, como anotábamos líneas arriba, hay imbricación de dos modelos de sujetos laborales (conocimiento e innovación y obediencia y disciplina articulados), los trabajadores de base ponen más énfasis en la responsabilidad y en lo que han aprendido –producto de la capacitación y de desenvolverse de otra manera (suponemos que ligada a la cultura urbano-industrial)- que sus pares de confianza, los que a su vez enfatizan el gusto por la actividad y la adhesión al corporativo, al compartir sus objetivos. Es menester señalar que los trabajadores de confianza no es que no se sientan responsables, sino que ese atributo lo ubican como preexistente a su llegada a la fábrica, ahí sí claramente coincidiendo con el llamado de Bowles y Gintis de que “los padres tienden a pasar a sus hijos las lecciones derivadas de las condiciones de la vida de su propia clase social”, en esa cadena de la familia y la escuela en la que se van montando atributos que en general se corresponden (cf. Bourdieu, 2000).

Cuadro 3.2. Influencia de la empresa

	Base	Confianza
Ahora es más ordenado	66.7	66.7
Ha aprendido a desenvolverse de otra manera	86.5	78.6
Se ha vuelto un trabajador capacitado	94.4	80.0
Ha tenido nuevas experiencias laborales	89.9	96.4
Aprendió lo que es el trabajo con disciplina	88.6	70.4
Es más responsable	94.5	77.8
Le gusta lo que hace	97.2	100.0
Comparte los objetivos de la empresa	85.4	96.3
Le da seguridad la empresa	85.7	85.2

Al acercarnos a las diferencias por género, dentro de los datos que resaltan encontramos que las mujeres valoran más la capacitación y el gusto por la actividad que desempeñan que los hombres (100% en ambos casos, frente a 90.6% y 96.6%, respectivamente). Asimismo, las mujeres calificaron en 95.5% que la empresa les da seguridad, frente al 83.8% que manifestaron sus pares masculinos, calificación que no deja de ser también alta, pero más de 10 puntos porcentuales por debajo de aquéllas. Se acercan un poco más las posturas de las mujeres en general a las posiciones de los cuadros de la administración⁸⁹.

⁸⁹ No se aparta este hallazgo de lo encontrado por Alicia Martínez, que recuperan Ravelo y Sánchez. Alicia Martínez “Encontró obreras preocupadas por avanzar en su capacitación; no ven su trabajo como un período transitorio en sus vidas y piensan en su ascenso escalafonario” (Ravelo y Sánchez, 2004:437). Pero hay otro aspecto muy importante y en el que hemos insistido: las mujeres, estas obreras preocupadas a que se refiere la cita, “se encuentran en una situación de ‘doble

Como ha sido lo dominante en la evidencia empírica, los tatuajes del capital cultural, en una de sus concreciones como niveles de escolaridad, han marcado a los sujetos laborales. De esta manera, tal como se expone en el cuadro, a menor escolaridad más énfasis en la disciplina y la responsabilidad. Un menor número de años en la escuela tiene como correlato, en nuestra indagación, menos orgullo por la actividad, pero como se han resarcido las ausencias con la capacitación, resalta el orgullo por pertenecer a la firma. Así, la valoración de la capacitación, que tiene como correlato nuevas experiencias laborales, vinculadas al aprendizaje para desenvolverse de otra manera –la incorporación del tiempo industrial-, no son aspectos que pasen desapercibidos en esta distinción por niveles escolares.

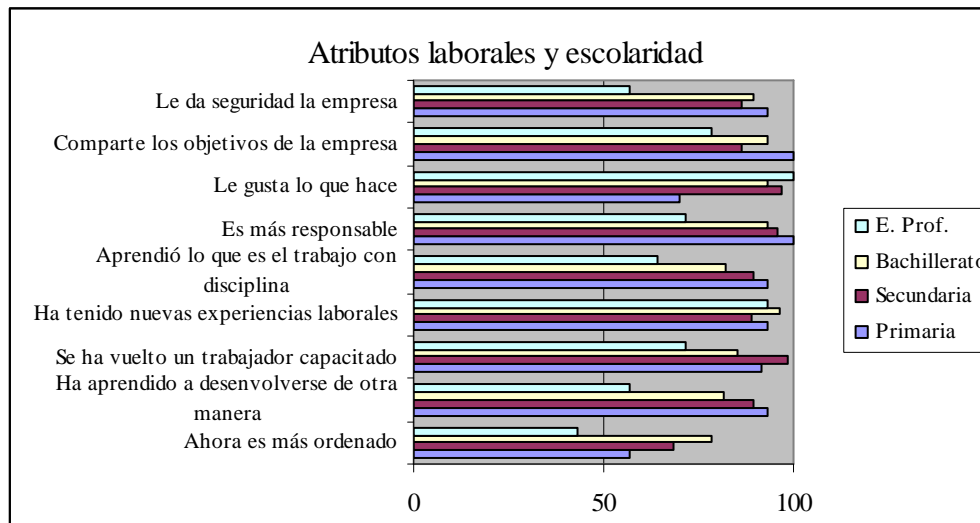
Cuadro 3.3. Influencia de la empresa

	Primaria	Secundaria	Bachillerato	E. Prof.
Ahora es más ordenado	57.1	68.3	78.6	42.9
Ha aprendido a desenvolverse de otra manera	93.3	89.4	81.5	57.1
Se ha vuelto un trabajador capacitado	91.7	98.5	85.2	71.4
Ha tenido nuevas experiencias laborales	93.3	88.7	96.4	93.3
Aprendió lo que es el trabajo con disciplina	92.9	89.4	82.1	64.3
Es más responsable	100.0	95.7	92.9	71.4
Le gusta lo que hace	70.0	97.1	93.1	100.0
Comparte los objetivos de la empresa	100.0	86.2	92.9	78.6
Le da seguridad la empresa	92.9	86.4	89.7	57.1

En contraparte, a mayor escolaridad mayor satisfacción con la actividad. Más críticos de la seguridad que puede dar la empresa, así como más seguros también del vínculo escolaridad-capacitación, los trabajadores con más escolaridad reconocen la influencia de la empresa en haber tenido nuevas experiencias laborales. Grafiquemos el cuadro anterior para ilustrar el problema.

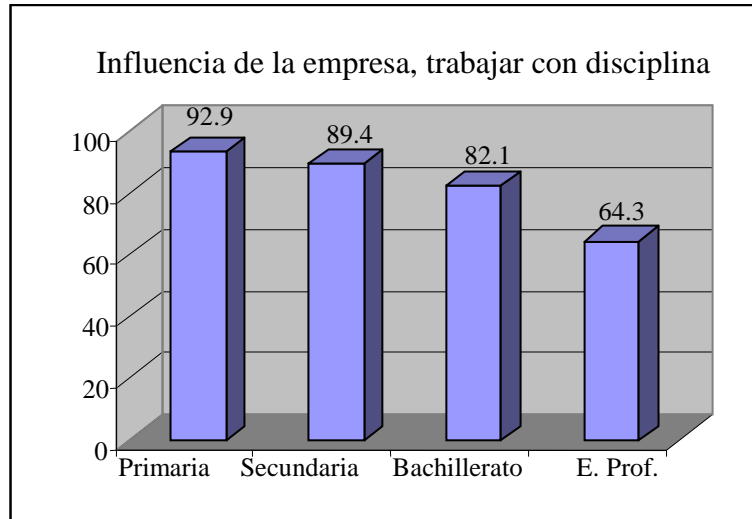
debilidad”: son obedientes al capital por desconocer la organización del trabajo y por aspirar a la capacitación, la cual es prerrogativa de la empresa” (Martínez en Ravelo y Sánchez, 2004: 437).

Gráfica 3.1.



Detengámonos en dos detalles en los que resalta claramente la distinción de la escolaridad y la acción social.

Gráfica 3.2.

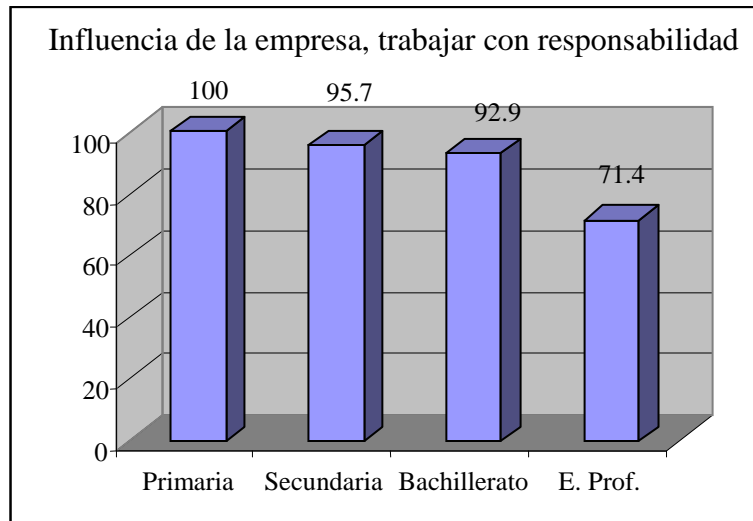


Esta imagen de escalera decreciente de la influencia de la empresa en lo concerniente a la disciplina⁹⁰ conforme avanza la escolaridad nos permite leer el papel previo de otras instancias de formación y

⁹⁰ La cuestión de la disciplina no es para nada un asunto de poca importancia. Cita Marx la referencia del doctor Ure, en cuanto al problema en los procesos de trabajo: “la dificultad principal no consistía tanto en la invención de un mecanismo automático...La dificultad estribaba sobre todo en la disciplina necesaria para hacer que los operarios renunciasen a sus hábitos irregulares dentro del trabajo y para identificarles con la regularidad invariable del gran autómeta. Inventar y poner en vigor un código de disciplina fabril ajustado a las necesidades y a la celeridad del sistema mecánico: he aquí una empresa

socialización en la edificación del autocontrol. En el mismo nivel de abstracción podemos hacer referencia de la responsabilidad.

Grafica 3.3.



Acerquémonos ahora a otra posible fuente de influencia en la fábrica: el liderazgo.

3.1.1. Los patrones-líderes, ¿será?

La entidad en la que realizamos nuestro trabajo de campo goza de paz laboral, al menos así lo manifiestan los grandes indicadores. Por otra parte, los trabajadores evalúan muy por debajo el pensar la empresa como un lugar donde se sufre o un espacio de dominación, de la misma manera que no ocupa un lugar de relieve el que se asocie a la empresa con una cárcel o una arena de lucha. Por otra parte, siguiendo las huellas de un Drucker multidimensional, que asocia la evaluación con la capacitación, lo mismo que el lugar de trabajo con el buen desempeño, este autor nos plantea que “es fundamental colocar a la gente en el lugar exacto, en donde sus mayores habilidades puedan ser explotadas. Observe el desempeño y el rendimiento de sus empleados, lo que hacen bien y lo que hacen

digna de Hércules” (en Marx, 1974: 116-117). En un filón analítico cercano, Foucault es enfático al señalar: “Una ‘anatomía política’, que es igualmente una ‘mecánica del poder’, está naciendo; define como se puede hacer presa en el cuerpo de los demás, no simplemente para que ellos hagan lo que se desea, sino para que operen como se quiere, con las técnicas, según la rapidez y la eficacia que se determina. La disciplina fabrica así cuerpos sometidos y ejercitados, cuerpos dóciles” (Foucault, 1980: 141-142). El sujeto es “sujetado”, pues la disciplina constituye una relación de sujeción estricta, al mismo tiempo que es una “anatomía política del detalle” (Foucault, 1980: 143). “Hasta el más mínimo detalle del trabajo del hombre fue especificado”, señala D. Bell refiriéndose a Taylor sobre Schmidt (en Braverman, 1987: 131).

mal... Dedique tiempo a evaluar si sus empleados están en el lugar correcto” (Drucker, 1997: 24)⁹¹, lo que obliga la realización de comunicación oral y escrita (la más efectiva para el gerente, lo cual es un descubrimiento que debe realizar él mismo)⁹². Un líder, bajo estas consideraciones, es el que recluta y selecciona adecuadamente (capacidad de previsión), así como ubica a la persona indicada en el lugar indicado, lo que se traduce en adhesión a los objetivos de la organización (erige cultura) dando sentido a la acción. Esta es la postura dominante en la narrativa gerencial. Vamos a seguir en este apartado esta pista.

Al hacer anotaciones en el primer capítulo sobre los símbolos, señalábamos que el estatus de gerente se constituye en parte de las cosas “normales” (autoridad con credencial, es decir, con reconocimiento social –la meritocracia de Weber) y necesarias. En la narrativa del “management”, lo más notable es la apología del liderazgo y de los nuevos roles de los gerentes, constituidos en motor de la historia. A lo largo del trabajo cuestionamos teóricamente esta postura, a la par de que nuestra evidencia empírica reafirma la crítica. Exponemos a continuación los hallazgos, en aras de regresar a la reflexión en torno a la reformulación de la imagen taylorista de la disciplina, intentando edificar nuevos sujetos laborales, proceso en el que, de nuevo desde la narrativa gerencial, los líderes juegan un papel clave. Nos apoyamos en el supuesto de que en las organizaciones estudiadas coexisten relaciones entre los actores de colaboración, indiferencia, hostilidad y/o negociación.

Cuadro 3.4. Visión sobre los patrones

General	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sólo los dueños de la empresa	31.0	44.8	24.1
Hombres con iniciativa	12.6	67.1	20.3
Benefactores porque dan empleo	30.5	53.2	16.3
Líderes	38.4	46.4	15.2
Hombres con dinero	23.2	49.3	27.5
Quienes se benefician del trabajo obrero	33.3	49.3	17.4
Le es indiferente	64.0	26.4	9.6

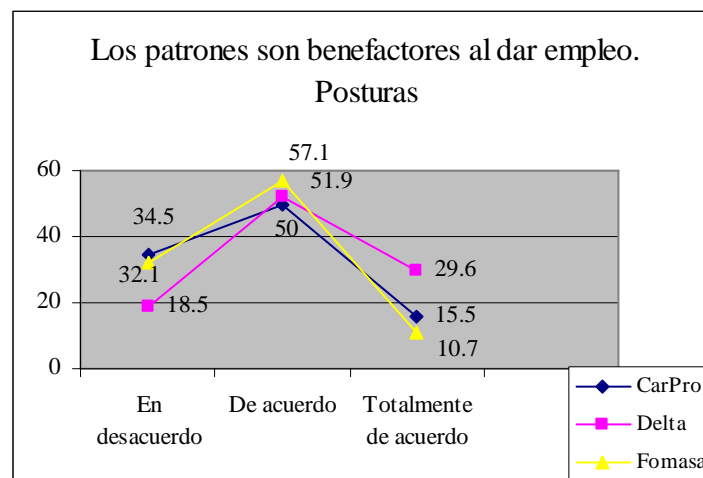
En los datos generales se aprecia una postura crítica de los trabajadores hacia los dueños de la empresa: ni son completamente benefactores porque ellos obtienen beneficio de su actividad, se benefician del trabajo obrero, así como tampoco son ubicados como líderes. Entrando a los detalles de cada empresa,

⁹¹ Con este planteamiento Drucker está aludiendo, aunque se oculta, a la disciplina que “organiza un espacio analítico”: “A cada individuo su lugar”, “poder en cada instante vigilar la conducta de cada cual, apreciarla, sancionarla, medir las cualidades o los méritos. Procedimiento, pues, para conocer, para dominar y para utilizar” (Foucault, 1980: 146 y 147).

⁹² Esta es una discusión muy importante. En la fábrica, destaca la omnipresencia de la racionalidad económica, indican Chanlat y Bédard, así como la debilidad en la comunicación que genera para los dirigentes. “Ellos son los artesanos de sus propias dificultades”. Reposando en Mintzberg, los autores señalan que “la esencia de la función de un dirigente” se relaciona con una multitud de intercambios verbales, con los patrones, los subordinados, los colegas de otras unidades administrativas, que puede acaparar los dos tercios de su actividad profesional (cf. Chanlat y Bédard, 1998).

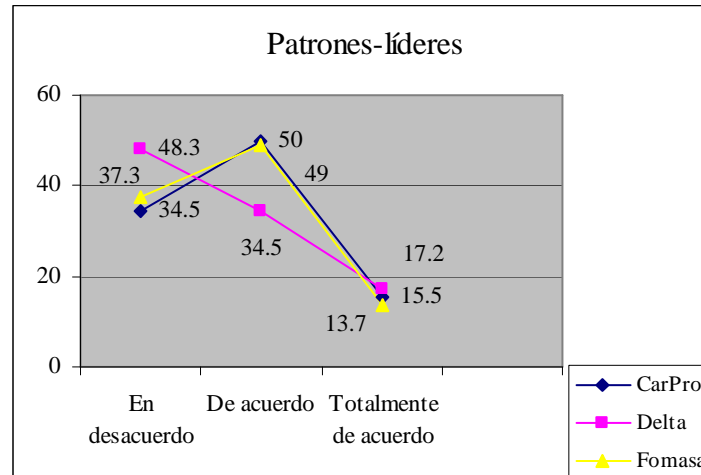
para los trabajadores de CarPro, los patrones son algo más que sólo dueños de la empresa, este último aspecto más notable en Fomasa y Delta. Sin embargo, más allá de las diferencias, se aproximan las posturas de los trabajadores al considerar a los patrones sujetos con iniciativa. Un aspecto que destaca, al inquirir a los trabajadores si consideran benefactores a sus patrones, es la respuesta del personal de Delta: sumando las respuestas de que están “de acuerdo” con “totalmente de acuerdo”, alcanzan el 81.5%, un porcentaje bastante más alto que el manifiesto en las otras dos empresas –si se ubica solamente la respuesta de “totalmente de acuerdo”, dobla en el caso de Delta al destacamento de trabajadores que le sigue, el de CarPro.

Gráfica 3.4.



Al considerar que los patrones son algo más que los dueños, nos aproximamos a los trabajadores para pulsar la relación del ser patrón con el atributo del liderazgo, encontrando un aspecto singular: los trabajadores, a diferencia de la narrativa gerencial dominante, no consideran que por ser patrón el correlato es ser líder. Si consideráramos en esta respuesta el conjunto de las tres variables, la respuesta se sitúa por encima del 50% que sí consideran a los patrones como líderes –pero con una alta respuesta negativa. Pero, en un ejercicio de corte arbitrario, si solamente consideramos las dos respuestas más abundantes (“en desacuerdo” con que sean líderes, y “de acuerdo”), encontraríamos que en las respuestas subyace una postura crítica frente a la visión “normal”, y que se maneja como algo “natural” en los planteos del management, de que el patrón es casi por definición un líder. Ilustramos las posturas de las tres empresas:

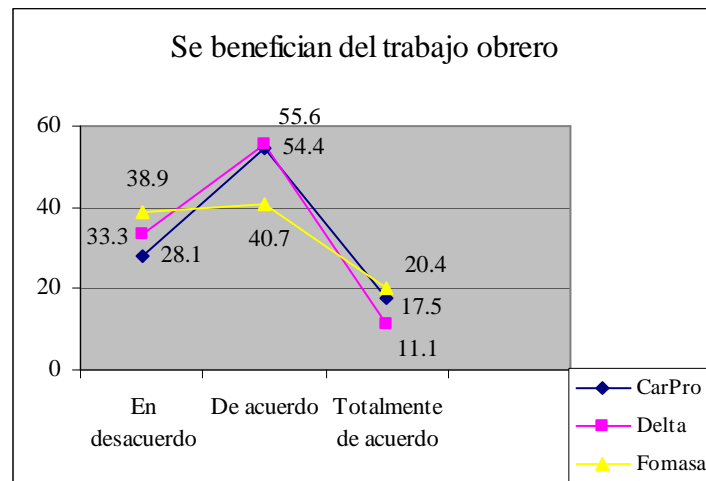
Gráfica 3.5.



Desde otra rendija de observación podemos destacar que los más críticos son los trabajadores de CarPro. Es en este destacamento de trabajadores donde se encuentra la tasa más alta, al considerar un 71.9% que los patrones se benefician del trabajo obrero, por encima de los trabajadores de Delta (66.7%) y de los de Fomasa (61.1%). Esta postura menos crítica también puede tener relación con que a fin de cuentas, más allá de emitir su opinión, los trabajadores consideraron que les es “indiferente” en una alta proporción, y fue justamente en el caso de los trabajadores de Delta y Fomasa donde más se presentó esta respuesta -inevitablemente nos trajo a la memoria el planteo de crítica que lanza Crozier hacia la *Human Engineering* de que a los trabajadores no les gusta meterse en problemas, como citábamos, de que el “hombre normal gusta de tener buenas relaciones con sus camaradas de trabajo y con sus jefes” (Crozier, 1954: 32)⁹³.

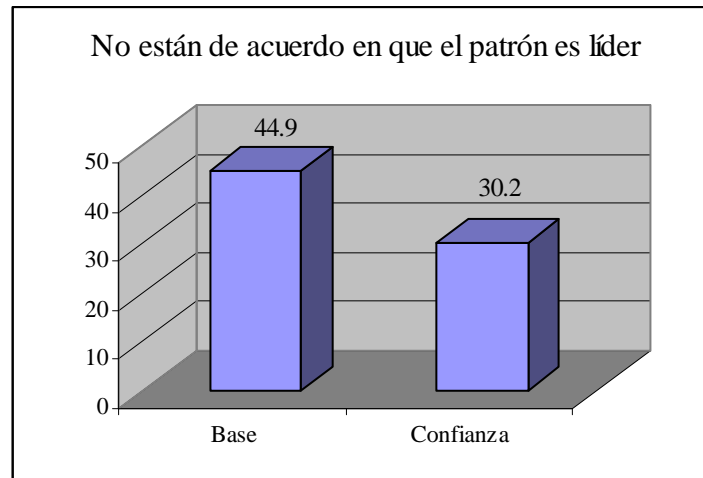
⁹³ Jaime Grados, de la Facultad de Psicología (UNAM), y de la Sociedad de Psicología Aplicada, en un resumen de su ponencia -“La capacitación como factor clave para el desarrollo humano y el éxito”- presentada en el VII Congreso al Encuentro de la psicología mexicana y II Congreso Latinoamericano de Alternativas en Psicología, planteaba: “es importante señalar que la vida es una serie de constantes cambios, cabe decir que las que antes eran enfermedades mentales como las neurosis obsesión-compulsión, hoy en día son personas llamadas ‘perfeccionistas’ y productivas con un lugar en el desarrollo de la vida moderna, la búsqueda constante del equilibrio en el ser humano lo ha hecho adaptarse inteligentemente a las organizaciones, puedo decir con esto que lo único que es estable es el cambio. Y quien no vea la capacitación como una inversión estará formado en la fila de los perdedores”. Una postura diferente es la sostenida por E. Guinsberg. En su trabajo “La personalidad neurótica de nuestros tiempos neo-liberales”, apunta este aspecto, sin verlo como “normal”. Coincidimos con esta última postura (cf. asimismo Meza, 1984; Foucault, 1985).

Gráfica 3.6.



Hemos señalado que los patrones son algo más que sólo dueños de la empresa; al menos en esta tesitura se ubica el 44.8% de trabajadores de confianza frente al 28.7% de los de base. Asimismo, por encima dicen que son hombres con iniciativa. Los trabajadores de base cuestionan más el argumento de que sus patrones son líderes. No están de acuerdo con esta afirmación en el orden de 41.7% (los trabajadores de confianza, también en una postura crítica, llegan al 32.1%). Por su parte, los trabajadores de base, por encima de sus pares de confianza, ubican en un alto rango el que los patrones son benefactores al generar empleo (68.9%). El dato más elocuente es en la gradación que están totalmente de acuerdo, que para los de base llega al 17% mientras que para los de confianza asciende al 3.6% (esto es 4.7 veces más). Sin embargo, el que sean benefactores al generar empleo no corresponde necesariamente con que se vea a los patrones como líderes, no lo son para 41.7% de trabajadores de base, en tanto el panorama es otro en los trabajadores de confianza: 31.2%. Lo que sí se aprecia como correspondencia es que los trabajadores de base consideran que los patrones se benefician del trabajo obrero, bastante por encima de la opinión de los trabajadores de confianza (la paridad es de dos a uno). Empero, como en los procesos electorales de México, el porcentaje más alto lo ganan los que señalaron que les era indiferente.

Gráfica 3.7.



Las mujeres manifiestan mayormente su desacuerdo que los hombres en que los patrones son sólo los dueños de la empresa. Mientras que los hombres por su parte valoran más que las mujeres el papel de generador de empleo de los patrones, las mujeres también plantean más enfáticamente que sus pares masculinos que los patrones se benefician del trabajo obrero.

Los que cuentan con educación básica (primaria o secundaria), valoran más el atributo “iniciativa” en los patrones, que lo que lo hacen los trabajadores que cuentan con educación media y superior (bachillerato o estudios profesionales); los que tienen más escolaridad doblan a los de menor escolaridad en no considerar a los patrones como benefactores porque dan empleo. Sin embargo, esto no implica que los patrones no cuenten con autoridad legítima frente a este grupo de trabajadores, pues los trabajadores los consideran líderes en un 69.8%, en tanto los trabajadores con menos escolaridad consideran que sus patrones son líderes en 55.1%. Mirando el desacuerdo en que sean líderes se aprecia ese desencuentro.

Cuadro 3.5. E. Básica

	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sólo los dueños	32.1	47.6	20.2
Hombres con iniciativa	11.0	72.0	17.1
Benefactores, dan empleo	21.0	61.7	17.3
Líderes	44.9	41.0	14.1
Hombres con dinero	26.9	48.7	24.4
Se benefician del trabajo obrero	28.2	56.4	15.4

No introducimos el detalle, pero es pertinente señalar que esta visión de la educación básica no es homogénea, pues destacan también las diferencias entre los que solamente tienen estudios de primaria y aquellos que cuentan con estudios de secundaria. En lo que se refiere a educación media superior y superior, encontramos lo siguiente:

Cuadro 3.6. E. Media Superior y Superior

	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sólo los dueños	31.8	38.6	29.5
Hombres con iniciativa	16.3	60.5	23.3
Benefactores, dan empleo	48.8	41.9	9.3
Líderes	30.2	53.5	16.3
Hombres con dinero	18.6	48.8	32.6
Se benefician del trabajo obrero	34.9	44.2	20.9

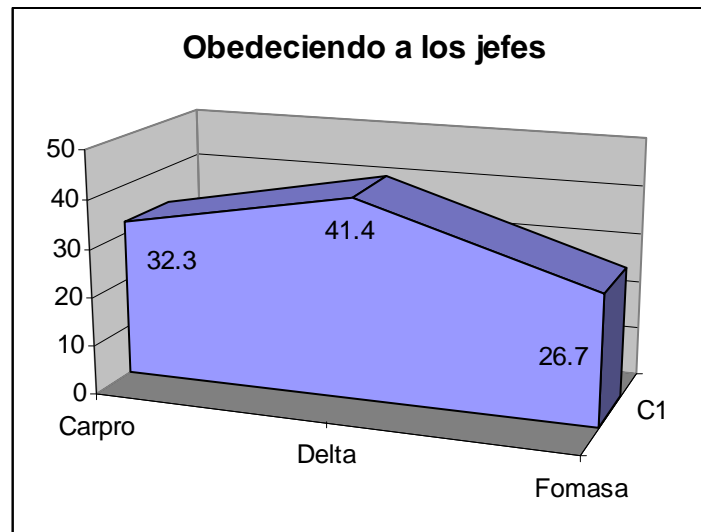
De la misma manera que en primaria y secundaria se aprecian diferencias, lo mismo ocurre en la gente que solamente tiene el bachillerato frente aquellos que cuentan con educación superior. Sin embargo, nuestro interés principal era señalar, con esta última alusión, que hay un problema emparentado con el de la percepción del liderazgo: la autoridad que tienen los jefes en cuanto a la formulación de órdenes.

Cuadro 3.7. Las órdenes de sus jefes le parecen adecuadas

	General	Carpro	Delta	Fomasa
Siempre	31.8	32.3	41.4	26.7
Muchas veces	44.8	40.0	27.6	58.3
Pocas veces	23.4	27.7	31.0	15.0

Polarizadas las posturas. Sin embargo, lo que resalta es la crítica de los trabajadores de que pocas veces, en promedio 23.4%, las órdenes de los jefes les parecen adecuadas. Se trata de un porcentaje muy alto, que además se agudiza en el caso de Delta, donde uno de cada tres trabajadores cuestiona la autoridad jerárquica. Sin embargo, esta postura crítica hay que matizarla, pues al observar la situación polar en el caso de Delta, es en este destacamento laboral en el que se da el porcentaje más alto de las tres empresas que considera que siempre le parecen adecuadas las órdenes de los jefes. En el siguiente gráfico se atiende la paradoja.

Gráfica 3.8.



La gente de Delta presenta más disposición al orden que los trabajadores de Fomasa o de CarPro, aunque también entre éstos hay diferencias pues se aprecia más disposición a reconocer al jefe en CarPro que en Fomasa.

En los trabajadores de base se aprecia más la crítica a los jefes: el 28.1% considera que pocas veces las órdenes de los jefes son las adecuadas, pero también evalúan en el punto más alto a los jefes. Esto nos lleva a la formulación de un segundo planteo: un aspecto común en los trabajadores de base es la falta de matices. Desde otro ángulo, asimismo es difícil hacer referencia al liderazgo con estos números, por lo que podemos acudir a la distinción de Mary Parker, de los jefes por su ubicación estructural, no por la autoridad moral que ejercen.

Cuadro 3.8. Las órdenes de sus jefes le parecen adecuadas

	Base	Confianza
Siempre	33.3	24.1
Muchas veces	38.6	62.1
Pocas veces	28.1	13.8

Las mujeres se presentan como más dispuestas al orden que los hombres⁹⁴, en tanto la postura crítica de los hombres en reconocer la capacidad de sus jefes casi dobla la postura de las mujeres. De otra manera

⁹⁴ Se aparta de la concreción de nuestro problema, pero nos permite hacer abstracción de la realidad para mirar otros ángulos. En un trabajo sobre población infantil que vive en la calle o trabaja en la calle, encontramos lo siguiente: "...hay diferencias que merecen destacarse, dados los diferentes argumentos entre la población masculina y la femenina. El primero es que los niños dejaron de consumir droga, duplicando la opinión de las niñas, por falta de dinero. Otra diferencia se percibe en el argumento de las niñas al señalar que por las drogas se alejaron de sus amistades. Las niñas le dieron un valor a la amistad que duplicó la importancia de los niños a este tema. Otros aspectos sobresalientes en las niñas son su deseo de estudiar, el valor del matrimonio (o la unión con la pareja) y el miedo; les dieron más importancia a estos motivos que los

expuesto el problema, de cada 10 mujeres, entre una y dos coinciden en calificar que las órdenes de sus jefes pocas veces son adecuadas; los hombres, por su parte, entre dos y tres coinciden en esta visión negativa, lo que trasluce que las mujeres son menos críticas, valga la redundancia, al menos de esta posición jerárquica en sus centros de trabajo.

Cuadro 3.9. Las órdenes de sus jefes le parecen adecuadas

	Hombre	Mujer
Siempre	31.5	33.3
Muchas veces	43.3	51.9
Pocas veces	25.2	14.8

Los solteros, que son en general más jóvenes que los trabajadores que tienen compromisos familiares (los que las más de las veces son también los de mayor edad), califican las órdenes de los jefes por encima de lo que lo hacen los trabajadores que viven en pareja (para evaluar más claramente sus posturas, tomando el rubro de “pocas veces” las órdenes son las adecuadas, los solteros llegaron al 15.2%, en tanto los trabajadores que viven en familia alcanzaron el 28.2%), se presentan como más ordenados, lo cual nos abre una rendija para reflexionar que la experiencia es un componente pedagógico crítico del capital.

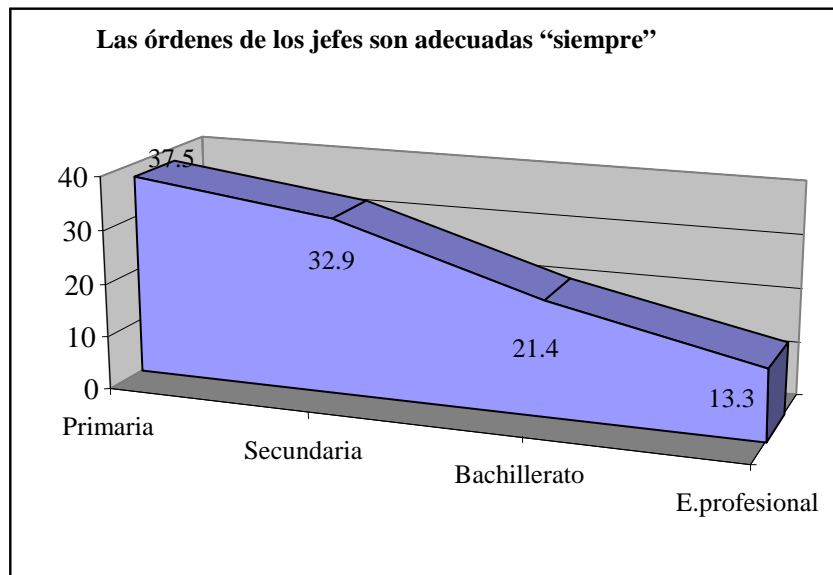
Cuadro 3.10. Las órdenes de sus jefes le parecen adecuadas

	Primaria	Secundaria	Bachillerato	E. profesional
Siempre	37.5	32.9	21.4	13.3
Muchas veces	31.3	42.1	50	73.3
Pocas veces	31.3	25	28.6	13.3

Si sumamos las respuestas positivas (siempre, muchas veces), las respuestas nos abren un panorama importante: para los que cuentan con estudios de primaria, las órdenes de los jefes les parecen adecuadas en 68.8%; los trabajadores que cuentan con estudios de secundaria o bachillerato califican a sus jefes en 75 y 71.4%, respectivamente. El porcentaje más alto de aceptación es el que proporcionan los trabajadores con más altos niveles de escolaridad, al llegar al 86.6%, si bien se encuentra el matiz de que dividen su calificación más baja de manera polar.

niños en su conjunto, lo que deja ver que las niñas están más estructuradas a un marco institucional que los niños y que el peso de las costumbres en ellas es aún mayor que en la parte masculina” (Espinosa, 2004: 148).

Gráfica 3.9.



La escolaridad es un instrumento de crítica. Pero también puede coadyuvar al amoldamiento social, por lo que tenemos que leer la realidad que nos arroja la evidencia empírica con suma cautela. De manera general, se puede apreciar la pendiente en la gráfica; asimismo, se pone de relieve que la mayor escolaridad se constituye en una variable fundamental para definir posturas. Y esto se debe, en parte, a algo que se plantea con claridad por parte de Bartolucci: “... la cultura escolar, lejos de ser algo universal, posee un componente arbitrario por el hecho de ser una extensión de la cultura burguesa” (Bartolucci, 1987: 55)⁹⁵.

Cuadro 3.11. Las órdenes de sus jefes le parecen adecuadas

	21-25	26-30	31-35	36-40
Siempre	29.5	19.0	41.7	40.0
Muchas veces	50.0	42.9	41.7	33.3
Pocas veces	20.5	38.1	16.7	26.7

Es importante hacer notar que en los grupos de edad de trabajadores que van de los 21 a los 30 años, se presentan como más críticos frente a las órdenes de los jefes (dándole un valor estándar a ambos grupos de edad, se llegaría al 29.3%); por su parte, en el grupo de trabajadores que va de los 31 a los 40 años,

⁹⁵ Volvemos al asunto de la disciplina, reafirmando que no es para nada un asunto de poca importancia. En un nivel aún más abstracto destaca la reflexión de Gramsci: “Tarea educativa y formativa del estado que tiene siempre la finalidad de crear nuevos y más elevados tipos de civilización, de educar la ‘civilización’ y la moralidad de las vastas masas populares a las necesidades del continuo desarrollo del aparato económico de producción y, por tanto, de elaborar también físicamente los nuevos tipos de humanidad” (Gramsci, 1977: 373).

su postura frente a las órdenes de los jefes, pocas veces las clasifica como adecuadas (dándole un valor estándar a ambos grupos de edad, se llegaría al 21.7%). Se acerca esta evidencia a lo que aporta Reygadas: “Es muy importante resaltar que entre los jóvenes (18 a 35 años) se observa más clara la tendencia a preferir la capacidad y la eficiencia, mientras que en grupos de mayor edad (mayores de 50 años) se asigna mayor importancia a la lealtad. Esta diferencia generacional provee argumentos para la tesis de que hay una tendencia de cambio hacia una cultura laboral más orientada a la eficiencia productiva” (Reygadas, 1998: 148)

En otra rendija analítica, los que viven en casa sola se inclinan a tener una postura de mayor aprobación hacia las órdenes del patrón que los trabajadores que viven en departamento. La condición de vivienda se presenta en este caso, como en otros a lo largo del trabajo, como un elemento estructural que influye en la percepción y acción de los sujetos. La condición de vivienda no la estamos relacionando con el estatuto de propietario o no propietario, pues si se considera esta situación el propietario se presenta como más crítico que el arrendatario.

Cuadro 3.12. Las órdenes de sus jefes le parecen adecuadas

	Casa sola	Departamento
Siempre	34.2	17.4
Muchas veces	44.7	47.8
Pocas veces	21.1	34.8

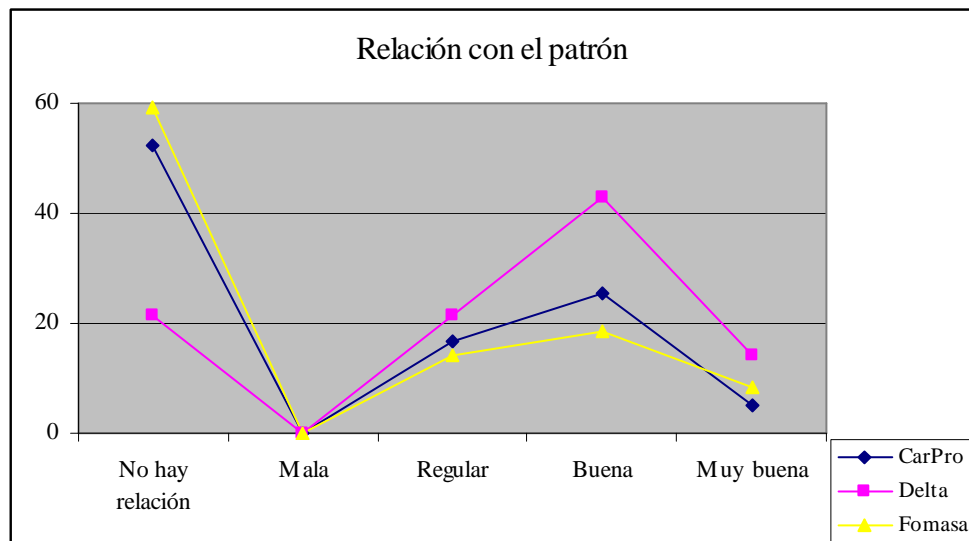
Otra forma de aproximarnos a la existencia de conflictos o de prácticas de subordinación entre capital y trabajo fue explorada a partir de revisar la relación que guardan los trabajadores con actores claves en la fábrica. Así como veíamos que de acuerdo a los datos recabados, en la empresa Delta es donde más problemas se presentan con la dirección, siguiéndole Fomasa y enseguida CarPro, en este caso, respecto al estado que guarda el conjunto de relaciones entre los actores, encontramos datos que merecen revisarse con atención. Es el caso de la relación con el patrón, lo que se aprecia en el siguiente cuadro. En él podemos distinguir que la relación calificada como buena o muy buena, tiene un repunte en los trabajadores de Delta.

Cuadro 3.13. Relación con el patrón

	No hay relación	Mala	Regular	Buena	Muy buena
CarPro	52.5	0	16.9	25.4	5.1
Delta	21.4	0	21.4	42.9	14.3
Fomasa	59.2	0	14.3	18.4	8.2

Es pertinente señalar que entre las gerencias de CarPro y Fomasa, por una parte, y Delta por la otra, hay distinciones notables. El origen de Delta tiene un perfil más familiar; los dueños son al mismo tiempo gerentes. En CarPro y Fomasa otra es la historia, pues se trata de gerencias profesionales, que son a su vez empleados de los comités de accionistas. Esto explica en el caso de Delta una cercanía con el patrón-gerente que no está presente en las otras dos empresas, lo que se aprecia fehacientemente en la gráfica.

Gráfica 3.10.

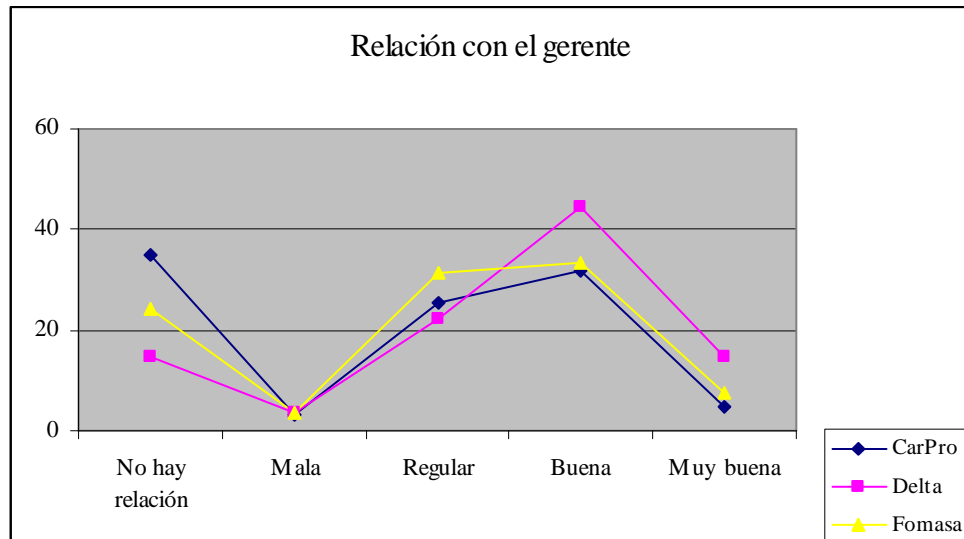


En cuanto a la relación con la gerencia, aquí se presentan algunos matices pero no cambia el sentido de la relación. En Fomasa es donde se presenta una relación más erosionada con la gerencia. En las entrevistas que realizamos con informantes calificados pudimos constatar este malestar, que por un lado tenía que ver con los estilos particulares de construir las relaciones laborales por parte de algunos gerentes, y por otro, con las propias diferencias en los cuerpos gerenciales, de nuevo particularmente, por lo recabado en información, en Fomasa.

Cuadro 3.14. Relación con el gerente

	No hay relación	Mala	Regular	Buena	Muy buena
CarPro	34.9	3.2	25.4	31.7	4.8
Delta	14.8	3.7	22.2	44.4	14.8
Fomasa	24.1	3.7	31.5	33.3	7.4

Gráfica 3.11.

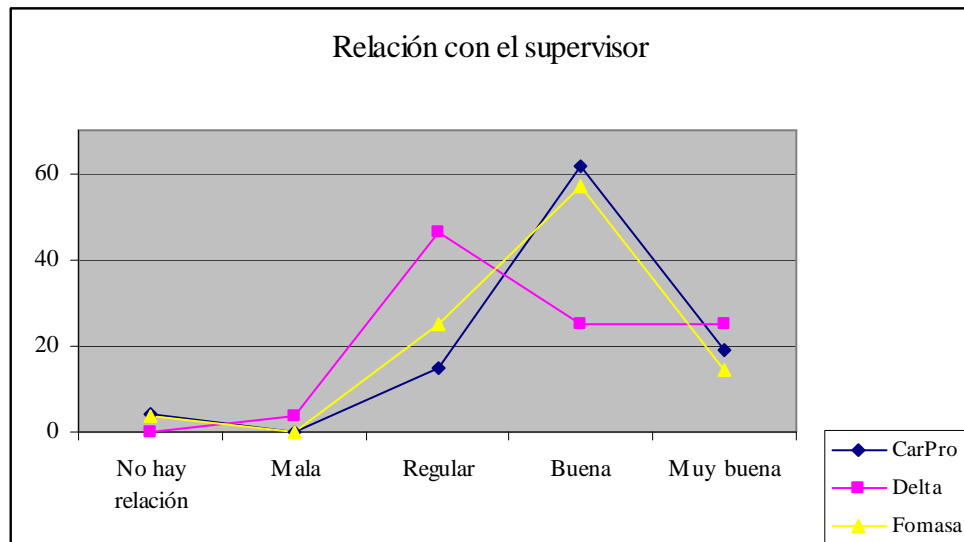


Lo que más destaca en el conjunto de datos es la relación que se tiene con el supervisor. Se trata de una relación de encuentros y desencuentros. En los tres casos hasta ahora expuestos, se encuentra a la baja la calificación de mala. Asimismo, el vínculo más directo y amplio con los cuadros administrativos es con el supervisor, aunque el premio a las malas relaciones se los lleva la gerencia en general en las tres empresas, incluyendo Delta a pesar de la cercanía de la gerencia con los trabajadores. Sin embargo, acercándonos a este problema, encontramos que la relación con el supervisor presenta problemas en particular en el caso de Delta, donde lo dominante es que la relación con el supervisor está tipificada de regular. En esta empresa tienen buena relación con los gerentes, pero regular con los supervisores, lo cual se presenta de manera inversamente proporcional en las otras dos empresas, en especial en el caso de las relaciones con los patrones.

Cuadro 3.15. Relación con el supervisor

	No hay relación	Mala	Regular	Buena	Muy buena
CarPro	4.4	0	14.7	61.8	19.1
Delta	0	3.6	46.4	25	25
Fomasa	3.6	0	25	57.1	14.3

Gráfica 3.12.



Entrando a otros detalles, los trabajadores de base tienen una menor relación con los patrones o gerentes de lo que ocurre con los trabajadores de confianza. Estos últimos tienen 4.7 veces más relación con los gerentes que lo que dicen tener los trabajadores de base. En términos de relaciones buenas o muy buenas, el comportamiento de ambos destacamentos de trabajadores es muy similar. Para los trabajadores de base, con quien mejor se llevan es con sus compañeros, enseguida con los supervisores. Los trabajadores de confianza, por su parte, tienen mejor relación con los supervisores, es decir con sus pares, y posteriormente con los demás trabajadores.

En lo que se refiere a las diferencias por género, mientras que las mujeres señalaron no tener malas relaciones con nadie, los trabajadores hombres sí manifestaron tener mala relación con el gerente y el supervisor, sumando ambas 5%. Pero si a ello se agrega que no hay relación con el gerente, según el dato aportado por los hombres, en el orden de 30.3%, y casi del 2% en el caso de los supervisores, adquiere otra proporción el dato del 5%. No modifica que prevalecen las buenas relaciones, pero indica la presencia del conflicto en una escala menos despreciable de la que al vuelo de pájaro se puede apreciar.

3.1.2. ¿Difusión o comunicación?

Se citaba líneas atrás, de acuerdo a Chanlat y Bédard, que en la fábrica lo que prevalece es la omnipresencia de la racionalidad económica, la cual debilita la comunicación. Tomando distancia de un término que se asume sin cuestionarlo, pretendemos en este apartado señalar que más que

comunicación, las prácticas de información de la gerencia hacia el conjunto de trabajadores se circunscriben a la difusión. Se informa a los trabajadores, se subrayan los logros; en algunos casos, se pide su opinión, pero realmente no son espacios en general de intercambio, de diálogo, de comunicación: cuando se pide la opinión no es con el fin de modificar políticas gerenciales, sino de construir consensos. Aunque los operarios e incluso la gerencia no tengan claridad sobre sus alcances, y sean ambos productos de la disciplina, como tecnología de control tiene por objeto “educar la ‘civilización’ y la moralidad”, y contribuir así en “los nuevos tipos de humanidad”, como se apuntaba.

Comunicarse es “Estar en relaciones”, dice el diccionario, el mismo que señala que se trata de un “Enlace entre dos puntos”. Gran parte de los problemas, plantea una visión convencional dominante, se deben a problemas de comunicación. Esto ha generado una sobredimensión del problema a la par de tratar de ocultar el relieve del conflicto. Algunos ejemplos: si hay divorcios, es porque faltó el diálogo en la pareja; si hay consumo de drogas, es por problemas de comunicación en las familias; en lo laboral, si hay problemas es por falta de comunicación, indicaba críticamente el multicitado Crozier, etc. Por otra parte, también comunicar se ubica como transmisión, como extensión, lo cual es equivocado, agregará Freire (1978), al tratarse de problemas sustancialmente distintos.

En nuestro trabajo de campo pudimos apreciar que los esfuerzos gerenciales de “comunicación” no tenían un impacto en los trabajadores, en lo que hace a la generación de adhesión. Nos fuimos con esta imagen inicial. Sin embargo, al repensar el problema, lo que encontramos es que no era el objetivo de la gerencia informar y comunicarse, sino transmitir cosas, difundirlas, aparte de generar una disciplina para escuchar y aceptar como pertinentes e importantes, como temas legítimos de ser discutidos, los que eran puestos en las reuniones por las gerencias. Alejándonos de las posturas inocentes y neutrales, eso fue lo que comenzamos a “mirar” en nuestra evidencia empírica. Superficialmente, por ejemplo las reuniones mensuales de Fomasa serían vistas como limitadas, en términos de generar participación e involucramiento, pero el objetivo era el enunciado líneas arriba. Específicamente, sobre las reuniones de comunicación en Fomasa, un informante planteaba: “Como que hay cierto temor al respecto, porque sí nos explican qué está pasando, nos dicen lo bueno, lo malo, también, pero cuando nos preguntan alguna cosa, a ver que diga alguien algo qué es lo que está mal, yo siento que hay un cierto miedo más que otra cosa [¿Miedo a qué, a que digan algo que sancione la empresa?]. Exactamente, miedo a eso, pero yo siento que si estás diciendo la verdad no tienes porque tener miedo... por eso se han tomado ciertas precauciones ya, que de mejor callar... Posiblemente sea un miedo también al público, puede ser un miedo al público que, pues no está uno acostumbrado a hacer una pregunta o a contestar delante de 200 gentes, a que te estén preguntando a ti, es muy diferente, yo siento. A la mejor sí hay ese temor, de miedo a la gente, a qué dirán, si me equivoco en

contestar o en hacer mi pregunta, ¿qué pasará, se van a reír de mí o qué?”⁹⁶ El dirigente sindical por su parte era enfático al señalar que las reuniones no cumplían con sus objetivos, que su efecto principal era la generación de control (y miedo) entre los trabajadores. En la asistencia a las reuniones, y las entrevistas con ese fin, se coincidía inicialmente con esta postura. Empero, mirando el conjunto de la evidencia empírica, la tecnología de la información diseñada desde la gerencia apuntaba aspectos que hoy son más evidentes. Operacionalizando la comunicación realmente existente en Fomasa, destacaba: 1) se privilegiaba la transmisión, no la comunicación, teniendo la gerencia un papel activo (planteando los temas, los alcances de éstos, la importancia o no que guardaban con otros asunto de la productividad, cuál era la *doxa*, lo que había que entender del problema, quiénes debían contestar los interrogantes, en qué orden, etc.); 2) los trabajadores son los que reciben la información, a lo más emitiendo alguna opinión sobre la información recibida, ninguna otra, por lo que el territorio de intervención se reduce al territorio construido por la gerencia. Así, los que informan (los gerentes) son los que tienen el conocimiento de las cosas, los que saben, reeditando en las reuniones de “comunicación” al taylorismo –la separación tajante entre concepción y ejecución. Por lo recabado, no es posible afirmar que se trataba de comunicación – en la que destaca la reciprocidad, no hay sujetos pasivos, los contenidos no implican lo mismo para los sujetos y por ello se manifiesta el diálogo-, sí de difusión –prolongación de valores, adaptación, domesticación, unos son los que saben, por eso informan, otros los que no saben, por eso reciben. Acerquémonos ahora a la experiencia en la empresa CarPro.

Un informante de la empresa CarPro⁹⁷, empresa en la que también hay reuniones frecuentes de información –aunque esporádicamente con el carácter general con que se cita en Fomasa-, planteaba: “yo creo que...cuando algo no ha estado funcionando, nos damos cuenta. Nos damos cuenta y de hecho el sindicato en toda esta oportunidad que tenemos de diálogo, de relación, es muy común que me lo diga: ‘los trabajadores no comparten... Por ejemplo, un caso muy claro: multihabilidades’. El año pasado tuvimos un problema serio que estaba en peligro de convertirse en un problema laboral porque la gente consideraba que no había avances dentro del sistema de desarrollo, y estábamos aportando todos al sistema de desarrollo. Entonces si la gente estaba percibiendo eso, pues había un choque dentro de la empresa y la mentalidad, cuando el objetivo del trabajador no era ése. Pues evidentemente es un trabajo que el sindicato percibe, la administración a través de los supervisores también lo percibe, en cuanto a que la gente a la mejor no está haciendo bien las cosas, está teniendo actitudes negativas, está teniendo, o está expresando que tiene... en donde te das cuenta que no están conformes. O sea hay

⁹⁶ Supervisor de Fomasa.

⁹⁷ Jefe de personal de CarPro.

apertura, vaya, no somos... Mario es muy dado, Rubén es muy dado, a tener las puertas abiertas, los gerentes lo mismo, un trabajador puede llegar y quejarse sin previa cita, sin pedir previa cita, gerente o a Raymundo o a Mario, se está presentando este problema, quiero que me ayuden. Y en ese sentido se refleja. Cuando no existe eso, cuando hay una barrera, el trabajador de alguna manera quiso comunicarlo y alguien lo interpuso, en este caso a la mejor el supervisor o alguna persona así o a la mejor llegó pero no de una manera directa y no se tomó una acción inmediata, entonces sí es el tipo de conducta que te comento, pero no tan agresivo: te hago un paro laboral, ya no trabajo. No: queremos una cita, o no estamos de acuerdo o a través del delegado. Cada una de las áreas tiene un delegado sindical, que es el enlace entre el comité sindical y los trabajadores, aunque es difícil para ellos estar consultando a cada uno de los trabajadores, además tampoco es sano, pero a través de los delegados se conoce, se sabe y se actúa, en función de eso”. Sin embargo este mismo informante señalaba enfáticamente que el gerente general informaba a los trabajadores, no los consultaba, porque hay decisiones que son tomadas “evidentemente” por la empresa⁹⁸. El secretario general del STHIMACS, por su parte, señalaba que una práctica sindical en la que se esforzaban sistemáticamente era en mantenerle diálogo con la gerencia; que si se habían alcanzado logros en la relación es porque se trataba de un sindicato que participaba, que se preocupaba por su materia de trabajo.

Por lo enunciado, en CarPro, con prácticas de intercambios en las que el peso del sindicato y de una gerencia que privilegia la negociación por sobre el conflicto, este proceso se ha llenado de contenido por las voces de los actores. Igualmente, como en Fomasa, la propia gerencia de CarPro alude a los problemas de comunicación, sin descubrir que en estas prácticas se va edificando día a día disciplina laboral. Son más escuchados los trabajadores, pero el objeto es sobre todo que acepten la pertinencia de pensar su materia de trabajo como algo que es una tarjeta de incorporación al mundo del capital. En Delta Conectores no encontramos esfuerzos de divulgación de la gerencia, como sí los hay, con los matices respectivos, en CarPro y Fomasa.

No estamos concluyendo nada, sino abriendo un escenario de reflexión en el que la pregunta obligada es la siguiente: ¿qué es lo que busca la gerencia con sus prácticas en comunicación?: llegar a la otra parte del mundo laboral, colonizarla, que es parte del sentido que hemos atribuido a la

⁹⁸ Plantea nuestro informante: “tenemos una preocupación importante de comunicar todo lo que se lleva a cabo en la empresa, es una preocupación que nace de nuestro director general. El trabajador de aquí, de Sealed Power, conoce perfectamente cómo va la empresa, cómo vamos, conoce las expectativas de nuestros clientes, quiénes son, conoce el desarrollo de la empresa. Y cómo lo conoce, bueno pues a través de medios como los tableros, existe una revista, tenemos implementado una junta informativa donde el director general se reúne con todos nosotros, con todos los que tenemos de alguna manera gente bajo nuestro cargo, y el sindicato”. En un caso preciso, expone: “No se les pidió información en el sentido de juntarlos y decirles: ‘a ver miren nos están pidiendo este tipo de anillo, qué les parece, ¿lo hacemos?’ Esa decisión la toma evidentemente la empresa, pero el momento en que tomó y asumió la responsabilidad de hacerlo sabía que efectivamente contaba con el apoyo de la gente”.

fabriquización. Apoyándonos en Freire, como ya lo hicimos antes, podemos hacer referencia de una pedagogía comunicativa autoritaria. Persuadir a la población obrera de aceptar los procedimientos gerenciales para el trabajo –trabajar a cierto ritmo, con ciertas herramientas, acompañando con el cuerpo los ritmos de las máquinas- que ocultan una visión del mundo, un concepto de civilización, lo que indica que la gerencia se ve a sí misma como sujeto portador de voluntad y racionalidad, frente a los trabajadores-objeto de su acción, que la productividad es un asunto de todos, que es “natural” que se discuta⁹⁹. Así, las reuniones de comunicación son un vehículo de construcción de disciplina y al mismo tiempo de inculcación de valores (entre ellos la propia disciplina, configurada en orden, respeto, el lugar que se tiene en la producción, entre otros). A partir de esta reflexión aproximémonos a parte de la evidencia empírica en relación con los trabajadores y la “comunicación”.

Cuadro 3.16. Comunicación sobre asuntos del trabajo de los trabajadores con la directiva

	General	Carpro	Delta	Fomasa
Mala	4.5	5.8	0	5.2
Regular	50.6	46.4	58.6	51.7
Buena	41.0	43.5	41.4	37.9
Muy buena	3.8	4.3	0	5.2

En las respuestas de los trabajadores de Delta destaca lo que se pudo apreciar en el trabajo de campo: es en esta empresa donde menos prácticas de difusión se presentan, en el plano de lo escrito y lo oral. Asimismo, la descomposición del proceso de trabajo y su fragmentación, así como el mayor peso de los principios del taylorismo –separación tajante entre concepción y ejecución como el principal- (menos trabajo en equipo, ausencia de grupos de tareas, no encontramos grupos de enriquecimiento mutuo), también producen menos “relaciones” y enlaces “entre dos puntos”.

En lo que hace a las diferencias entre trabajadores de base y de confianza, en general en las tres empresas, estos últimos se presentan como más críticos de la comunicación establecido con la directiva, al ubicarla como regular en 57.1% frente al 49.2% de los trabajadores de base.

Por su parte, las mujeres califican por encima de sus pares masculinos la “comunicación” establecida con la directiva. Ni mala ni muy buena, plantean las mujeres (en tanto los hombres califican en 5.4% y 6.2% respectivamente los rubros citados), distanciándose de manera significativa al calificar como buena en 57.1% frente al 36.9% de los hombres. Los que tienen más escolaridad se presentan

⁹⁹ “En esta dominación social del tiempo-mercancía, ‘el tiempo lo es todo, el hombre no es nada; a lo sumo es el esqueleto del tiempo’ (Marx). Es el tiempo desvalorizado” (Debord, 1976: 107).

como más críticos de la comunicación con la directiva, al calificarla de mala en el orden de tres a uno frente a los de menor escolaridad.

En las tres empresas se han realizado esfuerzos de comunicación, la que más allá de las distinciones se practica en estos centros de trabajo. En CarPro destaca, por un lado, la publicación de *Notipower*, esfuerzo editorial de la gerencia, y que periódicamente se publica (los temas principales y recurrentes hacen referencia a la necesidad de mayor participación y compromiso de los trabajadores, el valor de la familia y lo que hacen en la empresa los gerentes y trabajadores por ella). El sindicato hace lo propio, para mantener informados a los trabajadores. Tanto la gerencia como el sindicato utilizan pizarrones distribuidos en distintos lugares de la planta para informar (los temas principales en los pizarrones tratan del orden productivo y administrativo). En nuestro trabajo de observación constatamos el que se trata de espacios informativos que son consultados por los trabajadores, es decir que cumplen con su función informativa. En Delta Conectores la ausencia de sindicato es una característica clave para comprender las formas de información que se manejan en la fábrica. Prácticamente, al menos al momento de hacer el corte en nuestro trabajo de campo, no había información, y la existente es unilateral, de la gerencia a los trabajadores. Prevalece lo oral por sobre lo escrito. En Fomasa, como planteamos líneas arriba, también se han ensayado diversas formas de comunicación. La de mayor relieve es la reunión mensual, aunque también se utilizan espacios colectivos para poner notas informativas, según nuestra indagación, menos atendidas que las de CarPro. Por su parte, la organización sindical en Fomasa publica con cierta periodicidad un boletín en el que el objeto es la educación de los trabajadores y el conocimiento de sus derechos.

Se planteaba líneas atrás que a la comunicación se le asocia con conflicto. En el discurso gerencial lo dominante es su ocultamiento. Sin alejarse de esta sustancia, aunque se trata de una postura con matices que sugiere reformulaciones en la narrativa gerencial dominante, para Ivancevich hacer referencia al conflicto implica un recorrido teórico por algunos paradigmas de la administración: “Los conflictos, las desavenencias y controversias siempre han existido entre individuos, grupos y organizaciones. En consecuencia, hay diferentes puntos de vista al respecto. Los *tradicionalistas* los consideraban de manera negativa, algo que era destructivo e irracional y que, consecuentemente, había que evitar. La escuela de las *relaciones humanas* más tarde consideró que los conflictos eran inevitables e incluso a veces resultaban benéficos para el desempeño de los grupos. Para el enfoque *interactivo*, los conflictos no sólo deben tolerarse sino fomentarse porque es muy probable que los grupos armoniosos, tranquilos y cooperativos se vuelvan apáticos, perezosos e impasibles ante las innovaciones” (Ivancevich, 1996: 368). Aproximémonos a los datos aportados en este sentido.

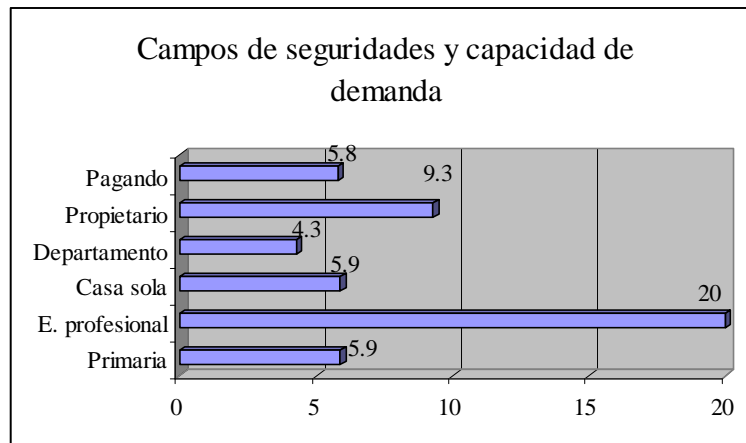
De acuerdo a los datos recabados, es en la empresa Delta donde más problemas se presentan con la dirección (9.7%); en tanto en la empresa Fomasa, este problema se sitúa un poco por debajo, en el orden de 6.7%. En CarPro el dato que alude a los problemas con la dirección alcanza el 2.9%, dato muy significativo si lo asociamos con el perfil del sindicato: un sindicato crítico, con mecanismos para evitar la acumulación de poder y que impulsa la rotación en los cargos sindicales –como una forma a su vez de educación sindical-, y que ha logrado mayores niveles de bilateralidad que su homólogo de Fomasa y mucho más que los trabajadores de Delta.

Otros aspectos que resaltan en la evidencia empírica, y que desde una visión convencional implicaría el que se trata de paradojas, son: 1) que el mayor conjunto de problemas con el cuerpo directivo lo han tenido trabajadores de confianza: de cada tres trabajadores que han tenido problemas, dos han sido de confianza y uno de base; 2) las mujeres también señalan haber tenido problemas con la dirección, en el orden de 7.1%, frente a sus pares hombres con el 5.3%. En absolutos, los trabajadores de base y los hombres han tenido más problemas con la dirección; pero en relativos, que son a fin de cuentas los que nos dan un detalle más puntual de lo que pasa con los actores laborales, el conflicto se sitúa en las mujeres y los trabajadores de confianza¹⁰⁰; 3) los trabajadores que tienen compromisos familiares por su papel de proveedores principales, han tenido un poco más de problemas que los trabajadores solteros (6.6% y 4.1%, respectivamente), lo que está en parte asociado con la edad, las necesidades que ineludiblemente tienen que encarar, y en consecuencia con un poco más de experiencia, en general.

Los trabajadores con más seguridad, en nuestra evidencia, que viven en casa sola, que son propietarios y que tienen más escolaridad, presentan tasas porcentuales de problemas con la dirección por encima de trabajadores con menos escolaridad, que viven en departamentos o que están pagando el inmueble que habitan. Veamos la siguiente gráfica en la que articulamos distintas dimensiones y se aprecia de manera elocuente por un lado que el más crítico no necesariamente es el que mayor déficit presenta en sus condiciones de vida, y por otro, que los diferentes niveles de capital cultural influyen en prácticas sociales también diferenciadas.

¹⁰⁰ En el primer caso no pudimos indagar si la condición de género está asociada al conflicto, por ejemplo por hostigamiento, aunque dos informantes de Fomasa (uno de ellos el propio gerente General) señalaban que una parte de la historia de Fomasa –ya superada, indicaban los dos informantes-, estuvo signada por el abuso de supervisores y parte de la gerencia de las jóvenes operadoras (los supervisores y parte de la gerencia eran de noche amigos y de día tiranos, planteaban los informantes). En el segundo caso, tampoco podemos afirmar si se trata de una disputa por patrimonios culturales que compiten, que demandan un mayor reconocimiento de autoridad moral.

Gráfica 3.13.



3.2. La “mirada” de los operarios en sus centros de trabajo

Como se puede apreciar a partir de la evidencia empírica, la gerencia ha logrado incrustar sus intereses y cosmovisiones (la “mirada” gerencial, retomando a Foucault) en los trabajadores, generándose el proceso de una socialización “fabriquizante”, que se apoya en la socialización básica que los trabajadores llevan auestas, lo que se manifiesta, por ejemplo, en la articulación del orden social y orden productivo. No se aparta en nada de la socialización básica ni la producida por la fábrica el que los trabajadores valoren ampliamente lo que han aprendido, producto de su actividad, del sentirse con más herramientas como correlato de la capacitación, así como de reconocer el relieve de las nuevas experiencias laborales y la responsabilidad que conlleva.

Los trabajadores se valoran a sí mismos a partir de su experiencia laboral. Si bien ubican a la empresa en el punto más alto, como un buen lugar de trabajo, al mismo tiempo este hecho se debe a que los trabajadores son cumplidos con o sin jefe, esa alusión a la que se refiere W. Reich (1980), así como de que el trabajo en equipo es estimulante. Distinguiendo pálidamente que el dueño de la empresa no es un trabajador más, aspecto importante en sí, los trabajadores califican por debajo el respeto con que los tratan, el que son tomados en cuenta, a que la contratación de personal no es muy cuidadosa. En el siguiente cuadro se aprecia de manera descarnada lo comentado.

Cuadro 3.17. Las actitudes de los operarios hacia el trabajo se deben

	General	Carpro	Delta	Fomasa
A la información permanente que da la directiva	65.4	66.2	58.1	68.3
Por el respeto con que trata la directiva a los trabajadores	60.4	63.2	64.5	55.0
Porque la contratación de personal es más cuidadosa	62.9	72.1	58.1	55.0
Porque con los jefes se puede hablar	61.6	60.3	80.6	53.3
Porque el trabajo en equipo es estimulante	78.0	80.9	80.6	73.3
Porque se toma en cuenta la opinión de los trabajadores	62.3	63.2	74.2	55.0
A que el dueño de la empresa es como un trabajador más	42.8	35.3	61.3	41.7
A que la empresa es un buen lugar de trabajo	82.4	80.9	80.6	85.0
A que los trabajadores son cumplidos con o sin jefes	78.6	73.5	90.3	78.3

Hay datos expuestos en el cuadro que merecen atención. Por un lado, los trabajadores más informados, en las empresas estudiadas los trabajadores de Fomasa y de CarPro, articulan a la información que reciben su actitud hacia el trabajo. No obstante, hay dos matices significativos: los trabajadores que se dicen más informados (Fomasa) son al mismo tiempo el destacamento laboral más crítico por el trato que reciben de sus directivos, en cuanto a respeto¹⁰¹, así como también son los más críticos en lo que hace a los procesos de contratación en su empresa¹⁰². En otros términos, no necesariamente la mayor información genera más adhesión con la empresa. Otra paradoja aparente es que los trabajadores menos informados señalan al mismo tiempo, por encima de las otras dos empresas, que con sus jefes se puede hablar, así como es en su empresa donde toman más en cuenta a los trabajadores – y donde más se aprecia al dueño de la empresa como un trabajador más (hecho que sin duda tiene que ver con el estilo de gestión gerencial en el que predomina el paternalismo). Más allá de nuestra observación, esto también se constató con informantes calificados. Una última anotación que sugiere el cuadro: los

¹⁰¹ Sobre esto, un informante en Fomasa nos confiaba del trato de la gerencia: “Hay partes, hay partes. Si hay veces este... en que como que no, como que la misma jerarquía hace que no sean tan humanos porque, por allí está un folleto que dice uno que está pegado ahí de innovaciones, todos queremos ser iguales quién sabe qué, un rollo que se echan por ahí, y no, hay veces no es así... Hay veces que se te acercan para decirte: ‘mira, eso que está ahí está mal, se ve mal, está mal’, y eso, una crítica de esas se acepta: gracias, ¿no?, que me dijiste donde estoy mal, porque yo ando aquí todos los días y no me había dado cuenta; pero cuando se te acercan y te dicen: ‘oye, esto está mal pero por esto, esto y esto’, no agradeces esa crítica, o sea no es la forma de que te hablen. Y te digo, si te llegaran ‘mira esto que está ahí ya tiene días que se ve mal’. Hasta de esas críticas quiero muchas, mano, para que me ayudes, pero no para que me vengas a regañar o a nada. Un regaño se acepta, correcto, cuando tú cometes un error, pero bueno que también reconozcas cuando cometiste el error, yo tengo la culpa. El operario no tiene la culpa, el operario hizo lo que yo le dije, sí, entonces pues hay que saber manejar la gente. A la gente hay que pedirle, que hay veces, el por favor, el gracias, no está de más... Mmmh hay una cosa que, pues no yo sino varios han dicho de que el trato, que no es parejo, el respeto mutuo, que es mentira a veces lo que pregonan que la verdad, que se va a empezar a ver, pues posiblemente, pero ese es uno de los grandes defectos”.

¹⁰² En relación con este problema, en información proporcionada por el secretario general del sindicato, se señalaba que lo predominante en las nuevas contrataciones era la selección de personal muy joven, con el atributo de contar con buenos niveles de escolaridad. Estas nuevas contrataciones comenzaban a percibir el mismo monto salarial que el de trabajadores con antigüedad en la empresa, siendo éste un factor de conflicto con la gerencia.

trabajadores más sometidos a técnicas de autocontrol –los de CarPro y Fomasa- señalan requerir más la presencia de cuadros de vigilancia y supervisión que sus pares de Delta. Sin embargo, en nuestra observación, así como mirando el conjunto de evidencia empírica, el problema del control *visible* sobre los trabajadores así como la necesidad de que se amplifique, está más presente en Delta que en los otros dos centros de trabajo.

Agrupando al conjunto de trabajadores de las tres empresas, y ordenándolos por su adscripción laboral de base o de confianza, los primeros aprecian más el lugar en que trabajan, cuestionan la vigilancia y consideran al trabajo estimulante. Curiosamente, creen más que el personal de confianza que con los jefes se puede hablar y que son tomados en cuenta. Los trabajadores de confianza, por su parte, se presentan como más críticos de los procesos de la empresa, al considerarla por debajo de los trabajadores de base como un buen lugar de trabajo, al cuestionar asimismo los procesos de contratación de personal, así como una comunicación en entredicho con los jefes, manifiesta por ejemplo en que no se toma en cuenta a los trabajadores. Es pertinente destacar que los trabajadores de confianza valoran menos el trabajo en equipo que sus pares de base, lo cual sin duda tiene correspondencia con las diferencias en los procesos de trabajo respectivos.

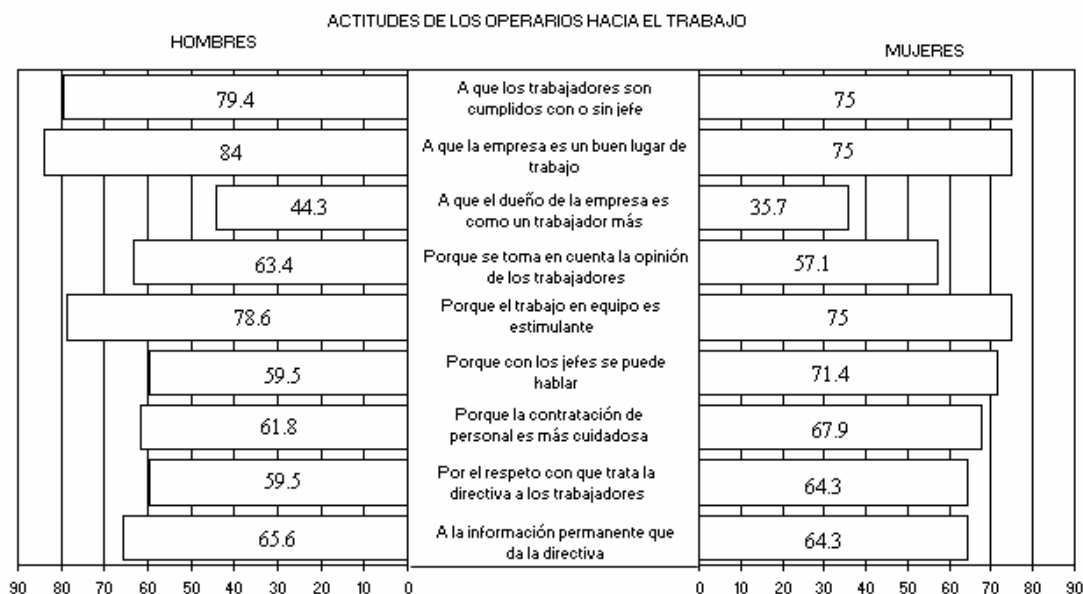
Cuadro 3.18. Las actitudes de los operarios hacia el trabajo se deben

	Base	Confianza
A la información permanente que da la directiva	67.2	62.1
Por el respeto con que trata la directiva a los trabajadores	62.2	62.1
Porque la contratación de personal es más cuidadosa	68.1	48.3
Porque con los jefes se puede hablar	65.5	55.2
Porque el trabajo en equipo es estimulante	79.0	69.0
Porque se toma en cuenta la opinión de los trabajadores	66.4	51.7
A que el dueño de la empresa es como un trabajador más	43.7	44.8
A que la empresa es un buen lugar de trabajo	84.9	79.3
A que los trabajadores son cumplidos con o sin jefes	81.5	75.9

Como se apuntó, a pesar de la palidez es contrastante la distinción que formulan los trabajadores entre ellos y el patrón. Solamente en Delta, por el peso de un estilo gerencial de cercanía con los trabajadores, la ubicación del patrón como un trabajador más tiene un alto porcentaje. No es producto de generación espontánea esta visión en los trabajadores de esa empresa: diariamente ven a los patrones-gerentes General y de Planta llegar desde primera hora y concluir con el conjunto de operarios la jornada laboral, hecho que no se aprecia con la misma fuerza al menos por dos razones: 1) la presencia de distintos turnos de trabajo; 2) las gerencias en CarPro y Fomasa son profesionales.

Por género también destacan las diferencias, las cuales se aprecian claramente en la siguiente gráfica.

Gráfica 3.14.



Las mujeres por su parte son más positivas en la lectura que tienen de los jefes: para ellas, la directiva trata con respeto a los trabajadores, al mismo tiempo que con los jefes se puede hablar y la contratación es cuidadosa. Lo que distingue a los trabajadores de base, con las mujeres encuentra un matiz: en este caso, los hombres valoran más su espacio de trabajo, la cooperación laboral y el que cumplen sin necesidad de la vigilancia jerárquica. Están más “fabriquizados”.

Como lo hemos resaltado en otras partes de la exposición, también los trabajadores con diferentes capitales culturales manifiestan posturas encontradas o matices; o como señalan Baudelot y Establet (1975), la escuela más que unificar divide. Lo que los trabajadores con nivel de escolaridad básica califican bien, tiene una calificación menor para los trabajadores con más escolaridad. Los trabajadores con educación básica, *grosso modo*, reconocen por encima de sus pares con educación media superior o superior, la “información” de la directiva y el que se tome en cuenta la opinión de los trabajadores, la impronta del trabajo en equipo, así como la contratación de personal. A la par de lo enunciado, los trabajadores con menos escolaridad se inclinan más que los más escolarizados en mirar al dueño de la empresa como un trabajador más —se relaciona estrechamente con los trabajadores de Delta, los que son menos escolarizados y han edificado una relación social más cercana con el modelo patrón-gerente. En el otro polo, en las variables citadas, se ubica el personal con mayor escolaridad. Se puede, pues, sostener parcialmente el argumento de que la mayor escolaridad es una caja de herramientas que abre más posibilidades de ejercer la crítica, aunque no necesariamente por más

escolarizado más crítico. Asimismo, nos lleva a una reflexión: si la clase dominante se interioriza socialmente a través de los aparatos ideológicos, repensando a Gramsci, la escuela mínima garantiza ciertas formas de adhesión no críticas, en tanto una mayor prolongación de la escuela es sustento para formas de adhesión críticas¹⁰³. La exposición en números de este proceso de diferenciación social se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 3.19. Las actitudes de los operarios hacia el trabajo se deben

	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Profesionales
A la información permanente que da la directiva	82.4	64.6	65.5	60.0
Por el respeto con que trata la directiva a los trabajadores	64.7	55.7	58.6	73.3
Porque la contratación de personal es más cuidadosa	70.6	62.0	62.1	46.7
Porque con los jefes se puede hablar	64.7	60.8	62.1	66.7
Porque el trabajo en equipo es estimulante	88.2	74.7	86.2	66.7
Porque se toma en cuenta la opinión de los trabajadores	76.5	55.7	69.0	46.7
A que el dueño de la empresa es como un trabajador más	47.1	36.7	62.1	20.0
A que la empresa es un buen lugar de trabajo	94.1	78.5	79.3	80.0
A que los trabajadores son cumplidos con o sin jefes	76.5	78.5	75.9	73.3

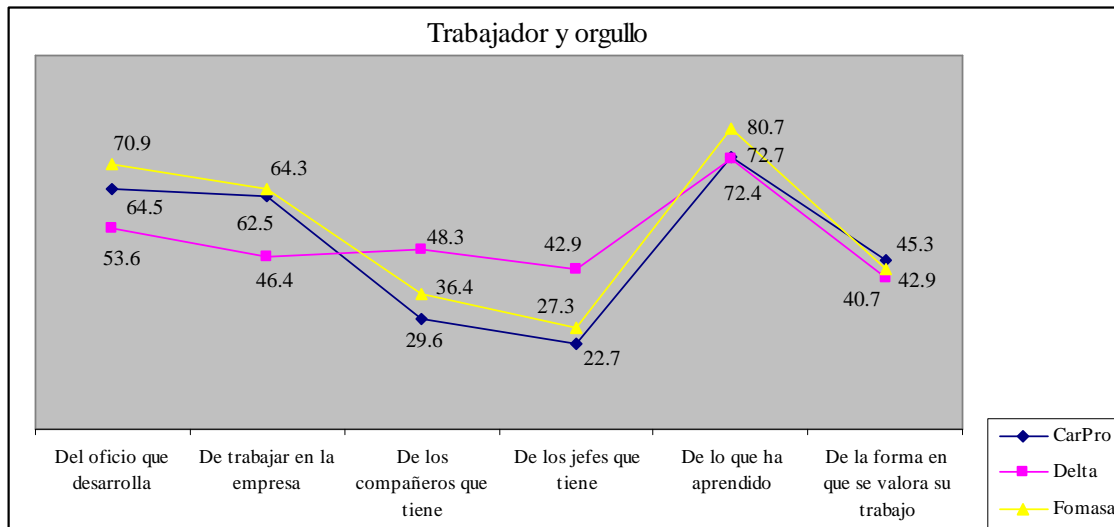
3.2.1. Apuntes sobre la construcción de la autoridad en los operarios

Los trabajadores se sienten orgullosos sobre todo de lo que han aprendido, es decir de ellos mismos, lo cual se corrobora en que ligeramente sienten más orgullo por la actividad que realizan que por la firma, en la cual el peso de la capacitación es muy valorado. Así, como se apuntó al revisar la información general, los trabajadores de las tres empresas lo que valoran más alto –por encima del oficio que desempeñan o por trabajar en la empresa- es lo que han aprendido (80.7%, 72.7% y 72.4%, Fomasa, CarPro y Delta, respectivamente). En lo que se refiere al orgullo del oficio que desempeñan, los trabajadores de Fomasa lo califican más alto, continuándole el destacamento de Carpro y al final el de Delta. En general, sienten más orgullo del oficio y de la firma, y por debajo lo que tiene que ver con los compañeros y jefes, al menos si comparamos a Fomasa y CarPro frente a Delta. En esta última empresa, los puntos por debajo que presenta su orgullo por la actividad o por la firma se destinan al orgullo que tienen por sus compañeros y jefes, por encima de las otras dos empresas estudiadas. En Delta, asimismo, sienten que valoran menos su trabajo que lo que ocurre en las dos empresas restantes.

¹⁰³ Con un sentido similar se encuentra la reflexión de Baudelot y Establet: “...la escuela interviene con un papel verdaderamente irremplazable: enseñar a los sujetos de la red primaria-profesional cuáles son *sus* necesidades, someterlos a las necesidades que se tienen de ellos como si fuesen sus propias necesidades” (1975: 257).

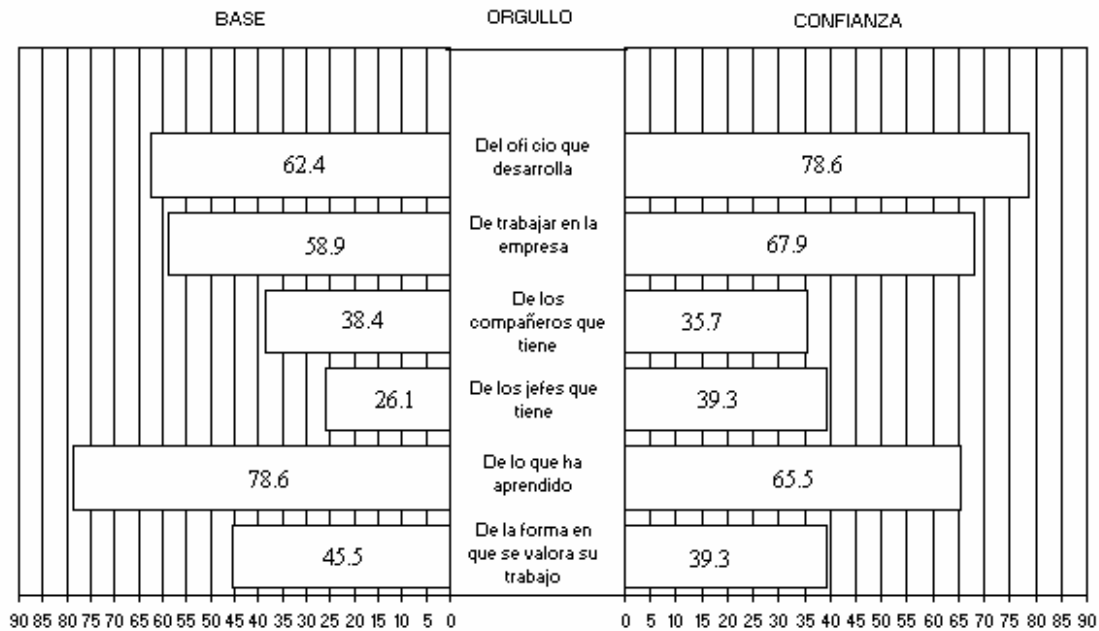
Recortando nuestra evidencia empírica, de cuatro posibles respuestas (Nada, Poco, Regular y Mucho), solamente considerando esta última opción, las respuestas ilustran.

Gráfica 3.15.



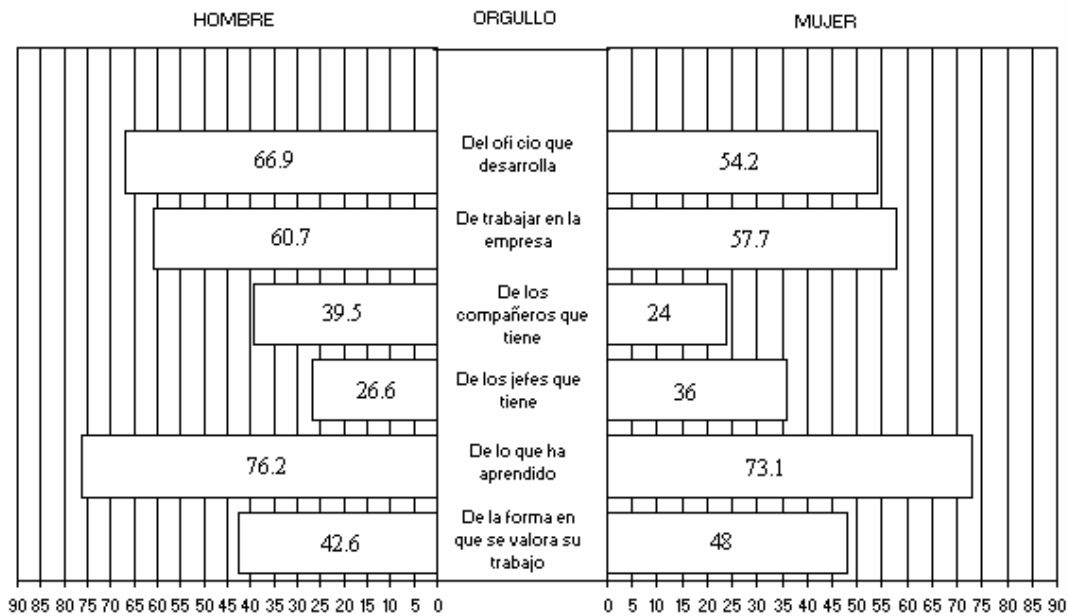
Antes de hacer un recorrido por los detalles, introduzcamos otros datos que aporta la evidencia empírica: en lo que hace al rango que ocupa el reconocimiento social, éste en general obtiene un puntaje bajo en las tres empresas, en comparación de otros aspectos que son altamente valorados por los trabajadores. No obstante, vale señalar que en las tres empresas presenta variaciones importantes. Por ejemplo, en CarPro se valoró como muy importante en un 58.3%, en tanto en Fomasa ocupó el rango de 49.1%. Lo notable es la valoración en Delta Conectores: en esta empresa, el reconocimiento social tiene un impacto en el 37.9%, muy por debajo de las otras dos empresas estudiadas, pero además es relativamente consistente con el dato de que en Delta un 22.2% señala estar “poco” orgulloso de la forma en que se valora su trabajo (en CarPro este rubro llega al 7.8%, mientras que en Fomasa también presenta un porcentaje elevado, al llegar al 21.4%). Por su parte, para los trabajadores de base es más importante que para los de confianza, en el orden de 45.5% frente a 39.3%, lo cual se ilustra en parte en la siguiente gráfica.

Gráfica 3.16.



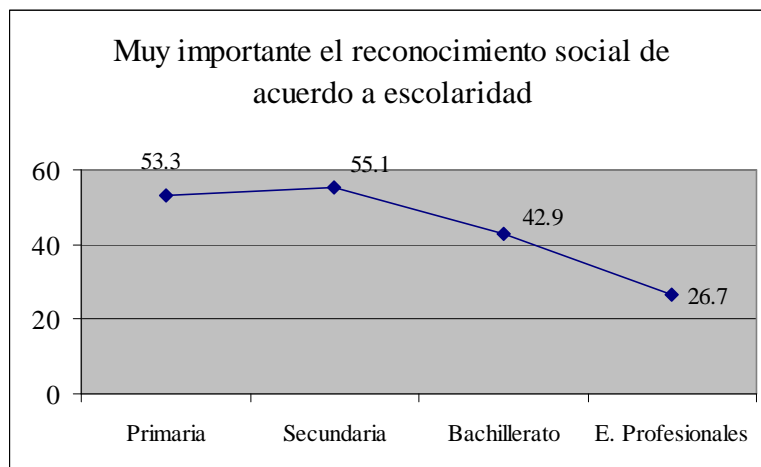
Regresando al dato del reconocimiento social, los hombres valoran por debajo de las mujeres el reconocimiento social, lo que se manifiesta en que 9.8% de los hombres lo consideran poco importante, mientras que en este orden simplemente no se manifestaron las mujeres. Así las cosas, para las mujeres ocupa un mayor relieve la valoración social, lo que tiene a su vez correspondencia con la señalización de casi seis puntos por encima del hombre respecto a la forma en que se valora su trabajo (el de las mujeres). En otra línea de reflexión, para las personas que viven en pareja es bastante más importante la valoración social que para los que son solteros. Cómo se transfiere el reconocimiento en otras condiciones materiales, no sabemos bien a bien responder, sin embargo está ahí un indicador no desdeñable.

Gráfica 3.17.



Ahora, otro aspecto muy notable es la relación entre reconocimiento social y escolaridad. Vale señalar que a mayor formación menor relieve o importancia del reconocimiento social, pues éste se encuentra en otro lado.

Gráfica 3.18.



Moviéndonos en este horizonte, se aprecian oscilaciones contrastantes de acuerdo a la escolaridad: por ejemplo, los trabajadores que cuentan solamente con educación primaria, no dan ningún puntaje que relacione el que estén orgullosos por trabajar en la empresa o por los jefes que tienen; en el otro polo,

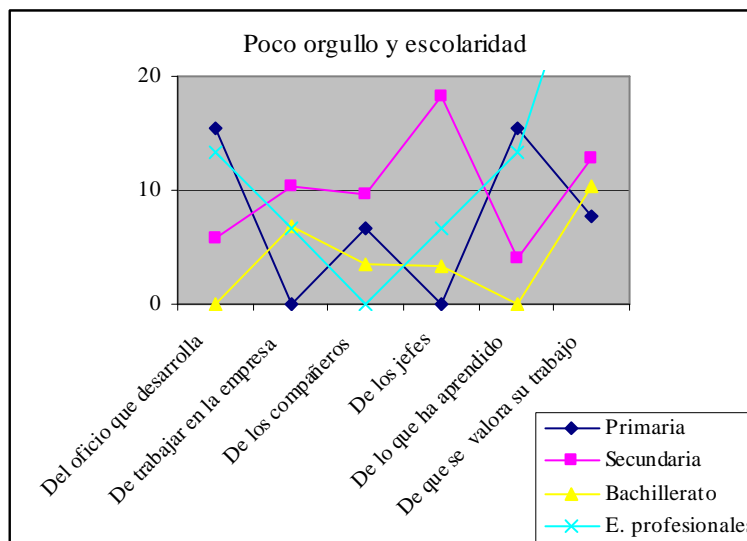
los trabajadores que tienen estudios profesionales califican completamente en esos rubros de manera opuesta a como lo hacen sus pares con menor escolaridad.

Cuadro 3.20. Orgullo

	Del oficio que desarrolla	De trabajar en la empresa	De los compañeros que tiene	De los jefes que tiene	De lo que ha aprendido	Se valora su trabajo
Primaria	15.4	0.0	6.7	0.0	15.4	7.7
Secundaria	5.7	10.3	9.7	18.3	4.0	12.9
Bachillerato	0.0	6.9	3.4	3.3	0.0	10.3
E. profesionales	13.3	6.7	0.0	6.7	13.3	33.3

Veamos en su expresión gráfica como se manifiesta la escolaridad en relación con la actividad y la empresa. Como apuntamos, hay notables diferencias que deben ser analizadas. Lo mismo sucede si se pone atención en la postura frente a los pares y los jefes. No está de más insistir en la situación de mirar al centro de trabajo como un espacio pedagógico, al mismo tiempo que un lugar para la sublimación.

Gráfica 3.19.



3.2.2. La participación de los trabajadores. Entre la extensión y la búsqueda por influir

Recordemos, para abrir este apartado, algunas palabras de Taylor: “El viejo sobrestante que había estado por espacios de muchos años en el cuarto de inspección recibió instrucciones para que entrevistase una otra a las mejores inspectoras y a las muchachas de mayor influencia, con el fin de convencerlas de que en diez horas cada día podían hacer exactamente la misma cantidad de trabajo que

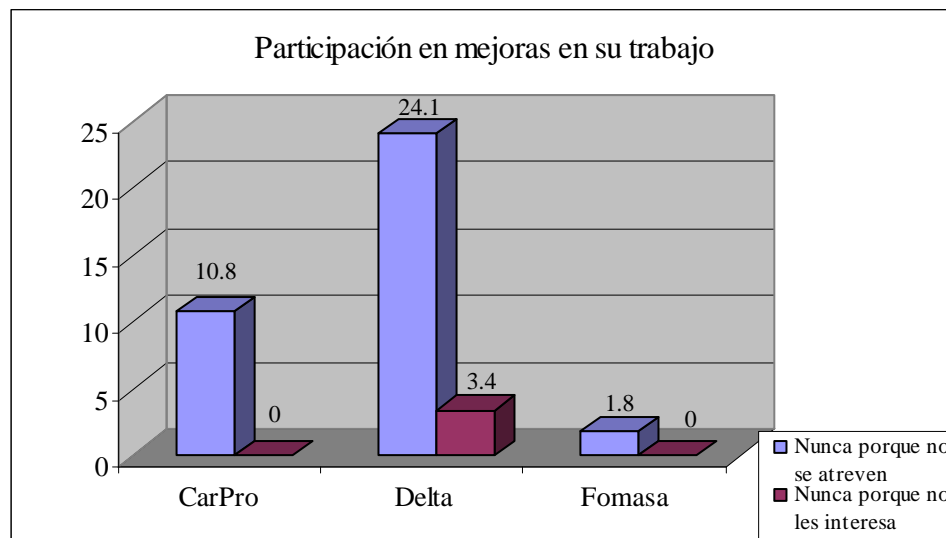
habían estado haciendo en diez hora y media. Se les dijo a cada una de las muchachas que el propósito era acortar la jornada de trabajo a diez horas, y darles la misma paga que estaban recibiendo por diez horas media. Al cabo de unas dos semanas, el sobrestante informó que todas las muchachas con las que había hablado estaban conformes en que podrían hacer su trabajo actual lo mismo en diez horas que en diez horas y media, y que había aprobado el cambio. El autor no ha sido nunca persona que se haya distinguido por su tacto, de manera que decidió que sería prudente hacer gala de un poco más de esta cualidad, haciendo que las muchachas votasen la nueva proposición. Sin embargo, esta decisión no quedó muy bien justificada puesto que, cuando se hizo la votación, las muchachas fueron unánimes es decir que las diez horas y media les estaban muy bien y que no querían innovaciones de ninguna especie. Esta dejaba liquidada, de momento, la cuestión. Unos meses más tarde enviamos el tacto a paseo y la jornada de trabajo se acortó arbitrariamente en pasos sucesivos, a 10 horas 9 ½ horas y 8 ½ horas (dejando siempre la misma paga) y, a cada acortamiento de jornada, el rendimiento aumentó en lugar de disminuir” (Taylor, 1961: 81). Muchos años después de Taylor y de Schmidt, la historia continua. Por eso citábamos ampliamente al jefe de Personal de CarPro, cuando señalaba que no se juntaba a los trabajadores para consultarles, porque ese tipo de decisiones las toma “evidentemente la empresa, pero el momento en que tomó y asumió la responsabilidad de hacerlo sabía que efectivamente contaba con el apoyo de la gente”.

Por ello es que, tal como señalábamos líneas atrás, en los centros laborales estudiados tienen un peso determinante las prácticas de transmisión de información, por sobre las de comunicación. La participación de los trabajadores, como dimensión de la comunicación, no se aparta del modelo de transmisión de información que hemos revisado, y que corresponde a un modelo de relaciones sociales y a un planteo pedagógico laboral autoritario. Vale señalar que la participación de los trabajadores es parte de las condiciones variables en las relaciones entre el capital y el trabajo: a menor fuerza de los trabajadores, menor participación en la definición de su materia de trabajo. Esta generalización amplia se materializa cuando se atienden las diferencias entre los trabajadores de Delta frente a los de CarPro y Fomasa, por ejemplo, como con menos diferencias pero también presentes éstas, entre los trabajadores de Fomasa y los de CarPro. Esta postura de fuerza se aprecia en el planteo del secretario general del STHIMACS, respecto a las condiciones en que se desenvuelve la vida laboral en CarPro: “ahora en Sealed Power, cuando se hace una reprogramación de los procedimientos de trabajo es con participación del trabajador. Eso no se tomaba hace 10 o 15 años, eso no era ni siquiera concebido por la administración hacerlo de esta manera. Era simplemente, decían ellos: ‘ahora el nuevo procedimiento es éste y tú lo aplicas’. Y eran nuestros pleitos: ‘si no somos máquinas. Los que estamos

en la operación sabemos exactamente cómo se pueden hacer las cosas, entonces para que tú hagas una reprogramación de esto me tienes que tomar en cuenta'. Y ese fue un pleito, un pleito fuerte”.

El ejemplo de CarPro, empero, no es representativo de las relaciones laborales dominantes no solamente en Aguascalientes, sino en el conjunto del país. En las empresas estudiadas, como se apreciará en el capítulo en el que hacemos anotaciones sobre el sindicalismo, la inexistencia de sindicato en Delta y la presencia de un sindicato acotado en Fomasa ponen de manifiesto los límites en las prácticas laborales obreras, encauzadas por la gerencia en la formalidad del contrato colectivo de trabajo y que sujeta a la organización sindical (Fomasa)¹⁰⁴ o de prácticas laborales en las que la regulación laboral es un ejercicio básicamente gerencial (Delta). Apreciemos entonces en la siguiente gráfica la participación de los trabajadores en cada una de las empresas.

Gráfica 3.20.



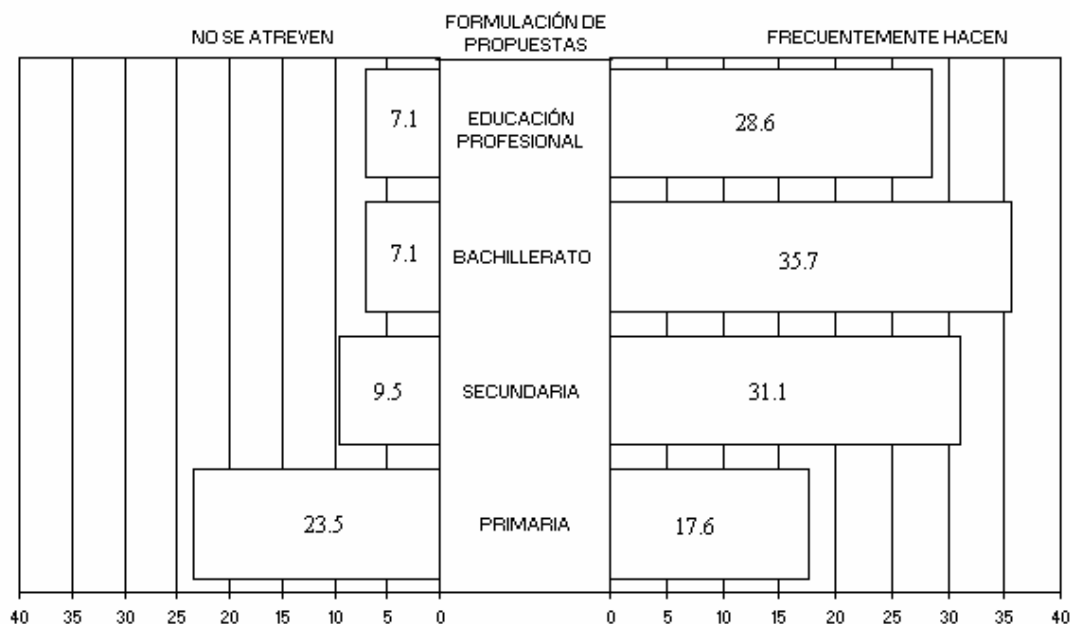
Los trabajadores de base señalaron que frecuentemente hacen propuestas de mejoras en el trabajo, por encima de los trabajadores de confianza (31.9% y 23.1%, respectivamente). Sin embargo, en las dos respuestas que aluden a la participación –de vez en cuando y frecuentemente-, los trabajadores de confianza señalaron haber participado en el orden de 96.2%, en tanto el personal de base lo hizo en 89.4%. De los que señalaron que nunca hacen propuestas porque no se atreven, los trabajadores de base están por encima 2.5 veces de los trabajadores de confianza.

¹⁰⁴ Poniendo atención en la complejidad de la vida sindical, de la Garza apunta: “la vida sindical no puede entenderse sólo a partir del análisis separado de las estructuras formales e informales. Si el segundo aspecto da carne y sangre a la vida sindical a través de costumbres reconocidas, grupos de presión, corrientes sindicales y liderazgos no burocráticos, la estructura formal de un sindicato es el armazón que le da vida y que forma parte de la misma” (De la Garza, 1988: 36).

En los trabajadores y las trabajadoras también se aprecian diferencias. En la participación frecuente, los hombres señalaron haber participado casi el doble que las mujeres. En lo que se refiere a una participación más espaciada, las mujeres señalaron participar en el orden de 70.8%, lo cual les sitúa 12 puntos porcentuales por encima de los hombres. En donde pensamos que hay una distinción notable es en que las mujeres se atreven menos a formular propuestas: 9.5% de los hombres contestaron en este sentido, en tanto 12.5% de las mujeres hizo lo propio. La edificación de un sujeto que no repara, en el que el silencio productivo está presente (y este silencio productivo es la expresión de una socialización básica en la que a la vez se privilegiaron los silencios básicos), se aprecia en lo que hasta ahora se ha expuesto.

Si nos acercamos desde la escolaridad a los destacamentos de trabajadores y su participación en las mejoras que formulan para su trabajo, hay aspectos que son importantes de destacar. De entrada, a más escolaridad más participación, como también menos inhibición. Estos datos coinciden con el registro de nuestras observaciones en las juntas generales que convocaba la gerencia de Fomasa. En éstas, lo que apreciábamos es que a más escolaridad más seguridad para participar, para tomar el micrófono, para contestar o formular una pregunta. También lo que destacaba, como cuando en las escuelas se recibe la visita de una autoridad superior, a hacer recurrente la participación de ciertos trabajadores (en el ejemplo de la escuela, los estudiantes destacados), así como el tratar de evitar otros, en dos sentidos: 1) el que conducía la reunión eludía a ciertos trabajadores; 2) observamos a trabajadores a su vez que temían ser interrogados, volteándose cuando pasaba el animador con el micrófono, asumiendo una actitud de distracción o contestando con monosílabos. Ilustremos las dos caras de un mismo proceso.

Gráfica 3.21.



Ahora revisemos desde otro ángulo la forma en que los trabajadores viven su cotidianidad laboral. Pero agreguemos a esto lo siguiente: del personal de los tres centros de trabajo en estudio, en CarPro 72.1% de trabajadores expuso su opinión sobre los cambios que considera se deben impulsar en la empresa en que labora; en Delta, participó el 54.8%, en tanto en Fomasa se tuvo una tasa de participación del 60%. Es decir, donde más se preocuparon los trabajadores por externar por escrito lo que debería hacer su empresa, que es una forma de poner de manifiesto su adhesión, en este caso crítica, a la empresa, es en CarPro. Esta misma información deja ver el tipo de preocupaciones centrales en cada centro de trabajo. En CarPro, la motivación ocupa un lugar principal como tarea que debe asumir la empresa, siguiéndole la capacitación y enseguida alusiones a la mejoría en salarios y prestaciones, así como en torno a fortalecer la disciplina¹⁰⁵. En Delta se manifestaron por mejores condiciones laborales, en particular en lo referente a salarios, asociándole a la capacitación, en la necesidad de contar con mejores herramientas y máquinas, así como en la demanda de que no haya diferencias en la fábrica (en el sentido de preferencia hacia algún trabajador en menoscabo de otro). En Fomasa, por su parte, la mayoría de los trabajadores manifestó la necesidad de mayor capacitación, enseguida de más motivación, de mejoría en las herramientas y máquinas y posteriormente de afianzar la disciplina. No se aparta de este conjunto de planteos referencias como la de un trabajador de Fomasa, al señalar la

¹⁰⁵ Un trabajador de CarPro señalaba textualmente la necesidad de “tener mas capasitaciones y que explique bin el ausilir y que nos tegan Paciencia”. Más allá de la forma, de la ortografía, lo que destaca es la angustia del operario.

importancia de que haya “más limpieza y orden en los programas de trabajo, de los supervisores hacia nosotros”. Parece una paradoja, pero no lo es, el conjunto de datos expuesto: los trabajadores con mejores salarios y prestaciones (CarPro y Fomasa) plantean a la motivación como un aspecto en el que deben trabajar las empresas, lo que nos lleva a ese terreno de discusión amplio y complejo de que un buen salario es importante pero no suficiente; para los trabajadores de Delta también es importante la motivación, pero ocupa un lugar menor, siendo lo primordial para ellos el salario (la cercanía con el patrón-gerente, por recopilado en el trabajo de observación y los resultados del cuestionario, ocupa un lugar en la motivación, pero tampoco es suficiente).

En otro orden de ideas, como se planteó líneas atrás, los patrones no por ello son líderes, exponíamos al atender los cuestionamientos de un conjunto amplio de trabajadores entrevistados. De la misma manera apuntábamos que un poco por debajo del 25%, en general, señalaba que las órdenes de sus jefes eran pocas veces las adecuadas. A pesar de lo enunciado, en caso de que se presenten problemas en la producción, y que el trabajador en primera persona los viva, lo dominante es que informa al supervisor. Esta es la práctica dominante en los trabajadores de base (89.9% coincide en ello), en tanto los trabajadores de confianza se dirigen sobre todo al jefe inmediato (79.3%); en fin, en ambos casos autoridades jerárquicas. Las mujeres van a intentar un poco más el resolver el problema por sí mismas que los hombres (60.7% y 58.8%, respectivamente), distancia mínima pero que la marcamos, sobre todo por la coincidencia en ello con el personal de confianza, fenómeno recurrentemente significativo.

Cuadro 3.21. En caso de problemas durante la producción

	General	CarPro	Delta	Fomasa
Intenta resolverlo por sí mismo	59.1	61.8	38.7	66.7
Pide la ayuda de un compañero	59.7	66.2	35.5	65.0
Informa al supervisor	84.9	89.7	74.2	85.0
Informa al jefe inmediato	50.9	47.1	41.9	60.0

Ahora, si el trabajador no es directamente el del problema sino un compañero, también en nuestra evidencia empírica encontramos información. En este caso no se dirigen en general al supervisor o al jefe inmediato, como reseñábamos líneas arriba, sino a apoyar directamente al trabajador. No obstante, de los que señalaron que informarían al supervisor, de cada cuatro trabajadores tres serían de base y uno de confianza, mientras que si se trata de informar al jefe inmediato, los trabajadores de confianza están 2.6 veces por encima de los de base. Dicho de otra forma, se trata de dos posturas diferentes, que

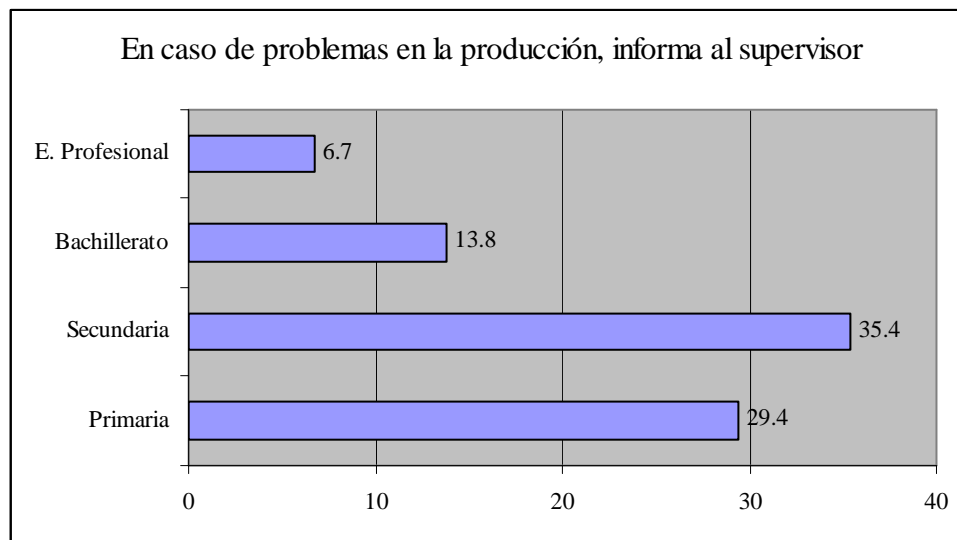
tienen una misma matriz cultural: reproducir la separación estricta entre concepción y ejecución, así como es el resultado de una pedagogía laboral en la que se resalta el dar cuentas de manera individual.

Cuadro 3.22. Si un compañero tiene problemas en la producción, principalmente

	General	CarPro	Delta	Fomasa
Deja que lo resuelva por sí mismo	7.5	10.3	0.0	8.3
Le apoya	77.4	80.9	58.1	83.3
Informa al supervisor	28.9	25.0	38.7	28.3
Informa al jefe inmediato	13.2	5.9	22.6	16.7

Esta distinción que hemos establecido frente a problemas en la producción, en los supuestos de primera o tercera persona, reafirman una forma de encarar el orden productivo (que es una concreción del orden social), y que también deja ver la influencia del capital cultural en la acción social. La siguiente gráfica apunta en ese sentido, al apreciarse una mayor subordinación al orden de los grupos con menos escolaridad.

Gráfica 3.22.



No se aparta esto del planteo de Taylor sobre las dimensiones del concepto de trabajador con “iniciativa”: “trabajo arduo”, “buena voluntad” e “ingenio” (Taylor, 1961: 40), es decir fuerza-obediencia, obediencia-disposición sin reparos y conocimiento, este último imbricando lo técnico con el reconocimiento de quién es el que manda (aunque el que manda no necesariamente sepa, como hemos inquirido).

3.3. “...el mayor mal...el *bajo rendimiento sistemático*” (F. Taylor)

“La pereza natural del hombre es algo serio, pero el mayor mal de que padecen tanto los trabajadores como los patronos es el *bajo rendimiento sistemático*, que es casi universal bajo todos los programas corrientes de administración” (Taylor, 1961: 28)¹⁰⁶. En este tono elaboraba su diagnóstico Taylor, para presentar los fundamentos de la administración científica. Más allá de la lectura histórica limitada de Taylor, hoy por hoy es un anacronismo señalar que la “mayor parte de la flojera sistemática...es realizada por los hombres con el objetivo deliberado de mantener a sus patronos ignorantes acerca de lo rápido que un trabajo puede ser hecho” (Taylor, en Braverman, 1987: 121)¹⁰⁷. La imposición de los ritmos de las máquinas en la cadencia de los operarios es una realidad laboral incontrovertible, como la “destrucción del oficio” y con ello los secretos arrancados a jirones por el capital (cf. Coriat, 1982). Asimismo, desde el discurso académico de la administración hay un empeño día a día en enfatizar que el factor más importante de una organización son sus recursos humanos¹⁰⁸, por un lado, y la necesidad de cambios organizacionales y de elevar la composición orgánica del capital, como un recurso del capital para enfrentar el conflicto¹⁰⁹, por otro, para incrementar la productividad. En su materialización se enuncia: “Si los gestores pudieran desarrollar sistemas de recompensas que retuvieran a los que tienen un mejor desempeño e indujeran a marcharse a los de bajo rendimiento, mejoraría la eficacia global de una organización” (Ivancevich, 1996: 278). El trabajo en equipo, la apuesta por el trabajador autocontrolado y la evaluación múltiple

¹⁰⁶ De manera distinta al supuesto taylorista, en el trabajo de observación dentro de las fábricas no tenemos registrado que algún trabajador manifestara pereza: no vimos bostezos, gente dormida, trabajadores estirándose. Tampoco vimos a gente “perdiendo el tiempo” leyendo (en el capítulo 5 nos acercamos a esto al revisar los Reglamentos Interiores de Trabajo de las empresas CarPro y Fomasa) algo que no fuera su comanda de trabajo. En las oficinas, en las computadoras del personal administrativo, no encontramos pantallas con los juegos de los ordenadores. Incluso en los baños no había una asistencia sistemática de un mismo trabajador; en pocas ocasiones encontramos a trabajadores fumando, quizá por un lado producto de haber ganado el minuto para el cigarrillo en el sentido de Linhart, así como por otro lado, por la prohibición expresa de fumar en la planta. Se trató de casos aislados. Los únicos momentos en que pudimos apreciar un relajamiento en el ritmo de trabajo fueron en las pausas para descansar y en el tiempo destinado para la ingestión de alimentos, esto en los tres centros de trabajo. En particular en Fomasa, por contar en su comedor con televisores en los que en la pausa para comer del medio día siempre el canal estaba sintonizado a la hora de “El Chapulín colorado”. No ocurría lo mismo en el periodo de ingestión de alimentos para los trabajadores del segundo (telenovelas) y tercer turno (sin tv).

¹⁰⁷ En el cine, la película *La clase obrera va al paraíso* (E. Petri, 1971) ilustra dramáticamente en sentido contrario sobre este tema.

¹⁰⁸ Como una pequeña muestra, confróntense en este sentido los trabajos de Arias Galicia, 1989; Chiavenato, 1994; DeCenzo y Robbins, 2001; Sánchez Barriga, 1993; Sikula y McKenna, 1989.

¹⁰⁹ Haciendo referencia al primer cuarto del siglo XIX, Marx plantea que “casi todas las nuevas invenciones fueron el resultado de colisiones entre obreros y patronos, que trataban a toda costa de depreciar la especialidad de los obreros. Después de cada nueva huelga de alguna importancia surgía una nueva máquina” (Marx, 1974: 116). En el polo contrario, como si fuera una respuesta a Marx, Taylor señala: “...la historia del desarrollo de cada oficio muestra que cada mejora habida, ya sea por el invento de una máquina nueva o por la introducción de un sistema mejor que den como resultado el aumento de la capacidad productora de los que trabajan en el oficio y abaratamiento de los costos, en lugar de desposeer de trabajo a los hombres ha hecho que, al final, tuvieran trabajo otros hombres más” (Taylor, 1961: 24).

apuntan en esa dirección, al ser parte de una tecnología administrativa que promueve la limpieza laboral frente a la “flojera sistemática”.

En este filón de la reflexión, el relieve del tiempo como orden y ordenador, como estructura-estructurante, es algo que no está a discusión. Ubicando al tiempo como una producción social, y en consecuencia también sometándolo a la tensión histórica, el tiempo se presenta como un mecanismo que se articula a los códigos de orden y obediencia, es decir, aquí de manera más amplia, el tiempo y el espacio son dimensiones de la realidad en donde lo mismo se expresa la confrontación social que la dominación. Siguiendo a Norbert Elias, este autor señala que el tiempo es una invención humana, puesto que “el individuo no inventa el concepto de tiempo por sí mismo, sino que aprende desde su infancia tanto el concepto de tiempo como la institución social del tiempo que le está unida de manera indisoluble, a ir creciendo en una sociedad a la cual pertenecen ese concepto y esa institución” (Elias, 1989)¹¹⁰. Relacionando tiempo con industrialización, Debord plantea: “El modo de producción agrario en general, dominado por el ritmo de las estaciones, es la base del tiempo cíclico plenamente construido” (1976: 91). La eternidad le es interior “es aquí abajo el retorno de lo mismo”. A diferencia de esta fenomenología, con la emergencia del capital se trastoca el tiempo cíclico resignificándose. Insistimos, no es un asunto menor, pues como apunta Weinberg: “El tiempo, uno de los mayores problemas del pensamiento de todas las épocas, ha sido al cabo de los siglos tan finamente elaborado y llegado a tal grado de abstracción en el campo de la filosofía, de la religión, del arte y de la ciencia, que por momentos ha logrado...que se le concede un carácter que lo supone poco menos que natural, invariable y universal; es decir, aunque parezca paradójico, fuera del tiempo histórico” (1982: 41).

Entrando de manera más puntual al tema que nos ocupa, y retomando lo planteado al principio del capítulo sobre la importancia de la disciplina en “la regularidad invariable del gran autómatas”, la adopción de un marco temporal de trabajo es clave en los esfuerzos relacionados con la industrialización y la modernización de las sociedades. Detengámonos brevemente, recuperando a Gasparini, en la distinción que establece entre el tiempo en la sociedad preindustrial y el tiempo en la sociedad industrial.

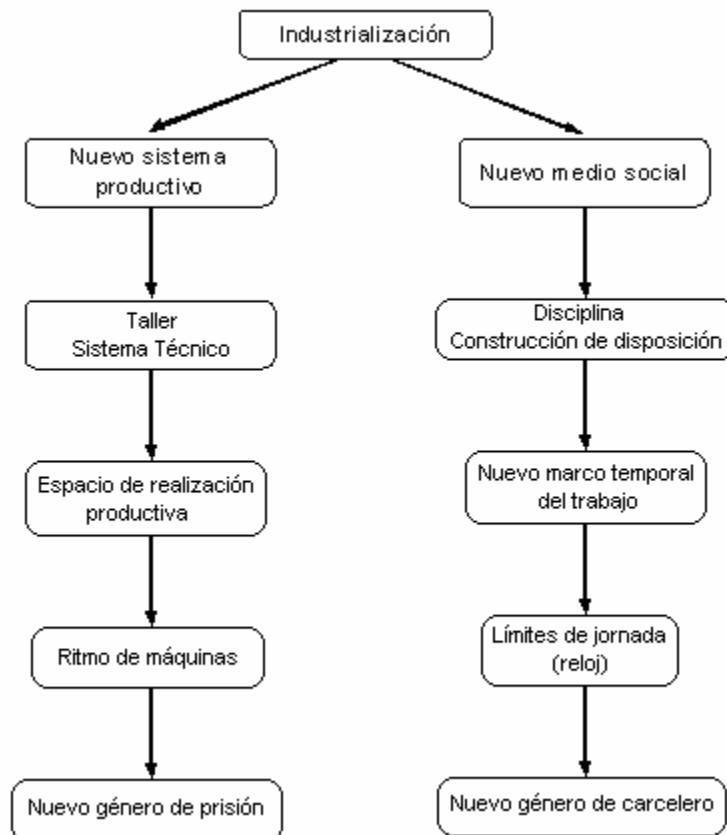
¹¹⁰ Con este argumento, de lo que se trata es de distinguir entre tiempo natural y tiempo social: “Las actividades crecientemente especializadas y diversificadas de los poblados y las ciudades no podían depender del ciclo natural de día y noche, de orto y ocaso. En cambio, habían de ser más exactamente coordinadas por el tiempo del reloj. Así, el paso intensificado de la urbanización expuso a un número creciente de personal al tiempo mecánico” (cf. Lowe, 1986: 73; cf. asimismo Elias, 1989); casi en los mismos términos, Norbert Elias refiere “por ejemplo, la bajamar y la pleamar, la frecuencia del pulso propio, el orto y ocaso del sol y la luna podrían ser empleados como instrumentos para que los hombres coordinaran sus actividades entre sí y con los fenómenos extra-humanos, durante estadios primitivos, así como más tarde utilizaron los procesos simbólicos recurrentes en las esferas de los relojes de factura humana” (Elias, 1989: 12-13). Los trabajadores no están ajenos a esta reflexión, más bien al contrario, por la forma en que han incorporado al tiempo de trabajo en su cotidianidad se trata de población coordinada por el tiempo de trabajo.

Cuadro 3.23.

Sociedad Preindustrial	Sociedad Industrial
Se confunden tiempo de trabajo con tiempo de entretenimiento y de vida	Demarcación clara entre tiempo de trabajo y tiempo de familia, fiesta, etc.
El tiempo de trabajo se acopla al conjunto de cosas de tiempo natural	El conjunto de cosas de tiempo natural se acopla al tiempo de trabajo
El tiempo de trabajo se rige por la naturaleza: el orto-ocaso, baja mar-pleamar	Tiempo de trabajo regido por un artefacto mecánico: Tiempo mecánico, del reloj en perfección sucesiva, personal, de control individual
Cíclico	Lineal
Discontinuo	Continuo
Cualitativo	Cuantitativo
Heterogéneo y flexible	Uniforme y rígido

Poniendo solamente atención en la segunda parte del cuadro, podemos apreciar al espacio laboral y sus significaciones.

Figura 3.1.



Los trabajadores viven en lo cotidiano esta circunstancia. Se trata de la revuelta del calendario en “un proceso de producción y de reproducción que tiene una orientación y un objetivo, pero no un término. Un tiempo mensurable y estrictamente controlable por los relojes, los cronómetros de los capataces, los fichajes y los calendarios precisos. Tiempo que también plantea aquí, por su segmentación y serialización, el problema nuevo de su unificación y universalización: controlar el tiempo refiriendo las temporalidades múltiples a una medida homogénea y única, que no reduce las temporalidades singulares (tiempo obrero y tiempo burgués, tiempos de lo económico de lo social, de lo político) sino codificando sus diferencias” (Poulantzas, 1980:131). Vincular hombre y tiempo en la relación estrecha y opresiva del capital no plantea una situación nueva e inédita¹¹¹. Con ironía y en alusión a las condiciones laborales en el siglo XIX, lo cual no quiere decir pérdida de significación en el presente, un texto clásico señalaba: “las ganancias de los fabricantes eran enormes. Pero no hacia más que afilar sus dientes de ogro. Se implantó la práctica del trabajo nocturno; es decir, que después de tullir trabajando durante todo el día a un grupo de obreros, se aprovechaba la noche para baldar a otro; el grupo de día caía rendido sobre las camas calientes todavía del grupo de noche y viceversa. En Lancashire hay un dicho popular, según el cual las camas no se enfrían nunca” (Marx 1976: 645). Este enclaustramiento forzoso, consecuencia de la obligatoriedad a un específico ritmo de trabajo, fue una necesidad del capital y una condena para la fuerza de trabajo; al encierro se vincula el castigo: “Allí trabajamos mientras pudiéramos ver en el verano, y no sé decir a que hora parábamos. Nadie si no el patrón y su hijo tenía reloj, y no sabíamos la hora. Había un hombre que tenía reloj... Se lo quitaron y lo pusieron bajo custodia del patrón porque había dicho a los hombres la hora...” (testimonio citado por Thompson, 1979: 278; cf. asimismo Attali, 1985).

En realidad, ingenuidades aparte, los nuevos requerimientos del taller establecen nexos de sincronización entre el tiempo de los trabajadores y los ritmos de las máquinas, bajo las premisas de la medida precisa del tiempo, un marco temporal rígido y colectivo, que tiene consecuencias de aprendizaje y experiencia individual, así como de énfasis en la continuidad y la puntualidad. Este manejo colectivo del tiempo de trabajo tiene que ver con la sirena, como sustituta del badajo, de ese sonido que llama a trabajar a la fábrica, o anuncia el fin de labores, pero que no solamente tiene un efecto en lo laboral pues sus alcances tocan la historia cotidiana general de los trabajadores. Pensemos en la introducción del cronómetro (lo que nos lleva a pensar en Coriat), y la subdivisión del trabajo en fases. De ahí la cita de

¹¹¹ Como plantea con toda claridad Lowe: “El obrero, recién desarraigado de un trabajo manual o agrícola, no estaba acostumbrado al nuevo ritmo mecánico. Había que acostumbrarlo a servir al nuevo ritmo. Por consiguiente, el tiempo se volvió más externo y represivo para el trabajador, y la disciplina laboral surgió como problema nuevo. Este proceso empezó antes en Inglaterra, pero al difundirse la industrialización, ya fuese a Francia o después a otros lugares, prevaleció el ritmo mecánico” (Lowe, 1986: 74).

Taylor: todo sistema “se funda sobre el estudio escrupuloso y científico de los tiempos, que es de lejos el elemento más importante de la organización científica del trabajo” (Taylor en Gasparini, 1998: 203). Gilbreth apunta en la misma dirección, cuando señala que el estudio de los tiempos es “el arte de develar, analizar y sintetizar los tiempos de los componentes de cada una de las operaciones” (Gilbreth en Gasparini, 1998: 204). Hasta aquí podemos señalar, coincidiendo con parte de los autores citados, que el taylorismo y el fordismo están articulados en lo referido a la concepción cuantitativa del tiempo, así como son algo más que un conjunto de proposiciones para aplicarse en los procesos productivos –el propio Taylor lo señala cuando plantea que la administración científica se puede aplicar en las oficinas, las granjas, las universidades, etc.

Los modernos procesos otorgan, indirectamente, una importancia creciente al tiempo fuera del lugar de trabajo¹¹², pues al reducirse el tiempo de trabajo en la fábrica se “deja en un lugar menos central al tiempo de trabajo” en la vida del hombre (Gasparini, 1998)¹¹³. No obstante, no va a convertirse en un hecho social que en lo individual y en el ámbito social no sea significativo¹¹⁴. Es de tal relieve que en los

¹¹² Taylor, en su búsqueda por el control total del sujeto, manifiesta una precocidad por lo que va a ser una práctica gerencial moderna. Recordemos su intromisión en los asuntos de los trabajadores, al señalar que “todo bebedor habitual encontraba que le era casi imposible llevar el paso que se había fijado, de manera que prácticamente todos ellos eran gente sobria” (Taylor, 1961: 68). Ford tendrá, como se plantea en el capítulo 4, actitudes similares a las de Taylor, yendo incluso más allá al construir observatorios sobre la vida de los obreros, para garantizar ciertos ritmos de trabajo. En esta misma línea de reflexión, a propósito del control del tiempo y la irradiación de la lógica del capital más allá del ámbito laboral, de Gaudemar plantea que “no se puede estudiar la producción de plusvalía absoluta separando artificialmente la duración y la intensidad del trabajo, porque el tiempo de trabajo no significa nada si no se concreta su contenido. Al mismo tiempo, la duración de la estancia diaria del obrero en la fábrica también puede realizarse desde la óptica de un control generalizado sobre su vida: más larga es la estancia, más cortos serán sus paseos por los lugares a los que el control patronal todavía no alcanza (al menos con frecuencia), la taberna no es el menos importante de ellos” (1981: 101).

¹¹³ Distingamos este filón de la discusión de una elaboración más amplia en la que se hace referencia a la centralidad del trabajo. Así, aun cuando disminuyera el tiempo de la jornada individual de trabajo, la centralidad de éste en otros ámbitos de la vida social creemos que es indiscutible. Empero, más allá de nuestra postura, esta es una discusión que en el medio académico ha ocupado un lugar importante con diferentes líneas de análisis. Un argumento es que el trabajo no es una categoría sociológica clave, ha perdido capacidad explicativa: “Es justamente esta capacidad global de determinación macrosociológica que corresponde al hecho social del trabajo (asalariado), de la racionalidad social y empresarial que lo gobierna y de sus contradicciones lo que en la actualidad se ha tornado cuestionable desde el punto de vista de la sociología” (Offe, 1992). Pero el relieve apunta, sobre todo, que el problema no se asocia al conflicto de trabajo, sino a la falta de éste, que se concreta en “la imposibilidad de basar en el trabajo la seguridad existencial de la sociedad” (cf. Offe, 1992). A esto se agrega la reflexión sobre la sociedad policéntrica en la que, como su nombre lo indica, ya no hay un solo centro sino múltiples polos que expresan la complejidad social (Ferraroti, 1990).

¹¹⁴ A partir del argumento de que para las sociedades hay tiempos utilitarios (fundamentalmente económicos e institucionales) y tiempos no utilitarios (el tiempo de la fiesta y de los mitos), Sivadon y Fernandez-Zoila plantean una idea que está presente en nuestra sociedad: “El tiempo no empleado o mal empleado tal vez no es un tiempo perdido pero a menudo es un tiempo flojo, blando, abierto a todas las escorias y las desviaciones que acaban por situarse fuera de tiempo... mientras que el tiempo de trabajo se ha endurecido en su densidad con aumento de la productividad (cantidad de productos por unidad de tiempo), el tiempo de no trabajo no ha ganado en intensidad paralelamente, como se hubiera podido esperar, para aumentar también cuantitativamente y sobre todo cualitativamente las actividades de este tiempo en forma de actividades lúdicas, culturales y diversiones de toda clase” (1987, 224). En este orden de ideas, el argumento de R. Darhendorf nos ilustra de manera elocuente: “La educación se orientaba como preparación para el mundo del trabajo, el tiempo libre como reposo para afrontar el nuevo trabajo, la pensión como compensación por una vida de trabajo. Además el trabajo no sólo se consideraba necesario para ganarse la vida, sino como un valor en sí mismo. Existía el orgullo por el

orígenes de la industrialización, el peso de la centralidad del tiempo de trabajo generó un discurso ético sobre el trabajo como valor del trabajo y como valor de la producción. Introduzcámonos ahora en nuestros hallazgos.

En la revisión de la evidencia empírica, se reconoce en distintas dimensiones a los trabajadores que laboran rápidamente, en primer lugar al señalar que son un ejemplo, en seguida, a que se quiere trabajar con ellos a la par de que estimulan al resto del equipo. Ocupan un lugar menor las referencias de que los trabajadores rápidos están subordinados a los jefes, aunque resalta la dimensión crítica manifiesta en dos posturas: 1) en promedio, 25.2% de los trabajadores señalaron que a los trabajadores muy rápidos en su ejecución se les hace sobresalir para presionar al resto de los trabajadores (con más énfasis en Delta); 2) lo más contundente, un 45.3% considera que debe imitárseles (más cargado en Fomasa).

Cuadro 3.24. Opinión sobre trabajadores muy rápidos en su ejecución

	General	CarPro	Delta	Fomasa
Deben ser un ejemplo	73.6	70.6	80.6	73.3
Se quiere trabajar con ellos	65.4	61.8	71.0	66.7
Debe imitárseles	45.3	36.8	48.4	53.3
Se les tolera	39.6	32.4	35.5	50.0
Estimulan al resto del equipo	64.2	57.4	71.0	68.3
Se les hace sobresalir para que presionen al resto del equipo	25.2	23.5	32.3	23.3
Debe excluirseles	9.4	13.2	6.5	6.7
Son subordinados del jefe	18.9	17.6	16.1	21.7

Rompiendo esquemas preconcebidos, los trabajadores de base se sitúan por encima de los de confianza en reconocer que los trabajadores rápidos deben ser un ejemplo que debe imitarse. En este mundo al revés, los trabajadores de confianza por su parte, si bien reconocen más que sus pares de base que hay mayor estimulación para el resto del equipo, al mismo tiempo acentúan más las dimensiones de sobresalir para presionar y la mayor subordinación al jefe.

Cuadro 3.25. Opinión sobre trabajadores muy rápidos en su ejecución

	Base	Confianza
Deben ser un ejemplo	74.8	72.4
Se quiere trabajar con ellos	63.9	65.5
Debe imitárseles	46.2	44.8

propio trabajo y por los logros laborales. La pereza era severamente reprochada. Podemos decir que la figura del hombre trabajador representaba el ideal de esta sociedad” (en Zurla, 1989-1990, 115).

Se les tolera	37.0	48.3
Estimulan al resto del equipo	60.5	86.2
Se les hace sobresalir para que presionen al resto del equipo	24.4	31.0
Debe excluírseles	11.8	3.4
Son subordinados del jefe	14.3	34.5

En lo que hace a la contratación por género, las mujeres enfatizan más el que se hace sobresalir a los trabajadores rápidos para generar presión, así como manifiestan la subordinación al jefe, por encima de lo que opinan sus pares masculinos.

Cuadro 3.26. Opinión sobre trabajadores muy rápidos en su ejecución

	Hombres	Mujeres
Deben ser un ejemplo	74.8	67.9
Se quiere trabajar con ellos	64.9	67.9
Debe imitárseles	47.3	35.7
Se les tolera	42.0	28.6
Estimulan al resto del equipo	62.6	71.4
Se les hace sobresalir para que presionen al resto del equipo	24.4	28.6
Debe excluírseles	7.6	17.9
Son subordinados del jefe	18.3	21.4

Sobre los trabajadores rápidos en su ejecución, de acuerdo al nivel de escolaridad también los relieves apuntan a que se quiera trabajar con ellos (72.7%), en primer lugar, e inmediatamente después, que deben ser un ejemplo (70.1%). En el polo contrario, con un bajo relieve, un 9.6% de los trabajadores en promedio consideró que debía de excluírseles, compartiéndose esta postura sobre todo por los trabajadores con educación básica, mientras que los trabajadores con educación superior manifiestan prácticamente lo contrario (a más escolaridad, más dispuestos a la competencia y a aceptar los ritmos de trabajo impuestos por las máquinas, más disciplinados). También en una postura crítica, 28.1% y 28.2%, en promedio, apuntaban que se les hacía sobresalir para presionar al resto del equipo, en un plano de subordinación al jefe, respectivamente. Los detalles y matices de acuerdo a cada nivel de escolaridad, distinción necesaria de apreciar, podemos observarlos en el siguiente cuadro.

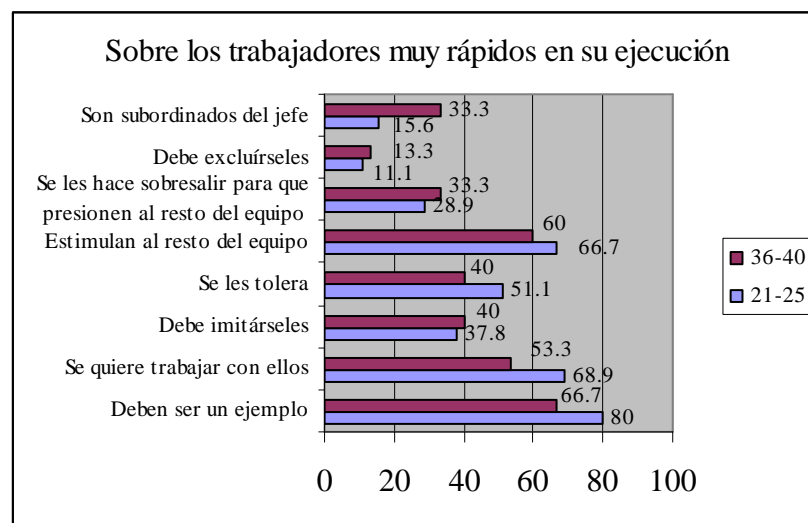
Cuadro 3.27. Opinión sobre trabajadores muy rápidos en su ejecución

	Primaria	Secundaria	Bachillerato	E. Prof.
Deben ser un ejemplo	64.7	73.4	69	73.3
Se quiere trabajar con ellos	88.2	57	65.5	80
Debe imitárseles	41.2	41.8	48.3	46.7
Se les tolera	52.9	27.8	44.8	53.3
Estimulan al resto del equipo	64.7	54.4	69	86.7
Se les hace sobresalir para que presionen al resto del equipo	47.1	17.7	20.7	26.7

Debe excluírseles	23.5	11.4	3.4	0
Son subordinados del jefe	29.4	12.7	17.2	53.3

De los grupos de edad que clasificamos, la gente con más edad (de 36 a 40 años) ubica a los trabajadores rápidos como factor de presión 33.3% y más subordinados al jefe (también 33.3%), frente al grupo de 21 a 25 años, en el que las mismas variables respectivamente se sitúan en 28.9% y 15.6%. En consecuencia, en estos mismos grupos de edad, los trabajadores de mayor edad no los ven como un ejemplo, quieren trabajar menos con ellos y creen que estimulan menos al equipo de la percepción que tiene el grupo de trabajadores de menor edad. Veamos la siguiente gráfica para ilustrar las notables diferencias.

Gráfica 3.23.



Cuadro 3.28. Por sexo de acuerdo a empresa

Opinión sobre trabajadores muy rápidos en su ejecución	CarPro		Delta		Fomasa	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Deben ser un ejemplo	78.3	85.7	87.5	66.7	78.8	50.0
Se quiere trabajar con ellos	67.4	78.6	75.0	66.7	69.2	66.7
Debe imitárseles	43.5	35.7	50.0	50.0	57.7	33.3
Se les tolera	34.8	42.9	41.7	16.7	55.8	16.7
Estimulan al resto del equipo	60.9	78.6	70.8	83.3	71.2	66.7
Se les hace sobresalir para que presionen al resto del equipo	26.1	28.6	33.3	33.3	23.1	33.3
Debe excluírseles	10.9	28.6	8.3	0.0	5.8	16.7
Son subordinados del jefe	17.4	28.6	16.7	16.7	23.1	16.7

En la agenda gerencial, el que esté presente como un asunto “el bajo rendimiento sistemático”, la holgazanería como un atributo de los trabajadores, demuestra la impronta del taylorismo en el pensamiento gerencial moderno¹¹⁵. Sin embargo, como se apuntaba, por los avances técnicos es difícil que se sitúe un trabajador muy por debajo en su rendimiento: “Si un obrero invirtiese en la producción de una mercancía más tiempo del socialmente necesario; es decir, si el tiempo de trabajo necesario desde su punto de vista individual difiriese considerablemente del tiempo de trabajo socialmente necesario o tiempo de trabajo medio, su trabajo no tendría la consideración de trabajo medio, ni su fuerza de trabajo la de fuerza de trabajo media. Ésta no encontraría salida en el mercado o tendría que resignarse a ser vendida por debajo del valor medio de la fuerza de trabajo. Se requiere, por tanto un cierto *mínimum* de destreza para el trabajo, y más adelante veremos que la producción capitalista encuentra los medios necesarios para medirlo” (Marx, 1976: 260). No nos planteamos como tarea en el trabajo de campo el recoger información sobre los efectos del trabajo rápido¹¹⁶. No está de más, empero, considerar que puede ser fuente productora de accidentes¹¹⁷. La expresión más descarnada del trabajo a toda prisa es lo que se denomina trabajo a destajo, entendiendo por éste que “significa trabajar más para ganar más; pero también involucra la reducción de la seguridad del trabajo, por el incentivo de trabajar con mayor rapidez y la acentuación consecuente del estado de fatiga pueden traducirse en la no observación de medidas protectoras” (Timio, 1988, 109-110; asimismo cf. Laurell y Márquez, 1983).

Disminuyamos la prisa ahora atendiendo las posturas frente a los trabajadores más lentos.

Cuadro 3.29. Acuerdo que en su centro de trabajo al trabajador súper lento en su ejecución

	General	CarPro	Delta	Fomasa
Lo pongan como un mal ejemplo	14.5	25.8	18.3	5.9
Se quiera trabajar con él	35.2	32.3	31.7	39.7
Se le tolere	36.5	29.0	33.3	42.6
Afecta al resto del equipo	61.0	77.4	60.0	54.4
Lo excluyan	18.2	32.3	16.7	13.2

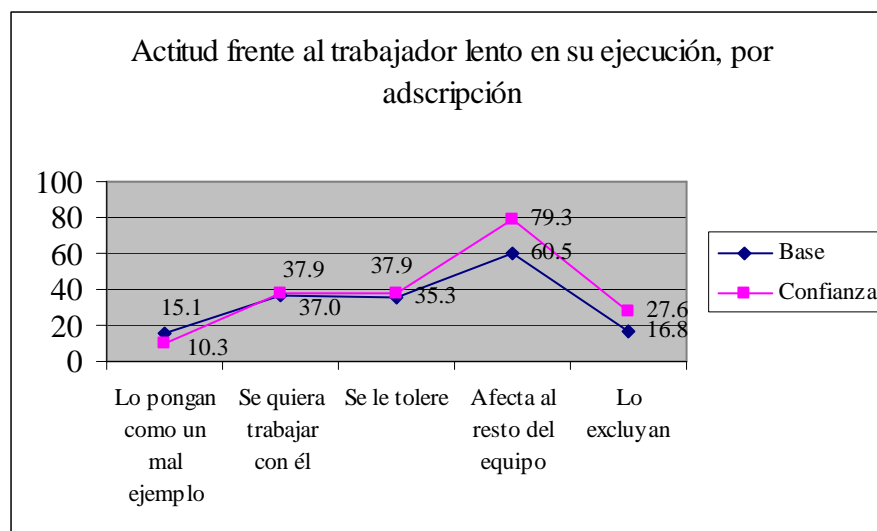
¹¹⁵ El problema es complejo y de largo alcance: “Es al tiempo de trabajo, por primera vez librado de lo cíclico, a quien la burguesía está atada. El trabajo se ha convertido, con la burguesía, en trabajo que transforma las condiciones históricas. La burguesía es la primera clase dominante para quien el trabajo es un valor. Y la burguesía, que suprime todo privilegio, que no reconoce ningún valor que no derive de la explotación del trabajo, ha identificado justamente con el trabajo su propio valor como clase dominante, y ha hecho del progreso del trabajo su propio progreso” (Debord, 1976: 101-102).

¹¹⁶ Un trabajo que alude a la accidentalidad laboral, distinguiendo entre la producida por la producción de plusvalía absoluta y producción de plusvalía relativa es el de Ortega, 1996.

¹¹⁷ Cf. la *Ley Federal del Trabajo*, artículo 474.

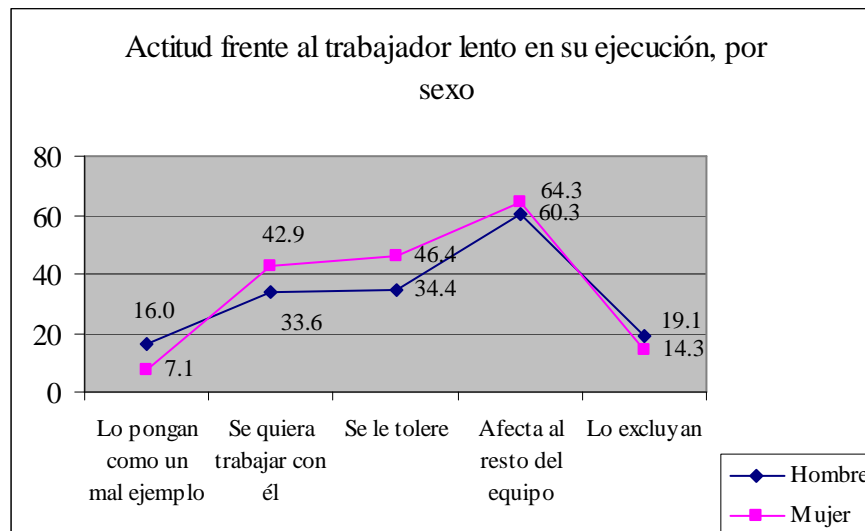
El destacamento de trabajadores más crítico es el de CarPro, en el énfasis que pone en que el desempeño de este tipo de trabajadores afecta al resto del equipo. No obstante, entre los propios trabajadores hay diferencias, pues una parte considera que debe excluirse, en tanto otros trabajadores plantean lo mismo que se quiera trabajar con él, así como se le tolere. En lo que hace a las distinciones entre trabajadores de base y de confianza, estos últimos consideran que la lentitud de los trabajadores afecta al resto del equipo, 19 puntos porcentuales por encima de lo que opinan los trabajadores de base. Mientras que los trabajadores de confianza están por la exclusión, los de base plantean inicialmente la ruta de ponerle como mal ejemplo, para después tomar otras medidas. A pesar de su palidez, es un resquicio de diferenciación de los trabajadores de base frente a los de confianza, a la par de que evidencia de todos modos la fuerza del amoldamiento social, de una disciplina que ha atravesado la epidermis obrera.

Grafica 3.24.



Como hemos apuntado en otros momentos, las mujeres asumen posturas más críticas frente a lo que se ubica como un mal desempeño laboral. De la misma manera en que los trabajadores de confianza enfatizan que el desempeño laboral de un operario lento afecta al resto del equipo, también su umbral de tolerancia es mayor que el de los hombres, aunque menor en la perspectiva pedagógica de que lo pongan como ejemplo. Atendamos la expresión gráfica.

Gráfica 3.25.

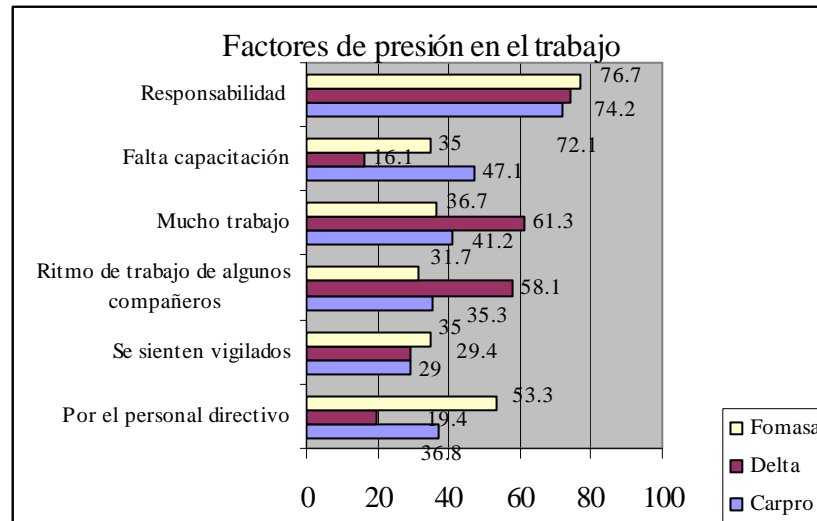


Los que tienen mayor escolaridad consideran que un trabajador lento en su ejecución afecta el trabajo del equipo (80.0% con estudios profesionales, frente a 64.7% con estudios de primaria), lo que le da consistencia a su planteo de que debe excluirseles (33.3% de los que tienen estudios profesionales se manifiesta en este sentido, en tanto de los que tienen estudios de primaria 11.8% plantea la exclusión).

Detrás de la responsabilidad individual de cumplir, de la carga de trabajo, de la presión que impone el ritmo de algunos trabajadores, está el personal directivo y el sentirse vigilados, lo cual devela la importancia del trabajador autocontrolado, de la vigilancia discreta. El trabajador que desempeña su labor de manera rápida o lenta es aislado de las condiciones productoras de su desempeño. Las respuestas de los trabajadores, así como lo recabado en entrevistas, apuntan en ese sentido. Por otra parte, así como se anotó al principio del capítulo, los trabajadores le dan a la responsabilidad un valor muy alto. Cuando se indagó sobre los factores productores de presión en el trabajo, una respuesta contundente se dirigía de nueva cuenta hacia la responsabilidad. En los tres destacamentos de trabajadores, así como en las plantillas de base como en la de confianza, lo dominante fue señalar que la responsabilidad individual de cumplir es el principal factor (74.2% en el promedio general). Muy por debajo de la responsabilidad individual, la carga de trabajo ocupará el segundo rango (43.4%), en tanto el ritmo de trabajo de algunos compañeros se encuentra en tercer sitio (38.4%). La presión del personal directivo, la falta de capacitación, así como el que los trabajadores se sientan vigilados (que es de hecho una operacionalización de la presión de los directivos), ejercen, en ese orden, presión sobre los

trabajadores¹¹⁸. Estos promedios adquieren su verdadera dimensión en la realidad de las empresas, como se aprecia en la siguiente gráfica.

Gráfica 3.26.



Destaca la presión del personal directivo en Fomasa, en primer lugar, mientras que en Delta, en comparación, este problema se presenta como un hecho menor. En el caso de los trabajadores de CarPro también se presenta como un problema. Como se aprecia, en la experiencia de Fomasa la presión del personal directivo ocupa un nada desdeñable segundo lugar. En cambio, los factores de presión más importante en Delta son el ritmo de trabajo de algunos compañeros, en comparación de los operarios de las otras dos fábricas en estudio, aunque el relieve apunta al exceso de trabajo. Vale señalar que el interés por la capacitación en Delta, o el creer que cuentan con las herramientas adecuadas para encarar el trabajo, les lleva a disminuir el peso de la capacitación (por cierto, se trata de una empresa en la que, como indica su jefe de Personal, todos han sido capacitados; sin embargo, los niveles de escolaridad y los premios por capacitación –reconocimientos, salarios, promociones- son mayores en CarPro y Fomasa).

Las mujeres se sienten menos vigiladas así como perciben menor presión de los directivos que sus pares masculinos. No es extraño, por ello, que asimismo perciban por debajo de los hombres el que

¹¹⁸ Es significativo que los trabajadores de Delta plantearan la necesidad de mayor vigilancia, reconociendo que en comparación de los operarios de CarPro y de Fomasa, ellos ponen muy por debajo al factor presión en el trabajo que puede ejercer el personal directivo. Asimismo, resalta en Fomasa que 53.3% reconoce que la presión en el trabajo se da por la presión del personal directivo.

la responsabilidad individual de cumplir sea un factor de presión¹¹⁹. Lo opuesto ocurre con la carga de trabajo, donde las mujeres enfatizaron bastante más este aspecto que los hombres, así como los hombres puntualizaron con más énfasis el papel de la capacitación.

Cuadro 3.30. La presión en el trabajo se da:

	Hombres	Mujeres
Por el personal directivo	41.2	32.1
Porque se sienten vigilados	32.8	25.0
Por el ritmo del trabajo de algunos compañeros	38.2	39.3
Porque es mucho el trabajo	39.7	60.7
Porque falta capacitación	38.9	25.0
Por la responsabilidad individual de cumplir	75.6	67.9

El personal de confianza siente más la presión de los directivos, seguramente en parte por la proximidad. Este es el aspecto que más destaca. Por su parte, los trabajadores de base resienten más el ritmo de trabajo diferenciado –doblan en este sentido al personal de confianza. Un segundo aspecto a resaltar es que los de confianza plantean el exceso de trabajo como presión. En ambos casos, la responsabilidad individual de cumplir es por lo que más se inclinan ambos destacamentos de trabajadores.

De nueva cuenta, subrayando que la presión individual de cumplir es la que más genera presión en los trabajadores, para los que tienen hijos, en ellos hay una mayor sensación de sentirse vigilados (34.4%, los que no tienen hijos 26.6%), así como pesa más la presión directiva (44.8% frente a sus pares sin hijos, con 31.3%). La gente sin hijos, por su parte, resiente más el ritmo de trabajo de algunos compañeros (46.9%, en tanto los trabajadores padres ubican este problema en el orden de 32.3%).

Podemos concluir con varios reconocimientos: 1) los gerentes pretenden cambiar la mentalidad de los operarios; 2) por ello los paradigmas gerenciales apuntarán hacia cambios que, abrevando del espeso campo de la construcción disciplinaria, enfatizarán la importancia de no castigar los cuerpos, corrigiendo las almas (cf. Foucault, 1980; Ibarra, 1994); 3) lo que no tienen intención de cambiar es la situación de que existan operarios; 4) los operarios pretenden cambiar su mentalidad, pero estos cambios no necesariamente empatan con la intencionalidad gerencial, dado que el soporte del discurso gerencial se apoya de una parte en la estructura cultural de las convenciones sociales dominantes, es decir en la “la estructura de base”, pero esta estructura no es unívoca, y alberga en sí misma fragmentos

¹¹⁹ Fue común en el trabajo de campo, escuchar de supervisores y gerentes que las mujeres eran más responsables en el trabajo. Si esto es así, y concatenando los resultados parece afianzarse esta postura, las mujeres trabajadoras asumen la responsabilidad con más “naturalidad” que los hombres.

de identidad para hacer soportable la condición social; 5) la escuela y la fábrica son prolongación de la familia, pero en su conjunto y en sí mismas, también estas unidades han tenido cambios.

4. La empresa y la socialización. Escuela, amigos y familia

El estatuto de la empresa ha registrado cambios importantes. Apuntábamos que la visión sobre la empresa como espacio central para la explotación económica y la dominación política coexiste con la empresa como un terreno para la construcción estratégica y establecimiento de relaciones sociales múltiples y diversas. En la empresa se producen mercancías, al mismo tiempo que se realizan las condiciones sociales de la reproducción de la sociedad en su conjunto¹²⁰. En ello ocupa un lugar destacado el proceso de subsunción simbólica del trabajo al capital, que se materializa en las disputas por construir identidad, la nominación de las cosas y su significación¹²¹, a la par de la confrontación entre sentidos. Hablar de la familia, los amigos y la escuela en tres fábricas mexicanas encuentra su razón principal, de acuerdo a nuestra búsqueda, en esta dimensión de lo simbólico.

Partimos de dos premisas en este capítulo: 1) la gerencia intencionalmente ha construido un discurso (como texto y como prácticas laborales) que intenta generar un clima de confianza, familiaridad y seguridad, de pensar la empresa como “nuestra empresa”, como una gran familia. Esta intencionalidad encuentra como sustento el que la familia ha jugado un rol en la socialización primaria, y lo vuelve a jugar en el piso de la fábrica; 2) la construcción del ser social en la fábrica no es un proceso final, único ni simple: el moldeamiento se produce en una condición histórica y con fines específicos para sociedades específicas (parafraseando a Mannheim, cf. De Ibarrola, 1985: 61; asimismo, Fernández, 1994), admitiendo con Francfort *et al*, como ya habíamos apuntado líneas atrás, que en los tiempos modernos, se presenta a la empresa como una institución de primer orden en el tiempo moderno, que “constituye un lugar de socialización importante para los individuos que ahí trabajan” (Francfort *et al*, 1995: 217).

Empero, aparte del relieve de la familia y lo escolar incorporado, también pensar la empresa es reflexionar sobre los saberes y las competencias (la capacitación y el desarrollo, en una de sus líneas), ello asociado a las identidades, como plantea Dubar (1991: 125-126). En este escenario de la reflexión, podemos ubicar a la empresa-fábrica como una institución secundaria de socialización, después de la familia y la escuela, que coadyuva en la construcción de la identidad profesional y social, como lo enuncian Francfort *et al* y Dubar, en especial por el reconocimiento de que las esferas del trabajo, del

¹²⁰ Para Baudelot y Establet lo que importa, indica Bertolucci, “es que la clase obrera y la clase burguesa se reproducen simultáneamente en su antagonismo, sin importar demasiado, a fin de cuentas, a partir de qué se reproducen” (Bertolucci, 1987: 56). Concretando el argumento, podemos coincidir con Althusser cuando señala sobre la relación escuela-familia: “... (y la pareja escuela-familia) constituye el aparato ideológico de Estado dominante. Aparato que desempeña un rol determinante en la reproducción de las relaciones de producción” (Althusser, 1998: 46).

¹²¹ A esto ya nos referimos líneas atrás cuando hicimos referencia a la disputa simbólica en la nominación de las cosas, en la “producción del sentido común” (Bourdieu, 1990: 294).

empleo y de la formación (escolar, profesional, inicial y continua, se remarca) son claves, no solamente para conseguir un empleo, sino para permanecer en él en un puesto de trabajo específico, o bien para rotar dentro o fuera de la empresa (trayectoria laboral). Así, reconociendo el relieve del empleo, como lo fundamental que es la formación (cf. Dubar, 1991: 119), no desligamos estas dimensiones de los procesos de identidad y la fuerza de la empresa para influir en los trabajadores, en sus actitudes, porque como bien indica Bernoux: “La formación, por ejemplo, puede ser definida según un perfil de formación exclusivamente construido por la empresa” (Bernoux, 1995: 183). Más todavía, y sin apartarnos de esta dimensión analítica, Thuderoz plantea que los trabajadores no solamente están por un salario pues la empresa es un espacio pedagógico: “La fábrica hace sentido, aparece como un lugar pedagógico” (Thuderoz, 1995: 339)¹²².

La familia y la amistad son construcciones sociales, que han venido cambiando en el transcurso histórico. Esto solamente lo enunciamos para señalar que aun dentro de la fábrica, las alusiones a la familia o la existencia de redes de amistad, así como la prolongación de la fábrica como espacio pedagógico, no son hechos espontáneos sino socialmente producidos. Es importante, asimismo, tomar distancia de entender a la escuela y a la familia como meros reflejos del capital, epifenómenos. Además, no es nuestro objeto resolver esta discusión, a partir de señalar cuál o cuáles son los factores dominantes sobre los demás. Lo que buscamos es resaltar el relieve de la familia, los amigos y la escuela¹²³, es decir rastrear la influencia ordenadora de la casa, el barrio y el aula en la fábrica, como un aspecto principal para la gerencia, en aras de amoldar al sujeto social que requieren.

Como apuntamos en el primer capítulo, en los estudios que han reflexionado sobre el trabajo y la empresa como espacios de centralidad en la definición de lo social y en su devenir en lo identitario, hay un acuerdo en que existen diferentes identidades colectivas laborales, que lo mismo se relacionan con los espacios de identificación como con los sistema de representaciones. El modelo empresarial, para nuestros fines, es de primer orden. En este modelo se vive intensamente la sociabilidad en el trabajo, con fuerte implicación en este ámbito. En la recolección de evidencias empíricas para darle basamento a este modelo se va a destacar que los trabajadores van a enfatizar que la empresa es humana, una sociedad familiar, que “nosotros somos la imagen”. Varias son las dimensiones que destacan de este modelo y que encontramos con diferentes alcances en nuestra evidencia empírica: el relieve de la confianza, en la cual la empresa se presenta como rigurosa, pero también justa,

¹²² En este orden de ideas, Bernoux dice que la empresa es “un lugar de aprendizaje de la cooperación”, mientras que Harrison y Laplante plantean que la “confianza mutua entre los agentes, la innovación, la comunicación abierta, el aprendizaje permanente serán los tratos que caracterizan la nueva empresa, más que ciertas expresiones objetivas de la organización del trabajo tales como las reglas y la jerarquización del trabajo” (Harrison y Laplante, 1994: 699).

¹²³ No es extraño aludir a la escuela en la fábrica, si entendemos a la escuela en su vinculación con “la matriz social y cultural de la racionalidad capitalista” (Giroux, 1985: 37).

manifestándose asimismo el “espíritu de casa”; la integración al colectivo, producto de la articulación de los valores de la empresa con los del trabajador y, en un segundo lazo, de las vinculaciones entre el proyecto individual y el proyecto de la empresa, en los que resalta la calidad del trabajo, la importancia de la autonomía y el progreso profesional.

Con el vínculo empresa-familia también se hace referencia al modelo comunitario, en el cual un aspecto de relieve es el que destaca la imagen de la gran familia; jefes, supervisores, gerentes, juegan el rol de padre-patrón. En este sentido es nítida la relación con el jefe, con la jerarquía, así como las tenues fronteras entre la vida en el trabajo y fuera de él. En el espíritu de casa destaca el “paternalismo y una concepción familiar de la autoridad. La ideología subyacente es aquella de la armonía familiar, del consenso, del borrar las contradicciones. La ‘casa’ borra las diferencias (de clases) entre individuos y grupos” (Cucho, 1996: 101). En este sentido, como en general en los planteos que otorgan centralidad a la empresa en la definición de comportamientos, vale repensar que no se puede aislar a la empresa de su entorno.

A manera de sintetizar la discusión, se destaca que el trabajo es importante en la identidad contemporánea; la empresa es una comunidad de acción, hay nuevas sociabilidades en el trabajo; asimismo, hay relaciones micro y afirmaciones individuales; se puede hablar de nuevas identidades en el trabajo; los individuos encuentran sentido en el contenido de sus tareas, que no necesariamente empata con los intereses gerenciales, aunque hay un aspecto decisivo y es el de la formación, como lo veremos con mayor detalle más adelante; la relación con el trabajo no es solamente instrumental, pues hay visos, de una parte, y evidencias, de otra, de la implicación personal en el trabajo. El trabajo se presenta como lo más importante después de la familia, es sustento para la reproducción de ésta, de ahí el relieve del discurso de la responsabilidad¹²⁴; la empresa es realmente, en este planteo, un lugar de adquisiciones (formaciones, saberes).

¹²⁴ En este tema no hay acuerdos. Por un lado, Reygadas alude a un estudio encabezado por Noll: “Noll encontró que los obreros y las obreras asignaron mayor importancia al trabajo, seguido por la familia, el tiempo libre, la religión y la comunidad” (Reygadas, 1998: 144). Por otra parte, Kras apunta cosas diferentes: “Para Kras, en México la familia de una persona lleva prioridad por sobre el trabajo y por sobre cualquier otro aspecto de la vida cotidiana. Como resultado de un ambiente familiar muy protector, ‘el ejecutivo joven parecerá obsequioso hacia su supervisor, aceptará la necesidad de llevar a cabo sus instrucciones sin cuestionarlas y no está acostumbrado ni a resolver sus propios problemas ni a sentirse responsable en lo personal porque su superior es la autoridad aceptada y su responsabilidad se limita al fiel cumplimiento de sus instrucciones’ (Kras). Considera que la religión del mexicano lo lleva a una posición fatalista, de lo que deduce conclusiones sobre la pereza y desánimo de los trabajadores: ‘En los estratos sociales inferiores este punto de vista tiende a desalentar un excesivo esfuerzo personal para sobreponerse a situaciones difíciles y muchos ni siquiera intentan mejorar su situación en la vida. Esta posición con frecuencia se manifiesta en el ámbito del trabajo, donde la falta de incentivo de los trabajadores generalmente se interpreta como pereza’” (Kras, en Reygadas, 1998: 137-138). Reconociendo este campo problemático, otros autores apuntan: “Creo que las disciplinas del aprendizaje eliminarán el tabú que ha rodeado el tema del equilibrio entre trabajo y familia y lo han mantenido fuera de los tópicos empresariales. La organización inteligente no puede respaldar el dominio personal sin alentarlos en todos los aspectos de la vida. No puede impulsar una visión compartida

No solamente el trabajo llega a los hogares, por las preocupaciones con que se cargan los operarios, por lo que se platique de él o por los amigos nuevos que se hacen. También la familia y los amigos han entrado al escenario de los centros de trabajo. Esto último se aprecia, por un lado, en las recomendaciones para que la gente cercana ingrese a laborar; de otra parte, en las políticas de acercamiento de las familias promovidas por las direcciones de las empresas. En el primer caso, no es suficiente con pensar que la necesidad de empleo produce la recomendación, por lo que la satisfacción que se tiene con el trabajo o el encontrar en el espacio laboral una realización mayor que en la condición anterior (lo cual se confirma en nuestra evidencia, como fue apuntado en el segundo capítulo) –en ambos casos, selección, ingreso, puesto, condiciones laborales, proyecciones de ascenso, entre otras-, eran aspectos que debían considerarse. Asimismo, en lo que hace a la acción de la dirección de la empresa, se entiende como parte de la política “social” de las empresas, pero llenándole de contenidos, y sin juzgar las intenciones, un objetivo de este tipo de acciones es propiciar un ambiente que vincule familia-trabajo con las implicaciones que puede tener en torno a la seguridad, la estabilidad, el incremento de la productividad y el compromiso con la empresa. Pero por si no fuera suficiente, en la empresa también se generan familias y amistades. No necesariamente porque la empresa sea un factor de centralidad sino por la fuerza de la humanización del espacio, es decir se trata de formas de apropiación que hacen de la fábrica un espacio complejo, no una pequeña sociedad: un marco de relaciones sociales en el que se interactúa en lo económico, lo político y lo simbólico.

En el discurso gerencial se ha enfatizado en presentar a la familia como el arquetipo de la comunidad. Citábamos a Galambaud en cuanto al *tiempo* que pasa el trabajador en su *espacio* laboral, dos dimensiones articuladas, constituyéndose la empresa en casi una segunda familia¹²⁵. A diferencia del tono optimista que narra Galambaud, un informante de la empresa Delta señalaba sobre su trabajo en la empresa: “Dedico aproximadamente de 10 a 11 horas, que a futuro estoy viendo que a mi familia descuido. Es una cosa que no debe de suceder, hay que dedicar el tiempo a ambas partes...La comunicación que tengo con mi esposa es sobre que el trabajo es para beneficiarnos, como familia,

sin invocar visiones personales, y las visiones personales son siempre multifacéticas, siempre incluyen deseos profundos acerca de nuestra vida personal, profesional, organizacional y familiar” (Senge, 1998: 380).

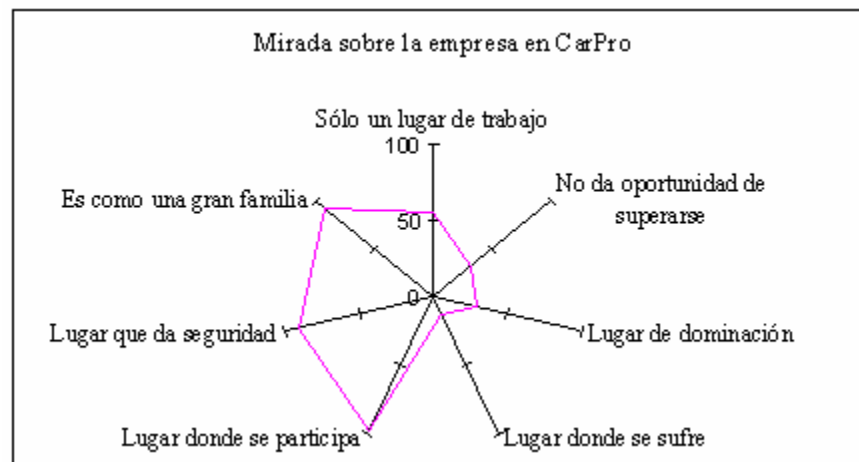
¹²⁵ El sugerente trabajo de Salas (2003) dirige su mirada hacia esa complejidad. Si el trabajador pasa más tiempo con sus compañeras y compañeros que con su esposa, eso puede tener implicaciones, las tiene de acuerdo a la evidencia empírica aportada por esta autora. Analizando el problema, Senge plantea la necesidad de la armonía entre ambas dimensiones, cuando apunta: “Las organizaciones tradicionales innegablemente alientan el conflicto entre el trabajo y la familia. A veces esto se hace conscientemente, a través de la amenaza: ‘Si Usted desea progresar aquí, debe estar dispuesto a hacer sacrificios’. Con más frecuencia se hace inadvertidamente, creando un conjunto de exigencias y presiones que inevitablemente chocan con la familia y el tiempo personal del individuo” [...] “Irónicamente, los conflictos entre el trabajo y la familia pueden constituir una de las principales maneras de limitar la eficacia y la capacidad de aprendizaje en las organizaciones tradicionales, Al alentar ese conflicto, atentan contra el rendimiento de sus integrantes, a menudo a mayor medida de la que suponen” (Senge, 1998: 380 y 384).

verdad, estar con ellos, pero sí, sí he tenido problemas de índole que no estoy viendo crecer a mi hija. Me vengo y está dormida, me voy, llego y está dormida. Casi no convivo con ella”¹²⁶. Con la cita del jefe de personal de Delta Conectores no hacemos sino acercarnos a las imágenes que tienen los trabajadores sobre sus centros de trabajo.

4.1. La empresa, imágenes

La empresa es algo más que un lugar de trabajo para los operarios. Así, aunque éste es el aspecto principal que resalta en las evidencias empíricas, hay matices en los que debemos reparar. En el conjunto de las empresas sobresale que en éstas se participa, se brinda seguridad y puede mirárseles como una familia. Lo que más destaca es el lugar que ocupa la participación. Veamos gráficamente la expresión de los trabajadores de CarPro:

Gráfica 4.1.



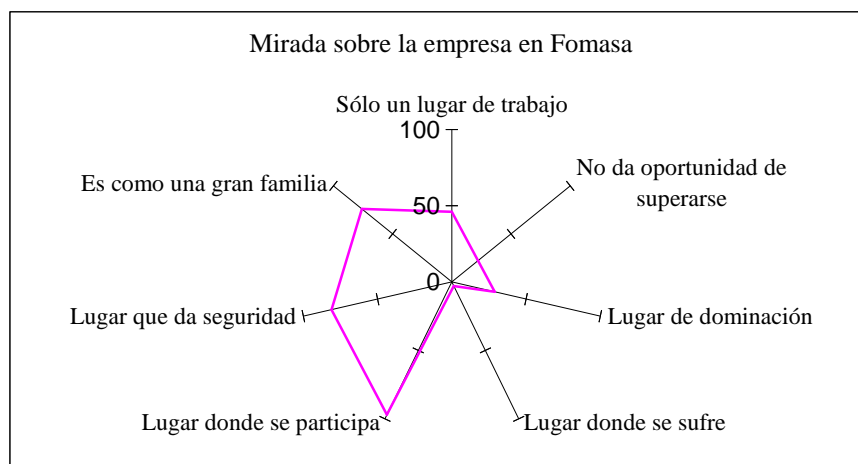
En el caso de la empresa Fomasa nos encontramos con una lectura que, como en el caso de CarPro, pone de relieve pensar la empresa como un lugar en el que se participa, que da seguridad y que puede semejar una gran familia. Destaca la empresa como lugar en el que se participa, sin embargo la

¹²⁶ “Quien tenía bracitos, dijo, no se quedaba; los más fuertes ganaban... Nunca veía a mi mujer. Nunca salía. Llegaba agotado a la casa, trabajaba hasta la una, y me levantaba a las dos y media de la madrugada. Cuando me tocaba el turno de la noche, me iba a las seis y media de la tarde y llegaba a las cinco de la mañana. Llegando me dormía. Esta vida duró dos años. No teníamos ningún contacto. Nunca veía a la niña. Nos divorciamos. Quería mi matrimonio y lo rompí. Desde entonces ya no trabajo tantas horas. Vivo solo...” (Baudelot y Establet, 1975: 261). En esta última cita se cuela una visión de la masculinidad (como fuerza, virilidad), con todas sus implicaciones en términos del proveedor único o principal, así sea a costa paradójicamente de la familia (cf. Montesinos, 2002; Bourdieu, 1990).

seguridad que da la empresa a los trabajadores pone luces rojas. Hay un aspecto que debe mirarse para comprender esta lectura de los trabajadores: la empresa Fomasa vivió en 1995 una profunda crisis económica que le obligó de un lado a modificar horarios y jornadas de trabajo, con los consecuentes efectos salariales; de otra parte, hubo reajuste de la plantilla de personal. Para la gente que se quedó se instrumentaron medidas para que salieran perdiendo lo menos (se sugirió la toma de vacaciones en ese momento, la disminución del tiempo de trabajo por semana; el cobro del aguinaldo por adelantado). Un directivo de la empresa lo comentaba en los siguientes términos: “Le puedo decir que hubo muchos matrimonios que tomaron la decisión de, ‘bueno, liquídame, abro un negocito, yo me quedo trabajando y mi esposa se va a atenderlo’. Muchas situaciones de esas, permitieron y en lo personal así lo considero, no perjudicar a la gente”. No obstante las salidas pensadas desde la gerencia para disminuir los daños, las respuestas de los operarios indican que algo se erosionó: la confianza.

Sobre la confianza, hay algunos aspectos muy sugerentes a destacar. La confianza encuentra un límite, se erosiona, frente a lo que califica Thuderoy de situaciones ambivalentes: cierre de plazas de trabajo, reestructuraciones sin concertación y al mismo tiempo se ofrece el trabajo en equipo, los círculos de calidad, la participación para la solución de problemas técnicos y el mejoramiento continuo, es decir haber quitado la venda al “silencio productivo”. Por ello se avanza a redefiniciones positivas de las formas del trabajo industrial, hay mayor satisfacción en el trabajo, así como una más estrecha liga entre la formación profesional y la actividad, pero sigue siendo el principal factor de preocupación de los trabajadores la seguridad en el empleo (Thuderoy, 1995). Revisemos de nuevo desde este ángulo la forma en que ven los trabajadores de Fomasa a su empresa:

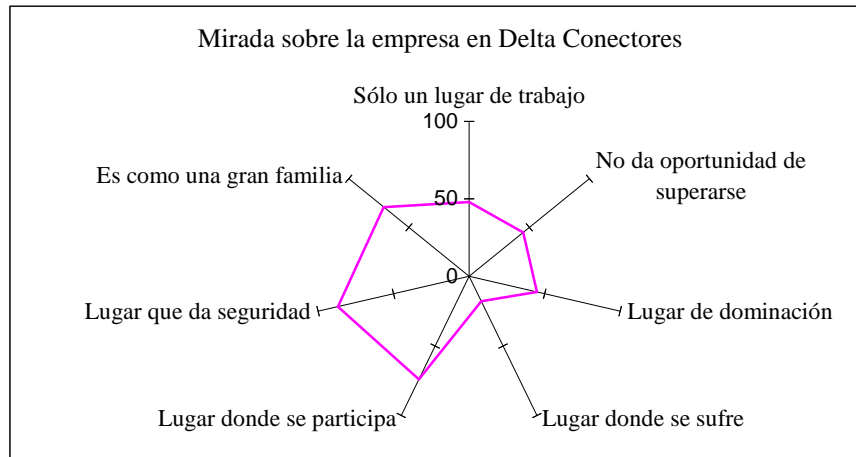
Gráfica 4.2.



Ahora pongamos atención en cómo ven los trabajadores de Delta su centro de trabajo. Para ellos, la empresa como familia ocupa un menor rango de importancia, a pesar de que se trata de una empresa con una estructura de líneas de mando más tradicional y sobre todo que basó el crecimiento de su plantilla de personal en la contratación de los familiares y amigos de los trabajadores, que eran los primeros en promover las contrataciones del nuevo personal. Es una paradoja, ya que la empresa se fundó con familias y no tanto con un modelo profesional de selección y contratación de personal. Hay una razón, que tiene que ver con la forma en que se funda la empresa, dado que los propietarios-gerentes son oriundos de Aguascalientes pero vivieron un poco más de 20 años fuera de la entidad. Su regreso es una re-iniciación en la entidad, de ahí que como se vio en el trabajo de campo, lo más funcional para las gerencias en una plaza con débil tradición industrial y con un mercado de fuerza de trabajo que recién bostezaba en cuanto a la calificación, era contratar a los que recomendaban los propios trabajadores. Asimismo, a diferencia de CarPro y Fomasa, si bien en las tres fábricas se habla de la empresa como lugar de dominación, en una escala reducida, sin embargo en Delta hay un énfasis que no se aprecia con esa fuerza en las otras dos empresas: el centro de trabajo como un lugar donde se sufre. Dada la carga de trabajo, las condiciones ergonómicas y los ritmos a que son sujetos los trabajadores, en particular en las áreas de Hornos y Fundición, dan lugar a pensar en el centro de trabajo en la dimensión de la pena/sufrimiento. Sobre esto, en la información proporcionada por el Gerente de Planta de Delta se apuntaban dos aspectos que ilustran claramente y en consecuencia nos ayudan a la comprensión del problema: “Hay gente, precisamente la mano de obra, sobre todo en la Fundición, es trabajo pesado, y aquí en la ciudad no se consigue, es muy difícil, es muy difícil que se pueda conseguir el personal. Entonces lo traemos de fuera, muchachos que vienen de ciudades retiradas...” (esto ha implicado la reducción drástica de la rotación). Un segundo aspecto a considerar: “antes de que hiciéramos esta planta, estuvimos trabajando en otro lugar, cuando ya nos pusimos a hacer esta nave industrial, lo primero que trajimos fue lo que era nuestra oficina, lo que era el maquinado, usted conoce lo que es el taladro, esmeriles, hasta ahí llegábamos, pero no teníamos ruido de compresores, no utilizábamos el área de ensamble, aquel era el almacén, nuestro ruido era... era una planta muy silenciosa. No teníamos, el ruido era muy leve. La fundición se quedó trabajando allá, junto con lo que es el departamento de tornos. Cuando tuvimos la necesidad ya de integrarnos todo, porque el terreno ese ya nos lo estaban solicitando, de integrar toda la planta, pues ya trajimos lo que era la fundición. Cerramos la planta en tres, cuatro días, y vámonos, nos venimos con todo, montamos todo lo que necesitábamos. A la semana que empezó a trabajar, que le digo a la semana, a los dos días que empezó a trabajar la fundición, empecé a tener problemas de pleitos entre los trabajadores. Pero de los trabajadores que yo tenía aquí y no de los que venían, de los que yo tenía aquí... No, en ese tiempo pues

estábamos carentes de todo tipo de instrumentos de seguridad, no porque no quisiéramos, porque realmente nuestros conocimientos todavía no llegaban hasta allí, de que teníamos que protegernos. De inmediato le digo, tuve tres pleitos, pero pleitos a golpes, en la planta, de inmediato lo que nos dimos cuenta que los alteraba, los alteró el ruido. Eso fue. Les alteró el ruido que entró, vino de la fundición”¹²⁷. Ahora veamos, bajo las consideraciones enunciadas, las opiniones de los trabajadores de Delta:

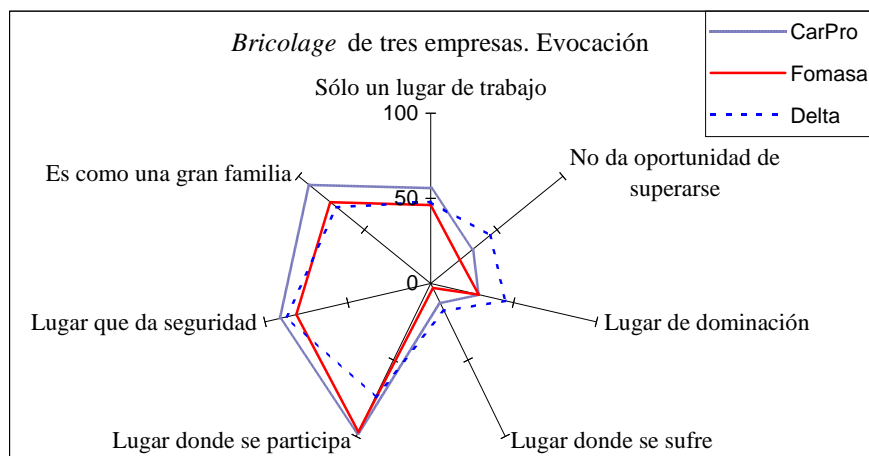
Gráfica 4.3.



Ensamblando las opiniones de los trabajadores de las tres empresas nos encontramos un cuadro sugerente: lo más destacado es la participación y en un segundo lugar la seguridad que brinda el trabajar. Como se aprecia en las tres empresas, se plantean claras distancias respecto de ubicar al trabajo como castigo/condena, así como pena/sufrimiento, aunque se cuele el factor necesidad (enraizado en parte en el término “seguridad”) y el de participación, en la dimensión de obra providencia, todas ellas de alguna manera herencia del cristianismo y sus motivaciones (Ellul, 1982). Sin embargo, el peso de ver a la empresa como una gran familia se diluye lo que deja ver las fronteras que se trazan por los trabajadores para distinguir lo público/laboral de lo privado/familia. Lo que vale subrayar es que la empresa es algo más que un lugar de trabajo. Comparando a las tres empresas encontramos el siguiente escenario:

¹²⁷ En el trabajo de campo una experiencia de confrontación registrada fue la de un trabajador de Delta (en los Hornos), el cual demandó en varias ocasiones el cambio en el puesto de trabajo, bajo el argumento de que las altas temperaturas le afectaban físicamente. Se trataba de un trabajador catalogado de eficiente por la propia supervisión. En mis prácticas de observación, era un trabajador destacado por su calidad laboral, aparte de su carisma con el resto de compañeros. Al no poder conseguir su cambio de área renunció a la empresa.

Gráfica 4.4.

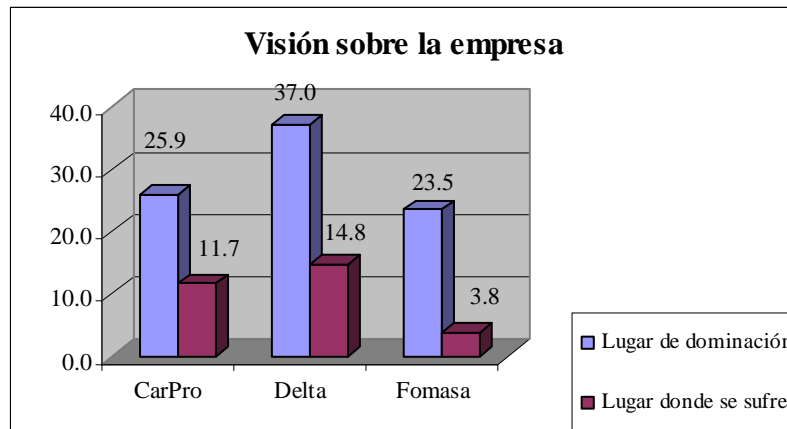


Como hemos apuntado, la empresa es una construcción social, así nos lo deja ver nuestra evidencia. De ahí deviene su complejidad; de ahí deviene, asimismo, el que la empresa acepta múltiples lecturas. En ese sentido, regresando a parte de lo expuesto, apuntábamos que las empresas son algo más que centros de trabajo, no solamente espacios de explotación y dominación (Chanlat, 1998: 19).

En los centros de trabajo estudiados encontramos un abanico de posiciones de los trabajadores sobre sus empresas. Mirándole de manera general, la empresa no es vista para un 55.9% como solamente un lugar de trabajo. Asimismo 70.4% está en desacuerdo con que la empresa no da oportunidad de superarse. Si en la empresa hay procesos de dominación y en un extremo, puede ser un espacio en el que se sufre, para la mayoría de los trabajadores esto no es así. Sin embargo, para 27.2% de trabajadores la empresa sí es un lugar de dominación, lo que no tiene un correlato necesario en sufrimiento, pues señalando que éste existía en la empresa, o que la empresa era un lugar en el que se sufre, 9.3% le ubica como un lugar en el que se sufre. Por el contrario, mirándole de manera positiva, en la empresa se participa (93.2), da seguridad (87.5%) y es vista como una gran familia (82.0%). Como se aprecia, se trata de escalones que van de arriba hacia debajo de la participación (la cooperación) a la seguridad y por último a la empresa como familia.

Se trata de aspectos fundamentales que nos orientan en un hecho clave: cómo viven y entienden los trabajadores a su centro de trabajo. Veamos la expresión gráfica de lo enunciado, pero tomando ligera distancia de los datos generales, para ubicar los problemas en cada una de las empresas. Poniendo primeramente atención en lo que pueden ser clasificadas como posturas negativas hacia la empresa, se aprecia lo siguiente:

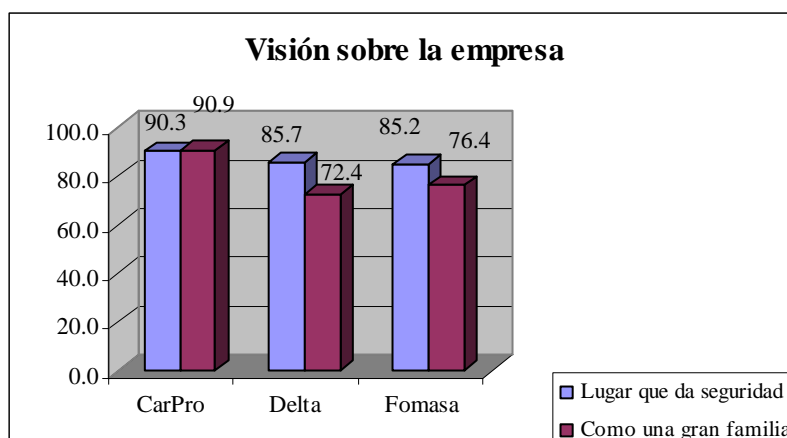
Gráfica 4.5.



De acuerdo a los datos, como enunciábamos, se trata de la perspectiva de los trabajadores que acepta que sus centros de trabajo pueden ser vistos como espacios de dominación y/o de sufrimiento. Esto a su vez nos indica que la mayoría de los trabajadores no comparte estas posturas. Todos son trabajadores, empero no son iguales. En esa línea de reconocimiento de la complejidad social, los trabajadores asalariados, más allá de sus parecidos, encuentran puntos de diferencia basados en la experiencia laboral, las tradiciones, el peso de la socialización, etc.

Los tres destacamentos laborales estudiados se diferencian en otorgar una calificación baja a entender a la empresa como lugar de dominación. De hecho, hay que resaltar más allá de los porcentajes, el que la pregunta dominación, en la batería de preguntas que se establecieron, fue la que atrajo menos respuestas. Revisando el caso específico en las tres empresas, el desacuerdo de los trabajadores se manifestó de forma distinta frente a la empresa como un lugar de seguridad, y frente a la empresa vista como una gran familia.

Gráfica 4.6.



A pesar de que la mayoría de los trabajadores ubican a la fábrica en la que trabajan como un lugar que da seguridad, y como una gran familia, también hay un porcentaje importante de trabajadores que no comparten esta visión, sobre todo de las empresas Delta Conectores (14.3 y 27.6% que no están de acuerdo con que la empresa da seguridad y es como una gran familia) y Fomasa (14.8 y 23.6%, que no están de acuerdo con que la empresa da seguridad y es como una gran familia). La metáfora de la empresa-familia encuentra en estas respuestas una manifestación de resistencia¹²⁸. Más allá de la notable diferencia, es pertinente resaltar que lo referente a la familia fue la respuesta que en este bloque atrajo más respuestas.

La forma en que se materializa la empresa plantea varias dimensiones: el trabajo y su concreción y la responsabilidad por otro lado. Ya veíamos en el anterior capítulo que la empresa es percibida en los tres establecimientos industriales estudiados principalmente con las metáforas de entenderla como escuela, equipo o familia. Esto nos lleva a pensar en el lugar que ocupan los amigos, la familia y la escuela en la construcción de sentido en los operarios. Pudimos plantear con suficiencia que el peso que tiene mirar la empresa como prisión, destacamento militar, hospital, teatro o arena de lucha tienen poco relieve. En cambio, la significación de pensar la empresa como equipo, familia o escuela tienen, en ese orden, un peso especial. Veamos el siguiente cuadro para apreciar los desniveles de las variables enunciadas:

Cuadro 4.1. Acuerdo en ver a la empresa

General	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Prisión	94.9	2.9	2.2
Escuela	35.0	51.7	13.3
Teatro	85.1	9.7	5.2
Iglesia	89.6	5.9	4.4
Cuartel	91.7	4.5	3.8
Equipo	11.3	66.2	22.5
Hospital	89.5	6.0	4.5
Arena de lucha	85.0	11.3	3.8
Familia	25.5	53.8	20.7

Articulando las respuestas de los que señalaron de acuerdo con los que plantearon total acuerdo, con fines de exposición, se aprecian distintas posturas en cada empresa.

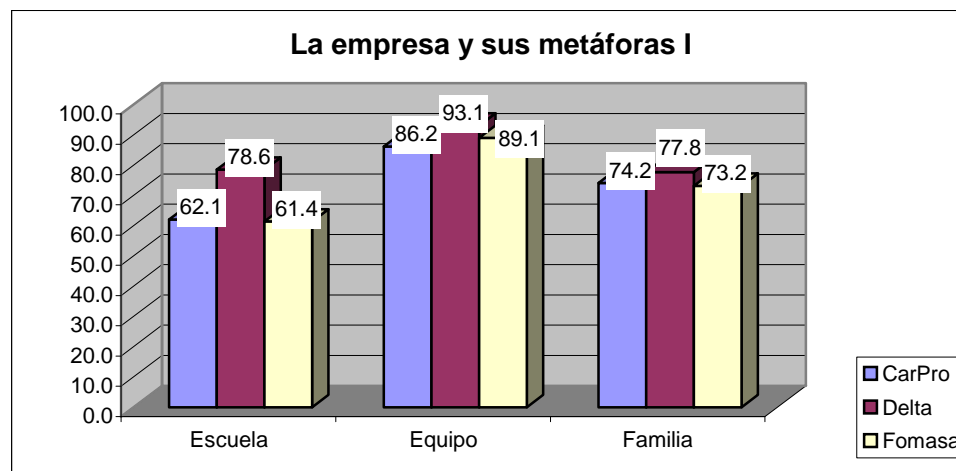
¹²⁸ En el entendido de que al poder hay que entenderlo como dominación pero también como resistencia, Giroux señala que la dominación es un proceso dialéctico: “los oprimidos no son vistos simplemente como sujetos pasivos frente a la dominación” (Giroux, 1992: 144).

Cuadro 4.2. Acuerdo en ver a la empresa como

	CarPro	Delta	Fomasa
Prisión	10.7	3.7	0
Escuela	62.1	78.6	61.4
Teatro	14.5	23.1	11.3
Iglesia	11.1	17.9	5.7
Cuartel	7.7	18.5	3.8
Equipo	86.2	93.1	89.1
Hospital	13.2	14.8	5.7
Arena de lucha	15.4	17.9	13.2
Familia	74.2	77.8	73.2

Como se planteó en lo general, y lo mismo ocurre en cada situación particular de las empresas, las imágenes más poderosas apuntan a entender a la empresa como un equipo, como una familia y como una escuela.

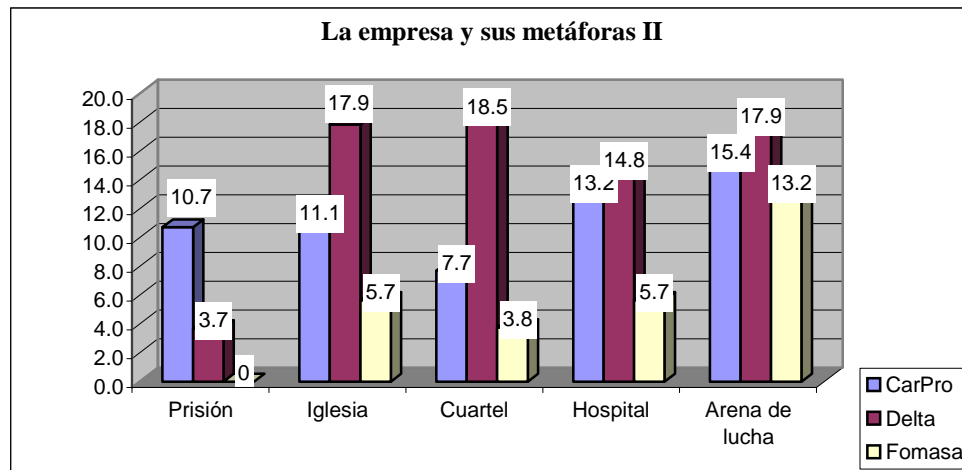
Gráfica 4.7.



Por el contrario, las imágenes más débiles la ven como un cuartel o una prisión. El planteo de Fourier de presidio atenuado es puesto en entredicho, superficialmente aquí. La empresa con más posturas disciplinarias es Delta¹²⁹, enseguida CarPro, situándose al final Fomasa.

¹²⁹ No está aislada de este hecho la postura del jefe de personal de la empresa Delta Conectores, la cual expuso en entrevista, cuando señala, refiriéndose al tipo de trabajador que requiere la empresa: “Primeramente su escolaridad, debe de estar dispuesto al cambio, debe tener buena presentación, que no se requiere por la cuestión de trabajo directamente, pero no debemos... aquí la política es no tener gente que dé mala imagen, verdad, como son tatuajes o el pelo largo; iniciativa debe de tener [En caso de solicitar empleo, se le pregunta]...No es contratada. En este momento hay algunos, pero ya venían de años atrás, verdad...sacarlos y..., en años recientes no hay ninguna persona con tatuajes, el motivo es precisamente porque se considera que es gente comúnmente llamada chola, la cual puede venir a perjudicar la cultura de trabajo [Respecto del pelo largo, se le inquiera]...Eso es porque tenemos máquinas de alto riesgo...Por la seguridad de ellos... Incluso las mujeres que

Gráfica 4.8.



Con esto último hemos hecho referencia explícita a la familia y la escuela, dos dimensiones de la socialización en la que nos detendremos con mayor profundidad, en el entendido de que: “Para comprender hasta qué punto familia y escuela forman una pareja, era necesario y suficiente restablecer el término que los une realmente: las relaciones sociales de producción, las leyes de su reproducción y la lucha de clases que emanen de ellas” (Baudelot y Establet, 1975: 262). Antes de un abordaje más directo sobre la presencia de la familia en la fábrica, y viceversa, avancemos en el “mapeo” de las fábricas y las imágenes generadas en los trabajadores.

Como hemos constatado, las empresas no son homogéneas. En ellas, en sí mismas, hay diferencias, que hemos procurado intencionalmente resaltar. En este orden de ideas, es paradójico, por ejemplo, que el establecimiento industrial con menos escolaridad sea, de las tres empresas, en las que más se emparenta a la empresa con la escuela. En esto influye su perfil sociodemográfico (mayor presencia de población rural en el destacamento de los trabajadores de Delta), el énfasis en el curso de inducción y la propia debilidad escolar en sus miembros, lo que en su ensamble le da ese sentido. Asimismo, en la empresa citada se encuentra la tasa más alta de entender la empresa como equipo, aunque también, considerando a las tres empresas, en Delta se pone de relieve la lectura del espacio jerárquico (el mayor puntaje de asociarle a las imágenes de iglesia, cuartel y hospital). Por otra parte, lo

son tan necesarias en la planta, traen su gorro, pero excepto ellas, nadie debe traer el pelo largo”. Revisando de documentos oficiales los requerimientos que deben de cumplirse para ser candidatos a ocupar un puesto de trabajo en la empresa, en Delta se presentan las ideas del orden y la presentación social como algo muy valorado, por encima de lo que ocurre en Fomasa y en CarPro, lo que produce una lectura similar a la que generan planteos tayloristas: un buen trabajador es aquel que labora bien y obedece las disposiciones fabriles, agregamos nosotros, desde su entrada.

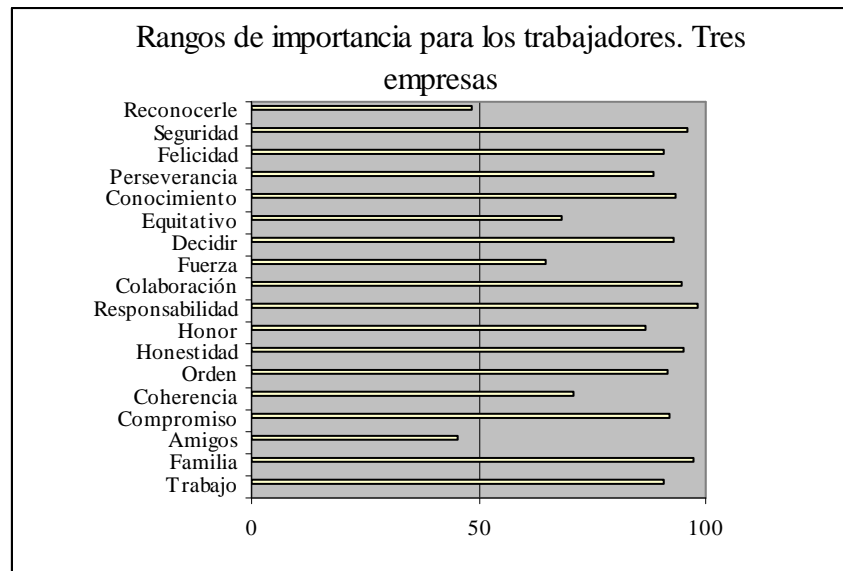
más destacado en CarPro es su énfasis en la disciplina, en tanto en Fomasa se tiene la visión más positiva.

Cuadro 4.3. De acuerdo al rango muy importante

	Carpro	Delta Conectores	Fomasa
El trabajo	93.8	90.3	87.9
La familia	98.5	96.8	96.6
Los amigos	43.3	46.7	45.5
El compromiso	96.6	93.5	85.7
La coherencia (entre el decir y el hacer)	67.3	62.1	84.0
El orden	96.8	86.2	91.4
La honestidad	96.8	90.0	98.2
El honor	91.4	80.0	89.3
La responsabilidad	100.0	96.8	98.3
La colaboración	96.8	93.3	94.6
La fuerza	69.5	55.2	69.6
La capacidad de decisión	98.4	86.2	94.6
Lo equitativo	70.2	47.4	87.7
El conocimiento	96.8	86.7	96.5
La perseverancia	77.2	95.8	92.6
La felicidad	96.6	86.7	89.3
La seguridad	100.0	93.3	94.8
El reconocimiento social	58.3	37.9	49.1

En el cuadro 4.3 se pondera el peso de la familia. Si bien ocupan un puntaje ligeramente superior la responsabilidad y la seguridad, deviene éstas en bienestar de la familia, ese es su sentido. Los más bajos reconocimientos, lo menos importante, serían los amigos, el reconocimiento social y la fuerza. También lo equitativo y la coherencia presentan rangos bajos de importancia entre los trabajadores (destaca el caso de Fomasa con el más alto puntaje: en esta empresa es parte de su decálogo). Articulando las tres empresas, su expresión gráfica nos permite comprender mejor aún el peso que le dan los trabajadores:

Gráfica 4.9.



Hemos hecho referencia de la empresa en dos grandes bloques: como espacio de crecimiento e involucramiento y como espacio de control y domesticación. Ahora, vale señalar que la familia establece un continuo con la empresa, o mejor: la forma en que la empresa prolonga la socialización, en ese continuo que va de la socialización primaria a la socialización secundaria. La reflexión sobre los trabajadores respecto de lo que es el trabajo nos aporta elementos en ese sentido, para lo que es preciso poner de relieve el peso que tiene la ideología del trabajo (cf. Zurla, 1989-1990).

Lo dominante en nuestra evidencia empírica es que los trabajadores entienden al trabajo como un medio de superación; enseguida, también con un muy alto rango, se le aprecia como un medio necesario para vivir y con una forma de socialización. Por el contrario, en el polo opuesto, se entiende al trabajo como medio de explotación, y con el más bajo puntaje, se relaciona al trabajo con la condena¹³⁰. Es pertinente señalar que no se aprecian tanto las diferencias en la forma en que en las tres empresas se califica al trabajo en términos positivos. Sin embargo, en la mirada contraria, vale destacar que en la empresa Fomasa los trabajadores se ponen por encima de entender a la empresa como medio de explotación. Dicho de otra manera, los trabajadores entienden a la fábrica allí como un espacio para la explotación, por encima de sus colegas trabajadores; pero al mirar al trabajo como condena, ahí los

¹³⁰ No obstante que no encontramos de manera directa alusiones sobre la afectación del trabajo –aunque la rotación, el sometimiento a las evaluaciones, el señalar si habría disponibilidad o no para contribuir con la empresa tienen este sesgo-, no dejamos de coincidir con R. Ricchi, cuando afirma: “Trabajar no es sólo peligroso sino que es también -muy frecuentemente- un verdadero sufrimiento. Y este principio vale para todos”

trabajadores de CarPro son los que toman la delantera. Si vemos en su conjunto los datos, en los trabajadores de Delta se aprecia más claramente el proceso de inculcación de valores en torno a la aceptación del trabajo como normalidad, la importancia de trabajar, en fin, como señalan Baudelot y Establet, se manifiesta de manera más plena el proceso de inculcación de la ideología dominante. Los conceptos más elaborados son los que reciben la calificación más baja por parte de los trabajadores de Delta; en cambio, las visiones más convencionales sobre el trabajo son las que reciben de éstos la puntuación más alta.

Cuadro 4.4. El trabajo es para usted

	CarPro	Delta	Fomasa
Condena	5.3	0.0	0.0
Medio de explotación	5.4	7.4	13.5
Medio necesario para vivir	92.4	100.0	96.5
Mecanismo de superación	98.4	100.0	96.4
Para ser independiente	83.1	78.6	74.1
Una forma de socialización	91.7	75.0	88.9

Lo apuntado líneas arriba es la visión general, que incluye a trabajadores de confianza y a los de base. Ahora distingamos entre uno y otro grupo de trabajadores. En el siguiente cuadro se aprecian datos muy sugerentes. Los trabajadores de confianza ubican a la empresa como un medio de explotación, muy por encima de los trabajadores de base. Por el contrario, los trabajadores de base tienen una lectura de mayor aceptación del trabajo como medio para vivir, para superarse y para ser independiente.

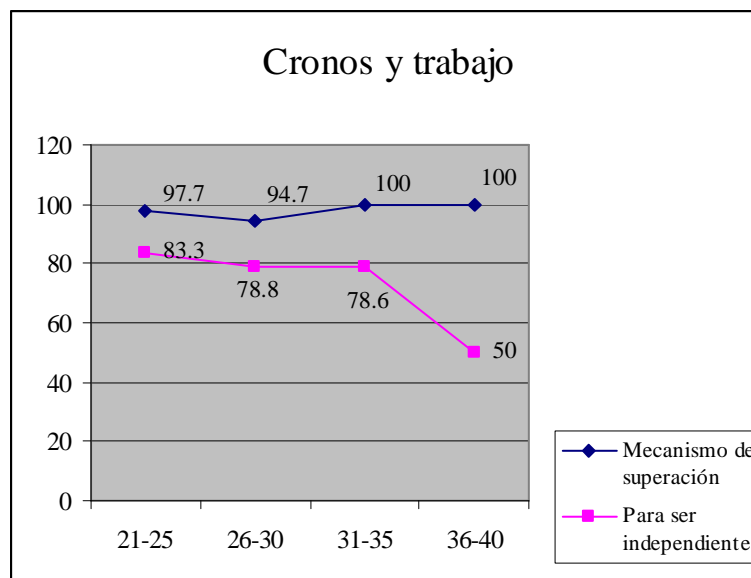
Cuadro 4.5. El trabajo es para usted

	Base	Confianza
Condena	2.0	0.0
Medio de explotación	7.9	21.4
Medio necesario para vivir	98.2	82.8
Mecanismo de superación	99.1	96.4
Para ser independiente	81.1	75.0
Una forma de socialización	86.1	88.9

Un poco más importante para la base que para los trabajadores de confianza, en el mismo concepto de superación. Volveremos sobre este tema un poco más adelante para relacionarlo con la escolaridad.

En lo que se refiere a la distinción por género, encontramos que la mujer se incorpora al proceso de trabajo por razones similares a las que llevan a los hombres al proceso laboral. Sin embargo, la forma en que miran su realidad puede ser distinta en uno y otro caso: Las mujeres privilegian más al trabajo en su relación con la independencia (87.5%) y la socialización (95.8%) que los hombres 76.9% y 85.6%, respectivamente. Pero al mismo tiempo, y no rompe con lo enunciado, las mujeres también entienden al trabajo más como condena (4.8%) y medio de explotación (9.5%) que sus pares masculinos (1.7% y 8.8%, en el orden citado). Los trabajadores que son solteros tienen una lectura menos negativa (4.9%) del trabajo como medio de explotación que los trabajadores que viven en pareja (11.1%), lo cual a su vez se materializa en que el trabajo es medio para ser independiente (81.8% en los solteros frente a 76.3% de los que viven en pareja). Revisando las posturas de acuerdo a los grupos de edad, lo notable es la elevada calificación que se da al trabajo como mecanismo de superación, en especial por los grupos de mayor edad; por su parte, los grupos de menor edad lo valoran más como un factor de independencia, a diferencia de sus pares de mayor edad.

Gráfica 4.10.



En lo que se refiere a las posturas de los trabajadores y su condición urbana, es pertinente poner atención en las marcadas diferencias, como se aprecian en el siguiente cuadro.

Cuadro 4.6. El trabajo es para usted

	Casa sola	Departamento
Condena	2.0	4.5
Medio de explotación	7.8	10.0
Medio necesario para vivir	94.7	95.5
Mecanismo de superación	97.2	100.0
Para ser independiente	78.3	85.7
Una forma de socialización	88.8	100.0

Esta es la percepción que tienen los trabajadores respecto de su trabajo, en relación con los pesos estructurales que influyen en su forma de mirar las cosas, eso que plantea Bourdieu como estructuras estructurantes. Los trabajadores que viven en departamentos son más críticos que sus pares que viven en casa sola, al ubicar al trabajo como condena y medio de explotación, en un rango bajo en comparación de las otras dimensiones, pero alto al revisar las posturas entre los dos sectores de trabajadores. Pero también destaca la percepción del trabajo en lo referente a la socialización, su papel en la construcción de independencia y como mecanismo de superación. Se trata de una veta que no podemos explotar más en este trabajo, pero que es muy sugerente. Pongamos ahora atención, en el siguiente apartado, en la disciplina y la obediencia.

4.2. “...el hombre de valer hace lo que le dicen y no replica” (Taylor)

Adentro de la empresa el *homo faber* produce y es producido. Se reafirma la disciplina socialmente vivida y llevada al centro de trabajo en ese proceso de fabriquización. Nos referimos a ello al hacer referencia a la socialización; aceptando que ésta es, como indica Durkheim –relacionándola con la educación–, disciplinarse: “... cada sociedad, considerada en un momento determinado de su desarrollo, tiene un sistema de educación que se impone a los individuos como una fuerza generalmente irresistible” (Durkheim en Ibarrola, 1985: 21). La socialización implica la aceptación de las reglas del juego¹³¹. No se aparta de nuestro interés reconocer un hecho clave y herencia de Gramsci, en cuanto a

¹³¹ No estamos reduciendo la socialización al ámbito educativo, laboral o familiar. Hay otras dimensiones en las que reparamos a lo largo de la indagación, como es el caso de las prácticas de recreación dentro de la fábrica. La socialización, así, se manifiesta en diferentes dimensiones. Ejemplificamos en lo que se refiere a la participación de los trabajadores en actividades recreativas (cursos de guitarra, en equipos deportivos, baile, etc.). En el promedio de las tres empresas, un 51.3% de trabajadores participa en este tipo de actividades (la mayor participación se da en CarPro, y la menor en Fomasa). Los trabajadores de confianza dijeron participar más que sus compañeros de base (57.1% y 53%, respectivamente). Este dato se confirma al establecer la relación entre escolaridad y participación en actividades recreativas: los que tienen más escolaridad (bachillerato o educación profesional) participan un poco más que los que tienen estudios de primaria o secundaria. Los hombres participan 2.5 veces más que las mujeres, lo que es una diferencia notable, a la par de que 14 puntos porcentuales por encima participa más la gente que está casada o vive en pareja que los trabajadores solteros, lo que indica un involucramiento de la familia. Los que rentan la vivienda en que viven, participan más que los dueños del

que el control se manifiesta en la creación de un hombre colectivo, proceso en el que la escuela¹³² juega un papel principal, del consenso hegemónico, así como en la creación de un tipo de civilización¹³³. Estamos pensando en la familia, la escuela y su vínculo con la fábrica, ineludible porque trabajan en la construcción del ser social. Ya no es, indica Althusser, la Iglesia y su protagonismo, sino que las “influencias familiares, recibieron de la escuela estímulos en el mismo sentido” (cf. Bartolucci 1994), así como “es el aparato escolar que remplazó en sus funciones al antiguo aparato ideológico de Estado dominante, es decir la Iglesia” (Althusser, 1998: 41)¹³⁴.

En nuestra evidencia empírica, los trabajadores valoran más la obediencia que el saber hacer. Sin embargo, articular el conocimiento con la obediencia es lo que presenta mayor puntaje en las tres fábricas estudiadas. Hurgando en los detalles, los trabajadores de base valoran más la obediencia que los de confianza (75.7% y 65.4%, respectivamente). La articulación de obediencia con buen desempeño se sitúa un poco por encima del 96%, tanto en trabajadores de base como de confianza. Sin embargo, aun cuando consideran que la exigencia se fundamenta en la actividad laboral bien desempeñada, el trabajador puede exigir aunque no sea un ejemplo de buen trabajador (55% y 44.4%, de base y de confianza). Empero, la capacidad de exigencia se basa principalmente en el buen desempeño laboral. Dicho de otra forma, trabajar bien es la premisa para exigir, agregaríamos, con legitimidad.

Cuadro 4.7. Un trabajador responsable

	CarPro	Delta	Fomasa
Obedece, aunque no sea buen trabajador	71.0	74.1	78.2
Obedece y hace bien las cosas	98.4	86.2	98.2
Es enojón pero hace bien las cosas	70.7	59.3	69.8
Puede exigir, aunque no sea el mejor trabajador	48.4	50.0	60.0
Labora bien y exige sus derechos	95.4	83.3	98.1

inmueble en que habitan, en tanto los que viven en departamento se han socializado bastante más en las actividades recreativas que sus pares que viven en casa sola (65.2% y 47.8%, en el orden citado).

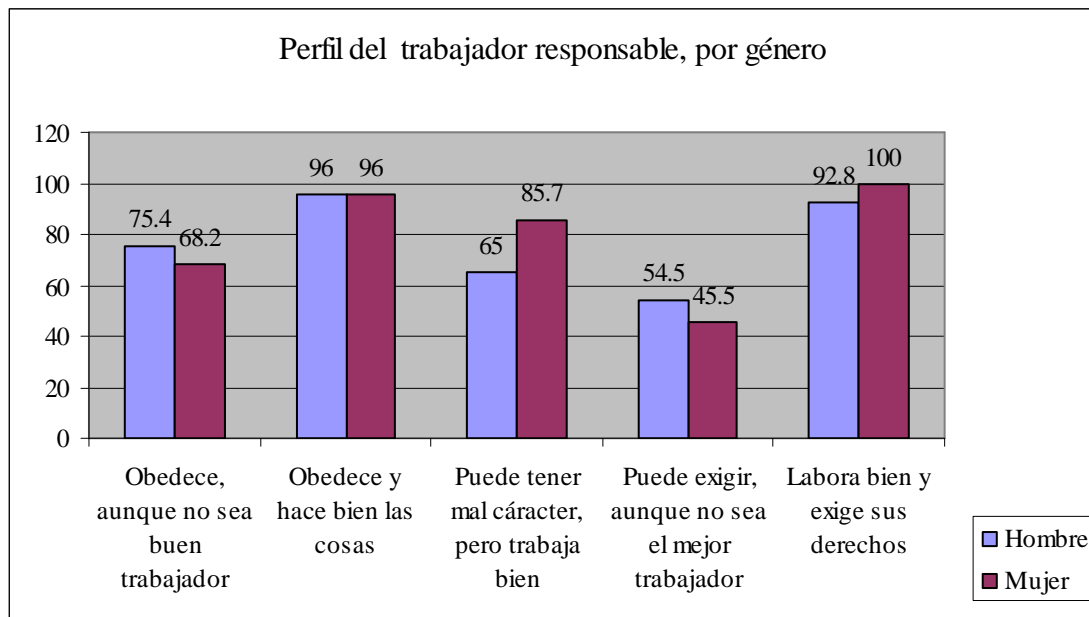
¹³² Sin entrar en los matices entre Gramsci y Althusser, y que claramente los expone Poulantzas (199), coincidimos en que “...en la escuela se aprenden las ‘reglas’ del buen uso, es decir de las conveniencias que debe observar todo agente de la división del trabajo, según el puesto que está ‘destinado’ a ocupar: reglas de moral y de conciencia cívica y profesional...” (Althusser, 1998: 14).

¹³³ Sobre este tema, concretamente plantea Gramsci: “Tarea educativa y formativa del estado que tiene siempre la finalidad de crear nuevos y más elevados tipos de civilización, de educar la ‘civilización’ y la moralidad de las más vastas masas populares a las necesidades del continuo desarrollo del aparato económico de producción y, por tanto, de elaborar también físicamente los nuevos tipos de humanidad” (Gramsci, 1977: 373). En esta misma dirección, Borón apunta hacia el “fordismo”, y en sus desembocaduras, en lo que tiene que ver con la “homogeneización cultural” y su relieve en la conformación del “sentido común” (cf. Borón, 2002: 18).

¹³⁴ Pensemos en los requerimientos para entrar a trabajar a las fábricas que se estudiaron. Se trata de sujetos seleccionados, que antes además también fueron seleccionados, es decir, aprobaron sus cursos escolares, lo que se demuestra con el diploma.

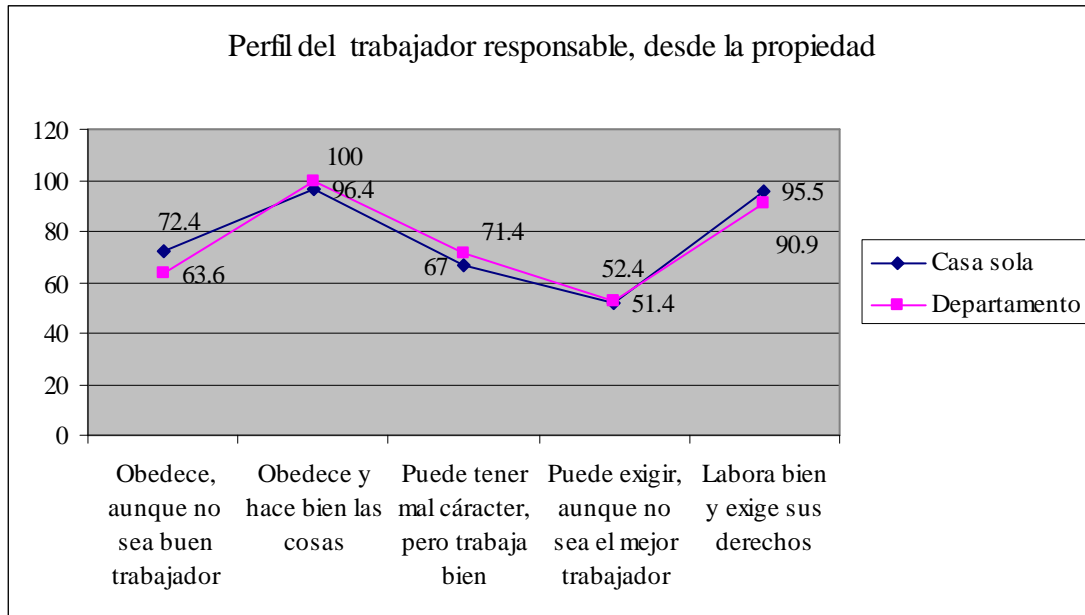
Las perspectivas de las mujeres y los hombres sobre la responsabilidad, en las dimensiones de la obediencia y el saber hacer, también presentan diferencias a resaltar. Las mujeres van a enfatizar que un atributo del buen trabajador es el que realiza bien su trabajo por encima de si es obediente, a diferencia del hombre, que coincide con las respuestas femeninas, en su sentido, pero no en el peso de cada una de estas variables. En la siguiente gráfica podemos mapear estas diferencias.

Gráfica 4.11.



Sin que sea una información contundente, dados los matices, los que son propietarios del bien inmueble donde habitan ponen un poco más de atención en la obediencia; en tanto, los trabajadores que rentan su vivienda enfatizan el saber hacer. A pesar de tratarse de fronteras difusas, es posible distinguir estas posturas. Veamos gráficamente como se manifiestan éstas.

Gráfica 4.12.



Líneas atrás señalamos que los trabajadores de base valoran más la obediencia que los de confianza. Así como este dato era elocuente, de la misma manera, al relacionar los atributos de un buen trabajador con el nivel de escolaridad, encontramos diferencias notables. A más escolaridad, en general menos relieve tiene la obediencia, e inversamente proporcional, más relieve adquiere el hacer bien las cosas. A partir de ello podemos inferir que para los trabajadores con más años de escolaridad, una condición para ser mejores trabajadores pasa por el tener más instrucción escolar (la mayor permanencia en la escuela deviene en una mejor condición laboral –la meritocracia en acción).

Cuadro 4.8.

Un trabajador responsable	Primaria	Secundaria	Bachillerato	E. Profesional
Obedece, aunque no sea buen trabajador	78.6	81.2	59.3	66.7
Obedece y hace bien las cosas	92.9	97.3	96.4	93.3
Es enojón pero hace bien las cosas	78.6	73.0	64.3	60.0
Puede exigir, aunque no sea el mejor trabajador	35.7	59.4	50.0	40.0
Labora bien y exige sus derechos	93.3	91.5	100.0	100.0

Salgamos de la fábrica y de la forma en que se miran a sí mismos los trabajadores. Acerquémonos a las casas de los trabajadores.

4.3. La empresa toca la puerta de la familia

En la recolección de evidencia empírica pudimos apreciar la búsqueda y necesidad de los operarios de delimitar los espacios del afuera y el adentro. Pero también encontramos que esto no siempre es posible. Haciendo la distinción entre el trabajo de un área físicamente extenuante y otra área en la que resalta la sobrecarga en tensiones, un informante calificado de Fomasa ponía sobre la mesa su propio ejemplo: de este lado las operaciones son más estresantes. “Te digo eso porque yo vengo de una línea de esas también y, este, así es de estar pensando en la casa: chin, ahorita qué, 1300 (válvulas), mañana me recupero para más o menos salir en la semana a mi nivel y que no me llamen la atención” (ya no es la conducta ceñida a un esquema de cumplir el mandato, de obedecer, sino de cumplir con las obligaciones implícitas, como veremos enseguida).

Indagando, pues, en la presencia de la empresa en la casa, nos encontramos con diferentes expresiones: la mayoría de los trabajadores, como se verá de manera puntual más adelante, platican del trabajo en casa, es un motivo de conversación; los parientes o personas cercanas a los trabajadores, cuentan con la información mínima para comunicarse con los trabajadores en caso necesario. En fin, no es ingenuo pensar en la importancia que tiene la familia para las gerencias modernas. Para ilustrar lo enunciado, en el caso de CarPro el gerente de Relaciones Industriales, Raymundo Sosa, nos señalaba en entrevista: “queremos, a través de algunos mecanismos que aquí inventemos, tratar de que la familia sea contrapeso para la responsabilidad y la disciplina de la gente. Por ejemplo, ¿quién lidia con el gasto familiar? La esposa. Entonces si el marido no viene a trabajar, ella seguramente no sabe lo que está ocurriendo, desde el punto de vista económico. Pero si le llegara una información a su esposa de lo que va a provocar una falta de su marido al trabajo, tal vez ella diría: oye, no la amueles, por qué faltas”¹³⁵.

¹³⁵ En un tono muy similar, lo que indica que se trata de una dimensión en la que ha trabajado la gerencia, el jefe de personal de CarPro apunta: “Nosotros partimos del hecho, yo en lo particular, comparto la tesis de que cuando más involucrada está la familia motiva al trabajador a pedir algo y le ayuda a ponerse la camiseta de la empresa: la esposa, ‘oye es que te vas a cambiar de trabajo, no espérate que si te va mal; espérate, mira en esta empresa acuérdate que a mediados de año hacen un evento y nos toca a todos, en fin, el evento de fin de año, los regalos, a dónde te vas a ir’, por un lado, y por otro lado, precisamente que la gente vaya poniéndose la camiseta de la empresa, que vea ahí CarPro y que diga CarPro es mi empresa, y lo que yo expongo en los cursos de inducción es, nosotros no tenemos una propaganda tan extensiva, tan exhaustiva como la Coca. Imagínense ustedes, sus hijos, que pensarían que trabajaran en la Coca Cola, qué padre, mi papá trabaja en la Coca. Sí, gracias a qué, a la publicidad que tiene la Coca. Pero comenten ustedes a sus hijos de esta empresa, para que ellos también se sientan orgullosos de que ustedes trabajan en CarPro, y que el muchachito de al lado de sus compañeros que mi papá trabaja, pues mi papá trabaja en CarPro y hace esto, y los anillos que hace mi papá están en los coches nuevos, cosas de esas”. Por otra parte, en lo que se refiere a la existencia de “algunos mecanismos que aquí inventemos” (Sosa), hay antecedentes de estas prácticas de control. Refiriéndose al fordismo, se plantea: “Esta época –

Asimismo se comentaba del interés por echar a andar visitas familiares en la empresa, para fomentar el orgullo de trabajar en la empresa, reafirmar vínculos internos, entre otros¹³⁶. Sigamos con nuestra exposición.

Ahora, respecto a los familiares que físicamente han entrado al centro de trabajo, por un lado, y a los que conocen, por otro lado, a los compañeros de trabajo, nos encontramos con un relieve en el caso de la empresa Fomasa. En cuanto a si en la familia del trabajador se conoce a los compañeros de la fábrica, nos encontramos en ese sentido con un relieve, de nueva cuenta, en las empresas Fomasa y Delta. Hay un factor que no es desdeñable y que es totalmente ajeno a la empresa CarPro: su ubicación geográfica hace que sea costoso, difícil y demanda mucho tiempo para llegar a ella casi desde cualquier punto de la ciudad de Aguascalientes; en cambio, llegar a Fomasa o Delta Conectores, por las vías de comunicación, la concentración industrial en la que están (*Ciudad industrial*) y la propia cercanía con la poderosa sede del INEGI juegan a favor de estas dos últimas empresas. Ahora revisemos la situación pero en lo que hace al conocimiento de la familia y/o de amigos del centro de trabajo.

La gran mayoría de las familias de los trabajadores saben en dónde trabaja su familiar. Esto no quiere decir que cuenten con la información, dado que no conocen en la misma proporción que saben donde trabaja, el número telefónico de la empresa; mucho menos aún, han entrado al centro de trabajo. En el cuadro número 6.9 se aprecian estos desniveles.

Cuadro 4.9. Su familia o gente más cercana:

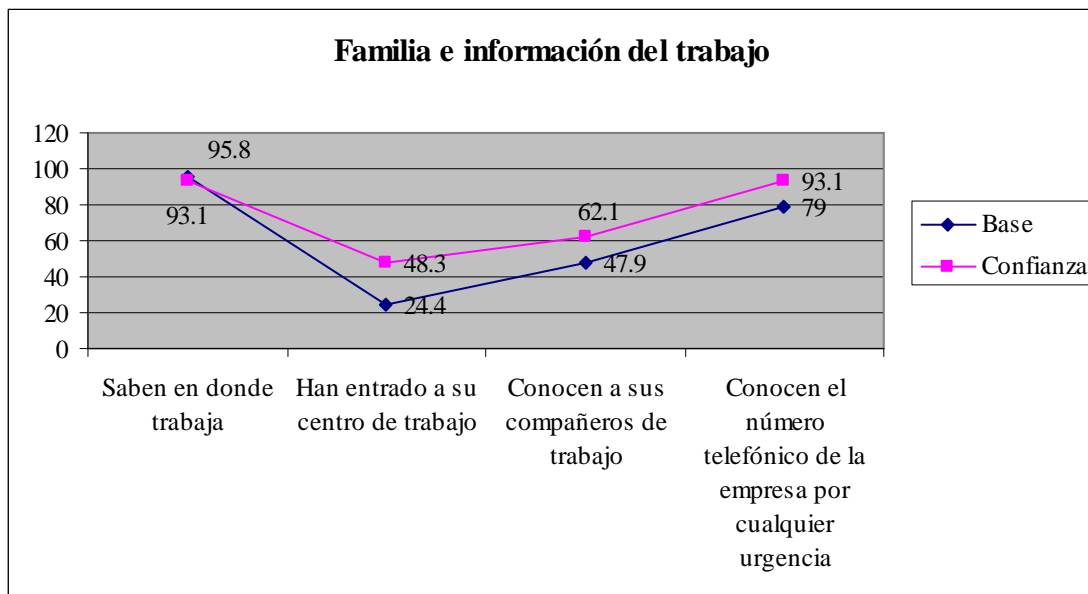
	Carpro	Delta	Fomasa
Saben en donde trabaja	95.6	93.5	96.7
Han entrado a su centro de trabajo	13.2	16.1	51.7
Conocen a sus compañeros de trabajo	41.2	48.4	60.0
Conocen el número telefónico de la empresa por cualquier urgencia	76.5	87.1	83.3

señala Benyon- marca el principio de la cooperación entre expertos de formación universitaria (sociólogos, psicólogos, psicotécnicos, etc.) y hombres de negocios. Ford se rodea muy pronto de un 'departamento de sociología' y de un cuerpo de inspectores y controladores... Su misión esencial: controlar, desplazándose a los hogares obreros y a los lugares que frecuentan, cuál es su comportamiento general y, en particular, *de qué manera se gastan el salario*" (Coriat, 1982: 57).

¹³⁶ Insistimos que ubicándole como práctica gerencial, el acercamiento con la familia es un recurso explorado por las gerencias de manera intencional. Veamos lo que dice un teórico sobre ello, aun cuando se dirige más su planteo hacia los cuadros altos de la administración: "El conflicto entre el trabajo y la familia se reduce abruptamente cuando la organización impulsa valores acordes con los sentimientos de la gente, valores que tengan igual significación en el trabajo y en el hogar. Sólo entonces será posible que los ejecutivos dejen de vivir ateniéndose a dos códigos de conducta y comiencen a ser una sola persona" (Senge, 1998: 386). Como se ha planteado en diferentes momentos de la exposición, el trabajo y la familia son aspectos fundamentales para los trabajadores. De ahí que sea pertinente detenernos en la siguiente reflexión: "...una encuesta de Raúl Béjar sobre identidad nacional encontró que el trabajo, la escuela y la industria eran las instituciones de tipo directivo que despertaban mayor sentido de pertenencia entre habitantes de cuatro ciudades de Tamaulipas" (Béjar en Reygadas, 1998: 143).

Resalta de manera contundente en este orden las diferencias entre los trabajadores de base y los de confianza (aquí tiene un peso principal el personal de confianza de Fomasa). Casi en la misma proporción, sus familias saben del lugar donde laboran. Empero, la familia del personal de confianza ha entrado más al centro de trabajo que la del operario de base (48.3% y 24.4%, respectivamente), de la misma manera que conocen más a los compañeros de trabajo del personal de confianza que a los compañeros del operario (62.1% y 47.9%, respectivamente); con el mismo patrón, 93.1% de la gente cercana o la familia del trabajador de confianza, conoce el número telefónico de la empresa, en tanto esto ocurre con el trabajador de base en el orden de 79.0%¹³⁷.

Gráfica 4.13.



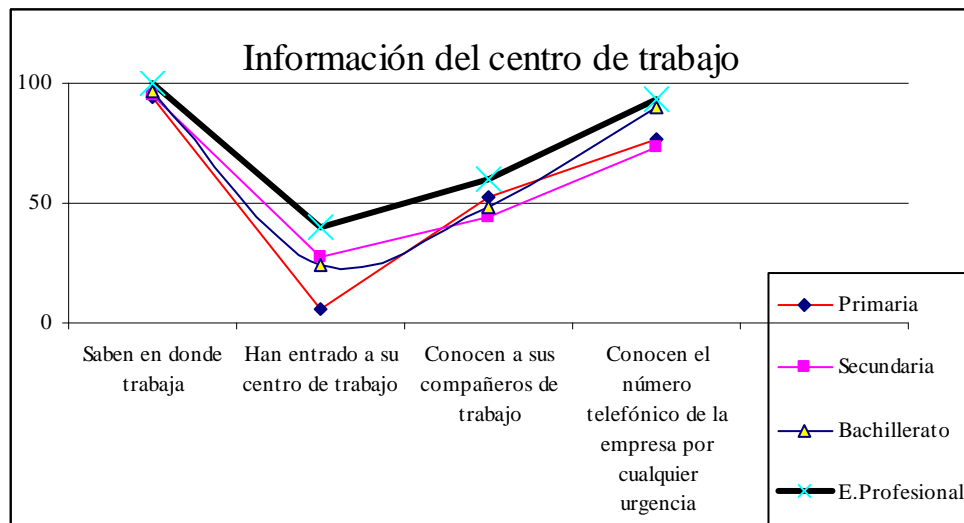
En cuanto a diferencias por género, también es posible apreciarlas. La gente que rodea a las mujeres trabajadoras sabe menos donde laboran que en el caso de los hombres (85.7% y 97.7%, respectivamente). Sin embargo, la familia o gente cercana de las trabajadoras conoce más a sus compañeros de trabajo (53.6%) de lo que ocurre con los hombres (48.9%). En el caso de los trabajadores que viven en pareja o solteros, los cuales prácticamente están empatados en informar a sus familiares o gente cercana sobre el lugar en que trabajan, las diferencias se aprecian en que hay un mayor conocimiento del centro de trabajo en los trabajadores con compromisos familiares, sea porque

¹³⁷ Sin ser determinante, seguramente influye el que 15.1% de los trabajadores de base tienen teléfono en casa, mientras que el trabajador de confianza, puede descolgar el aparato y hacer llamadas de su casa en el orden de 58.6%, de acuerdo a nuestra evidencia empírica.

han entrado al centro de trabajo (32.1% frente a 22.4% de los que son solteros), porque conocen a sus compañeros (51.9% *versus* 41.9%) o dado su conocimiento tenue, pero diferente al fin, del número de teléfono de la empresa (81.1% y 79.6).

En lo que se refiere a la escolaridad y el conocimiento del centro de trabajo, los más escolarizados, en este caso los trabajadores con escolaridad universitaria, presentan las tasas de conocimiento más altas en todos los casos. Es decir, a diferencia de la disposición tendencialmente baja conforme aumenta la escolaridad a participar en actividades sindicales, y en la misma tendencia a la baja a recomendar a alguien para el trabajo en la empresa, los trabajadores con más escolaridad informan más a su círculo cercano, lo que en los hechos implica un mayor uso de las instalaciones también (relacionemos esto a su vez con el alto índice de escolaridad en el personal de confianza).

Gráfica 4.14.



Sin el interés de formular una consideración general, vale destacar las diferencias entre los que viven en casa y los que viven en departamento. Los que viven en casa presentan porcentajes por debajo de los que viven en departamento. Ha sido frecuente encontrar distinciones en ambos segmentos de trabajadores. Por ello, podríamos sugerir que hay una mayor proclividad a la socialización en los trabajadores que viven en la condición urbano-cultural departamento frente a los que viven en casa, al menos eso es lo que indican los datos en general de la encuesta.

Cuadro 4.10. Su familia o gente más cercana

	Casa sola	Departamento
Saben en donde trabaja	94.9	100.0
Han entrado a su centro de trabajo	27.1	39.1
Conocen a sus compañeros de trabajo	49.2	52.2
Conocen el número telefónico de la empresa por cualquier urgencia	80.5	82.6

No se aleja esta información de nuestra percepción en nuestras visitas a las plantas. De un lado, siempre nos llamó la atención, en este sentido, el conjunto de actividades en Fomasa para las familias. Nos tocó estar un 10 de mayo viendo cómo festejaban a las madres trabajadoras, y algunas esposas de operarios. Por cierto, el grupo musical que amenizaba el evento estaba formado por miembros del curso de guitarra proporcionado por la empresa y al que asistían trabajadores y familiares de trabajadores de la empresa. El cuerpo gerencial estaba reunido allí. No es un hecho menor ni una coincidencia en la agenda; por ello nos parecía pertinente exponerlo. Aun así, un informante calificado nos alertaba sobre la débil implicación, realmente, de las familias en los cursos y actividades promovidos por la empresa para los trabajadores y sus familias. En el caso de CarPro, en su órgano de información, la revista *Notipower*, hay un eje que atraviesa todos los números: la familia. Así, siempre de manera discreta o más abierta, la disciplina, la responsabilidad, el conocimiento, el amor, la calidad, el ausentismo, la seguridad, el trabajo en equipo, entre otros, tiene como enganche, telón de fondo o por los valores que se le emparentan, a la familia. Aun con su relieve, un alto directivo de la empresa nos narraba una última aventura en CarPro dirigida a las familias que no había tenido el éxito esperado: quizá porque no se hizo en un día laboral, porque no se pagó el transporte, porque no se alquilaron instalaciones fuera de la empresa, por lo que fuera pero no funcionó, argumentaba. La síntesis del esfuerzo de *Notipower* es que tener un buen desempeño en el trabajo influye, sin duda, en un buen desempeño asimismo en la vida doméstica. Muy cercano a lo que encontramos en CarPro es el testimonio de un informante calificado de Fomasa: “comenzamos en la línea 4, después esa línea desapareció porque se modernizó ciertas máquinas que ya nos cambiaron a la línea 2 y hemos seguido laborando hasta ahorita actualmente que ya hay un cambio en la máquina, en la maquinaria, en los procesos, en nuestro nuevo sistema de calidad que llevamos, el QS9000, es muy importante porque inclusive este se aplica no nada más aquí sino fuera de aquí, en la casa, con tu familia, con todos, se aplica muy bien y parece que da resultados”. Viene a la memoria toda la puesta en escena de los alcances de la cultura (o filosofía, de acuerdo a lo discutido con Ouchi), desde la perspectiva gerencial, que intentan rebasar las *manifestaciones físicas* del corporativo: “los elementos de humanización de un conjunto de

pensamientos de este tipo van más allá de los muros de la corporación” (Ouchi, 1982:214).

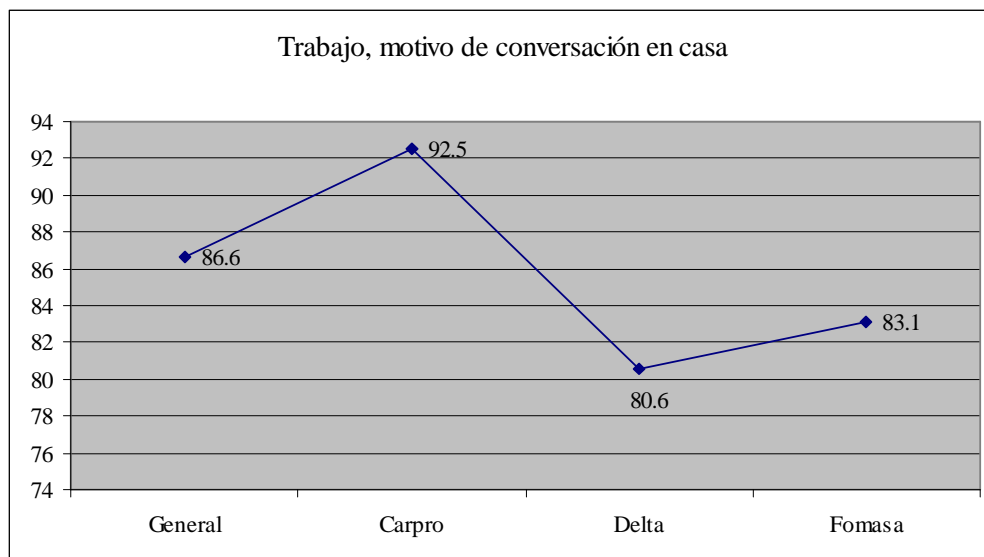
Como vemos, también la familia o los amigos o los ex compañeros de banca han rebasado las manifestaciones físicas de la casa, del barrio y de la escuela. Veamos una de sus dimensiones, relacionada con la importancia que tiene el trabajo en la conversación cotidiana familiar.

Cuadro 4.11. Platica del trabajo en su casa

General	Carpro	Delta	Fomasa
86.6	92.5	80.6	83.1

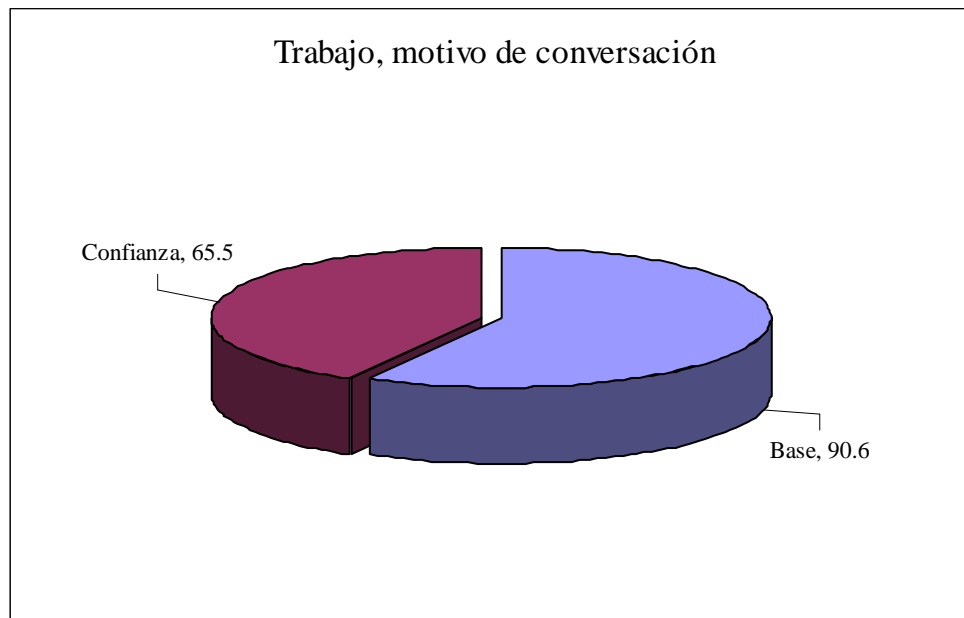
Si graficamos la información contenida en el cuadro, nos ilustra claramente sobre el peso del trabajo (y la empresa) en la cotidianidad.

Gráfica 4.15.



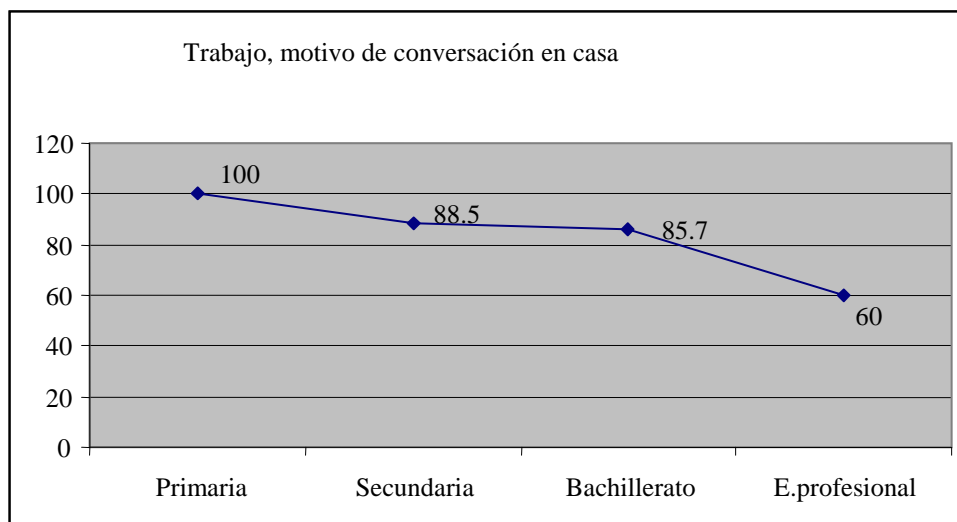
Y situados en el plano de la vida cotidiana, en nuestra indagación encontramos que los trabajadores de base platican bastante más del trabajo, de lo que ocurre en la empresa, de lo que lo hacen sus pares de confianza. Muy ligeramente, pero las mujeres platican un poco más (88.5%) del trabajo que los hombres (83.3%), a pesar de que como apuntábamos líneas atrás, las trabajadoras han informado menos –motivos aparte- del lugar donde trabajan que los hombres, así como esta práctica está más presente en los que viven en pareja que en los trabajadores solteros.

Gráfica 4.16.



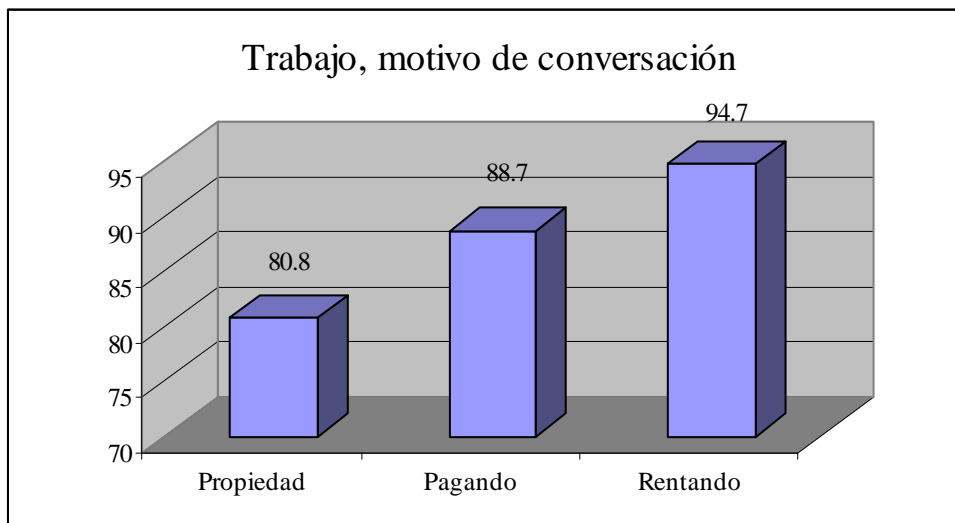
La centralidad del tiempo de trabajo parece pesar más en el trabajador de base que en el de confianza, al menos por los datos que arroja la investigación. Una segunda lectura de esta centralidad del tiempo de trabajo nos la proporciona el nexo entre escolaridad y el lugar del trabajo en la conversación en casa. De nueva cuenta se aprecian contrastes marcados: los trabajadores con menos escolaridad platican más del trabajo que los que tienen menos escolaridad. Veamos cómo se aprecian estos niveles o escalones gráficamente.

Gráfica 4.17.



La condición de habitación también influye en la percepción de las cosas. Los que habitan departamentos platican más (91.7%), que los que habitan casa sola (84.3%), así como los que rentan también están por encima de los propietarios en el ejercicio de la práctica de comunicación citada (94.7% y 80.8, respectivamente). No es un accidente, ni un hecho aislado, si consideramos que la condición de habitación es una forma en sí de socialización.

Gráfica 4.18.



Sin pretender construir una frontera, simplemente en términos de exposición, aproximémonos ahora a los amigos. Antes, vale recordar que en los datos generales se valora más a la familia que a los amigos, no hay punto de comparación. Sin embargo, éstos han ocupado en la historia y en la vida diaria un lugar de relieve en la experiencia de los trabajadores.

4.4. Los amigos

Al preguntar al conjunto de los trabajadores sobre la importancia de los amigos en las diferentes dimensiones sociales (es decir, considerando a los amigos del barrio, de la escuela, del trabajo, de la infancia, así como a los que simplemente señalaron no contar con amigos), en las tres fábricas los trabajadores señalan que sus principales amigos son del trabajo. Es un indicador que debe ser ponderado, dado el relieve que dan los trabajadores. La importancia de los amigos, en la empresa CarPro, se sitúa en 54.4%, mientras que en Delta se habla de un 54.8% y en Fomasa de un 41.7%. Vale señalar que en las visitas a la empresa, en la fábrica donde más se hablaba –de una parte porque hay menos ruido, por ejemplo que en Delta, de otra porque la forma de organización para el trabajo obliga la comunicación constante–, según nuestra observación, es en CarPro. Sin embargo por su escala, donde

más comunicación gestual, a señas –por el ruido que hacía imposible otra forma de comunicación- y contacto físico, se presentaba en la empresa Delta¹³⁸.

Hay otro aspecto de relieve que vale destacar: en CarPro y Fomasa los niveles de escolaridad se encuentran por encima que los de Delta. Esto tiene correspondencia con la significación que tienen los amigos de la escuela (23.5% y 21.7%, en CarPro y Fomasa, frente al 16.1% de Delta). Los amigos que provienen del barrio son mucho más importantes en Fomasa (30.0%) y Delta (35.5%), mientras que en el caso de CarPro se presenta el dato más bajo (23.5%). Un poco a tono con ello, los amigos de la infancia son más importantes en Delta, 29.0%, enseguida en CarPro, 22.6%, y por último en Fomasa, 18.3%.

Ahora reparemos en una diferencia que no por pequeña deja de ser notable: los trabajadores de base de las tres empresas tienen a sus amigos del barrio por encima de los trabajadores de confianza; esta diferencia, un poco más ampliada, se aprecia en que los trabajadores de confianza tienen a sus amigos de la escuela por encima de los trabajadores de base. Aun en empresas que tienen niveles de escolaridad más consistentes, como son los casos de Fomasa y CarPro, se presenta la tendencia de otorgar mayor relieve a la escuela por parte del personal de confianza. Por su parte, en la empresa Fomasa hay una importancia mayor de los amigos de la escuela y del barrio, en comparación que en CarPro, pero menor que las amistades producidas en el espacio del trabajo.

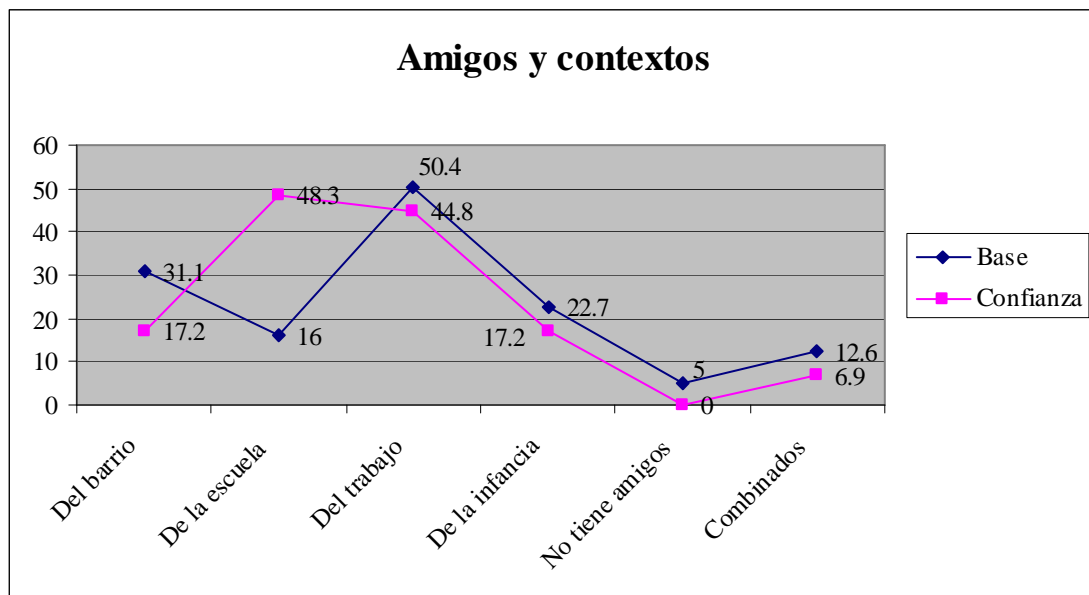
Por último es notable la caída en la significación de las amistades de la escuela en la empresa Delta, tanto en su personal de confianza como en la base trabajadora; sin embargo también es notable el peso del barrio o el entorno inmediato (recordemos que en la empresa Delta el reclutamiento de trabajadores provenientes directamente del campo, es decir primera generación obrera, ha sido muy importante) en lo que hace a la construcción de la amistad, lo que trasluce un personal menos escolarizado y más costumbrista:

En esto último nosotros vemos una parte de la raíz, que explica por qué también los trabajadores de confianza demandan un poco más el reconocimiento social. Los principales amigos, como se expuso, están ubicados en diferentes espacios de la socialización. En las tres empresas, en ese sentido, destacan las diferencias. Aparte de las diferencias de empresa a empresa, entre los trabajadores de confianza y los de base las distinciones son notables.

¹³⁸ A diferencia de Fomasa y CarPro, que tenían comedores bien montados, con supervisión sindical, comida subsidiada, en el momento que se estaba realizando el trabajo de campo, en Delta se estaba construyendo el comedor. Los trabajadores aportaban su comida. Se adecuó un espacio, con una mesa larga, dentro de la misma planta, lo que hacía que al mismo tiempo que algunos trabajadores comían, otros seguían laborando. El ruido aturdí. Pero una parte de los trabajadores, en ese momento de la comida, del descanso, se quitaban los tapones para los oídos. Al acercarnos poco a poco a los trabajadores, nos confiaron que se quitaban los tapones porque “ese era su tiempo”.

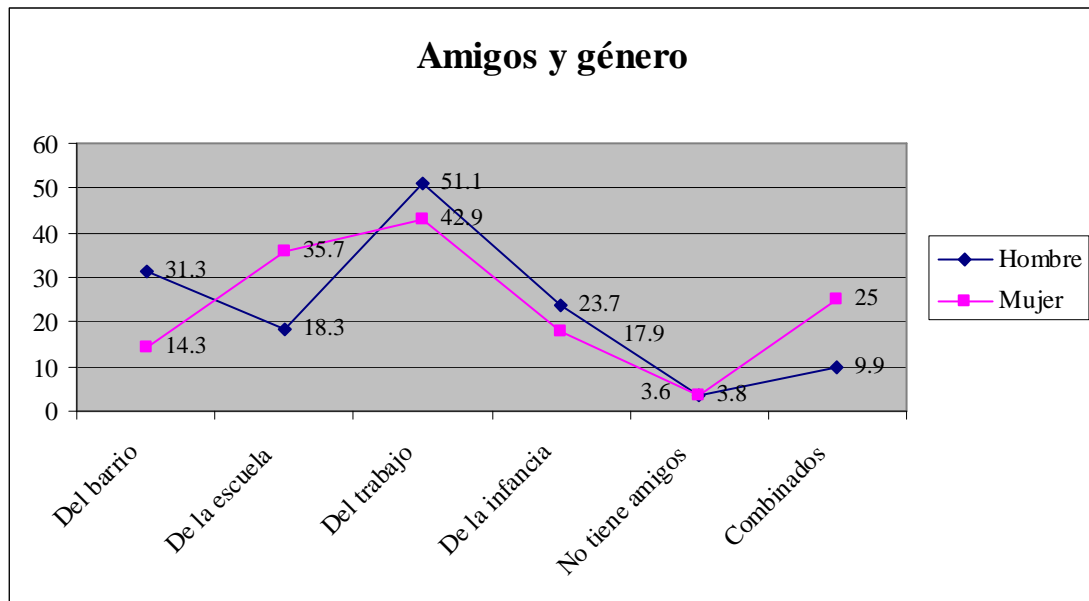
Materializando la información recabada en una gráfica, encontramos las trayectorias distintas entre trabajadores también estructuralmente diferentes. La brecha entre los amigos de la escuela, en primer lugar, e inmediatamente después entre los amigos del barrio, indican trayectorias de vida y capitales culturales distintos y desnivelados.

Gráfica 4.19.



En el caso de los hombres y las mujeres, la parte masculina dobló a las mujeres en tener amistades del barrio; también ocupan un lugar de mayor relieve para los hombres los amigos del trabajo y los de la infancia. Lo opuesto ocurren las amistades de la escuela: es en este punto donde las mujeres doblaron a los hombres. En diferentes momentos de la exposición general de este trabajo hemos señalado que las mujeres estudiantes son más consistentes que los hombres, al tener mayor eficiencia terminal y presentar tasas menores de deserción escolar. No es extraño, entonces, bajo estas condiciones, que las mujeres privilegien el espacio escolar en la construcción de redes de amistad, dada la consistencia citada.

Gráfica 4.20.



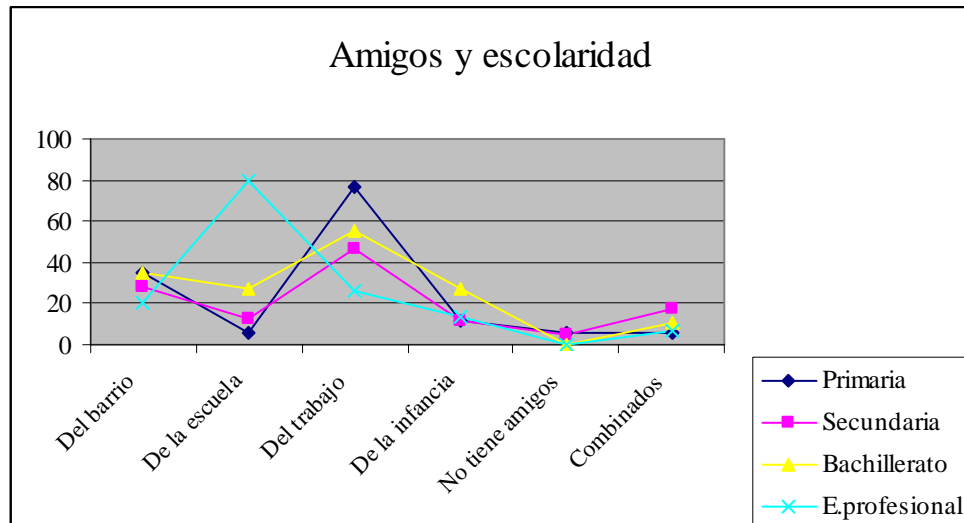
“El hombre es lo que come”¹³⁹. Más allá de la problematización, y llevando la afirmación al campo escolar, el hombre es lo que estudia: la escuela como un tatuaje que marca a los sujetos, y que es expresión de las relaciones sociales. Considerando los dos polos de la escolaridad que hemos registrado, resaltan las diferencias en hacer amigos en las también distintas dimensiones sociales: los amigos de la escuela (5.9% en los que tienen escolaridad de primaria, frente al 80% en los que tienen estudios profesionales), es un dato que alude a la distinción. La situación inversa se presenta en los amigos del trabajo que para los de educación primaria alcanza el 76.5%, mientras que los que cuentan con estudios profesionales tienen amigos en la fábrica en el orden del 26.7%. Exponemos en la siguiente gráfica la complejidad de esta realidad.

Cuadro 4.12.

	Primaria	E. Profesional
Barrio	35.3	20.0
Escuela	5.9	80.0
Trabajo	76.5	26.7
Infancia	11.8	13.3
No tiene	5.9	0.0
Combinados	5.9	6.7

¹³⁹ Cf. Gramsci, 1978: 278 y ss.

Gráfica 4.21.



Los que viven en departamento superan en amigos del trabajo y de la infancia, en el orden de 60.9% y 30.4%, respectivamente, a los que viven en casa sola (50.8% y 18.6%, respectivamente). Asimismo, desvaneciendo algunos planteos urbanísticos convencionales sobre el arraigo urbano, los que habitan vivienda de alquiler señalaron tener 1.4 veces más amigos de la infancia que los que habitan en casa de su propiedad, lo que aparentemente sería un factor de estabilidad.

En otro orden de ideas, una materialización de la amistad se da en la existencia de lazos de compadrazgo. En las empresas estudiadas, esto no está ausente. Dada la presencia de la familia dentro de la empresa Delta, manifiesta en el peso de las recomendaciones, desde fuera pensábamos que era donde se podía presentar una más consistente presencia de compadrazgo. No fue así. Producto de la indagación, es en las empresas Fomasa (15.8%) y CarPro (13.6%) donde se presenta mayor relación de compadrazgo –Delta tiene el 9.7%. Asimismo, otras tres nociones que se derrumbaron fue, por un lado, el pensar que eran más frecuentes este tipo de relaciones en los trabajadores de base. De nuevo, no fue así, los trabajadores de confianza tienen compadres en el orden de 17.9%, frente al 12.9% de los trabajadores de base; por otro lado, los que viven en casa sola doblan en tener compadres dentro de la fábrica a los que viven en departamento; la tercera noción apuntaba que los trabajadores no propietarios de su casa –los que alquilan la vivienda en que habitan- podrían estar por encima de los propietarios (que la vivienda es suya y no tienen ninguna deuda inmobiliaria), en la práctica de tener compadres en el centro de trabajo. No fue así: es 2.2 veces más frecuente encontrar trabajadores propietarios que tienen compadres, que trabajadores que alquilan con compadres. Es decir, la premisa de entender al compadrazgo como recurso de supervivencia dentro de la fábrica no se aprecia tan claramente a partir

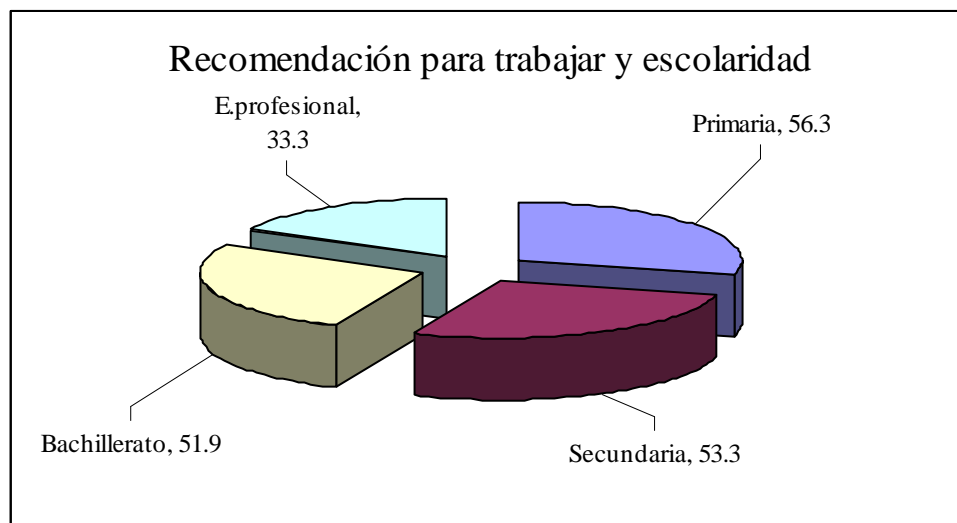
de los datos con que contamos. En otra línea de reflexión, veíamos líneas atrás que los hombres tienen más amigos que las mujeres en el espacio laboral (mientras que las mujeres tenían más amigas por su paso escolar), por lo que en este caso sí es consistente el dato: los hombres tienen más compadres (15.6%) dentro de la fábrica que las mujeres (3.8%), así como los trabajadores que viven en pareja tienen 9.2 veces más compadres que los trabajadores solteros -en los periodos que comienza de manera más firme la paternidad es cuando también se presenta de manera más importante esta tendencia.

Otra dimensión que pone de manifiesto este recorrido de fronteras (la del trabajo, la de la casa) en el que nos hemos empeñado en exponer, es el referido a la práctica de recomendar para el trabajo. Esto no es sino otra forma de decir que la familia, los amigos y compañeros de escuela han rebasado las manifestaciones físicas de la casa, del barrio y del aula. Esbozando desde ahora algunos datos, en CarPro un 46.2% de los operarios señaló que ha recomendado a alguien para entrar a trabajar en la empresa; en Fomasa esto es aún más significativo, al ser un 50.9% los que han recomendado, que no es otra forma sino reconocer que es un espacio de trabajo que bien vale experimentar (de hecho, los contratos colectivos de trabajo tanto de Fomasa como de CarPro tienen cláusulas de alcance general que hacen atractivas las empresas para los en potencia trabajadores). Pero donde vemos realmente que hay una influencia importante de los trabajadores en lo que ha sido el reclutamiento obrero, es en la empresa Delta, en la cual un 63.3% de los operarios ha recomendado a alguien. De ahí el relieve de la familia dentro de la empresa, aunque esto no tenga una clara correspondencia con el peso del compadrazgo en Delta. Ahora, vale un matiz: en los tres casos recomiendan más los operarios que los trabajadores de confianza. Una pregunta, difícil de contestar: ¿cuánto de ello tiene que ver con la necesidad y cuánto con el orgullo de pertenecer a la empresa? A pesar de que la empresa Delta Conectores es más modesta en lo económico, así como los alcances salariales y de prestaciones son menores que en Fomasa y CarPro, su horario de trabajo fijo de lunes a viernes, en un solo turno, y las relaciones sociales construidas, es decir las interacciones gerencia-operarios, supervisión-operarios, hacen de ella una empresa atractiva para los trabajadores. Pero aparte de esta primera pregunta, es necesario formular como problema otro aspecto: la práctica de recomendar a compañeros para el trabajo es una forma de señalar con qué tipo de compañeros quieren compartir el espacio laboral. Frente a las prácticas profesionales, que materializan en sus instrumentos de reclutamiento y selección al tipo de sujeto laboral que quieren, de la misma manera los trabajadores en sus prácticas laborales (en este caso en la recomendación) apuntan al tipo de sujeto laboral que quieren al lado, en la línea.

Introduzcámonos en esta problemática, en la cual ya hemos apuntado que la práctica laboral de recomendar para trabajar en la empresa Delta se presenta con más fuerza, siguiendo Fomasa y ubicándose al final CarPro. Pero veamos los detalles, que en ellos se condensa la forma en que los

trabajadores perciben a su centro de trabajo. En este ejercicio puntual, encontramos que los trabajadores de base y de confianza se distinguen en esta práctica laboral. Los primeros recomiendan bastante más (56.6%) que los trabajadores de confianza (39.3%). Se puede exponer el dato también de otra forma: en las fábricas, los que más recomiendan son los trabajadores con menos recursos materiales y de capital cultural, que a su vez tienen más necesidades insatisfechas –o producto de sus condiciones materiales de vida, como lo puede manifestar el caso que los trabajadores que viven en pareja recomiendan más que los solteros, 54.5% y 48.9%, respectivamente, o que los hombres recomiendan en el orden de 52%, frente a las mujeres, que lo hacen en 48%, como una manifestación todavía presente de la cultura como estructura en el mercado laboral mexicano, así como en la clasificación del papel de proveedor principal, en la que sigue teniendo el género un lugar de relieve. Lo anterior en su conjunto indica que la meritocracia toma otros rumbos en lo que respecta a las fuentes expulsoras para el mercado de trabajo, así como a las fuentes de reclutamiento y selección. Sobre esto último -el reclutamiento y selección-, por lo que señalan los trabajadores el índice de escolaridad influye en la recomendación para ingresar a laborar en la misma empresa en que se trabaja. Es muy sugerente este planteo. La forma en que llegaron los más escolarizados es por la presentación de diplomas, la escalera meritocrática. No ocurre lo mismo con trabajadores que tienen recursos educativos más débiles: entre menos escolaridad, más recomendación, lo cual abre un nicho de interpretación para entenderle como un recurso; a mayor escolaridad, menos recomendación.

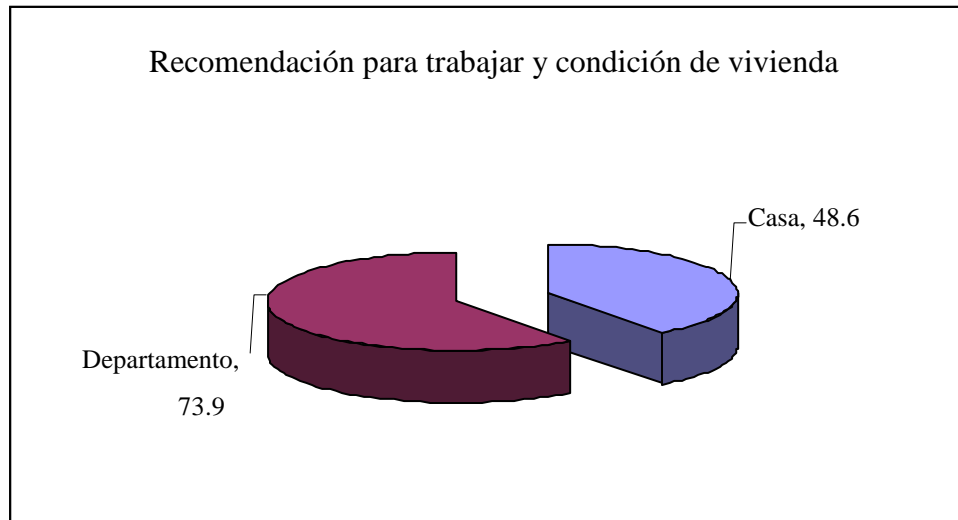
Gráfica 4.22.



De la misma forma en que los trabajadores con menos escolaridad recomiendan a sus amigos, familiares o vecinos –una forma de complicidad para encarar la crisis, como decíamos líneas arriba, la

recomendación configurada en recurso-, los habitantes de departamentos es bastante más habitual que recomienden a alguien (73.9%) de lo que lo hacen los que viven en casa sola (48.6%)¹⁴⁰.

Gráfica 4.23.



Se trata de datos que desde la rendija analítica de la reflexión urbana se convierten en desafíos. Agrupando a los trabajadores por grupos de edad, en la forma en que ordenamos las edades, los trabajadores de 21 a 25 años señalan haber hecho alguna recomendación para que entraran a laborar en la misma empresa en la que ellos prestan sus servicios, en el orden de 44.2%; sin embargo, conforme aumenta la edad de los trabajadores al mismo tiempo se incrementa el porcentaje de recomendación, con un descenso en el último grupo de edad considerado (de 26 a 30 años, 52.4%; de 31 a 35 años, 75%; de 36 a 40 años, 60%). A mayor edad, más compromisos familiares ineludibles, más necesidad de construir una red de subsistencia, pareciera ser el corolario.

4.5. Capacitación y desarrollo

Hemos apuntado a lo largo de este capítulo que la fábrica no es solamente un espacio laboral. Asimismo, que en el propio proceso productivo que reclama cooperación, al mismo tiempo que se producen mercancías se construye cohesión social (se reafirman e inculcan valores). Esto quiere decir que en la fábrica confluyen fuerzas que pugnan por la estabilidad y otras que apuntan hacia el conflicto. Se trata pues de un proceso anudado. De esta manera, como parte del proceso de socialización

¹⁴⁰ En un nivel analítico similar al que nos proporciona la condición urbana de la habitación, los trabajadores que son propietarios del inmueble en el que viven recomiendan 47.1% frente a las más altas de los que están pagando su vivienda (66%) y los que rentan (55.6%).

(fabriquización), se da continuidad a las experiencias en familia, así como permite la adquisición de lo nuevo¹⁴¹.

Entendiendo a la fábrica en su vena escolar pedagógica, en ella se producen fenómenos de socialización primaria y secundaria, de amoldamiento social, que coadyuva en la reproducción social y que expresa el monopolio de la arbitrariedad cultural legítima¹⁴². Si la fábrica es un *espacio productor de valores y sentido*, sus alcances no se reducen a sus fronteras físicas. Por ello la pertinencia de reflexionar sobre la presencia de la escuela y la familia en los espacios laborales, fundamentales ambas bajo la premisa de que, apoyándonos en una importante discusión en el ámbito de la educación¹⁴³, la participación familiar fortalece la cohesión social y el trabajo productivo, le da sentido a la actividad.

La capacitación se ha constituido en un asunto de primer orden en los centros laborales. A los trabajadores les interesa capacitarse, en parte porque saben que con ello pueden ser más valorados, ganar autonomía en el proceso de trabajo y percibir mejores ingresos. Con las empresas ocurre lo mismo, les interesa la capacitación de los trabajadores, la cual se puede traducir en mejor desempeño, ahorro de desperdicio, incremento de ganancias y generar más adhesión –disminuyendo la rotación, por ejemplo¹⁴⁴. La autonomía que busca el trabajador se materializa en el autocontrol que demanda la gerencia. Es decir, es pertinente reconocer que las razones de los trabajadores y las de los gerentes no

¹⁴¹ La capacitación no es un hecho asocial ni ahistórico. Su especificidad se da a partir de buscar impactos específicos, que no están aislados de las expectativas de los trabajadores y desde la forma en que la narrativa gerencial la plantea como un premio.

¹⁴² Néstor García Canclini, apoyándose en la obra de P. Bourdieu, señala que al “mismo tiempo que organiza la distribución de los bienes materiales y simbólicos, la sociedad organiza en los grupos y los individuos la relación subjetiva con ellos, las aspiraciones, la conciencia de lo que cada uno puede apropiarse”. Por ello, las “clases revelan a los sujetos”, enunciaría García Canclini, para concluir con una cita de Bourdieu, como “clasificadores clasificados por sus clasificaciones” (Bourdieu en García Canclini, 1990: 35). Pero esto es una condición histórica, no una camisa de fuerza, no necesariamente. Los sujetos, en su experimentación social, en el reconocimiento de sus fuerzas, necesidades y posibilidades, pueden alterar el orden de las cosas. Como muchos otros filones productivos, la educación ocupa un lugar lo mismo en la reproducción de las condiciones históricas que en la crítica de éstas.

¹⁴³ Sobre este tema Guevara Niebla plantea: “numerosas investigaciones realizadas en México y el extranjero han demostrado que un acercamiento familia-escuela y la incorporación activa de los padres en apoyo de la educación de sus hijos tiene un impacto significativo, favorable, en el aprendizaje” (Guevara Niebla, 1997: 5). Asimismo, cf. Pescador (1994). En lo que hace al vínculo familia-escuela en el capital, Bowles y Gintis plantean: “Al igual que el sistema educativo, la familia desempeña un papel primordial en la preparación de los jóvenes para sus papeles sociales y económicos. Así, el impacto de la familia en la reproducción de la división sexual del trabajo, por ejemplo, es claramente superior a la del sistema educativo. Esta reproducción de la conciencia se facilita mediante una correspondencia aproximada entre las relaciones sociales de la producción y las relaciones sociales de la vida familiar, una correspondencia que se ve notablemente afectada por las experiencias de los padres en la división social del trabajo” (Bowles y Gintis, 1981: 191).

¹⁴⁴ De acuerdo a indagaciones de Llamas y Garro, “las empresas capacitan a sus trabajadores porque esperan aumentar su rentabilidad y competitividad en el mercado por medio del aumento en la productividad laboral generado con la capacitación” (Llamas y Garro, 2003: 157-158). Se trata de procesos articulados: “La inversión en capacitación y la mayor estabilidad en el empleo se refuerzan mutuamente, pues la menor rotación ocasiona que los empleadores estén más dispuestos a capacitar. En el periodo 1991-1999, el sector formal tenía tres veces más trabajadores capacitados que el informal; además, en ambos sectores se capacita casi el doble de trabajadores con educación superior comparados con los que tienen nivel de secundaria” (Llamas y Garro, 2003: 160).

necesariamente empatan ni marchan de manera conjunta¹⁴⁵. No obstante, la gerencia controla el tiempo y el espacio en los que se realiza la capacitación, pues en general la “mayor parte de la capacitación se lleva a cabo en el trabajo” (Sikula y McKenna, 1989: 240)¹⁴⁶. Asimismo, a diferencia de la educación, que puede no estar subordinada a la productividad¹⁴⁷, y en consecuencia puede jugar un papel en la transformación social¹⁴⁸, la capacitación está más claramente sometida a la productividad, lo que implica una subordinación real de los trabajadores al capital en este ámbito, el que además encuentra

¹⁴⁵ Como una forma de aproximarnos al tema, el apunte de Gibson *et al* aclara esta diferencia: “Los principales objetivos de los programas de recompensa son: 1) atraer a personas cualificadas para que ingresen a la organización, 2) mantener a los trabajadores en el trabajo y 3) motivar a los empleados para lograr niveles elevados de desempeño... El desempeño es el resultado de una combinación del esfuerzo de un individuo junto con su habilidad, destreza y experiencia. La gestión evalúa formal o informalmente el desempeño de cada individuo... El individuo evalúa las recompensas” (Gibson *et al*, 1996: 266-267). La teoría del capital humano también nos auxilia para acercarnos al problema: “Fisher decía: Cuando un joven estudia leyes, medicina, periodismo, música o se prepara para cualquier otra profesión, está invirtiendo en su propia persona con la esperanza de que las sumas así invertidas le puedan, finalmente, ser devueltas con interés” (Penton, 1979: 21). No se aparta de este planteo la señalización que formulan Llamas y Garro: “Los recursos económicos que los agentes económicos, trabajadores y empleadores, destinan a la capacitación son limitados; el motivo por el cual destinan los recursos a dicha actividad es la espera de un beneficio monetario o psicológico. Las persona que deciden capacitarse para elevar sus niveles de ingreso, aunque también pueden tener otros motivos, como el deseo de mejorar su desempeño laboral o mejorar su autoestima” (Llamas y Garro, 2003: 157).

¹⁴⁶ No obstante, hay posturas que plantean la importancia de que la capacitación no solamente se dé en la empresa y en los horarios laborales: “Generalmente cualquier aprendizaje auspiciado por la compañía ha tenido lugar dentro del horario de trabajo, de nueve a cinco. Pero Meister ve una tendencia al cambio. ‘Se están dando cuenta de que tienen que trabajar durante la tarde y los fines de semana porque las horas del día no son suficientes’, dice, y agrega que la capacitación a ritmo propio pueda ser el próximo paso” (Peak, 1997: 51). En parte, esto se ha experimentado en la empresa CarPro, concretamente en lo que se refiere al curso de autocontrol. Nos señala sobre ello, en entrevista, el jefe de Recursos Humanos: “... el curso de autocontrol es fuera de horarios de trabajo, lo estamos orientando hacia que la gente busque ese desarrollo, por sí mismo, entonces lo hacemos de tal manera, invitarlos: ¿ya estás? Ya cubriste tu cuadro de habilidades, ya eres multihabilidades, el siguiente nivel es autocontrol, y evidentemente pues viene una mejor remuneración. El curso se lleva a cabo fuera de horarios de trabajo, das parte de tu tiempo”. En otro orden de ideas, la capacitación, indica un informante calificado, puede ser para los trabajadores una obligación: “Siempre estar dispuesto a la capacitación que se le proporciona a uno y este... estar siempre predispuesto a lo que se necesita. Siempre se toma en cuenta a la persona que es renuente a hacerlo, pues cada empresa tiene sus normas y por supuesto tienen que vivir con ellas. No, no, en primer lugar no será atendido porque no tiene los motivos fundamentales”. En cuanto al peso de la empresa, en la siguiente cita se aprecia: “Sí, el 90% de personal contratado es sin experiencia, nosotros los formamos en base a los planes y programas establecidos” (jefe de Personal de Delta).

¹⁴⁷ La relación entre educación y actividades productivas está llena de asperezas. Llamas y Garro revisan este asunto y plantean una parte del ambiente de la discusión: “Debido a la asociación de la escolaridad y la capacitación con la productividad del trabajo y con la mejoría en los estándares de vida de las personas, los políticos, así como los líderes del sector privado, consideran que es necesario reformar el sistema educativo para que sus actividades se orienten a impulsar el crecimiento y desarrollo económicos. Por su parte, la teoría del capital humano ofrece un apoyo teórico a los partidarios de quienes sostienen que la escuela y la empresa deben preparar a los recursos humanos de la sociedad, poniendo énfasis en la formación de competencias laborales, incluso sacrificando la formación valorativa o humanista, en el caso de la escuela. Se argumenta que, con una mayor escolaridad y capacitación de la población y con una formación más rigurosa en las escuelas se impulsara tanto la economía nacional como una mejor vida social y material de los individuos” (Llamas y Garro, 2003: 154-155). En la misma tesitura se ubica el planteo de Drucker, cuando afirma: “La formación de gente instruida es la formación más importante de capital, y su número, calidad y utilización el índice más significativo de la capacidad de un país para producir riqueza” (Drucker, 1984: 219). Desde otro ángulo, éste crítico de las posturas dominantes en el sector privado y de la teoría del capital humano, destacan las elaboraciones de M. de Ibarrola, al señalar el “error histórico” que sería subordinar la educación a la productividad (cf. Ibarrola, 1994). Véase asimismo Frigotto, (1998).

¹⁴⁸ Los planteos de A. Gramsci, P. Freire, H. Giroux, entre otros, apuntan en esa dirección.

un basamento en las formas tradicionales de entender lo escolar y al proceso pedagógico¹⁴⁹. Más aún, para garantizar que la capacitación se cumpla de acuerdo a ciertos fines, lo que permitirá dar o no un diploma al trabajador, jugará un papel central la evaluación (la aceptación de las reglas de la dominación simbólica, que implica además en la mayoría de los casos la legitimidad y aceptación de los evaluadores por parte de los evaluados), en la cual nos detendremos al final de este apartado.

Sobre la capacitación, nos dicen Sikula y McKenna que se trata de “...un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en lo logrado de las metas organizacionales”, en tanto que el desarrollo es entendido como “...un proceso educativo a largo plazo que usa un procedimiento planeado y sistemático mediante el cual el personal administrativo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas generales” (Sikula y McKenna, 1989: 225). No obstante la diferencia, los propios autores reconocen que la frontera entre capacitación y desarrollo es muy tenue. Más radicales aún, planteamos que la capacitación y el desarrollo son procesos imbricados¹⁵⁰.

Desde un ángulo de la administración, un objetivo general es el incremento en la eficacia organizacional, a la par de diferentes objetivos particulares en lo que se refiere a la capacitación y el desarrollo, entre los cuales se enuncian la productividad, la calidad, la moral¹⁵¹, la planeación de los

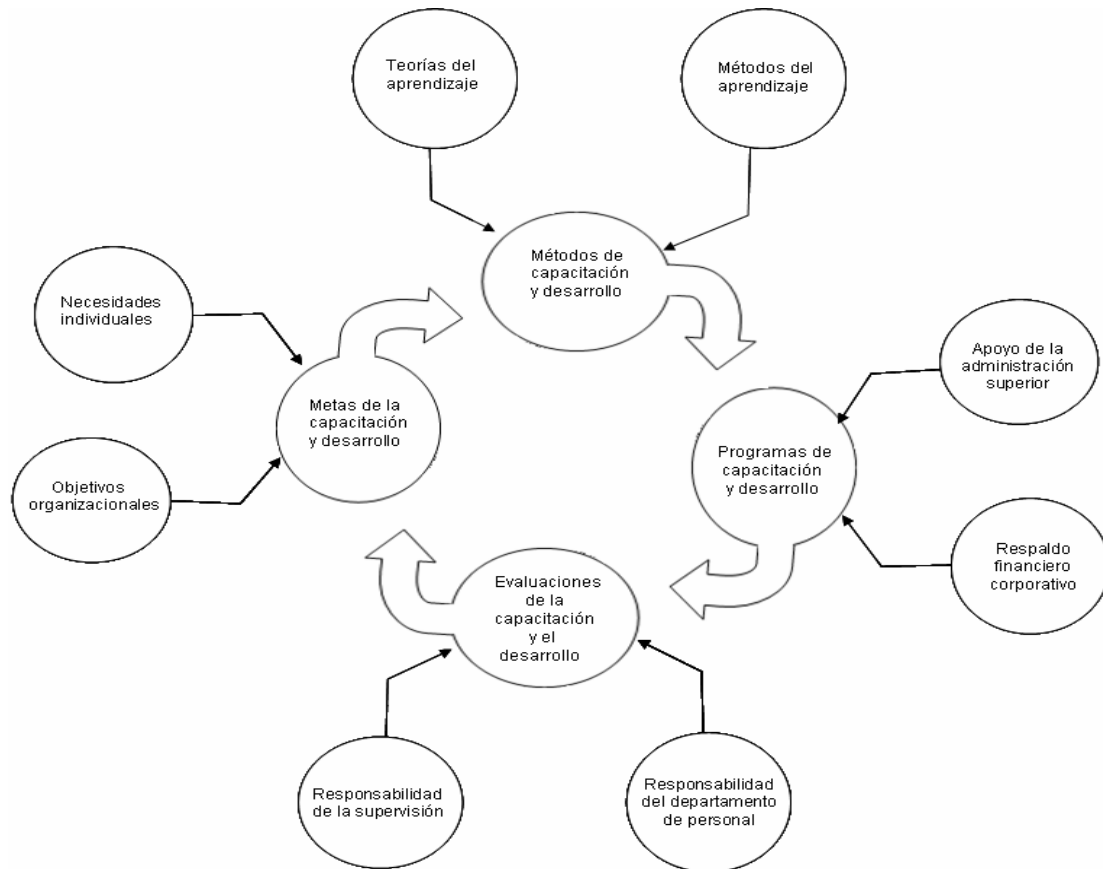
¹⁴⁹ En este sentido indica Crozier: “La educación se ha desviado por el camino burocrático corporativo hasta imponer en nuestra cultura la idea de que quien enseña es el superior y quien es enseñado el subalterno; de que la corporación de los profesores constituye una especie de mentor de la República; de que esa corporación puede valerse –por su saber– del derecho de formar a la generación futura según la idea que profeso de lo que está bien o mal. Ha empezado la decadencia de este modo de pensar dominante, haciendo posible el restablecimiento de la relación fundamental de todo maestro, la de una relación de servicio en que el enseñado es un cliente” (Crozier, 1989: 138-139).

¹⁵⁰ Este es el sentido del planteamiento sobre la capacitación del jefe de Personal de Delta: “Nosotros nos preocupamos principalmente en que la capacitación sea beneficio para ambas partes. Lógicamente lo técnico es fundamental para que la empresa subsista, pero también en cuestión de las relaciones humanas, y temas de índole personal, como... proporcionar estudios a nivel preparatoria, secundaria, e incluso a nivel universitario”. Esta cada vez, así lo planteamos, más tenue diferencia tiene que ver con un manejo de los contenidos en el que las habilidades tienen que ver con lo productivo como con la disciplina que le acompaña, es decir, que entendiendo a la capacitación como un proceso de extensión de la escolarización “...lo propio de la práctica escolar es justamente *neutralizar* toda diferencia entre los ‘contenidos’ que tienen un valor de conocimientos o una finalidad productiva y los que tienen una función ideológica, porque todos los contenidos de escolarización son enseñados exactamente de la *misma manera*, como *habilidades escolares*” (Baudelot y Establet, 1975: 246).

¹⁵¹ La alusión a la moral plantea una dimensión subjetiva, en cuanto a sus alcances y límites. Asumiendo que no se trata de un accidente lingüístico, detrás del término “moral” hay un diagnóstico (y una intención de aplicación general), en el sentido que plantea Zemelman, que detrás de los diagnósticos –que en el caso gerencial es claramente “normativo” pues aíslan de una parte al conflicto de su explicación y, por la otra, cuando lo consideran es una disfunción organizacional y no algo inherente a la sociedad de clases– “hay una idea concreta de lo que es la realidad y las formas adecuadas para su conocimiento” (Zemelman, 1989: 29). Esta alusión está presente en el discurso gerencial, como una forma de entender al mundo. En ese sentido, Bowles y Gintis se dejan atraer por una referencia similar, y la citan: “Decían que los trabajadores con educación serían mejores trabajadores. Homer Bartlett, agente de Massachussets Cotton Mills escribió en 1841: [...] De mis observaciones y experiencia, me satisface plenamente el hecho de que los propietarios de las fábricas tengan un profundo interés pecuniario en la educación y la moral de sus empleados; y pienso que no está muy lejano el momento en que esta verdad resulte más y más clara. Y, conforme la competencia se torne más dura, y las pequeñas circunstancias

recursos humanos y el desarrollo personal, que apunta en su conjunto hacia beneficios a la compañía y al trabajador (cf. Sikula y McKenna, 1989).

Figura 4.1



Fuente: Sikula y McKenna, “Un modelo de capacitación y desarrollo”, 1989: 255.

Por su parte, DeCenzo y Robbins (2001) plantean a la capacitación como un proceso de metamorfosis, que conlleva al amoldamiento social; de la mano de éste, a la socialización, a la búsqueda de empate entre los intereses individuales con los de la organización¹⁵², en aras de que el trabajador encuentre

adquieran más importancia para inclinar la balanza a favor de un establecimiento contra otro, pienso que se verá que, en igualdad de condiciones, el establecimiento que cuente con los empleados más educados y honorables tendrá la mayor producción al menor costo por libra” (Bartlett en Bowles y Gintis, 1981: 214).

¹⁵² En un sentido similar al planteado por DeCenzo y Robbins, Peak señala: “Si la empresa quiere entrenar a sus trabajadores de una determinada manera para obtener su ventaja competitiva y manejar sistemas inteligentes, entonces deberá esforzarse para proporcionarles algo más que una capacitación *ad hoc*. La capacitación debe asociarse a las metas de la compañía” (Peak, 1997: 44). Ese algo más apunta hacia la adhesión. A diferencia de este planteo, en las reflexiones desde la economía se subraya sobre todo el papel de la capacitación en las competencias laborales –lo cual es cierto, pero no se introducen en la discusión en cuanto a si la propia capacitación puede generar adhesión, si es una expresión de la forma en

sentido a lo que hace, con ello igual esté más satisfecho y tenga, entre otros, implicaciones en la disminución de la rotación. En el mismo sentido, y más claro aún en cuanto a su objetivo, la capacitación es definida por Sánchez Barriga de la siguiente manera: “La función de capacitación y adiestramiento constituye una forma de lograr cambios de conducta específicos, en una dirección requerida y esta dirección está relacionada con los objetivos organizacionales” (Sánchez Barriga, 1993: 114) –en los distintos casos referidos, la capacitación deja de tener una función inocente o neutra, para demostrar su contribución en la acumulación de capital y en ser sedimento de las condiciones que hacen posible las condiciones de reproducción.

Se trata, desde esta perspectiva, de un eslabonamiento de problemas. Dándole un lugar principal a la inducción, que trataría de tejer un puente entre lo prescrito y la realidad, la capacitación en el pensamiento administrativo tiene como fin la integración, por un lado, y el amoldamiento, por otro¹⁵³. Anotábamos líneas arriba el problema de la rotación. Acercándonos a las fábricas estudiadas, el discurso gerencial general en las tres fábricas pone énfasis en este problema.

4.5.1. La capacitación. Voces de la gerencia

Las alusiones de la capacitación como medio para encarar la rotación son recurrentes¹⁵⁴. Es pertinente aclarar que hacemos referencia de la rotación externa, no de la interna¹⁵⁵. En Fomasa, sistemáticamente se relacionó la capacitación con la baja en la tasa de rotación laboral. Vale señalar que la aceptación de

que el capital subordina al trabajo: “La capacitación es el proceso de aprendizaje mediante el cual los individuos adquieren competencias laborales” (Llamas y Garro, 2003: 157).

¹⁵³ Podemos nuevamente trazar una analogía respecto de la escuela. “Educar es por tanto socializar, preparar individuos para una sociedad concreta e ideológicamente definida. Esta socialización se cumple en doble sentido: por un lado satisfaciendo no sólo la necesidad de enseñar las diferentes pautas, valores y formas de vida existentes en la sociedad, sino también la necesidad de regular de este modo el comportamiento de los miembros de la misma” (Gutiérrez, 2002: 20).

¹⁵⁴ No se trata de un asunto exclusivo de la gerencia ni un campo de exploración único desde la administración. Benedicto Martínez, dirigente sindical en CarPro, apuntaba sobre la capacitación: “para nosotros uno de los aspectos importantes es la capacitación sindical, la capacitación... estamos permanentemente en capacitación sindical y política de tal manera que, y esto no nada más del comité sino que lo extendemos al comité, delegados sindicales departamentales, las comisiones de vigilancia, la comisión de reparto de utilidades, la comisión de revisión de contrato colectivo, siempre estamos en capacitación con todos, de tal manera que es la gente que de alguna manera va siendo más vista por los compañeros, o que son electos por los compañeros cuando hay vacantes en los puestos del comité siempre surge esta gente, los nuevos miembros normalmente surge de esto, hay excepciones, hay excepciones donde la gente nombra a alguien totalmente nuevo, pero la mayoría de los que están en el comité han pasado por ser delegados departamentales, han pasado por ser miembros de comisiones de contrato colectivo, de utilidades, en fin, tiene alguna participación antes de llegar al comité”. De ahí que la rotación también afecte, a diferencia del silencio de la narrativa gerencial dominante, a los sindicatos.

¹⁵⁵ En la rotación interna también podemos encontrar posturas encontradas. Laurell sobre ello apunta: “Estas necesidades del capital son contrarias a las del trabajo, ya que está ampliamente comprobado que el trabajo por turnos, y especialmente cuando hay rotación, tiene efectos negativos sobre la salud del trabajador. Esto se muestra principalmente en problemas gastrointestinales, la agudización de problemas nerviosos, insomnio, y una incidencia mayor de accidentes graves; problemas que se relacionan con la perturbación del ciclo fisiológico básico llamado el ciclo circadiano” (Laurell, 1984: 29).

que hay menor rotación porque los trabajadores se adaptan al tiempo industrial, es asimismo la aceptación del tiempo como valor, lectura que es compartida –con pálidos matices- por la gerencia, el sindicato y los trabajadores. Esto significa a su vez un hecho significativo, en el que no se distingue que la rotación puede ser, desde la acción de los trabajadores, sobre todo la crítica de las condiciones laborales que impone el capital: rotación por malas relaciones laborales que, como plantea Crozier, muchas veces se sintetizan –y ocultan bajo un indicador insuficiente pero convencionalmente aceptado- en la falta de comunicación entre la dirección y los trabajadores; rotación por bajos salarios¹⁵⁶; rotación por el derroche de energía que no se compensa¹⁵⁷. Es esta perspectiva, parte de la evidencia que encontramos en nuestro trabajo de campo se expone en el capítulo 2. Pero hay una parte fina del problema que no se aprecia con claridad en nuestra información. Lo que sí se puso en evidencia fue una narrativa gerencial en la que la rotación es consecuencia de la falta de cultura industrial de los trabajadores, no de la imposición del tiempo industrial del capital, y más concretamente dicho, de la materialización del capital en la dirección de las fábricas estudiadas: “...ha llegado gente de donde quiera aquí, no sé ahorita pero parece que ha habido mucha rotación de gente, como que Aguascalientes todavía va a vivir un cambio, pero hay mucha gente muy floja” (supervisor Fomasa). Otra voz, en este caso de una informante, apuntaba que en Fomasa “nosotros no tenemos rotación, la rotación nueva que nos presenta el personal de nuevo ingreso; pero ya el personal antiguo, rara es la gente que se va. Eso afianzó más la estancia en la empresa [la recontractación de personal que en un momento de crisis de la empresa fue recortado -AE], definitivamente”.

Relacionando la rotación con la calificación, el jefe de Recursos Humanos de CarPro nos confiaba: “nosotros no buscamos especialistas, aunque de una u otra manera pudiera ser conveniente para nosotros, observamos el otro punto: no hemos logrado que la gente se haya puesto al 100% la camiseta en la empresa. Si desarrollamos especialistas, en cualquier momento se nos van. O sea, no tenemos el nivel, salvo en Naucalpan, de donde viene esta empresa, de donde se hace el sindicato, tenemos cero rotación, ¡cero rotación!... Con especialistas [Respecto a Aguascalientes]...aquí tenemos

¹⁵⁶ En el mismo nivel de reflexión, Sánchez Barriga señala: “Lógicamente que si los salarios de la empresa, se encuentran debajo de la línea promedio de los salarios del mercado, pueden crearse serias dificultades respecto a la rotación de su personal y si por el contrario, se encuentra arriba de este término medio, entonces podrá asegurar y combatir directamente la rotación de sus trabajadores” (Sánchez Barriga, 1993: 169).

¹⁵⁷ Retomando a Gramsci, Coriat plantea: “En un análisis que consagra al fordismo, Gramsci indica lo que en realidad está en juego en las mutaciones en curso. Al observar la gran inestabilidad de la obra en las fábricas Ford, Gramsci pregunta: ... ‘Pero ¿por qué tanta inestabilidad? ¿Cómo puede un obrero preferir un salario inferior al que le paga Ford? ¿No significa esto que los llamados ‘salarios altos’ son menos suficientes que los salarios más bajos de las demás empresas cuando se trata de reconstituir la fuerza de trabajo gastada’ [...] Y para explicar esta aparente paradoja, Gramsci señala: ... ‘La industria Ford exige a sus obreros una discriminación, una aptitud que las demás industrias todavía no piden, una aptitud de un género nuevo, una forma de desgaste de la fuerza de trabajo y una cantidad de fuerzas usadas en el mismo tiempo medio, más penosas y más extenuantes que en otras partes, y que el salario no basta para compensar en todos los obreros, para reconstituir en las condiciones de la sociedad existente’” (Coriat, 1982: 60).

niveles de rotación muy altos... En DIK, en Naucalpan... duraban de 8 a 9 años la gente para poder llegar a los niveles de DIK. Y ellos sabían que su tirada era llegar DIK, pero no era fácil. Uno, porque la rotación no era tan impresionante, había pocas posibilidades de movimientos. Aquí, para que la gente pueda llegar a un nivel más o menos adecuado de desarrollo de multihabilidades, estamos hablando de tres años a lo mucho. Tres años se les hacen impresionantemente largos.... es que es gente que está acostumbrada, uno ...la no cultura industrial, es muy importante... en Aguascalientes tiene poco que han hecho empresas como Nissan, como Xerox, como Sealed Power, empresas así; si vemos más atrás, son industrias muy familiares, son familia Romo simplemente. Completamente familiar. No podemos compararla con una empresa como ésta... No están acostumbrados a horarios donde, hablando en empresas como éstas: 'aguas mano, porque lo que hagas repercute en el siguiente'. Allá no trabajaron bien, o no hicieron la cosa o simplemente a la mejor no ganaron igual, pero no pasa nada... yo creo que en principio la cultura industrial aquí en Aguascalientes todavía no llega; no estamos a los niveles de hace tres, cuatro, cinco años, desde luego, estamos mejorando, pero todavía sigue siendo representativa de Aguascalientes. Otro es la misma idiosincrasia de la gente aquí en Aguascalientes, no les puedes hablar, no les puedes hacer ver sus errores porque creas un resentimiento y que se ve repercutido en, incluso, hasta dejar el empleo. Cuando un supervisor le llama la atención a alguien, y considera que ese alguien es injusto, pues ha llegado el momento en que esa gente se va... Aunado a eso, otra vez el problema de lo... de que no estoy buscando un lugar para quedarme, para arraigarme, para hacer aquí raíces, se van”.

En la propia empresa CarPro, coincidiendo, y con un tono muy similar que demuestra el acercamiento gerencia-sindicato, veamos ahora un planteo de la dirección sindical. Haciendo referencia a la implantación de la empresa en Aguascalientes, se señala: una “dificultad consiste en que no hay una cultura industrial, entonces hay un proceso muy lento de aprendizaje, Aguascalientes ha sido una planta, esta que ustedes visitaron, ha sido una planta que tiene más de 10 años pero que en los primeros años era una rotación terrible, muy alta la rotación, y por otro lado, la gente, por el tipo de trabajo que se hace, es muy especializado, en cuanto a que requiere de mucha precisión, de mucho cuidado. Había un desperdicio terrible, muy alto, hace alrededor de cinco años, que estábamos muy cercanos al 30% de desperdicio, que es altísimo. Entonces, ¿a qué se debe eso? A que la gente que viene del campo, primero, no está familiarizado con objetivos, no tiene una cultura industrial, y además como no ha sido su práctica esta, pues es muy fácil de que echen a perder piezas sin valorar lo que eso cuesta... y por otro lado, si se les llamaban la atención, pues había gente que a la hora de la comida salía, se iba y no regresaba: ‘Ah, me regañaste, pues me voy, me voy al campo’; entonces eso hacía que la empresa, cuando nosotros llegamos, había gente que salía a comer, antes no había comedor, eso fue un logro del

sindicato, había puestos allí sobre la calzada, salía la gente y ahí bajo los árboles ahí se quedaban recostados y se quedaban dormidos, dormidos un poco con la cultura del campo. En la milpa pues salen, se van a comer y descansan ahí y se quedan dormidos por media hora, una hora, no tienen alguien que...entonces hasta que iba el supervisor y: ‘oye, pss, tienes que estar trabajando’. Y a veces eso era molesto para ellos, abandonaban el trabajo, y entonces la empresa tuvo que jugar un poco como hablarles así de muy buena manera, invitarlos a participar, la gente se salía. Les decían: ‘oye, mira, es que no lo puedes hacer’, pero siempre con mucho cuidado, porque la gente se molesta y se va. Ahora ya no pasa eso, porque poco a poco se ha ido estableciendo esta cultura de la industria” (secretario general de CarPro).

La gerencia de Planta de Delta simplemente señala no tener rotación, argumentando que esta baja drástica estaba asociada al interés que había depositado la gerencia en la capacitación: “ha habido tiempos en que hemos tenido mucha, mucha rotación... Ahorita ya no tenemos rotación”¹⁵⁸.

Reconociendo las dificultades por la resistencia al cambio, la gerencia de Relaciones Industriales de CarPro apuntaba sobre la necesidad del entrenamiento, la capacitación. “Al principio hubo mucha resistencia (sobre todo por el peso de la antigüedad frente a la calificación): ¿Por qué pusimos multihabilidades?: teníamos rotaciones muy altas, los salarios no eran competitivos, a través del sistema se han hecho muy competitivos, el desperdicio (scrap) muy alto también, la productividad por lo tanto baja, necesitábamos tener una...en la actualidad las empresas, sobre todo las de autopartes, que no tienen sistemas de manufactura flexible están condenadas al fracaso, aquellas empresas que en el pasado estaban acostumbradas a hacer volúmenes altos, economías de escala, ya no funcionan. Ahorita te digo, dame 20 mil piezas de este anillo, y pasado mañana te digo, ahora dame 10 mil del otro. Y pasado mañana 15 mil de aquel o dos mil de este, o mil de esto, entonces tiene que haber una flexibilidad muy fuerte, muy alta. Y para tener una manufactura flexible se requieren trabajadores flexibles”.

La capacitación es una forma de socialización, que coadyuva en el aprendizaje de procedimientos para el desempeño laboral y reglas para la desenvolvura moral y cívica. No se trata de un hecho inocente o que se realiza porque lo enuncia la norma jurídica mexicana. Gramsci hacía anotaciones, lo apuntamos líneas atrás, sobre el modelo de civilización del americanismo, que entre una de sus tareas se proponía el construir “nuevos tipos de humanidad”. Este es un desafío actual, y así lo ha encarado la gerencia. Introduzcamos el ejemplo que aporta el gerente General de la empresa

¹⁵⁸ En información proporcionada por el jefe de Personal de Delta nos informó que la tasa de rotación era del 1%. El secretario general del sindicato de CarPro, en una plática que concedió a estudiantes de la licenciatura en administración de la UAM-X (21 de febrero de 2006), comentaba que en los últimos tres años (2003 al 2005), la rotación había disminuido al 1.5%, producto del esfuerzo de la gerencia y del involucramiento en esta tarea del sindicato.

Fomasa: "...tenemos que tener trabajadores que crezcan más y una de las cosas que nos dimos cuenta, y ya tenemos los esbozos de lo que vamos a empezar a hacer, es de que debe de ser una reeducación al trabajador. Pomposamente alguien nos dijo por ahí la palabra, la tomamos y creo que si suena mal, en realidad esa es la filosofía, queremos más mente de obra que mano de obra. Yo creo que la revolución técnica está obligando a ello. Antes teníamos un trabajador por máquina, el trabajador se cansaba porque tenía que estar metiendo las piezas manualmente; luego se hicieron cargadores mecánicos, pero tenía que ajustar su máquina manualmente, ahora con los sistemas que la tecnología nos ha brindado de que sean electrónicas, de que las máquinas trabajen solas, se necesita otro tipo de trabajador, se necesita otro tipo de mentalidad. Pero el trabajador, la instrucción, no va a jalar, tenemos que instruirlo pero no nada más en los aspectos técnicos, sino también en los aspectos filosóficos o humanos, como les quiera usted llamar, el decirle: 'tu chamba está cambiando radicalmente, tu chamba ya no es la de forjador de aquellos que están en el fuego y dándole de golpes al metal, ya te estás convirtiendo en algo vigilante', y entonces el supervisor ya también debe de tener otra forma de ver las cosas, el supervisor se tiene que volver un facilitador o un eficientador. Quizás al principio sea un facilitador para que las personas se acostumbren a hacer el trabajo en una forma, pero ya después será un eficientador porque nunca puede quedarse uno parado, entonces tendrá que andar buscando cómo hago que en vez de sacar 1000 piezas, saque yo 1100; por eso la idea de llamarle eficientador: qué tengo que hacer, para qué, cuál es mi cuello de botella, cuáles son mis tiempos muertos, al principio va a ser un facilitador porque ahora sí para que la palabra diga, facilite la entrada de esta nueva técnica filosófica". Y en este mismo sentido, podemos coincidir con Bowles y Gintis cuando señalan los vínculos entre el sistema educativo y la fábrica: "Un cuerpo político estable y una fábrica que funciona perfectamente, por igual, requieren que los ciudadanos y los trabajadores hayan abrazado y hecho propios valores y objetivos de quienes detentan la autoridad. Las escuelas pueden hacer mucho más que inculcar obediencia: pueden favorecer el autocontrol" (Bowles y Gintis, 1981: 224).

Estamos hablando en esta última parte de la exposición de lo que ubican las gerencias como "autocontrol", esto es trabajador "autocontrolado"¹⁵⁹. Si hemos hecho una lectura apropiada de nuestra evidencia empírica, las voces de la gerencia, más allá de los matices, reconocen la importancia de la capacitación en el desempeño, al tiempo de ser fuente de adhesión de los trabajadores a la empresa. En otros términos, para la gerencia la capacitación produce conocimiento para la reproducción del capital, a la par de que hay un interés oculto entre líneas (p. ej., para ascender, alcanzar méritos; el trabajo se

¹⁵⁹ En este sentido podemos entender el planteo del control y la tecnología de poder que plantea Guigo al enunciar: "El nuevo poder de los talleres en autocontrol juega en suma sobre la competencia y sobre la presión del grupo para orientar la actividad de los agentes en el sentido de las finalidades oficiales de la empresa" (Guigo, 1994: 106).

realiza con orden y limpieza; hay procedimientos estipulados; la evaluación es el mecanismo para clasificar si debe haber premios) que tiene como propósito inculcar la ideología que se requiere para reproducir las condiciones que hacen posible la reproducción.

Resumiendo parte de la evidencia, un trabajador autocontrolado es “una persona altamente responsable, es una persona que tiene un sentido de prevención de lo que hace, es una persona con iniciativa, es una persona que se identifica, vaya que sobresale, ¿por qué? Porque todos son iguales o sea que algo diferente evidentemente sobresale. Es muy obvio, es muy obvio el que sobresale, aun y cuando es una persona que no esté en desarrollo. Justamente ayer venía una persona que sí está en autocontrol decía: oye, sé que hay una vacante de empleado, de inspector, pues dénmela, ¿no? No le conviene, porque el inspector gana menos que él (bromas), curiosamente” (jefe de Recursos Humanos de CarPro). Construir un sujeto laboral con las características enunciadas es parte de los objetivos de las gerencias modernas. En Fomasa, otra informante comentaba sobre la posibilidad de un piso laboral sin supervisores como un “ideal, la verdad esa es la tendencia, esa es la tendencia moderna, que no haya supervisores... vamos muy lento, pero eso es lo que se pretende. Incluso una de las cosas que nosotros pretendemos en capacitación es precisamente en los operarios las multihabilidades, y que cada vez dependan menos de un supervisor, y que el supervisor pues a la mejor haga funciones más administrativas, pero esto es lo que se pretende llevar al personal a un nivel de multihabilidades donde ya no tenga ninguna dependencia del supervisor” (jefa de Capacitación en Fomasa).

Un aspecto que destaca en nuestra evidencia es el peso que tiene el curso de inducción. En CarPro se le da “mucha importancia a la inducción, y de hecho nos damos cuenta que la gente, porque nos lo comentan en el proceso de inducción que les damos, que somos de las pocas empresas que lo hacemos. Es decir ellos están acostumbrados a dar, piden trabajo en un lugar, se los dan, y al otro día ya están chambeando, dándole duro a la máquina. Aquí les hacemos mucho énfasis en que primero queremos que nos conozcan, vamos a establecer una relación: ustedes como trabajadores, nosotros como empresa, van a permanecer mucho tiempo aquí con nosotros. Si hacemos un análisis, pues la mitad de nuestro tiempo activo la pasamos en la empresa, la otra mitad la pasamos con la familia y la otra mitad la pasamos durmiendo. Entonces pues vale la pena que conozcan los objetivos de la empresa, qué van a hacer, hacia dónde vamos, qué producimos, qué esperamos de ustedes... Parece paradójico con el tipo de sindicato, de empresa, toda esa serie de programas que de una u otra manera hemos desarrollado para que la gente se integre, logre el nivel de compromiso, este, sea responsable, pues no creo que hayamos logrado ya que la gente se haga responsable por sí misma en lo que esté haciendo. Y este es un nivel de mentalidades, la mentalidad no sólo busca el que la gente determine sus áreas de trabajo, la calidad de su área de trabajo donde está. Tenemos un tercer nivel, bueno, sí un

tercer nivel que llamamos triple A, que es autocontrol, y precisamente buscamos eso: la gente se haga responsable de lo que esté haciendo, con una muy poca supervisión, y pueda resolver el problema que se le presente, tiene las herramientas necesarias para poder determinar si su producción está saliendo mal, conoce el control estadístico, y muchas otras cosas, en este nivel dejamos técnicas de solución de problemas, se toman decisiones, de herramientas, y buscamos precisamente eso. Y la tendencia de la empresa principalmente es llevar a toda la gente a ese nivel. Estamos hablando de mentalidades, bueno pues podríamos conformarnos con que la gente tuviera bien las calidades de su área, pero buscamos ese otro nivel y nos está costando mucho trabajo”.

En el mapa del autocontrol en la empresa CarPro, el gerente de Relaciones Industriales comentaba: “No tenemos NI, quiere decir nuevo ingreso, no tenemos ni uno. A1, sólo el 6%. Por ejemplo este operador, por lo menos sabe dos operaciones. El NI sabe 1, el A1 por lo menos sabe dos, en ocasiones tres porque son muy sencillitas, el AA1 ya sabe por lo menos tres, el A2 sabe por lo menos 4, el AA2 sabe por lo menos 5, o domina todo su cuadro de habilidades. Hasta AA2, de aquí para atrás, son habilidades en relaciones con operaciones y máquinas, y de aquí en adelante son habilidades ya más conceptuales. Por ejemplo aquí ya le decimos autocontrol. ¿Qué quiere decir esto? Que las personas ya son capaces de inspeccionar y liberar su material, ellos tienen ya la capacidad y tienen consciencia de la responsabilidad que significa el decir este material pasa, al siguiente, ajá, este es el concepto básico...” (Entrevista a R. Sosa).

4.5.2. Capacitación: un premio

El universo de nuestra observación, ahora poniendo mayor atención en la información recabada directamente con los trabajadores, no se aparta de lo enunciado. La presión en el trabajo se da principalmente por la responsabilidad individual de cumplir, así como hay un abanico previo de razones (carga de trabajo, el ritmo individual de algunos trabajadores, así como la presión de la dirección de la empresa) antes de llegar a la falta de capacitación como problema central que desemboque en presión en el trabajo. En CarPro, a diferencia de lo que ocurre en las otras dos empresas, despunta de manera importante.

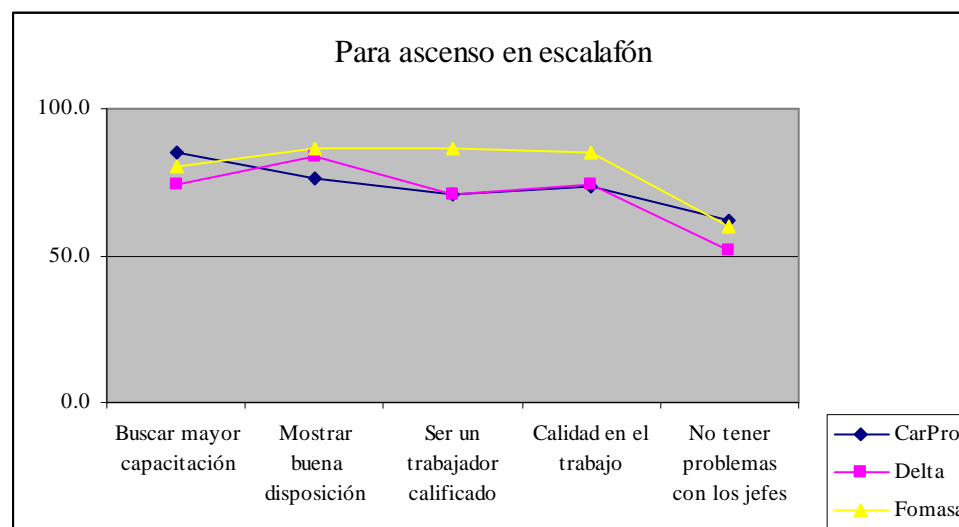
De acuerdo a nuestra evidencia empírica, la capacitación ocupa un lugar de relieve en diferentes procesos laborales. En lo que se refiere a los requerimientos para ascender, para intentar el ascenso, la capacitación se ubicó un poco por debajo del mostrar buena disposición, 81.8% y 81.1%, respectivamente, con variaciones dentro de cada empresa. Entre los trabajadores de base y los de confianza también hay ligeras diferencias: el trabajador de confianza valora ambas dimensiones por

encima del trabajador de base, el cual a su vez otorga un poco más de peso a la buena disposición por sobre la búsqueda de mayor capacitación, 82.4% y 81.5%, respectivamente. De la misma manera, las mujeres valoran más la demostración de buena disposición de lo que lo hacen los hombres (89.3 y 80.2%, en el orden citado)¹⁶⁰, así como se sitúan un poco por encima en la búsqueda de mayor capacitación. Las rutas del ascenso planteadas por los trabajadores se concretan en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.13. Para ascender en el escalafón

	CarPro	Delta	Fomasa
Buscar mayor capacitación	85.3	74.2	80.0
Mostrar buena disposición	76.5	83.9	86.7
Ser un trabajador calificado	70.6	71.0	86.7
Calidad en el trabajo	73.5	74.2	85.0
No tener problemas con los jefes	61.8	51.6	60.0

Gráfica 4.24.



En este mismo filón analítico, como reconocimiento de lo que sustentó el ascenso, por ejemplo, muy por encima de otras variables como el trabajo de calidad o la antigüedad, la capacitación ocupa un primer lugar, aunque de empresa a empresa hay variaciones significativas. Asimismo, el personal de

¹⁶⁰ Ya hicimos apuntes en el primer capítulo sobre este tema, del mostrar buena disposición, que se materializa también en evitar tener problemas con los jefes, apoyándonos en Crozier y su crítica al *Human Engineering*, el cual trata a todo lo que no se ajusta a sus criterios como anormal, “neurosis o una enfermedad: la sumisión es lo normal, bastan las estadísticas para probarlo. El hombre normal gusta de tener buenas relaciones con sus camaradas de trabajo y con sus jefes. No gusta de hacer obstrucción. Si a veces se resigna a ello es porque ha sido empujado al extremo, porque no le quedaba otra solución, y el motivo es casi siempre que no podía ‘comunicarse’ con sus jefes”(Crozier, 1954: 32)

base valora más la capacitación en el sentido enunciado que el personal de confianza, 47.5% y 44.4%, respectivamente, en tanto la mujer la valora más que sus pares hombres, 75% frente a 42.7%.

Cuadro 4.14. Sustento del ascenso

	General	CarPro	Delta	Fomasa
Antigüedad	13.2	10.8	10.0	17.9
Escolaridad	8.6	7.7	10.0	8.9
Capacitación	47.0	61.5	33.3	37.5
Trabajo de calidad	25.2	13.8	36.7	32.1
Buenas relaciones	6.0	6.2	10.0	3.6

La confianza en la capacitación como un recurso para ascender en la escala social forma parte de una mirada cultural que encuentra en la escuela su principal motivo. Así, se ubica a la educación como factor de la movilidad social. Principalmente, se le atribuye a la educación (y su vínculo con la movilidad social) un gran poder de transformación personal y social¹⁶¹. Su impacto no llega solamente al individuo¹⁶². Está asociada asimismo a una idea de progreso, como una base del desarrollo.

Como se aprecia en el siguiente cuadro, los trabajadores de Delta asocian a la capacitación con el sentirse mejores trabajadores; para ellos ese es el mayor relieve. No ocurre lo mismo en los casos de CarPro y Fomasa. Para los trabajadores de estos centros laborales, la capacitación ha tenido como correlato principal el que conozcan mejor los objetivos de la empresa (de hecho es también donde hay políticas de comunicación específicas), y posteriormente, ocupando un lugar importante, se consideran mejores trabajadores.

Cuadro 4.15. Por la capacitación que ha recibido en la empresa

	Carpro	Delta Conectores	Fomasa
Se considera un mejor trabajador	77.9	87.1	76.7
Se siente más comprometido con la empresa	67.6	64.5	58.3
Conoce mejor los objetivos de la empresa	79.4	74.2	85.0
Puede demandar una reubicación favorable	60.3	58.1	68.3
Tiene más calificación para buscar otro empleo	55.9	74.2	70.0

¹⁶¹ En el plano teórico, esto es explicado por Weber, cuando apunta que el linaje cumplía una función en la antigüedad que ahora es cubierta por el certificado, el título, el diploma (el popular “ser alguien en la vida”), por lo que a la educación se le asocian el honor social y el prestigio. En un planteo que abreva de Weber, Bourdieu aborda este problema al referirse al capital cultural (cf. Bourdieu, 1990 y 2000).

¹⁶² En el conjunto de visiones menos optimistas de la movilidad social producida por el sistema educativo, en particular por la Universidad, aunque se pueden extrapolar los alcances, se resalta que las instituciones de educación superior no disminuyen las desigualdades, así como dejan intocable lo referido al poder y sus estructuras. Un devenir de este proceso se aprecia en la disminución del relieve de lo que M. Weber conceptualizaba como “meritocracia”, que al poner el acento en la racionalidad legal le da una significación histórica a la escuela, y su papel social.

Las mujeres valoran más lo que saben, se sienten más calificadas por ejemplo para buscar otro empleo; también, casi diez puntos por encima que los hombres, se sienten más comprometidas con la empresa que los colegas masculinos. Aunque también se sitúan por debajo de los hombres, 15 puntos porcentuales, en lo que se refiere a conocer los objetivos de la empresa, lo cual abre una línea de reflexión: pareciera que el conocer los objetivos de la empresa no se traduce en más compromiso con ella.

Cuadro 4.16. Por la capacitación que ha recibido en la empresa

	Hombres	Mujeres
Se considera un mejor trabajador	78.6	82.1
Se siente más comprometido con la empresa	61.8	71.4
Conoce mejor los objetivos de la empresa	83.2	67.9
Puede demandar una reubicación favorable	66.4	46.4
Tiene más calificación para buscar otro empleo	64.1	67.9

Los trabajadores de base consideran que con la capacitación son mejores trabajadores, bastante por encima de sus pares de confianza. El compromiso con la empresa, producto de la calificación, se encuentra casi 20 puntos por debajo, por lo que podríamos afirmar que también desde la perspectiva de los trabajadores, la capacitación obtenida por la empresa no se traduce necesariamente en más compromiso con la empresa.

Con precaución planteamos que con la capacitación y la respuesta de los trabajadores está pasando algo similar a lo ocurrido con las trabajadoras en el experimento de Hawthorne, cuando al no sentirse vigiladas abiertamente las trabajadoras rendían más: “Seis obreras, bajo el control permanente de un observador, fueron colocadas en un cuarto especial, donde se les confió la tarea de conectar líneas telefónicas. En un período de varios años, pudieron comprobar que sobre la producción influyen no sólo las condiciones físicas, sino también las diversas pausas introducidas durante la jornada, una merienda servida por la empresa, una distribución distinta de los horarios de trabajo en la semana, etc. En conjunto, la producción de esas obreras aumentó regularmente, cualesquiera fuesen las modificaciones introducidas, y aún cuando se volvía a condiciones menos favorables. Correlativamente, los investigadores comprobaban que las obreras estaban mucho más contentas con su trabajo, que faltaban mucho menos que antes; explicaron ese cambio de actitud por el hecho de que se sentían libres, menos estrictamente controladas y, sobre todo, asociadas a los cambios que se imponían al ejercicio de su profesión” (Fraisie, 1954: 51). Si esto es así, la capacitación se está constituyendo, de una parte, en un arma del capital en manos de los trabajadores, aunque también encuentra, de otra

parte, un nicho de resistencia al generar seguridades en los trabajadores, la “sensación de la lima” (Coriat, 1982: 2).

Considerando las diferencias entre trabajadores de base y trabajadores de confianza, los primeros valoran más la capacitación, la cual se ha traducido en que se consideran mejores trabajadores, conocen mejor a la empresa y sus metas; ahora, si bien se sienten menos comprometidos con la empresa, a diferencia de los colegas de confianza, la capacitación les puede ayudar más a buscar una reubicación favorable (a fin de cuentas, sentirse mejor dentro de la propia empresa) que para la búsqueda de un empleo en otra empresa (16 puntos porcentuales debajo de los trabajadores de confianza). El compromiso no se verbaliza, se ejerce.

Cuadro 4.17. Por la capacitación que ha recibido en la empresa

	Base	Confianza
Se considera un mejor trabajador	83.2	69.0
Se siente más comprometido con la empresa	63.9	65.5
Conoce mejor los objetivos de la empresa	84.0	72.4
Puede demandar una reubicación favorable	66.4	58.6
Tiene más calificación para buscar otro empleo	63.0	79.3

La expresión más evidente de los frutos de la capacitación en los trabajadores, con efectos muy importantes en las empresas, es el trabajador autocontrolado –la imagen de Montgomery es muy sugerente: “El cerebro del patrón se encuentra bajo la gorra del obrero” (cf. Coriat, 1982: 23). Como en el experimento de Hawthorne, uno de sus atributos es que no requiere ser vigilado. En nuestra indagación, 5.7% del total de los trabajadores, sin distinción alguna (hombre-mujer, base-confianza, etc.), señaló que sí era necesaria la vigilancia para el desempeño de la actividad laboral; luego entonces, la gran mayoría se manifestó de manera diferente¹⁶³. Empero, dentro del porcentaje citado, el volumen grueso de trabajadores que se inclinó por la necesidad de la vigilancia forma parte de la empresa Delta (22.6% de los trabajadores de esta empresa se inclinan por esta forma de subordinación y control). Pareciera tratarse de una paradoja: 1) los trabajadores de Delta señalaron no sentirse vigilados, no obstante plantearon la necesidad de la vigilancia, lo que trasluce el peso decisivo de posturas que reeditan el taylorismo en Delta; 2) los trabajadores de Fomasa y CarPro presentan

¹⁶³ En una postura distinta, en entrevista el jefe de Personal de CarPro apuntaba: Jorge de CarPro dice: “sigue siendo necesaria una supervisión gerencial en el proceso de trabajo”. Poniendo como ejemplo el alto volumen de desperdicio, el correlato: “la gente necesita estar vigilada o sobrevigilada para poder hacer las cosas”.

atributos de mayor autonomía y responsabilidad incorporada (no olvidemos, asimismo, que se trata de destacamentos laborales con mayor tradición obrera y mayores índices de escolaridad)¹⁶⁴.

4.5.3. La evaluación

En el contrato colectivo de trabajo en Fomasa se apunta, en su cláusula 44, que la empresa, cuando lo decida, en el período de la capacitación podrá “regresar al trabajador a su puesto original, si a su juicio, la marcha de los mismos no es satisfactoria. Por su parte el trabajador tendrá derecho a regresar a su puesto de origen, en cualquier momento que manifieste que no le interesa continuar con la capacitación y consecuentemente no desea ocupar el puesto superior, manifestándolo por escrito” (cláusula 44)¹⁶⁵. Es difícil imaginar a un trabajador decidiendo no ocupar el puesto superior (las evidencias del peso de la capacitación para ascender, de los cambios de trabajo anteriores para mejorar en condiciones, entre otras, sustentan esta postura). Desde fuera, y sin haber explorado en el trabajo de campo este asunto, creemos que es más fácil que la empresa regrese al trabajador a su puesto original, dado su papel de evaluadora del desempeño, entendiendo que la “evaluación de rendimiento es la valoración sistemática el rendimiento laboral de un empleado y su potencial para el desarrollo...” (Sikula y McKenna, 1989: 274), a que el trabajador ponga fin a su esfuerzo por ascender. También nos lleva a una segunda consideración: “La evolución del rendimiento no puede ser completamente objetiva. Siempre implica al menos algunos juicios subjetivos. Este factor incrementa la naturaleza problemática del proceso de evaluación” (Sikula y McKenna, 1989: 275). En este problema queremos detenernos en este subapartado.

¹⁶⁴ Sobre esto es pertinente recuperar la postura crítica de Bowles y Gintis: “Los experimentos efectuados con la ampliación de las tareas y los equipos de trabajo son manifestaciones de algo que podría convertirse en una corriente del campo de las relaciones humanas suaves de la administración de personal. Un movimiento en pro de la libre escuela, elegido por votación, despojado de su retórica extremista, podría desempeñar un papel importante para proporcionar a los patrones trabajadores jóvenes con supervisor ‘incorporado’” (Bowles y Gintis, 1981:25). La pretensión de construir un trabajador universal tiene una implicación en la construcción del orden. En la visión gerencial, un trabajador universal sólo puede llegar a este estado si no requiere supervisión, si es capaz de reconstituir el orden desde dentro, siendo una obligación explícita el trabajo y el orden: es en esta dimensión que resalta el planteo de Thuderoz, de que en el nuevo orden de control social, más que la disciplina convencional (vigilancia indiscreta, obediencia, sumisión, acatamiento de lo escrito) ahora se requiere la innovación, aprendizaje, iniciativa, comunicación abierta (cf. Thuderoz, 1995: 331; Harrison y Laplante, 1994: 699; asimismo, De Tersacc, 1992 y Goffman, 1974).

¹⁶⁵ Dado que no se hace referencia en el CCT y en el RIT de Fomasa a las tareas en capacitación que se realizarán en caso de deficiencia en los procesos de capacitación, por parte del trabajador, lo que parece prevalecer en el espíritu de la cláusula citada de Fomasa son mecanismos para limitar el acceso a un puesto superior, y no tanto el énfasis de la empresa porque el trabajador se capacite. Esto es lo que señala su normatividad, más allá de que en el conjunto de entrevistas con informantes calificados, el interés en la capacitación es manifiesto. En todo caso no hay contradicción: a la gerencia le interesa y fomenta la capacitación, pero sus mecanismos de evaluación son contundentes en que la última palabra la tiene la empresa y sus evaluadores.

Sin tratarse de un asunto de factura reciente, el peso de la subjetividad en la evaluación ha llevado al ensayo de otras formas de evaluación¹⁶⁶. Se trata de un tema áspero en las relaciones laborales, aparte de que, de acuerdo a Deming, la evaluación individual puede lesionar el trabajo en equipo: “La evaluación del desempeño es un proceso formal mediante el cual se valora el desarrollo laboral y el potencial del subordinado de cara a su futuro desarrollo. Como base para las decisiones relacionadas con las recompensas y para el desarrollo de los subordinados, la evaluación del desempeño tiene también propósitos motivacionales, de conocimiento, mejora, investigación, planificación de la organización, capacitación y desarrollo” (Gibson *et al*, 1996: 243).

Acercándonos a una discusión de punta en el campo de la pedagogía, se señala: “El examen es un espacio de conflicto. En general este espacio se encuentra sobredeterminado por instancias ocultas que actúan y tensan toda situación de examen. Estas instancias son de orden social, institucional, laboral, familiar y personal... [destaca su reduccionismo, como si fuera un asunto estadístico], desconociendo otras dimensiones de la problemática, y c) la similitud que guardan en la actualidad los manuales técnicos de evaluación que han destruido toda cultura pedagógica” (Díaz Barriga, 2001: 7).

Dada la dificultad de conocer con precisión los mecanismos que utiliza la gerencia para la evaluación del trabajo, de su desempeño, lo que podemos realizar es una inferencia de que la evaluación, como un conjunto de técnicas, pueden concentrar su atención más en el instrumento que en el evaluado, así como predisponer a los trabajadores a que desarrollen ciertas habilidades de acuerdo a lo que consideran ellos espera la gerencia de su parte (cf. Goffman, 1974). Más allá de los resultados, de acuerdo a nuestra evidencia empírica y apoyándonos en la discusión teórica que hemos planteado a largo del trabajo (en especial en este capítulo), la evaluación del trabajo, como un correlato de la capacitación, reproduce el sentido del examen: “El examen combina las técnicas de la jerarquía que vigila y las de la sanción que normaliza. Es una mirada normalizadora, una vigilancia que permite calificar, clasificar y castigar” (Foucault, 1990:189)¹⁶⁷.

¹⁶⁶ Edwards y Ewen apuntan sobre esto: “Las organizaciones están adoptando sistemas de evaluación de origen múltiple, principalmente porque se los percibe como más equitativos y creíbles para calificar el desempeño de los empleados” (1997: 78). Apuntábamos que no se trata, estrictamente, de algo nuevo: “...las evaluaciones de los compañeros, las autoevaluaciones y las evaluaciones realizadas por los subordinados a veces son consideradamente más apropiadas que la evaluación realizada por un solo individuo” (Sikula y McKenna, 1989: 280). En aras de lo objetivo y mensurable, se plantea: “La incorporación de los sistemas mecanizados en el proceso de evaluación del aprendizaje viene acompañada con la suposición de que ésta se pueda realizar como una actividad científica y objetiva” (Díaz Barriga, 2001: 305).

¹⁶⁷ No estamos hablando de cosas ausentes en la administración de las empresas. Veamos lo que opinan destacados teóricos de la administración: sobre la disciplina, “... suelen aplicarse medidas disciplinarias y castigos para eliminar conductas poco deseables y desempeños inadecuados... El castigo es la presentación de un acontecimiento adverso o la eliminación de un acontecimiento positivo tras una reacción que disminuye la frecuencia de la respuesta” (Gibson, 1996: 286). En lo que hace a las sanciones: “Condiciones para el castigo... Oportunidad... inmediatamente después de la acción que lo ha motivado... Intensidad... mayor eficacia cuando el estímulo adverso es relativamente intenso... Plan... El castigo se imparte con base en planes... las investigaciones realizadas indican que el castigo es más eficaz en plan continuo, después de cada respuesta

La capacitación no se impone a rajatabla, aunque la *influencia* gerencial y del medio social –en cuanto a su necesidad y legitimidad- es indudable. La lucha por llenar de contenidos las prácticas de capacitación es parte de la cotidianidad de trabajadores y directivos. Benedicto Martínez, dirigente sindical en CarPro, apunta: las empresas “tendrían que invertir en la capacitación, pero no en la capacitación concebida desde la gerencia, sino en la capacitación platicada entre la gerencia, la dirigencia sindical y los trabajadores, de tal manera que fuera una capacitación que entendiéramos igual tanto la dirección de la empresa, la dirección del sindicato, y los propios trabajadores, que son los actores más importantes en este proceso de capacitación. Para mí, me pueden dar la mejor capacitación del mundo, pero si yo no estoy convencido de que eso va a ser bueno para mí, pues a la mejor lo rechazo o me aplico pero no con la entrega que esto requiere, con la disposición de tiempo, de mente, de actitud. Entonces, tuvimos que hacer un proceso con la gente de ir planteando de que teníamos que exigir la capacitación como algo de beneficio para nosotros y allí qué era lo que nosotros planteábamos: por un lado, la capacitación para el trabajo, en el trabajo, y la otra la capacitación de desarrollo personal, o sea combinar esto. A mi me pueden enseñar a ser muy técnico, pero voy a ser muy técnico para producir para ti, entonces quiero también algunas partes que me van a beneficiar directamente a mí. Y otra es que si metimos algunos talleres, y algunas cuestiones que eran para desarrollo personal, como lo que se está haciendo ahora en Aguascalientes, que ahora ya se hace como muy natural, ahora ya se hace como... incluso la empresa lo presume ahora como que ha sido su gran iniciativa, pero esto en el origen tuvo una discusión muy fuerte entre el sindicato y la empresa”¹⁶⁸.

negativa... importante la consistencia... castigar de la misma manera siempre... Clarificación...dar razones inequívocas para el castigo... subraya ante la persona qué respuesta específica es la responsable... Impersonalidad... El castigo debería centrarse sobre una respuesta específica y no sobre una persona. Cuanto más impersonal sea el castigo, menor probabilidad habrá de que la persona castigada experimente efectos emocionales indeseables y tensiones permanentes en sus relaciones con su superior” (Gibson, 1996: 289). Despojándonos de la inocencia de pensar en la administración como disciplina o proceso neutro e imparcial, pensando teóricamente en el planteo de Baudelot y Establet, en el ensamble de las prácticas de capacitación, en las tareas que exige, en la disciplina que supone, en los premios y sanciones, “tras su aparente función educativa y técnica, aseguran la función esencial pero oculta de realizar en la escuela la ideología burguesa” –nosotros lo llevamos esto a la fábrica (cf. Baudelot y Establet, 1975: 243).

¹⁶⁸ A diferencia de este planteo que ve en la capacitación un espacio de disputa, en otros casos lo que hacen los trabajadores es extender el agradecimiento a la empresa por la preocupación que ha puesto en ellos, lo que deja ver que no siempre es percibida la capacitación como proceso de inculcación de valores, al contrario, que esto es lo dominante: “A mi me pasó un caso pues ahora sí que muy bueno para poder aprender. Resulta que la persona con la cual yo trabajaba salía bastante de viaje, no me preocupaba yo. Pues resulta que yo tuve que hacer un trabajo, salió uno, pero él no estaba. Entonces, me hubiera fijado yo qué es lo que se hace para resolver eso, y así evitar el problema. Entonces a partir de esa fecha todo lo que veía, todo lo que hacía, me fijaba, observaba y pues siempre ahí ir hacia adelante y hasta ahorita, cualquier cosa, me ha servido... Nada más que resulta que nosotros argumentamos: pues que yo tengo un compromiso, yo tengo que hacer esto y por qué digo que argumentamos, estamos hablando de que si la empresa está haciendo algo, definitivamente lo está haciendo dándonos capacitación (informante Delta). Otro informante, ahora de la empresa Fomasa, comentaba (haciendo referencia a que en Cuernavaca, lugar en el que estaba antes la empresa, tomó como “100 cursos de relaciones, sicología, de análisis de procesos”): “yo estoy agradecido más que nada porque aquí nos han mandado a cursos también, de control de calidad total, del estrés, de todo, no captas todo, todo, todo, no puedes, pero si de cada curso te queda alguna cosita y la vas aplicando, creo que es importante”. Vale señalar que ambos informantes son supervisores en sus respectivas empresas.

No se puede afirmar que la elección racional de los actores, que privilegia los aspectos individuales, ha ganado posiciones en el escenario de la educación y la sociedad. Esta visión subraya la elección racional y lo individual, que desde algunos estudios de lo educativo se asocia a la teoría del capital humano¹⁶⁹, aquel en que se invierte y que con el paso del tiempo -y el ensanchamiento de las habilidades, el saber hacer y el amoldamiento social producirá ganancias por encima de lo que se invirtió (ganancias manifiestas en estatus social y en beneficio económico); la visión descrita anteriormente, si bien no hegemónica cada vez con mayor relieve, coexiste con argumentos que ven a la capacitación como conocimientos adquiridos y valores.

Destaca, en general, la confianza en la capacitación como un mecanismo de superación individual y de cohesión social. La capacitación, a decir de los protagonistas del proceso laboral, así como de la evidencia cuantitativa, está construyendo un suelo pegajoso para mantener a la población trabajadora bajo su techo, controlada en el tiempo, en el espacio y con su consentimiento, en el plano simbólico de un autocontrol en el que dominan sobre todo los contenidos gerenciales. En ese proceso los trabajadores tienen enfrente la importante tarea de aprender y consolidar hábitos de limpieza, trato, disciplina, etc., equiparando estas prácticas disciplinarias con el conocimiento, por una razón fundamental: el saber obrero que pretende crear la gerencia, desde Taylor pasando por Fayol hasta la excelencia, es disciplina productiva. Sin embargo, no queremos dejar una impresión pesimista, reproductiva. La capacitación puede tener otras desembocaduras, pues como señalaba Freire refiriéndose al alcance de la práctica educativa: “*aunque no lo pueda todo, la práctica educativa puede algo*”, sin fatalismos y pensando en la “historia como posibilidad” (Freire, 1996: 107 y 108). Esto no es solamente un deseo, sino se apoya en nuestros hallazgos de investigación, dado que encontramos que no han sido suficientes los esfuerzos de las directivas de las empresas para amoldar una idea de la empresa como familia en los trabajadores. Esto no quiere decir que la familia, y la amistad, en el primer caso como unidad social y en los dos como redes que permiten la reproducción de condiciones de seguridad, solidaridad y entendimiento sociales, no estén presentes en la empresa. No obstante, una cosa es la forma en que las gerencias promueven una imagen de su empresa y otra la manera en que los trabajadores las redefinen. Sin duda tiene influencia y juega en el escenario toda la tecnología

¹⁶⁹ El trabajo de A. Schultz es una evidencia en este sentido, cuando plantea que “La educación es una inversión...en técnica y conocimientos que acrecienta los futuros ingresos...” (Shultz en De Ibarrola, 1985: 69). No se aparta este planteo teórico de la realidad nacional, si atendemos de que “existe un incentivo creciente a la acumulación de capital humano en la forma de escolaridad debido a que los diferenciales de ingreso aumentan conforme se asciende en la escala educativa” (Llamas y Garro, 2003: 169). Asimismo, bajo el planteo del peligro de que el sistema educativo se sumerja en la lógica del mercado, que en sus orígenes, argumentan, implicó trasladar la experiencia de la industria a las escuelas, desde diferentes latitudes destaca la crítica a la pretensión de ceñir lo educativo a la lógica del capital, a que la educación se subordine a la nomenclatura hegemónica de los negocios.

administrativa diseñada desde la gerencia –capacitación incluida-, pero no podemos hablar de determinismo.

4.6. Consideraciones finales

Las escuelas y las empresas forman parte del entramado organizacional, caracterizado por un eje que atraviesa su epidermis: la disciplina. Tanto las escuelas como las empresas demandan y producen seres sociales con rasgos específicos. Uno principal, la capacidad de obedecer. Otro, no menos importante, la posesión de saberes. Pero a la par de la influencia de lo escolar y del peso de las gerencias en la definición de lo laboral, los trabajadores también contribuyen en la edificación del sujeto laboral: por un lado, al recomendar a amigos y familiares para que ingresen a laborar al lado de ellos y por su contribución a la fabriquización¹⁷⁰. Se trata de tres formas organizacionales que tienen dinámicas propias pero al mismo tiempo se han venido superponiendo, dado el escenario de confrontaciones de arbitrariedades culturales con nuevos actores (las empresas de manera destacada) y nuevos campos de regulación.

Ya hemos apuntado que en los orígenes de la industrialización, los establecimientos laborales intentaron construir obediencia, a partir del control de los tiempos y movimientos. Esto llevó a Gasparini a ilustrar el proceso: surgían con el taller y el reloj un nuevo género de prisión y un nuevo género de carcelero. Los dueños de las fábricas no podían atravesar las manos obreras y apropiarse del saber hacer, lo único que podían hacer, y lo hicieron, era controlar a los trabajadores dentro de las fronteras de la fábrica. La fábrica, como la penitenciaria –retomando el sentido de la fábrica como “presidio atenuado”, de Fourier- y la escuela, serán instituciones centralizadoras (totales, en una ampliación de Goffman), con la pretensión de que fueran impermeables a las sensaciones, excluyentes de las inquietudes al ser éstas datos residuales.

Sin embargo, no era suficiente, y no queremos con este estilo presentar una lectura bondadosa: del enclaustramiento como mecanismo idóneo para la vigilancia devendría un nuevo terreno de intervención, que encontraría en la apropiación del saber hacer su obsesión y empeño. La ofensiva contra los oficios (es decir, el orgullo de la actividad, de la seguridad que da el saber lo que se hace y cómo) se manifestará en el avance técnico, en la concreción en la máquina del saber obrero. Control en

¹⁷⁰ Ravelo y Sánchez anotan sobre esto: “Las redes de amistad son muy importantes para entrar a laborar a la empresa; los ascensos están controlados por lo que Zapata llama la ‘coalición masculina’, pero ello no impide que ellas puedan acceder a los mecanismos que permiten las promociones. Las imágenes de ellas sobre el mundo fabril son bastante positivas: no viven su trabajo como una cárcel” (Ravelo y Sánchez, 2004: 436).

el espacio y su tiempo, doblegado el trabajador frente a los ritmos impuestos por la máquina, es decir por sus propios ritmos ahora irreconocibles.

Ya hicimos referencia en líneas anteriores del ingeniero F. Taylor. Conocido en el medio de la administración y la teoría organizacional por la denominada administración científica del trabajo, aquél expresaría de manera brutal lo que era dominante en las minorías compactas: el mejor trabajador es como un buey, mejor que no piense y que sea fuerte y obediente. Pero lo que pasaba en el medio fabril (pasaba es quizá una conjugación errónea por estar incrustada en la realidad actual) no era ajeno a otros espacios de lo organizado: así como en las fábricas el taylorismo se materializa en la separación tajante entre el que se diseña y el que ejecuta, la arbitrariedad cultural de un lado, la sumisión del otro, en las escuelas las arbitrariedades culturales también son visibles en los profesores, mientras que las hojas en blanco vienen a ser los estudiantes, los que no saben nada hasta que llegan a la escuela y comienzan aprender. La prolongación de la escuela en la fábrica toma rumbos similares, como lo hemos intentado demostrar, sobre todo en sus alcances en la capacitación. A lo anterior hay que agregar las disposiciones estratégicas para construir un ser social que al conocimiento y la obediencia agregue la fe. Si en el taylorismo la obediencia se relaciona con la domesticidad, con el sometimiento corporal – inculcado como modo socialmente impuesto, y con ello legítimo, de inculcación de la obediencia/práctica pedagógica y aceptación, así, de la dominación-, en el tiempo presente se busca la adhesión, el enamoramiento más que con la tarea con la organización. Sin embargo, avanzar en la construcción de adhesiones, de adoctrinamiento, implica creer, esa fe implícita ya anotada. Ya no se trata de un orden exterior que se impone sobre los sujetos, que los socializa de acuerdo a fines; el orden está adentro, la capacidad de vigilarse a sí mismo como correlato de un orden interiorizado, de una anatomía política definida desde adentro de los sujetos, es decir desde las ataduras configuradas en creencias. Este es un discurso que ocupa lugar en las conveniencias dominantes. Implica exaltar las ideologías de la fidelidad: la confianza acrítica en el otro, en la propiedad, en lo privado, en un campo de nuevas lealtades. Como se ha indicado, y queremos subrayar, en las ofensivas ideológicas de punta se reclaman no solamente el saber (conocimiento) y el hacer (obediencia), pues ocupa un lugar de relieve el saber creer, es decir, la articulación entre presunción y sentido moral.

Retomando los términos de una parte de la discusión de las estrategias gerenciales, podemos denominar a las técnicas que intentan enganchar las preocupaciones individuales a los intereses generales de las organizaciones (de la sociedad encapsulada), como tecnología cultural. Esta tecnología cultural no solamente dice lo que es pertinente mirar sino cómo debe mirarse: no sólo nos da el objeto, también los anteojos graduados. Parte de la labor educativa es encauzar el ingreso a la socialización, como aceptación de la norma y las reglas, de apego a procedimientos, de compartir experiencias y

sometimientos, de reconocimientos sociales. La conexión de esta tarea con la fábrica es una evidencia. También es pertinente señalar que la socialización, como se apuntó, no se da de una vez y para siempre ni es unívoca. La socialización es acción simbólica: ni los sujetos se encuentran al margen de la socialización (incluidos los socializadores como parte de sus representaciones sociales) ni la socialización es un dato fijo: en ella, a pesar de las conveniencias dominantes, están presentes múltiples sentidos, traslados institucionales, conflictos. Es estructura que influye en la acción de los sujetos, y es estrategia como construcción social que se renueva abriendo nuevos espacios de incertidumbre, de intervención. La socialización busca la cooperación, pero en la propia cooperación están los gérmenes del conflicto, de la diferencia y disputa. Hasta ahora ha sido así. En este camino, podemos concluir que la empresa es un lugar de socialización, lo que no implica que la socialización y la integración por fuera de la empresa estén marcadas por la experiencia en la fábrica, no al menos solamente en una dirección. Apreciamos que el trabajo permite el aprendizaje de la vida social y la construcción de identidades. En la fábrica se dan intercambios sociales, como también es un espacio para los encuentros y cooperaciones. A pesar de esta intensidad, no es pertinente hablar de la fábrica como pequeña sociedad, ya que no está en juego una idea ciudadana de participación: las formas de participación adentro de la fábrica no tienen que ver con la democracia. Por ejemplo, no está en juego quién tiene la administración de la empresa, y las formas de participación de los sindicatos se ciñen a lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo. Puede haber confianza, pero en la frontera descrita no hay un solo centímetro que se haya recorrido. El trabajo no es el único medio de establecer y de mantener el lazo social, ni el principal, pero los lazos sociales (la amistad, las redes de parentesco, las expectativas de ascenso social y las estrategias que para ello se despliegan) se pueden redefinir allí, en el espacio del trabajo.

Coincidiendo con Méda (1995) de que la empresa no es el mejor lugar para estar en conjunto y cooperar, así como de que los lazos sociales no se reducen a lo económico, sin embargo el peso de la empresa es considerable en las actitudes de los trabajadores, en la forma en que se piensan a sí mismos (lo que soy, lo que puedo ser, todo el debate de la identidad virtual y la identidad real que plantea Dubar en el trabajo que hemos citado). Por lo que recorrimos, podemos afirmar que la empresa, más allá de la dimensión del deber ser, se ha constituido en un espacio pedagógico, de construcción de socialización, de transmisión de saberes.

5. La acción sindical. Una disputa con la gerencia por constituirse en referentes

Los sindicatos enfrentan desde hace tiempo, pero ahora de manera más puntual, el desafío de mantener una estructura moderna que represente los intereses de los trabajadores, como base mínima que les otorgue “autoridad” y legitimidad para actuar como tales. Y esta situación lo mismo impacta al sindicalismo corporativizado como al autónomo e independiente. Sin soslayar que “el sindicato es la única forma que la mercancía trabajo asume y puede asumir en el régimen capitalista, cuando se organiza para dominar el mercado” (Gramsci, 1977: 113), en este capítulo no es de nuestro interés introducirnos en la discusión de los sindicatos como instrumentos de control o de transformación, de elaborar en torno a los sindicatos como mecanismos de protección de los trabajadores, como instrumentos de defensa o en otro nivel analítico, como factores de centralidad. La forma en que entendemos a los sindicatos aquí, coincidiendo con Sikula y Mckenna, nos lleva a un planteo muy sencillo, pero contundente: “La función esencial de los sindicatos...ha sido la de organizar el poder fragmentado de los trabajadores individuales” (Sikula y Mckenna, 1989: 399). Por otro lado, no es una discusión que tengamos por objeto dar en este capítulo el atender la discusión de ver a los sindicatos como instrumentos para la reproducción de capital, ese sería su límite; o por el contrario, en las otras lecturas que enfatizan el poder transformador de los sindicatos. De aquí se desprenderían sendas lecturas de la relación de los sindicatos con otros actores políticos. Sin ignorar su pertinencia, y sólo haciendo anotaciones cuando lo consideramos prudente, lo que atenderemos en este capítulo es la forma en que es representado el sindicato por los trabajadores, sin hurgar en las dimensiones transformadora o reproductorista de aquél.

Así, en este capítulo centramos nuestro interés en apreciar la forma en que los trabajadores ven a su organización, es decir, como se ven así mismos; cómo es vista la organización sindical por los trabajadores que están fuera de la organización sindical, el denominado personal de confianza de acuerdo a la definición que planteamos de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo mexicana. En ambos casos, las formas de comprender al sindicato las buscamos en diferentes situaciones: para ascender, a quién hay que dirigirse, es una pregunta que formulamos y que nos lleva a un horizonte problemático muy importante; si hay problemas, a quién se les consulta, pensando en el piso de la fábrica, en la cotidianidad del operario; la adhesión al sindicato se plantea como un hecho formal, pero esta posibilidad identitaria no encuentra acomodo en la disposición para ocupar un cargo sindical, según evidencias que hemos encontrado. Aquí solamente hemos hecho un ejercicio enunciativo, pues la realidad es mucho más compleja. Para redondear nuestra discusión, en la parte final del capítulo regresamos a un problema inicialmente planteado en torno a la representación del sindicato y la

necesidad de su presencia y, matizada, de su gestión, al acercarnos al problema de la “confianza”. Poniendo el énfasis en la confianza, partimos del supuesto de que en los procesos de producción en los que destaca la separación entre concepción y ejecución la confianza juega un papel menor. Es cierto, siguiendo un razonamiento taylorista, que si se le contrata es porque al menos se le tiene confianza de que va a realizar su actividad; sin embargo, el supuesto de la simulación es más poderoso y se expresa en la presencia de un cuadro administrativo en el que se privilegia el control, regresando a los orígenes, dada la desconfianza. Aquí encontramos también aspectos que nos parecen de primer orden para pensar las modernas relaciones industriales, aunque la presencia del cuadro administrativo se apoya en la simulación del trabajador en el proceso de producción. A fin de cuentas, lo importante para nosotros es encontrar rastros de cómo se miran los actores laborales, a sí mismos y a los “otros”.

Señalamos que un propósito central en este capítulo es atender la forma en que los trabajadores perciben a sus organizaciones sindicales, lo que implica indagar y reflexionar sobre diferentes aspectos de la acción sindical, siempre desde la mirada de los trabajadores: la eficiencia del sindicato en su trabajo, si se considera necesaria a la organización sindical, la confianza que se tenga en ella, así como la disposición a participar en el quehacer sindical, por mencionar una parte de lo que en este capítulo se abordará. Se trata de una discusión pertinente, para nada un asunto menor: una parte del medio gerencial, su fracción hegemónica, apoyándose en un ambiente cultural cultivado intencionalmente, mira al sindicalista -ya no digamos manifiesto en la acción sino simplemente de nómina- como una afrenta a la situación laboral moderna. Los abogados laboristas, por ejemplo, en muchas ocasiones son cuestionados por hacer uso del instrumento jurídico que es el emplazamiento a huelga, como si el emplazamiento en sí mismo fuera una manifestación de conflicto, o bien que se va a presentar el conflicto entre las partes¹⁷¹.

¹⁷¹Valga un ejemplo como muestra de que el conflicto laboral no se expresa de manera prominente en la acción de huelga: de acuerdo a datos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a nivel nacional, desde 1995, se han presentado 71844 emplazamientos, de los cuales 439 se tradujeron en huelgas, es decir, de cada 163.6 emplazamientos una huelga estalló, o en porcentajes, la tasa de huelgas frente a los emplazamientos es de 0.6%. Mirando la realidad de Aguascalientes, hecho que comparten otras entidades, en esa entidad se presentaron 756 emplazamientos, ninguno de los cuales desembocó en huelga. El bajo número de huelgas en lo que hace a la realidad nacional, como la inexistencia de huelgas en la experiencia laboral de Aguascalientes, no son indicadores de la inexistencia de conflictos o de conflictos de baja intensidad, sí de una capacidad estatal de control obrero, a la par de la salida con otras expresiones del malestar de los trabajadores. En el mismo sentido apunta F. Zapata, al señalar que “...el uso del derecho de huelga ha estado más identificado con las coyunturas por las que ha pasado esa relación que con las condiciones de vida de los trabajadores. La débil vinculación entre la evolución de la situación económica del país y la trayectoria de las huelgas permite demostrar esas hipótesis al punto que en algunos momentos de la historia contemporánea se ha podido observar incluso una relación inversa entre la inflación y la frecuencia de huelgas en el país (1959-1964)” (Zapata, 1995: 97). Por las características culturales de Aguascalientes, en las que hemos insistido a lo largo de la exposición, es pertinente reflexionar en el planteo agudo de Bourdieu: “Habría que analizar las *conveniencias colectivas*, es decir, el conjunto de normas, evidentemente muy variables según las épocas y las sociedades, que se imponen a los dominantes en un momento dado y obligan a los trabajadores a *imponerse límites* por una especie de deseo de respetabilidad que lleva a aceptar la definición dominante de la lucha conveniente (por ejemplo, la preocupación por no estorbar al público con la huelga). Resultaría interesante recoger de manera sistemática los llamados a ‘lo

A los trabajadores, por su parte, se les remarca la importancia del compromiso con la empresa, con la fuente de trabajo, y en su devenir y como una línea continua, con su familia, reconstituyendo, como se planteó ya en capítulos anteriores, la idea de la familia dentro de la empresa. De esta manera, la ausencia laboral por un lado, o la rotación por otro, no son considerados como expresión de problemas¹⁷²; en el caso específico, contra las manifestaciones concretas de la autoridad del capital, no acepta esta lectura. En cambio, lo que se afirma y reafirma por parte de la gerencia, pero que ha venido ganando un lugar en el sentido común, es la falta de claridad y compromiso del trabajador con su propia familia, con él mismo¹⁷³.

Como parte de las aspiraciones y sueños de las clases dominantes, los trabajadores, día a día, dejarán de lado su condición de subordinación laboral para ocupar un lugar al lado de los trabajadores con otros estatutos, los de confianza por un lado, los integrantes de la gerencia (de confianza asimismo pero la punta de la pirámide), por otro: se convierten en asociados o todos son ejecutivos de algo¹⁷⁴.

conveniente'. Y también sería interesante ver todos los mecanismos, como las censuras lingüísticas, que actúan en este sentido" (Bourdieu, 1990: 272). En parte de esta tarea nos internamos en el capítulo.

¹⁷² Sobre esto E. de la Garza señala: "Pero la vía de la intensificación del trabajo, sea en su forma taylorista o toyotista, tiene límites, primero en la resistencia física del trabajador al desgaste de su fuerza de trabajo y después, en la resistencia social, que en México no se expresa por la acción colectiva encabezada por los sindicatos, sino mediante demandas individuales de los trabajadores en los tribunales y, sobre todo, en la elevada rotación voluntaria externa del trabajo" (De la Garza, 2003: 258-259). En otra perspectiva, haciendo un ejercicio crítico de las posturas teóricas ligadas a las trayectorias laborales, "para la de las 'trayectorias laborales', una 'trayectoria laboral' construye el mapa de rotación laboral a lo largo de la vida de un trabajador, ocultando que dicha rotación obedece en esencia a los constantes despidos de trabajadores que realizan los empresarios en un contexto de existencia de estructuras de desempleo y subempleo, entre cuyas funciones destaca la de presionar a los trabajadores en activo a competir contra los que se encuentran fuera de los mercados -formales- de trabajo" (Sotelo, 2004: 29). En este último sentido, articulándole a lo escolar, se inscribe el planteo de Bowles y Gintis: "las escuelas producen excedentes de mano de obra capacitada lo suficientemente amplios como para hacer efectiva el arma principal que tiene el patrón para disciplinar a los trabajadores -la facultad de contratar y despedir" (Bowles y Gintis, 1981: 23).

¹⁷³ Este fenómeno corresponde a lo que Marx denomina la acumulación originaria del capital, que se manifiesta en la separación del productor de los medios que hacen posible su reproducción, es decir que expropia al sujeto de cualquier posibilidad de vivir al margen del capital. Se expone para ilustrar una historia vieja, pero que forma parte del ADN de la dominación presente. Yendo a la mitad del milenio pasado, y en referencia a la creación de leyes para obligar a trabajar a la población en general: "Para los vagabundos jóvenes y fuertes, azotes y reclusión. Se les atará a la parte trasera de un carro y se les azotará hasta que la sangre mane de su cuerpo, devolviéndolo luego, bajo juramento, a su pueblo natal o al sitio en que haya residido durante los últimos tres años, para que se 'pongan a trabajar' [se reafirma el estatuto, y se le hacen adiciones. Nota del autor]... En caso de reincidencia y vagabundaje, deberá azotarse de nuevo al culpable y cortarle media oreja: a la tercera vez que se le sorprenda, se le ahorcará como criminal peligroso y enemigo de la sociedad" (citado por Marx, I, 1976: 625). Al suplicio del cuerpo se le articula la obligación de jurar; al que por reincidir es culpable, un castigo aún mayor; al final, si persiste en ser un peligro y enemigo de la sociedad (por no trabajar), la lección última que no entró ni con sangre: la muerte. Así como en esta narración el culpable es el holgazán que no se somete al trabajo, de la misma manera si el trabajador falla no es por culpa de la empresa, por condiciones de orden psicopatológico en el trabajo por ejemplo, sino por la falta de compromiso del trabajador con él mismo y con su propia familia. En la experiencia mexicana se aprecia en el despojo a los indígenas, por un lado, así como por otro lado, en el peso de la normatividad para castigar la holganza, por ejemplo en la evidencia de la "Ley para juzgar a los ladrones, homicidas, heridores y vagos", del 5 de enero de 1857.

¹⁷⁴ A propósito de este tema, Bourdieu hace consideraciones muy importantes de resaltar: "...la movilización de la clase obrera está ligada a la existencia de un aparato simbólico de producción de instrumentos de percepción y expresión del mundo social y de las luchas laborales, sobre todo porque la clase dominante tiende sin cesar a producir e imponer modelos de percepción y expresión que son desmovilizadores (por ejemplo, hoy en día los adversarios en la lucha laboral se describen como 'copartícipes sociales')" (Bourdieu, 1990: 275). En un trabajo sobre los telefonistas, este planteo de

Lo enunciado es una realidad presente, pero no nueva. A mediados del siglo pasado, M. Crozier apuntaba, lo citamos ampliamente, refiriéndose al *big business*: “A partir de los preceptos de Mayo, concentró su estudio en la cuestión de la lealtad obrera ¿Por qué adhieren los obreros a los sindicatos? ¿Por qué están dispuestos a luchar y a sacrificarse por ellos? ¿Por razones materiales? En muy pequeña escala. Es, sobre todo, por razones psicológicas. El obrero tiene su dignidad personal. En la fábrica moderna se siente burlado y frustrado. Sufre de un complejo de inferioridad. Si nos aplicamos a revisar los métodos de mando en función de un estudio serio de la psicología obrera, conseguiremos seguramente reemplazar la lealtad obrera por una lealtad de fábrica, un *esprit de corps*... El programa de acción patronal se desarrolla en dos direcciones principales. Por una parte, la propaganda destinada a compartir la influencia sindical por medio de la presión de un público ganado para las tesis patronales: ésta corresponde a las ya célebres *Public Relations*. Por otra parte, las reformas interiores, que se agrupan bajo el sugestivo título de *Human Engineering*, o sea técnica industrial de lo humano, fabricación de hombres. Su originalidad esencial consiste en considerar a todos los oponentes como enfermos, y tratar las opiniones refractarias y el espíritu de revuelta como una forma de neurosis” (Crozier, 1954: 24).

Para adentrarnos en lo hasta ahora esbozado, abordamos en un primer momento el lugar que ocupan los sindicatos en la discusión teórica moderna, sin perder de vista si contribuyen o no en la construcción de identidad, si son un referente para ello, poniendo sobre todo atención en su ubicación como sindicatos de producción o de circulación. Se trata de un apartado amplio, en el que siguiendo el esquema de exposición de la reflexión teórica, en la cual abordamos los paradigmas gerenciales, en este capítulo nos detenemos en los paradigmas sindicales. Después de reflexionar sobre éstos, avanzamos apuntes sobre nuestra evidencia empírica, en cuanto a la materialización de la discusión teórica en prácticas laborales dominantes en nuestras empresas, lo que trasluce a su vez lo referido a los paradigmas gerenciales (cf. Ibarra, 1994) y la reflexión desde la teoría sobre el sindicalismo. En esta fase de la exposición continuamos en un nivel de abstracción que comienza a tomar rumbos más concretos, encarnándose en instrumentos para la construcción de la cooperación y el control. En la parte final de la exposición nos acercamos a la evidencia empírica recabada, en la cual resalta la percepción que tienen los trabajadores sobre sus sindicatos, así como si se han constituido en referentes para la desenvolvatura cotidiana dentro de la fábrica: frente al ascenso o el anhelo obrero de percibir mejores ingresos (romper las fronteras de la subsistencia inmediata), el lugar del sindicato en este

Bourdieu se confirmó en el interés de la gerencia de Telmex en que a los trabajadores se les llamara “asociados” –como es el caso de los trabajadores de Wal-Mart. El sindicato de telefonistas dio una respuesta en ese momento indicando su carácter de trabajadores (cf. Espinosa, 1995).

proceso; frente a problemas en la producción, si el sindicato ocupa un lugar en ese quehacer. Hurgando más hondamente, también tratamos de resolver interrogantes incómodas: hacia adentro, ¿los trabajadores se sienten bien representados por sus organizaciones laborales, las consideran necesarias y, estableciendo una relación de consistencia, están dispuestos a ocupar un cargo sindical?; hacia fuera, en una frontera difusa, ¿el sindicato colabora con la empresa, lo mismo que comparte objetivos con ella y, en esa cascada, contribuye a mejorar la relación entre trabajo y capital?

Partimos de la premisa de que los sindicatos estudiados sí son un referente para la construcción identitaria y generadores de acción colectiva que se enlazan a un modelo de racionalidad legal, lo que tratamos asimismo de fundamentar a lo largo de la exposición. Empero, es importante considerar las dificultades de una aproximación como la que nos proponemos: “Los factores que influyen sobre la identidad sindical y la subjetividad, prácticas y estructuras democráticas u oligárquicas son muchos; algunos dependen de la empresa (nuevas formas de organización, satisfacción con las relaciones laborales o condiciones de trabajo, el problema del control sobre el trabajo), otras dependen de redes sociales más amplias en el trabajo y fuera del trabajo, que socializan cultura y subjetividad; dependen de la dinámica del sindicato, también de sujetos y estructuras externas como las estatales y empresariales” (De la Garza, 2001: 18).

En el esquema general de presentación de este capítulo abordamos a los sindicatos solamente de las empresas CarPro y Fomasa, en las cuales existen sindicatos. En el primer caso, como ya se mencionó páginas atrás, participa el Sindicato de Trabajadores de la Industria Metálica, Acero, Hierro, Conexos y Similares, sección de trabajadores de Aguascalientes, del Frente Auténtico del Trabajo. Esta organización, con su débil presencia en la industria mexicana en comparación del sindicalismo corporativo estatal, sin embargo ha destacado en el escenario del sindicalismo por sus propuestas modernas en torno al papel del sindicalismo, la productividad, las nuevas formas de organización para el trabajo, entre otras. En el caso de Fomasa, se trata del Sindicato Único de Forjas y Máquinas, Conexos y Similares de Aguascalientes, un sindicato de la CTM, organización obrera con presencia dominante en la entidad. En su acción sindical, ubicados en el momento de la recolección de datos, hacía poco tiempo atrás había sido crítico de la Federación de Trabajadores de Aguascalientes, distancia que se expresaba en que habían pedido apoyo para poder hacer acciones coordinadas en los sindicatos del grupo UNIKO, así como en el sindicato metalúrgico de Guanajuato, SITIMM (Sindicato

de la Industria de la Metal Mecánica, Similares y Conexos de la República Mexicana), dirigido por Dimas Rangel y su hijo Alejandro Rangel, pero no obtuvieron repuesta¹⁷⁵.

5.1. Los recovecos del sindicalismo

Desde la frontera de la experiencia europea, los problemas modernos que enfrenta el sindicalismo, producto de la irradiación de los procesos de reestructuración productiva en Europa, han trazado límites precisos a “cierto tipo de sindicato, lo que no quiere decir la desaparición de una tradición” pero sí una reformulación de las reivindicaciones sindicales, expresando los destiempos de luchas reivindicativas sustentadas “en la rigidez de las relaciones de trabajo”, señalaba B. Trentin hace algunos años (1990: 54-55). La desembocadura de este proceso se manifestaría en la erosión de viejos mecanismos sindicales y de solidaridad que funcionaban en otras condiciones históricas, pero no en las actuales. De esta manera, frente a un sindicalismo uniforme y proclive a la estandarización, en parte sujeto laboral amoldado por el taylorismo-fordismo¹⁷⁶, Trentin plantearía la apertura de un repertorio nuevo para el sindicalismo y que implica un asunto de primer orden: la necesidad de que los sindicatos participen en lo que tiene estrictamente que ver con las condiciones de trabajo de los trabajadores (que son al mismo tiempo las de vida¹⁷⁷), en especial reconociendo que la contratación colectiva ha sido desplazada, manifestándose esto no en la disminución del salario sino en el aumento de “la parte del salario decidida por el patrón” (1990: 59)¹⁷⁸. Como este sindicalista italiano, otros autores se han aproximado al problema. Sobre esto, Artiles señala que “asistimos al tránsito de un modelo sindical de participación asamblearia y adhesión militante de los trabajadores con el sindicato, inspirado en las ideas de movilización-conflicto y ‘resistencialismo’; a un modelo de sindicalismo más recentrado, con un uso más calculado y limitado del conflicto, más de delegación, consulta e instrumental, que de participación directa de los afiliados” (1992: 86).

¹⁷⁵ El SITIMM es un sindicato de la Confederación de Trabajadores de México, que agrupa 34 secciones, entre éstas con siete delegados, destacando la presencia de sindicatos de las industrias de autopartes y automotriz. Su fuerza principal se concentra en el estado de Guanajuato.

¹⁷⁶ Amoldamiento que se remonta a una historia bastante anterior a la emergencia del taylorismo-fordismo, pues más bien éstos son la desembocadura de condiciones históricas que tienen como eje la disciplina, manifiesta en el sometimiento del cuerpo y después, con Mayo, del alma, retomando el planteo de Ibarra (1994).

¹⁷⁷ “Como el obrero pasa la mayor parte de su vida en el proceso de producción, las condiciones del proceso de producción son en gran parte condiciones de su proceso de vida activa, sus condiciones propias de vida, y la economía de estas condiciones de vida, un método para elevar la cuota de ganancia (Marx, III, 1976: 99). De esta manera, la producción y el consumo, lo objetivo y lo subjetivo, no se presentan como realidades apartadas, escindidas.

¹⁷⁸ Esto es lo que de manera puntual ubica De la Garza cuando señala que la “idea empresarial en cuanto al salario, es enfatizar el componente del salario individual en función de la productividad. No necesariamente que todo el salario dependiera de la productividad, pero sí aumentar la importancia de aquella parte que depende de ella: salario=salario base de la categoría + f (productividad individual)” (De la Garza, 1989: 12).

La experiencia en México enfrenta otros tiempos y destiempos históricos. Manteniendo distancia del planteo de Trentin, al menos en el caso mexicano la práctica sindical dominante sigue inclinándose por la negociación colectiva como medio de participación privilegiado por las direcciones sindicales, y subsumida en la lógica de la negociación colectiva se encuentran los temas tradicionales que se le asocian: la negociación salarial, el problema y alcance de las prestaciones, el mantenimiento de la planta de empleo, el respeto al clausulado del contrato colectivo, por mencionar los de mayor relieve. Poco a poco, de manera cada vez más importante, pero aún limitada en sus alcances sociales, la acción sindical que intenta constituir en materia de trabajo al piso de la fábrica, por ejemplo incorporando en su agenda el tema de la capacitación, la reflexión sobre la empresa –integracionismos aparte- y la productividad, se ha venido abriendo lugar en las agendas sindicales. Anotemos al margen de nuestra preocupación central que con ello se demuestra algo cada vez más visible: el sindicalismo no es un bloque homogéneo, incluso en cada sindicato se presenta esta condición, así como sus trabajadores no lo ubican en una sola lectura.

Siguiendo en la línea de discusión que nos hemos propuesto explorar en este apartado, en América Latina se aprecian también diferencias en la teoría y acción sindicales. Achim Wachendorfer distingue para esta región tres concepciones principales: el sindicalismo apolítico, con fuerte influencia del sindicalismo norteamericano; el sindicalismo leninista, con proclividad y/o subordinación del sindicato al partido; el sindicalismo populista, corporativo, históricamente subordinado al Estado. En una línea similar de reflexión se inscriben los planteos de Julio Godio y Luis A. Anderson. Estos últimos, poniendo atención especial en el accionar sindical, distinguen a la acción reivindicativa como propia de los sindicatos corporativizados; empero, la acción reivindicativa también se encuentra en el denominado “sindicalismo puro”. Godio, en particular, explora sobre la relación sindicato-partido, con el argumento de que al no intervenir el sindicato en el curso de las macroeconomía, ésta se constituye en espacio de intervención casi exclusiva de los partidos políticos y del Estado, por lo que como correlato, la acción sindical está por “afuera” de la política, fenómeno que le aproxima al sindicalismo puro (cf. Godio, 1990: 113 y 114).

Desde algunas rendijas analíticas, se planteaba al comienzo de los noventa, proceso aún no concluido, la emergencia de un tipo de sindicalismo, al que denominan “sociopolítico”. En esta coincidencia se empatan los planteos de Godio y Anderson. Las características principales del sindicalismo sociopolítico, se apuntaba, tiene como implicación principal la necesidad de la “lucha sindical más allá del ámbito de la negociación colectiva...incorporando a nuestro esfuerzo central la temática del mejoramiento de la sociedad en su conjunto” (Anderson, 1990: 160). En los argumentos no resalta la cotidianidad obrera, es decir lo que ocurre en el piso de la fábrica. A pesar de ello, esta lucha sindical que no encuentra su límite en la negociación colectiva, al darle un lugar de relieve a la acción del partido político –aunque se busca que tenga una consecuencia esta relación con el partido en la negociación colectiva, por lo que

continúa en la esfera de la circulación-, específicamente planteando la relación entre ciencia y sindicalismo, tiene de nueva cuenta como referente a la exterioridad, ahora concretada en el partido político. En sus desembocaduras, se aprecia a sindicatos como sujetos portadores de la transformación, ese es el sentido que resalta en estas últimas elaboraciones, pues en un argumento sin límites se plantea que la acción sindical sociopolítica inscribe a los sindicatos en la historia, combatiendo la idea del “fin de la historia”, para realizar su tarea de “cambiar el mundo” (1990: 118)¹⁷⁹. Con esta confianza en la acción sindical, y en parte imbuidos por el mesianismo y la teoría del sujeto revolucionario, se plantean que “la verdadera prueba de la capacidad del movimiento sindical, más allá de su disposición de incluir nuevas políticas y más modernas en sus esquemas de negociación, se daría una vez que se avance en la solución de la crisis y se logre revertir la tendencia de la mayoría de los actuales gobiernos de América Latina de reducir el ámbito de acción de los sindicatos” (Anderson, 1990: 162). Este discurso para el que en los noventa era difícil encontrar un asidero histórico referido al protagonismo sindical, en la inauguración del siglo XXI se presenta aún más difícil. Esto no significa que no haya movilizaciones sociales, sino que la acción colectiva obrera, concretamente la acción sindical, se encuentra en un perfil de baja intensidad. Un segundo elemento a considerar es que el relieve de la acción sindical tiene que ver más con el afuera que con la dimensión doméstica del centro de trabajo: dado que la acción sindical concentra su energía y tiempo en el sindicalismo que está enfatizando Anderson, un sindicalismo de circulación, atento a la exterioridad de la circunstancia obrera, es decir concediendo un bajo relieve a las condiciones del piso de la fábrica, que son las que hacen posible las propias condiciones de reproducción, con esta acción sindical se erosionan las propias condiciones de vida de los sindicatos, al escindir la acción obrera. En el argumento de Anderson es notable el filón leninista respecto al “partido guía”, lo cual indica que el sindicalismo sociopolítico no tocaba en su emergencia realmente nuevas fronteras.

Pensando en una escala amplia, el surgimiento y necesidad de consolidación del sindicalismo sociopolítico obedecía al intento de poner obstáculos a prácticas empresariales que han copado los sindicatos, en particular al denominado “solidarismo”. En esta línea de reflexión se encuentra Gustavo Blanco B. Señalando que la presencia del solidarismo en América Central es considerable, aunque sus fronteras de acción llegan a otros países de América Latina, Blanco apuntará que “el solidarismo representa el mejor medio ideológico, organizativo y productivo que la empresa privada de orientación neoliberal ha encontrado...al mismo tiempo que traslada las principales premisas neoliberales a una ambientación ‘laboral’” (1990: 128). Similar en los términos se aprecia el planteo de Anderson respecto a la meta central del solidarismo: “se orienta a tratar de sustituir al sindicalismo como representante de los

¹⁷⁹Véase, asimismo, Godio, 1991.

trabajadores en las relaciones con los patronos y, logrado esto, actuar para someter las demandas reivindicativas de los obreros a las decisiones e intereses patronales” (1990: 164). Entre las características que destacan del solidarismo se encuentran: el privilegio de la armonía por sobre la confrontación, lo que se traduciría en beneficios para los obreros, en el futuro inmediato, combinados con docilidad y una degradación de las condiciones en el futuro mediato. Comportándose como sindicatos de casa, estos sindicatos expresan con claridad la anatomía política (repensando a Foucault) de la excelencia y las nuevas relaciones humanas, de los nuevos sometimientos (docilidad y utilidad incluidas). Aquéllos son los énfasis que destacan en la propuesta del sindicalismo sociopolítico. En su armazón no está ensamblada ninguna referencia sobre los procesos de trabajo, la marcha de la empresa, los problemas de la productividad, la cotidianidad obrera, la subjetividad no a partir de la acción política, sobre todo partidaria, sino de la cultura. Se trata de ausencias notables y de presencias evidentes: la atención en las posturas de confrontación y/o defensiva, a la par del descuido en la indagación de las condiciones sociales que producen la acción obrera, más allá de su sentido.

En esta línea de reflexión, en la realidad de América Latina presentan un bajo perfil los sindicatos con iniciativa y capacidad de toma de decisiones sobre sus respectivas gerencias. Asimismo, pero mirando la realidad de la subordinación del trabajo al capital, en sus expresiones más grotescas, lo que ocupa un lugar de relieve en la realidad de América Latina son direcciones sindicales proclives al “integracionismo” gerencial –con sustento en un sentido común incrustado del gerencialismo como lo habitual- en que han encontrado en los planteos gerenciales su guía. En el siguiente ejemplo de un dirigente de un sindicato blanco se aprecia claramente lo enunciado: “La productividad es una filosofía reciente de la Federación, tenemos que considerar que en la medida en que crezcan las empresas nos tienen que ir bien, eso ya se ha demostrado; se le ha invocado al trabajador la responsabilidad en el empleo, y con el apoyo en forma conjunta de empresario y trabajador sí hay integración” (cf. Cortés y Alzaga, 1992).

Como parte de la experiencia latinoamericana, el caso brasileño por sí mismo es muy sugerente. De una parte, *grosso modo*, se encuentra la Central Única de Trabajadores (CUT), irascible frente al capital y con sustento social en las izquierdas. Con el fin de “estructurar una central única de ámbito nacional capaz de constituirse en un instrumento decisivo para la acción del trabajo”, desempeñando un papel especial en la democratización sindical y en alcanzar y mantener posiciones de poder político, la CUT ha encarado los modernos procesos de organización laboral, al mismo tiempo que enfrenta el desafío del denominado “Sindicalismo de Resultados”, al cual está aliada la Confederación General de los Trabajadores (CGT). Como *Nova Direita*, son la concreción neoliberal insertada en el movimiento sindical, con el propósito de demostrar los alcances amplios del capital, inversamente proporcionales a los alcances reducidos de la acción sindical; la escisión entre acción política y acción sindical, sobre todo para

las bases¹⁸⁰. Grotescamente dicho, y tal como lo plantean Antunes, se trata de la intención estratégica de introducir el ideario neoliberal en el mundo de la “representación del trabajo” (1991: 47), de ganar la batalla en el campo de las representaciones simbólicas y cómo se nombra lo que allí acontece.

Mirando otra realidad, ya no la de la experiencia sindical en América Latina, hay aspectos de primer orden a destacar. En los denominados países centrales, en los de mayor desarrollo económico de Europa, en Estados Unidos y en Japón, acotando nuestro universo de explicación, las discontinuidades sindicales también ocupan un lugar en su historia. J. Jordana, para el caso europeo, aborda los modelos sindicales en los años noventa. Desde su rendija analítica observa tres grandes modelos sindicales: 1) los “sindicatos puramente reivindicativos”, con problemas de fuerza para influir en las decisiones y con deterioro en sus bases de sustentación (los trabajadores); 2) “el sindicato como organización que intenta integrar y representar al conjunto de una clase social, formada por todos los trabajadores” (1989-1990: 53); 3) el modelo que tiene como eje vertebrador a los sindicatos, pero en relación con una “amplia diversidad de colectivos sociales” (1988-1990: 53). Refiriéndose a los sindicatos en sociedades desarrolladas económicamente y con régimen democrático, por su parte Ojeda señala que el empresariado europeo ha desbordado las fronteras nacionales, por lo que no “acepta...la ‘distorsión’ del fenómeno sindical” (Ojeda, 1989: 56). La posibilidad de no exclusión de los sindicatos está apuntando, indica Ojeda, hacia un sindicalismo europeo que puede “modelar su futuro si es capaz de olvidar los nacionalismos” (1989: 63), lo que implica para los sindicatos el ensanchamiento de su repertorio temático. Por la fuerza de los acontecimientos, “los partidos y los sindicatos están asumiendo cada vez más características centralizadoras y totalizantes; los mayores sindicatos... reconducen su praxis al nuevo modelo neocorporativo, propuesto en los últimos años por los expertos como sustitutivo del tradicional modelo conflictual” (Ojeda, 1989: 55).

Nos hemos aproximado a aspectos significativos del debate sindical. Los modelos sindicales elaborados presumiblemente para dar cuenta de la realidad latinoamericana sindical presentan notables diferencias con los planteos que se han desarrollado en Europa. Mientras que en América Latina sigue predominando un discurso pro-sindicalismo de circulación (con énfasis en la negociación colectiva y en la interlocución con el Estado), y con arraigo en las fronteras nacionales, en las economías avanzadas los ejes, no de golpe pero sin pausa, parecieran inclinarse por un sindicalismo de producción, o atento al menos en el proceso de trabajo, en términos de la elaboración teórica y del discurso sindical. Asimismo, se

¹⁸⁰Pedagógicamente, lo enunciado tiene las mismas implicaciones que el principio taylorista de separación entre la concepción y la ejecución, entre ser un obrero bueno o malo: “si es usted hombre de valer, mañana hará usted, desde por la mañana hasta la noche, exactamente lo que le diga este hombre. Cuando le diga que tome usted un lingote y camine, lo recoge usted y se pone a caminar, y cuando le diga que se siente y descansa, se sienta usted. Hará usted eso durante todo el día. Y lo que es más, sin replicar. Ahora bien; el hombre de valer hace lo que le dicen y no replica” (Taylor, 1961: 48).

aprecian reformulaciones en las estrategias sindicales, las que planteando la disyuntiva de negociación o confrontación, ha venido inclinándose en América Latina a fuerza de golpes, por lo primero, y en las economías del capitalismo tardío, en parte por las derrotas, pero también, ocupando un lugar no menor, por un cambio en la estrategia sindical que implicaba que la no participación se traduciría en exclusión. En donde predominan los énfasis en la negociación colectiva, manifiestos en la presencia dominante del sindicalismo de circulación, resaltan las posturas de confrontación y defensivas; en donde predominan los énfasis de una participación de los trabajadores que no se reduce ni es la más significativa en torno a la negociación colectiva, con gérmenes de fortaleza de un sindicalismo de producción, se ponen de relieve posturas inclinadas por la negociación y ofensivas.

La atención de organizaciones sindicales en la producción, por su parte, no ocupa lugar en las convenciones sociales en el campo del sindicalismo. Tocando una herida presente en el sindicalismo, Ojeda apunta que “durante décadas, la participación de los trabajadores en la gestión de las empresas se había contemplado como una insidiosa trampa para comprometer a los sindicatos en las maquinaciones del patrono: participación era sinónimo de integración” (1989: 75).

Desde el ángulo empresarial, la participación, y en uno de sus filones desde la estrategia del capital, la cooperación como forma de control del capital sobre el trabajo, forma parte sustancial en el ámbito de intervención en las relaciones laborales. Por ejemplo, tal como se planteó en la discusión teórica sobre las estrategias empresariales, en las propuestas organizacionales más vanguardistas que son afines al capital, la adhesión se ha configurado en un discurso que actualmente es central en una de las discusiones más importantes dentro del campo de lo organizacional: nos referimos al “discurso de la excelencia” y la denominada “sociedad de los managers”. En su articulación, se busca la reconstitución de los horarios y preocupaciones sociales, así como una centralidad del trabajo pero que provenga de la empresa; no es solamente la socialización de la compañía lo que les interesa, sino en particular la “compañialización” de la sociedad, que no es otra cosa que la inculcación de los valores de la burguesía en el conjunto de los ámbitos sociales (p. ej. en el consumo, cf. Ferraroti, 1975). Se trata de un discurso seductor, inclusivo y adherente, en donde a diferencia de la Administración Científica del Trabajo y de la Escuela de las Relaciones Humanas, la primera poniendo énfasis en la estructura piramidal y jerárquica, la separación de concepción y ejecución, el sistema disciplinario, la rigidez y la dirección por órdenes, el sometimiento del cuerpo, en tanto la segunda busca someter al alma, promueve la comunicación como forma terapéutica así como edifica una forma de supervisión más discreta pero que no altera las relaciones entre capital y trabajo, en los discursos de la sociedad de los managers o en el de la excelencia se pone atención mayor en lo subjetivo, en el reemplazo de las órdenes por reglas, en la información y la comunicación, en aras de constituir a la empresa en guía y protectora, que en sus consecuencias últimas genera una supervisión que

va del propio sujeto hacia él mismo, diluyendo la supervisión exterior, y con ella uno de los principales causales de conflicto. Aubert y De Gaulejac sintetizan lo anterior de manera implacable: “La empresa pasa a ser así generadora de la identidad: se habla de ella como la ‘nueva parroquia’”¹⁸¹ (1993: 34)¹⁸². El discurso empresarial no se limita a la formulación de la estrategia de modificar las relaciones laborales, pero sí intenta incrustar sus intereses en la práctica sindical, lo que se manifiesta en “el sindicato de la casa” -que funciona como “departamento de personal” de la empresa- a que hace referencia De la Garza (1993a), o más claro todavía, en la empresa como “protectora” y “guía”: “Lo que nosotros hicimos en Phillips fue que la gente se pusiera la camiseta, que sienta la camiseta de la empresa. En una revisión de contrato yo pedí una sudadera para la gente ¿y cuál fue el éxito?, que la gente, aparte de la sudadera, pidió que le mandáramos a maquilar más para sus familias. Quiere decir que la gente siente amor por la camiseta, y los papás saben que sus hijos están en buenas empresas, que les pagan bien y los cuidan bien”¹⁸³. En estas posturas es evidente la influencia, como capacidad de generar obediencia –siguiendo a Weber-, de la empresa sobre los trabajadores y sus organizaciones.

En este orden de ideas no es nuevo pero sí sugerente el planteamiento de Hauchler: “El capital tiene cada vez más posibilidades de convertir en protagonistas suyos a una parte de la clase trabajadora y de disociarlos cada vez más frente a los ‘perdedores’ de la técnica” (1987-1988: 30). Se trata de un argumento también desarrollado por J. Lojkine (1988), cuando hace referencia a las relaciones entre los cuadros y los obreros: en el análisis del puesto de trabajo, indica Lojkine, estas diferencias no son suficientemente claras, si se ejemplifica con un obrero que utiliza CAD, y un cuadro que supervisa el trabajo. Sin embargo, aun cuando el puesto de trabajo tuviera otras desembocaduras interpretativas, la estrategia empresarial ha influido en la generación de connotaciones culturales en donde la exclusión (entre los propios trabajadores)/inclusión (de la empresa respecto a ciertos trabajadores) son fenómenos que tienen correspondencia con la estrategia empresarial. Schumann, en este tenor, plantea el problema con claridad: “Existe, naturalmente, este peligro dentro de la empresa: que los nuevos trabajadores de

¹⁸¹J-P de Gaudemar aborda este tema poniendo de relieve la existencia de “una voluntad de disciplinar la fábrica disciplinando su exterior, a una voluntad de reducir toda resistencia obrera mediante una doble estrategia de modelamiento, en el taller y en la casa y mediante una estrategia de moralización social” (De Gaudemar, 1981: 102). No es erróneo ubicar el problema desde este ángulo, si se reconoce, como lo hacen Aubert y De Gaulejac, que este discurso “conlleva una cultura empresarial, un proyecto, unos valores clave...una ética determinada que será la plataforma común del conjunto de trabajadores de la empresa” (1993: 23).

¹⁸²Paradójicamente, muchos de los atributos que R. Dahrendorf ubica en la sociedad del trabajo en desaparición, desde su perspectiva, saltan en la denominada sociedad de los managers. Veamos lo que dice Darhendorf: “La educación se orientaba como preparación para el mundo del trabajo, el tiempo libre como reposo para afrontar el nuevo trabajo, la pensión como compensación por una vida de trabajo. Además el trabajo no sólo se consideraba necesario para ganarse la vida, sino como un valor en sí mismo. Existía el orgullo por el propio trabajo y por los logros laborales. La pereza era severamente reprochada. Podemos decir que la figura del hombre trabajador representaba el ideal de esta sociedad” (en Zurla, 1989-1990: 115).

¹⁸³Cf. V. Ramírez, secretario general del Sindicato de Phillips Mexicana y secretario de Previsión Social de la Federación Nacional de Sindicatos Independientes, en Cortés y Alzaga (1992).

producción especializados queden integrados, y de ese modo escapen a la estrategia sindical y socialdemócrata de reestructuración no sólo la gran masa, sino los agentes centrales de esa reestructuración” (1987-1988: 34). No obstante este reconocimiento, Schumann ve en este proceso un espacio de participación sindical, aprovechando la capacidad de irradiación de “los ‘nuevos conceptos de producción’” (1987-1988: 27). En la misma tesitura, Lojkin señala al referirse al piso de la fábrica la necesidad de poner límites al uso patronal en éste (cf. 1988: 112). Siguiendo este orden argumental, se ha señalado que los programas de participación obrera han sido utilizados como una forma de lograr el control dentro de las organizaciones, con un alto poder de efectividad, por una apariencia humanizante, por un contexto de trabajo burocratizado (cf. Grenier y Hogler, 1991).

No es ajeno el que en la visión del contrapoder obrero se cuelen visos de optimismo que tienen permanentemente que tensarse en relación, por ejemplo, a la capacidad potencial del discurso de la adhesión e integración a la empresa, como estrategia empresarial para contribuir en la disociación sindical, pero también con alcances mayores, por ejemplo al inhibir y/o fragmentar estrategias sindicales transnacionales. En este sentido, se ubica a la estrategia empresarial como fragmentadora, con poco sentido de comunidad en la planta. “La segmentación en los pequeños grupos engendra una visión de las relaciones de trabajo de ‘us-them’ y oscurece el interés común de los trabajadores como opuesto a los intereses de los gerentes” (Ouchi en Grenier y Hogler, 1991: 323-324). De tal suerte, mientras que el capital consolida su poderío transnacional¹⁸⁴, pareciera que en el sindicalismo se presentara una fuerza inversamente proporcional: “Uno de los problemas más importantes del porvenir podría ser el desfase entre el carácter *nacional* de las organizaciones sindicales y el carácter *internacional* de las empresas y la economía” (Bourdieu, 1990: 266). De ahí “la importancia de la labor sindical a nivel supraempresarial...irrenunciable para que la clase obrera no se escinda y salga perdedora en el proceso...La unión por encima de las distintas empresas y de las calificaciones son absolutamente necesarias”¹⁸⁵, lo cual no implica que atrapados en las fronteras nacionales los trabajadores se sumerjan en la lógica de la competencia, y así la transnacionalización, la globalización y la reestructuración productiva se presenten como hechos frente a los que la acción colectiva obrera nada podría hacer, menos los individuos aislados y preocupados por competir frente a sus pares.

¹⁸⁴Véase en este sentido el estudio de caso de F. Gipoulox, referido a la transferencia de tecnología en las telecomunicaciones de Francia a China. En él se plantea la doble lógica del proceso: por una parte, la actitud del exportador, que busca ensanchar su mercado y consolidar relaciones comerciales de largo plazo; por la otra, el país que recibe la tecnología pero que está interesado en “crear una política consistente en crecer, desarrollar, modernizar los medios industriales” (1992: 246). Asimismo, se presenta una doble lógica entre las productividades china y francesa.

¹⁸⁵ En la industria automotriz destacan los esfuerzos de la articulación sindical internacional, a pesar de, como indica Coke, en el escenario laboral contemporáneo “la competencia y la globalización han conducido a que los empleadores sean más agresivos en combatir a la sindicalización”, refiriéndose al caso norteamericano de la industria automotriz (Cook, 1999: 229). Lo mismo ocurre con los trabajadores telefonistas en el mundo (cf. Espinosa *et al* 2005).

No hay mucha distancia entre el límite a que ha llegado el sindicalismo de circulación con la crisis del sindicalismo -como articulación, se trata de una crisis de la forma de sindicalismo. Ahora bien, en distintas investigaciones se plantea el relieve de los avances tecnológicos y su impacto en las relaciones laborales, por cierto historia vieja del capital, pero más aún el peso de la organización del trabajo, manifiesta en altos niveles de cooperación entre la fuerza de trabajo y los gerentes. En este sentido avanzan el trabajo Lansbury *et al* (cf. 1992), estudiando los casos sueco y australiano. En su investigación plantean consideraciones sobre la estrategia empresarial, la que de entrada se expresa en la disminución del *staff*. En lo que se refiere a los sindicatos, éstos presentan dificultades para enfrentar las nuevas formas de organización del trabajo. También retomando el modelo sueco, aunque con planteos diferentes a los de Lansbury *et al*, A. Bacal se une al consenso que apunta que lo “históricamente novedoso” en esta experiencia es que “el movimiento sindical ha sido...el inspirador e iniciador del desarrollo del llamado ‘modelo sueco’”, al cual se han atribuido en su origen dos razones principales: las altas tasas de sindicalización y los nexos entre la Central de Trabajadores de Suecia y el Partido Socialdemócrata. Se trata de un modelo definido como de “compromiso histórico”, el cual es producto del tránsito del “modelo intervencionista” al de “colaboración económica”, en el que, además, se privilegia la negociación por sobre el conflicto. La experiencia sueca se remonta a una historia no reciente (1938), en donde se pactó un acuerdo entre los principales actores, con distintos resultados: “los sindicatos obtuvieron...legitimidad como interlocutores en el mercado de trabajo, aceptando en cambio, por tiempo indefinido, el derecho de los empresarios a organizar la producción y distribuir el trabajo”; por otro, la no interferencia del gobierno propició conductas autónomas de los actores, generándose en “las organizaciones de trabajadores y de empresarios un *sentido compartido de responsabilidad social*” (Bacal, 1993: s/p). Es pertinente reparar en la percepción de los trabajadores en su acción en el piso de la fábrica, viendo al proceso como proceso de trabajo y proceso de valorización lo que hace a la producción y sus efectos: “fue asumida por los trabajadores como si fuera de beneficio para toda la sociedad”. A partir de los setenta se reconsidera la experiencia sueca, a partir de una “nueva forma de concebir la organización y vida del trabajo”. El ejemplo concreto que expone Bacal es el de la Volvo, empresa en la cual se han combinado nuevas formas de liderazgo gerencial, y reconsideraciones sobre el trabajador, bajo el supuesto de que la “ventaja comparativa en este mundo competitivo yace en el uso apropiado de los recursos humanos”, lo que se ha traducido en compromiso de los trabajadores con las metas de la empresa y competencia entre los trabajadores por superar su desempeño. Se trabaja en grupos, se ha desvanecido la figura del capataz, se rompe la separación entre concepción y ejecución, se incentiva el trabajo y se retribuye de acuerdo al rendimiento individual. Encarando de manera directa este argumento, J. Slaughter plantea: “Los equipos pueden ser ventajosos para las corporaciones, pero pueden tener un alto costo para los trabajadores y los sindicatos”

(1989, 39). El autor se inserta en el debate sobre la aplicación de los equipos de trabajo en Estados Unidos, a partir, indica, de resaltar algunos ejemplos paradigmáticos, por ejemplo el de la Volvo a que alude también Bacal, desde una visión optimista: “Las experiencias en equipo para humanizar el trabajo en Suecia también son atractivas para varios sindicalistas”, indica Slaughter; el concepto de equipos de trabajo se ha irradiado en el conjunto de sectores de las economías, por una fuerza seductora que invoca imágenes positivas, presentándose como “nuevas relaciones industriales” lo que destaca la retórica, los ataques a la antigüedad, la intercambiabilidad de trabajadores, la nulidad del contrato colectivo de trabajo (CCT), la reducción de las clasificaciones y el aumento de carga de trabajo y responsabilidad asumida por el propio trabajador, sin desdeñar que se trata de una política integracionista, fomentadora de competencias -y por esto debilidades manifiestas en el sindicato para el autor, en el sentido que plantea R. Hyman- y de un marcado prosindicalismo gerencial -para Slaughter este modelo ha avanzado en Japón donde hay sindicalismo de empresa o de plano donde no hay sindicalismo (cf. 1989: 41)¹⁸⁶.

Retornando al planteo de Bacal, y la experiencia sueca sobre el papel que juega el sindicato en el nuevo proceso de trabajo, Bacal cita a B. Jonson: “el involucramiento del sindicato en el nivel estratégico y de los empleados y trabajadores en la realización de los valores (de la empresa) constituye el factor clave para el continuo desarrollo industrial” (1993: s/p).

En estos últimos ejemplos se hace referencia de experiencias históricas de participación e involucramiento de organizaciones de trabajadores, y trabajadores por fuera de sus organizaciones. Pero los sindicatos también tienen relación con la representatividad que se ganan hacia adentro. T. S. Di Tella apunta en un trabajo ya clásico que el sindicalismo, “desde sus comienzos en los albores de la revolución industrial, siempre fue algo más que la defensa de los intereses de un sector de la sociedad. Siempre incluyó como uno de sus componentes, a veces más abierto y otras sólo latente, la búsqueda de una sociedad más justa” (1969: 9). No queremos introducirnos a profundidad en este debate, que en sus consecuencias obliga una reflexión sobre el sindicalismo como reproductor del capital o bien como mecanismo de resistencia frente a éste. Es una discusión que rebasa nuestros objetivos. Sin embargo, en parte de la evidencia empírica nos encontraremos con aproximaciones a un sindicato no solamente instrumental.

En lo que sí queremos detenernos es en ponderar al sindicato como una unión que se materializa en fuerza, la “unión hace la fuerza”. La intencionalidad de este hecho alude a concebir al sindicato como un “instrumento y un medio de poder” sobre y para los trabajadores, apunta Hyman. Se habla, pues, de

¹⁸⁶Slaughter también plantea que en el marco del equipo de trabajo se genera una “definición detallada de cada paso en cada tarea” (1989: 41), afirmación que se puede aplicar en el taylorismo-fordismo, pero no sostener para el caso de las prácticas de flexibilización laboral.

estructura sindical que, como se verá a lo largo de la exposición, a su vez tiene relación con las formas de sindicalismo. Por cierto, como ya fue apuntado, si se miran retrospectivamente las experiencias sociales, se puede afirmar que la construcción de sindicatos no ha sido una tarea fácil ni aceptada gustosamente por los empresarios y los Estados¹⁸⁷. Se trata de un asunto del pasado incrustado en el presente, pues “hasta hoy, la hostilidad hacia el sindicalismo continúa estando muy extendida”, para lo que ya no es tan necesario, aunque siguen existiendo, la utilización de recursos jurídicos anti-trabajadores, la existencia de listas negras, la inclinación de los jueces hacia el capital y pocas veces hacia el trabajo. En un matiz fino y mirando la realidad doméstica sindical, es común que desde las gerencias de las empresas se distinga al sindicato de sus afiliados, como una intencionalidad sin inocencia, directa a sembrar prácticas de división en los sindicatos. Como veremos más adelante, esto destaca en una de las empresas estudiadas.

Con Lipset se abre otro horizonte de reflexión sobre lo sindical. Para él, la aproximación al análisis de los sindicatos obliga referirse al poder y la democracia. A partir del establecimiento de estas antípodas es posible el análisis. Deviene de esta reflexión el planteo en torno a la “ley de hierro” de la oligarquía, o dicho de otra manera, la ausencia de democracia, a saber: los problemas de la escala, el perfil de los dirigentes y su lucha por permanecer en el poder (con los fenómenos de burocratización correspondientes), así como la escasa participación de las bases trabajadoras. Podemos asimismo acordar con Lipset que los sindicatos son órganos de mediación entre la sociedad y el Estado, incluso plantear al sindicato como “un sistema social por derecho propio”.

Con este último punto que destacamos del planteo de Lipset nos introducimos a un aspecto que nos interesa atender: la penetración de la “responsabilidad” como parte de la estrategia de la gerencia, jugando en el campo de la cultura, y que intenta acotar la acción de los trabajadores y de sus organizaciones edificando los límites de la acción obrera, contribuyendo en la construcción de un sentido común que se despliega lo mismo en el piso de la fábrica que en la cotidianidad extralaboral obrera. No es casual que en el contexto en que se pone atención en el tema de la responsabilidad, también ocupe un lugar la discusión sobre los sindicatos como monopolios, tal como lo plantea Mason cuando afirma que el sindicato es el “acuerdo entre trabajadores en el sentido de no competir por empleos” (Mason, 1969: 219), en la

¹⁸⁷ Este es un fenómeno que se ha presentado en diferentes momentos de la historia. En un breve recorrido histórico, en México, por ejemplo, el 10 de septiembre de 1846, el ministro de Relaciones Exteriores, Manuel Crescencio Rejón, “dicta una circular en la que se reconoce el derecho de los ciudadanos de asociarse con fines no prohibidos por las leyes. El precepto adquiere rango constitucional al incorporarse ese derecho en el artículo 9° de la Carta Magna de 1857” (Basurto, 1975: 8-9), de lo que se deduce el control que existía para evitar la asociación. Era tal el control, que “...a mediados de 1844 surgió la primera asociación mutualista de trabajadores en la capital de la República, con 318 inscripciones. Sin embargo, cabe destacar que no se trató de una asociación civil, sino de una institución inserta en una corporación pública: la Junta de Fomento de Artesanos” (Leal, 1991:14). Un último detalle para cerrar el argumento: de acuerdo al planteo de León Díaz Cárdenas, antes de la huelga de Cananea surgió un pequeño brote de organización, la cual se dio secretamente dado que en “el código del estado de Sonora (se) condenaba la organización sindical, considerándola como “delito contra la industria” (Díaz Cárdenas, 1976: 26-27).

dimensión interna, así como el negociador de la venta de la fuerza de trabajo, teniendo como mediación a los salarios y las condiciones de trabajo.

Acercándonos a la experiencia mexicana, y volviendo a los discursos de las gerencias, y su correspondencia con prácticas laborales específicas, por ejemplo los nexos que establece De la Garza entre el neocorporativismo sindical, entendido como la alianza del sindicato con la gerencia, y la estrategia empresarial de inducción (1993^a: 13), en estas prácticas laborales se encuentra el filón explicativo a interrogantes respecto al peso del discurso empresarial en la definición del discurso sindical en materia de constituirse en mecanismos de representación de los trabajadores, identitarios, que lo mismo se plantean alcances en la lucha sindical, así como el papel de relieve de lo simbólico en la construcción de organización sindical.

En la discusión abordada se distinguen diferentes posturas, las cuales fueron agrupadas en tres bloques: uno, que de manera franca abreva del discurso empresarial (el solidarismo, integrismo, sindicalismo de empresa o sindicalismo de resultados, como conceptos emparentados); el segundo, que pretende tomar distancia del discurso empresarial, y el peso que ha tenido éste en la definición de los problemas del mundo laboral; una tercera postura, que poniendo énfasis en las porosidades del espacio de la producción, le entiende como un espacio de incertidumbre que puede ser llenado de contenidos a partir del enfrentamiento social. Desagregando estas “expresiones”, nos encontramos con dos posturas sindicales, o dos “tradiciones”, tal como lo plantean De la Garza y Melgoza: las que en su práctica sindical prevalece el sindicato como depósito de la política, lo que se materializa en el sindicalismo defensivo; una segunda tradición es la que en su práctica sindical pone el énfasis en el papel de los sindicatos como interventores activos en el mundo laboral. De estos últimos a su vez podríamos distinguir entre el sindicalismo obrerista, que abreva de la tradición del consejismo de manera inicial y posteriormente del obrerismo italiano, los que ubican al proceso de valorización también como un proceso de trabajo, en consecuencia espacio de la confrontación y disputa entre el trabajo y el capital, y el sindicalismo de la “democracia industrial” del matrimonio Webb, constituido posteriormente en la propuesta de la socialdemocracia europea (cf. De la Garza y Melgoza, 1994: 3). El primero, ubicándolo como ofensivo revolucionario, de confrontación con proyecto; el segundo, planteándolo como ofensivo de negociación (concertación), en el que se privilegia la negociación sobre el conflicto, así como se destaca por ser franco promotor de la colaboración, aun cuando es pertinente reconocer que hay diferentes matices en esta última distinción.

Las modificaciones en las actitudes sindicales no se producen en el vacío, presentándose un basamento de múltiples influencias. La acción sindical de las organizaciones laborales en estudio no se reduce a lo referido a la contratación colectiva en términos tradicionales (salarios, prestaciones y seguridad

en el empleo); sin embargo, se trata de una agenda dominante en la acción sindical. Asimismo, haciendo consideraciones históricas, de la Garza y Melgoza puntualizan que el estatalismo y el patrimonialismo se han traducido en un modelo de sindicalismo de circulación como, a su vez, en un “sindicalismo interventor-defensivo” (cf. De la Garza y Melgoza, 1994: 8 y ss.). De manera más tajante, los autores citados, ya no propiamente en el plano de la discusión histórica, subrayan en términos estrictamente actuales que la exclusión sindical se debe a la “impreparación y tradición de arreglo con las cúpulas estatales de los conflictos en las relaciones industriales” en el sindicalismo oficial, mientras que en el independiente es por el peso de una constelación de tradiciones que van desde el sindicalismo de clase en donde no hay lugar a lo que desborde este planteo esquemático, la disyuntiva de que la acción social o bien es reformista o bien es revolucionaria, vistas ambas posturas como compartimentos estancos y fijos, o por las “ideologías exportadas” (De la Garza y Melgoza, 1991: 14).

Las premisas principales de los nuevos énfasis sindicales tienen relación por un lado con el discurso de la gerencia¹⁸⁸, y por otro con su ubicación en los procesos de globalización económica y el impacto en las relaciones laborales. El proceso de modernización se concreta en la reestructuración productiva, lo que se ha venido traduciendo poco a poco en la necesidad de participar en el proceso de reestructuración. Esto de manera independiente respecto a un debate no resuelto en cuanto a que la reestructuración productiva puede generar recalificación, por un lado, o bien puede propiciar la descalificación, por otro. Sin embargo, la importancia del debate al interior del sindicato pone el acento en la confrontación sindicalismo de circulación *versus* sindicalismo de producción.

La reestructuración productiva no se agota con atender lo tecnológico y/o lo organizacional, pues un papel de primer orden es el de las relaciones laborales, las cuales no podemos abordar sin referirnos al discurso de la gerencia, el cual se materializa en las relaciones laborales. Los sindicatos se enfrentan a este discurso, ubicándolo como parte de la ofensiva ideológica y organizacional del capital. De la Garza señala que los sindicatos que dan respuestas activas frente a las iniciativas gerenciales en el plano de las relaciones laborales y en lo sociotécnico, es decir con capacidad de iniciativa y propuestas sobre éstos, se inscriben en el esquema del neocorporativismo, entendiendo por éste al tipo de sindicato que “hace una alianza con la gerencia para elevar la productividad y la calidad; el sindicato se considera parte de la empresa -‘el sindicato de la casa’-, y hace labores propias del departamento de personal, vigilando que los trabajadores no falten, lleguen a tiempo, pongan su mejor esfuerzo e interés para aumentar la productivi-

¹⁸⁸ Aquí estamos recuperando parcialmente los atributos que da C.C. Heckscher al “gerencialismo”, que apoyándose en antecedentes como el enriquecimiento de las tareas, los grupos de solución de tareas y la conformación de equipos de trabajo semiautónomos fomentan, frente al control taylorista, la participación de los trabajadores por adhesión, que se expresa en la “participación extensiva del trabajador en la adopción de decisiones”, los cambios en el control burocrático taylorista pero sin la participación de la representación sindical (cf. 1988: 225 y ss.).

dad” (1993^a: 13)¹⁸⁹. Los atributos neocorporativos que destaca De la Garza se encuentran más cerca del sindicalismo blanco que del sindicalismo que rompe con la dependencia corporativa autoritaria propios del modelo sindical de la revolución mexicana. Asimismo, es pertinente distinguir la articulación del sentido que se da en la tradición teórica anglosajona al término corporativo. Considerando estas diferencias, De la Garza ubica a parte del espectro sindical en el concepto de sindicalismo neocorporativo, que mira desde otra perspectiva al Estado, en términos de la recomposición de la alianza, y que establece asimismo un nuevo trato hacia la empresa, diluyendo a la confrontación como mecanismo identitario¹⁹⁰, esto al menos desde la perspectiva de la dirección sindical: no hablamos de un sindicalismo de adhesión sumisa sino como bien plantea De la Garza, de un sindicato que su “estrategia neocorporativa” apunta hacia una flexibilidad con bilateralidad.

Para los fines planteados en esta parte de la exposición, es pertinente atender que la estructura sindical, sujeta a los cambios enunciados, puede contribuir en el ensanchamiento de la participación sindical, el involucramiento con la empresa y la democracia o bien inhibirla. Repensemos en este sentido lo señalado por De la Garza: “Una estructura puede abrir posibilidades diversas de acción o presentar obstáculos diversos al ejercicio democrático”, señala De la Garza refiriéndose a las organizaciones sindicales de los trabajadores electricistas mexicanos (cf. De la Garza, 1988), pero la aproximamos a nuestros fines. Siguiendo este razonamiento, las estructuras sindicales podrían facilitar la participación de los trabajadores, como de la misma manera podrían limitarla o inhibirla. No podemos escindir esta realidad sindical del planteo de Braverman sobre lo que él denomina y sintetiza como “la verbalización del modo de producción capitalista”¹⁹¹ (Braverman, 1975: 107).

¹⁸⁹ En un sentido cercano, refiriéndose al sindicalismo blanco, Zapata señala: “...este tipo de sindicalismo está vinculado a estructuras de cooptación mucho más refinadas que las del otro tipo. Dicha cooptación se desarrolla mediante mecanismos de vinculación personal a la vida de la empresa, como pueden ser premios, ascensos ligados a percepciones de adhesión diferenciada, colaboración y compromiso respecto a la normativa interna de los establecimientos. Aquí también se produce una identidad entre trabajador y empresa –que no pasa por una definición del sindicalismo como actor independiente de la autoridad del empresario quien asume la organización como parte de su propia responsabilidad” (Zapata, 2005: 137).

¹⁹⁰ El planteo de Heckscher apunta en esta dirección, pues distingue que los esfuerzos desplegados desde los años sesenta rompen con el taylorismo a la vez que ponen de relieve un abanico de mecanismos de adhesión, que en el fondo implicarían que la confrontación se da por el estilo de dirección, por un control que viene desde afuera y claramente visible, a diferencia del control introyectado. Véase además a Pagès *et al*, 1979.

¹⁹¹ La propuesta teórico-formal de la administración comienza a fines del siglo XIX, habiendo sistematizado y definido el objeto de reflexión, con la denominada Administración Científica del Trabajo (F. Taylor) y con la Teoría clásica (H. Fayol), pasando ya en el presente siglo por la elaboración weberiana sobre la burocracia, los planteamientos de E. Mayo en la “Escuela de las Relaciones Humanas”, la Teoría de la Contingencia, la “Nueva Escuela de las Relaciones Humanas”, y el atractivo discurso de “la excelencia” (casi como atracción fatal, sugieren los franceses Aubert y De Gaulejac, 1993), entre otros. El hilo conductor que encadena a estas escuelas diversas y distintas es su preocupación por encontrar la mejor forma de hacer las cosas, no necesariamente la única -contingencias incluidas-; es decir, su tarea histórica ha consistido en develar los secretos para incrementar la productividad en las distintas condiciones históricas que ha enfrentado: para Weber la organización burocrática será el mecanismo más eficiente para el funcionamiento de ésta, con los atributos propios de la racionalidad legal burocrática, como son su condición piramidal, jerarquizada, claramente formalizada en su esquema de orden y obediencia, aunque siempre atendiendo a una racionalidad formal que implica la obediencia a la norma y no al caudillo o la tradición -

En otra perspectiva, que difícilmente podría clasificarse de tradicional, en la narrativa hegemónica gerencial se ha subrayado la importancia de la incorporación del proyecto empresarial en el discurso de los trabajadores. El enamoramiento hacia la institución, la personalización de ésta y la desterritorialización de preocupaciones y conflictos han sido parte del manejo del discurso que pretende construir un nuevo sujeto pedagógico, y con ello una nueva desenvolvadura social en las empresas (cf. Pagès *et al.*, 1979; Aubert y De Gaulejac, 1993). La concreción de este planteo teórico atraviesa muchas mediaciones en la experiencia mexicana; no obstante, en la configuración más descarnada, y manifiesta en la expresión coloquial del “ponerse la camiseta”, en las empresas que hemos revisado se han presentado fenómenos que ponen en la mesa de discusión particularidades de compromisos con la empresa, o con los ritmos que en ellas se han impuesto¹⁹².

La posibilidad de mayores márgenes de participación de los trabajadores en lo concerniente al proceso de producción, no debe conducirnos a una postura superficial: la existencia de un mayor control por parte de los trabajadores del proceso de trabajo. Esta mayor participación de los trabajadores en el proceso de producción no necesariamente implica menor control por parte de la gerencia. Hemos realizado un recorrido teórico que se manifiesta en estructuras y prácticas sociales en las fábricas que estudiamos en Aguascalientes. A avanzar en este camino dedicamos el siguiente apartado.

tomando distancia de la dominación carismática y tradicional; Mayo tendrá otras preocupaciones, que tienen que ver con la comprensión de los problemas más significativos de las sociedades industriales: la anomia, la fatiga, la obsesión, el manejo de los tiempos y la subjetividad, la pérdida de sentido; la erosión de los mecanismos formales; la significación de lo informal, no como correlato de lo irracional, y la importancia de construir ambientes favorables para el mejor desempeño del trabajo. Así pues, en cada uno de los teóricos más representativos encontraremos énfasis y diagnósticos -incluyendo las obras incompletas, como el trabajo de Mayo- que apuntan líneas para atender, atemperar o superar los problemas de las organizaciones, con atención especial en rebasar las fronteras que limitan los niveles de productividad. En una dimensión más superficial, el debate se polariza: mientras que para I. Chiavenato la “administración” siempre ha existido, incluso desde el momento en que se comienzan a manifestar los primeros gérmenes de división del trabajo (cf. Chiavenato, 1981), desde otros ángulos analíticos, sobre todo los que recuperan el planteo marxista, la administración está cronológicamente coexistiendo con el capital – “fenómeno histórico concreto”, concluirá C. Flores Cruz. Así, para Flores es pertinente hablar de la “administración capitalista del trabajo” bajo distintos supuestos: la administración es una relación social; expresa el tránsito de la subsunción formal a la real del trabajo al capital, es decir, la administración expresa **“la victoria total del capital sobre el trabajo”** (Flores, 1989: 108).

¹⁹²Continuando con algo ya enunciado, y a propósito de la dimensionalización de la adhesión, Zapata señala sobre el sindicalismo blanco, que “...este tipo de sindicalismo está vinculado a estructuras de cooptación mucho más refinadas que las del otro tipo. Dicha cooptación se desarrolla mediante mecanismos de vinculación personal a la vida de la empresa, como pueden ser premios, ascensos ligados a percepciones de adhesión diferenciada, colaboración y compromiso respecto a la normativa interna de los establecimientos. Aquí también se produce una identidad entre trabajador y empresa –que no pasa por una definición del sindicalismo como actor independiente de la autoridad del empresario quien asume la organización como parte de su propia responsabilidad” (Zapata, 2005:137).

5.2. Mediaciones

El contrato colectivo de trabajo (CCT) es la manifestación formal del estado de las relaciones entre capital y trabajo en el establecimiento laboral. Su construcción es el producto de la diferenciación social, el resultado de la confrontación entre las estrategias patronales y las ofensivas o defensivas de las organizaciones sindicales, en un momento histórico determinado. En el clausulado de los CCT se aprecia la fortaleza o debilidad de los actores laborales, incluyendo al Estado. De esta manera, los alcances del contrato hacen referencia a un ensamble de indicadores: talento sindical, experiencia, capacidad de negociación, grado de cohesión, campo ideológico emparentado o no, actitud gerencial, presencia de bilateralidad, la capacidad económica de la empresa, sus vínculos con el mercado, su condición de inserción trasnacional o local, entre otros. En las dos experiencias laborales estudiadas hay diferencias que merecen atenderse. Vamos a hacer un recorrido puntual, para posteriormente hacer apuntes en los aspectos que consideramos son los más significativos de los contratos en mención.

No es nuestro objetivo en este apartado el establecer comparaciones para apreciar los costos de los contratos colectivos de trabajo; la intención es revisar el contrato colectivo para atender lo evidente de la norma y lo que se oculta en ella, o bien lo que se expresa de manera simbólica y que en ocasiones no nos percatamos pues se acepta como algo natural. En las empresas CarPro y Fomasa, tomando como base los CCT de 1999, en el siguiente cuadro se exponen parte de las diferencias entre los contratos colectivos de CarPro y Fomasa en algunas prestaciones generales y los alcances de uno y otro contrato.

Cuadro 5.1.

Conceptos	CarPro		Fomasa	
Enfermedades	Pago íntegro tercer día incapacidad, 20% en el 4, 5 y 6%		40% del salario base del 1 al 12 día incapacidad	
Despensa	Vale semanal 18.374 salario mensual normal (smn). Última revisión, 21.374%		13% salario tabulado cada trabajador	
Canasta navideña	Un pavo 5, 6K y 1L sidra		No especifica si es salario tabular	
Aguinaldo	Salario tabulado		1 año 28	
	-1 año, proporcional de 22 días		2 31	
	1 año 22 días		3 35	
	2 24		4 y más 40	
	3 26			
	4 28			
	5 y más 30			
Fondo ahorro	Tabular		No especifica	
	Trabajador	Empresa	Trabajador	Empresa
	6.5%	6.5%	13%	13%
Becas hijos	150 pesos mensuales para hijos trabajadores sindicalizados		21 becas equivalentes 36 días salario mínimo general (smg), 2 trabajadores y 19 para hijos con % superior a 8	

Comedor	45% trabajador, 55% empresa	Costo 7% del smg por comida
Uniforme	4 camisolas, 4 pantalones, 2 botas o bien chamarra por 1 camiseta y 1 pantalón	Igual que en Carpro, una dotación más de uniforme en Forja y una chamarra de gabardina con forro para época de frío
Seguros	Trabajador. Muerte natural, 1300 pesos, accidental, 2600, accidente trabajo, 8900, pérdidas de órganos incluidas. El o la cónyuge, mil pesos y continuidad hasta 5 años después muerte titular	1500 días de smg sin matiz. Para familiares, 130 días smg
Fallecimiento	2 días	2 días
Nacimiento	3 días	2 días
Matrimonio	3 días	5 días
Licencia sindical	2 medios tiempos	1 tiempo completo
Transporte	Pone la empresa	Pone la empresa
Prima dominical	25% salario tabular	65%
Cumpleaños		1 día salario base
Apoyo para compra material escolar		12% salario base mensual (sbm) agosto y 4% sbm febrero

En lo que hace más concretamente a gastos para el sindicato, también se aprecian diferencias. En el concepto de gastos para acción social, en CarPro la sección de Aguascalientes recibe mensualmente 7 días de salario general mensual (sgm) –que sería equivalente a 42 días cada semestre-, en tanto la representación nacional del sindicato recibe cada mes 36 días del smg (equivalente a 210 días por año). Por su parte, en Fomasa la sección recibe cada semestre 400 días de salario mínimo general y 0.5% del salario base de los trabajadores sindicalizados, en tanto para la Federación se destinan, también semestralmente, 300 días de salario mínimo general. En los números se aprecian las diferencias. Más notable es cuando en Fomasa se reciben recursos para las compras de juguetes para los niños y para el apoyo al sindicato para relaciones y eventos, los cuales no figuran en el CCT de los trabajadores de CarPro.

A diferencia del Contrato colectivo de trabajo, el Reglamento interior de trabajo presenta de manera más evidente lo que concibe la gerencia como disciplina laboral. Desde la entrada se aprecian los mecanismos de control gerencial: en el caso de CarPro, se plantea que se debe “Registrar personalmente su asistencia, en el mecanismo oficial de la ‘empresa’ (Handkey)”. Con esto se pone en evidencia que un trabajador no puede “chechar” por otro, más allá de la prohibición –lo que permite suponer que no era una práctica ajena el que un trabajador pudiera registrar la entrada de otro. En este mismo tenor, por su parte en Fomasa se señala que el que “cheque la tarjeta de otro trabajador por mala fe incurrirá en falta de probidad” (es decir, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, es posible aplicar rescisión de contrato). En la frontera del centro de trabajo, tanto para entrar como para estar en su interior, en ambas empresas se señala como obligación el portar la credencial, incluso para evitar problemas de seguridad, se explicita en Fomasa. En lo que se refiere al uso del uniforme, en CarPro se

señala simplemente que se trata de algo obligatorio, sin más detalles. Por su parte, en Fomasa se plantea que el trabajador debe presentarse uniformado y a tiempo en su máquina. La credencial es parte del uniforme. Si se presenta sin credencial o uniforme, y es reincidente, es “indisciplina” y puede llegar a la rescisión de contrato.

En cuanto al aseo, en Fomasa se plantea como una obligación el conservar limpio el espacio laboral inmediato y las instalaciones colectivas (baños, comedor, p. ej.), en tanto en CarPro se indica que esta es una tarea que debe realizarse diariamente, pero se plantea más como tarea de la empresa, aunque al final se señala que “está prohibido dejar de hacer limpieza en el lugar de trabajo”.

Respecto a la tolerancia para entrar a laborar, en CarPro no hay ninguna indicación en esta materia, en tanto en Fomasa se plantea una tolerancia de 10 minutos, una vez por semana; en caso de recurrencia se puede llegar a plantear como falta injustificada. En cuanto al trabajo, se aprecian pequeños matices en la forma en que se encara por las empresas, los cuales deben destacarse. En CarPro, “El personal está obligado a desempeñar el trabajo que se le encomiende”; en Fomasa, se deben “Desarrollar las labores encomendadas bajo la dirección de la Empresa o de sus representantes, a cuya autoridad estarán subordinados”. En este aspecto que tanto se destaca por parte de Fomasa nos detendremos nuevamente un poco más adelante.

Siguiendo las líneas de la disciplina en estos centros de trabajo, ahora atendamos lo que señalan respecto al tránsito dentro de la fábrica: en CarPro no hay indicaciones en este sentido, en tanto en Fomasa se plantea enfáticamente que se debe “Ocupar durante la jornada el lugar que le corresponda en sus respectivos departamentos, sin pasar a otra área”, a menos que así se requiera¹⁹³. Fumar y leer son actividades prohibidas, en CarPro, se argumenta que para prevenir accidentes en los dos casos. En Fomasa, la acción de fumar está prohibida, sin más; sin embargo, el leer se argumenta de manera amplia, con un calificativo que desnuda el estilo de la gerencia: “Abstenerse de perder el tiempo leyendo o haciendo cosas durante las horas de trabajo, no relacionadas con sus labores”.

Como en el común de los centros de trabajo, en CarPro y en Fomasa está prohibido meter aparatos electrónicos, así como las actividades de comercio subterráneo

¹⁹³Se trata de un planteo formal que marca con claridad los límites para la acción de los sujetos, los posibles movimientos encauzados por un orden gerencial, y en donde los sindicatos y sus comisiones de negociación poco han abordado. Lo que queremos enfatizar es que ahora, más que antes, la organización-empresa es un espacio de disputa simbólica en cuanto a la construcción de significación y sentido, en cuanto a las prácticas de los actores que se alientan o pretenden disminuirse y a las reformulaciones del concepto de los sujetos y el lado humano de la empresa. Lo que se plantea en Fomasa no es una distinción gratuita, pues como indica Guigo, al pensar la diferencia y su materialización en el espacio-tiempo: “el obrero está sujeto a la cadena de montaje”; el maestro, con más libertad, empero atado al puesto de trabajo y los cuadros, sin problemas de circulación dentro del centro de trabajo (cf. Guigo, 1994: 97-98).

En CarPro, a pesar de que se manifiesta claramente la prohibición de hacer propaganda política, no obstante se plantea en el RIT la necesidad del tiempo para el “ejercicio del voto en elecciones populares”. Sobre ambas cosas en Fomasa prevalece el silencio. Por una situación coyuntural, que se concretó en el RIT, se plantea en CarPro la prohibición expresa de dibujos obscenos o leyendas indecorosas en los baños, con el riesgo de rescindir el contrato a quien se encontrara en esta situación. En Fomasa no se plantea nada similar. En el mismo nivel, se indica en CarPro la necesidad del respeto. Del lado de los trabajadores, el evitar hacer bromas o decir palabras obscenas, observar buena conducta dentro y cuando represente a la empresa. Del lado empresa, “guardar a los trabajadores debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra”. Asimismo se subraya que el mismo trato es para mujeres y hombres.

En lo que hace al tiempo de la comida, se estipulan medidas similares en ambas empresas. El tiempo es el mismo y solamente se podrá realizar esta actividad en las áreas establecidas. Repensando el planteo de Linhart (1979) sobre el minuto que se gana para el cigarrillo, y que Teiger lo ubica para las mujeres como el minuto que se gana para platicar (Teiger, 1995), en los RITs de las empresas estudiadas, en CarPro, no hay alusiones a la plática o la distracción, pero en Fomasa se enfatiza: “Abstenerse de perder el tiempo leyendo o haciendo cosas durante las horas de trabajo, no relacionadas con sus labores”. En el mismo nivel analítico, en las regaderas, antes de salir de la empresa, en CarPro no hay ninguna indicación del tiempo que pueden estar ahí, aunque hay sobreentendidos. Los sobreentendidos no existen en este caso en Fomasa: “sólo podrán permanecer en esta área 45 minutos como máximo para su aseo personal”. En el momento de haber concluido la jornada de trabajo, en Fomasa no pueden permanecer los trabajadores en la planta, solamente con permiso por escrito del jefe (es decir, con una medida propia de la racionalidad legal burocrática, de acuerdo a Weber); en CarPro pueden estar máximo 20 minutos después de haber concluido su trabajo.

Los permisos, las ausencias, lo que se acepta y lo que es rechazado son indicadores del estado de las relaciones laborales. Podemos entonces afirmar que los rituales laborales se formalizan en los CCT. No se trata de hechos aislados o generados espontáneamente por la mente administrativa de algún funcionario. Por ello, más allá del relieve de confrontar los alcances en las prestaciones de uno u otro contrato, o en cómo se reedita el carácter disciplinario de los centros de trabajo, claramente manifiesto en las fábricas estudiadas, hay otros aspectos en los que es muy importante reparar.

En ambos casos, reflexionando sobre la limpieza y la tolerancia, aunque no se reduce a estos temas, el que estén presentes en documentos formales, así como en la práctica se ejerzan acciones en este sentido, nos permite afirmar que se trata de un aspecto pedagógico dentro del propio centro de trabajo y que se manifiesta simbólicamente en el orden de las cosas: “...puntos importantes que el

maestro debería inculcar al formar el carácter ‘... el hábito de la atención, la confianza en sí mismo, los hábitos del orden y la limpieza, la buena educación y la cortesía [...] el hábito de la puntualidad’’ (Bowles y Gintis, 1981:224). Reemplacemos la figura del maestro por el enunciado de la norma, el efecto pedagógico persiste. Las prácticas laborales, la forma en que piensan los actores lo laboral, se concretan en estos pequeños detalles. Las alusiones a la limpieza del lugar inmediato de trabajo, así como a la puntualidad para llegar, para prender la máquina, para reincorporarse al proceso de trabajo después de una pausa por descanso o por el tiempo destinado para tomar alimentos, se plantean como hechos normales, neutrales, sin sentido; sin embargo, tienen una función ideológica en términos del orden y la dominación, y se plantea su ejecución con la misma fuerza en que debe desplegarse la actividad productiva, apareciendo eslabonados (y siendo evaluados de esta manera) en el mismo tiempo y espacio laborales: la no diferenciación entre limpiar la máquina y trabajar sobre ella es parte de la inculcación de lo neutral que es estar en la fábrica. Desde la gerencia, son vistas como habilidades que tienen el mismo rango.

En lo general, la lectura de los alcances de uno y otro contrato llevan a señalar que el contrato colectivo de Fomasa es más caro, implica mayores gastos para la empresa. En ese mismo ángulo, se puede pensar que es el producto de una relación más equilibrada entre el sindicato y la empresa. Sin embargo, al hacer la revisión de las cláusulas de los contratos colectivos de trabajo en las que más claramente se materializa la relación de poder entre la gerencia y la representación sindical, hay aspectos que resaltan. Introduzcámonos al detalle.

En el contrato de Fomasa se introduce algo poco común: la cuestión de la producción en cantidad y calidad. Al pie de la letra se señala en su cláusula número 3: “EMPRESA y SINDICATO reconocen como interés fundamental de sus trabajos, asegurar el mayor volumen de producción posible de acuerdo a la capacidad de las instalaciones, con la calidad más adecuada y al menor costo posible, en beneficio de los consumidores y de la sociedad en general, asegurando así también la solidez y continuidad de la fuente de trabajo, por lo que las partes se esforzarán en adaptar las tecnologías y sistemas de adiestramiento más adecuados, cooperar en la solución de problemas y mantener altos los índices de productividad y eficiencia de la planta, dentro de una filosofía sana, de respeto mutuo, colaboración y dignidad, rigiéndose por los principios de una economía de libre empresa”. En CarPro no hay un planteo contractual semejante, a pesar de que en la práctica laboral cotidiana el sindicato de CarPro ha lanzado sistemáticamente iniciativas en materia de productividad.

En Fomasa la cláusula cuarta señala: “Los asuntos de carácter individual podrán ser tratados por el trabajador o por sus representantes, sin embargo, los asuntos de carácter colectivo que se presenten derivados de la aplicación del presente Contrato, de su Reglamento o de la Ley, serán atendidos y

tratados por la **Empresa**, únicamente con los representantes legalmente reconocidos por el **Sindicato**, como son los miembros del Comité Ejecutivo, los delegados y demás miembros nombrados por el **Sindicato**, en base a sus estatutos”. Por su parte, en CarPro se plantea también en su cláusula cuarta: “La empresa reconoce al Sindicato como el único representante del interés profesional de los trabajadores, con la personalidad jurídica que le otorgan las leyes del país y se compromete a tratar única y exclusivamente con sus representantes legales debidamente acreditados, todos los conflictos de trabajo que surjan como motivo de la fijación e interpretación del presente Contrato Colectivo y la Ley”. Si se mira con atención, en el contrato de Fomasa se acepta la entrada de lo individual, en tanto en CarPro esa puerta está cerrada¹⁹⁴.

En su cláusula quinta, se plantea en Fomasa: “El **Sindicato** reconoce que la dirección y administración de la **Empresa** corresponde exclusivamente a la misma”. Si bien en la legislación laboral mexicana, en la Ley Federal del Trabajo, se señala explícitamente que lo administrativo de la empresa le corresponde solamente a ésta, plasmarlo en el clausulado contractual es una demostración de fuerza, que además pone en evidencia el peso de la cultura taylorista en la *mirada* gerencial que se tiene en Fomasa de sus trabajadores.

En la cláusula número 13, en Fomasa se plantea: “La **Empresa** se obliga a separar del trabajo a los trabajadores que renuncien a pertenecer al **Sindicato** o sean expulsados del mismo, a requerimiento por escrito del **Sindicato**, en que indiquen la causa de la separación. Las separaciones que se lleven a cabo a petición del **Sindicato**, serán sin ninguna responsabilidad para la **Empresa**, y esta efectuará esas separaciones en cuanto reciba la comunicación respectiva del **Sindicato**. Cuando el **Sindicato**, bajo su responsabilidad sancione a alguno o algunos trabajadores con suspensión de su trabajo, la **Empresa**, sin responsabilidad de ningún género para ella, se obliga a ejecutar esa suspensión previa solicitud por escrito del **Sindicato**, en la inteligencia que las sanciones deberán imponerse de manera que no se perjudiquen las labores ni los intereses de la **Empresa** y contemplen los términos de la Ley”. Vale señalar dos aspectos clave en esta cláusula: por un lado, si bien el sindicato tiene la atribución de poder separar a algún trabajador, se debe indicar “la causa de la separación”, lo cual es una forma de intervenir en la vida sindical, en su expresión más grotesca, así como de censurar cierto tipo de acciones, en su expresión más sutil. Este es un aspecto; pasemos ahora a una segunda anotación: las sanciones que aplique el sindicato enfrentan una frontera de cristal, dado el argumento restrictivo de

¹⁹⁴ No se trata de un fenómeno inédito o poco frecuente en la realidad laboral. Por el contrario, es un hecho dominante que las gerencias procedan de manera sistemática a la desarticulación de la acción colectiva: “...las estrategias dominantes siempre tienden a llevar las cosas de manera que no haya un grupo sino una suma de individuos (durante el siglo XIX los patrones exigían hablar individualmente con los obreros uno por uno” (Bourdieu, 1990: 274).

que “en la inteligencia que las sanciones deberán imponerse de manera que no se perjudiquen las labores ni los intereses de la **Empresa**”. Se trata de dos aspectos fundamentales que indican con precisión el estado de las relaciones sociales en la empresa. Por su parte, veamos cómo se atiende el mismo problema, de la separación de un trabajador por el sindicato (no estamos hablando de otra cosa sino de la cláusula de exclusión) en la empresa CarPro. En su cláusula 14a: “La Empresa se obliga a aplicar las medidas disciplinarias que imponga el Sindicato a sus agremiados...La empresa se obliga a separar del trabajo o trabajadores miembros del Sindicato contratante que dejen de pertenecer a dicha agrupación o sean expulsados o excluidos del Sindicato...Todas las medidas disciplinarias impuestas por el Sindicato deberán efectuarse por la empresa sin responsabilidad para ésta, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha en que por escrito reciba del Sindicato la solicitud respectiva, sin tener la Empresa atribución para calificar la procedencia o no de las medidas disciplinarias correspondientes. Si son varios los trabajadores sancionados por el Sindicato, la Empresa aplicará sucesivamente las sanciones que el Sindicato haya acordado”. Como se aprecia, destaca una frontera para la empresa, al no tener “atribución para calificar la procedencia o no de las medidas disciplinarias correspondientes”.

De acuerdo al espíritu presente en la normatividad en Fomasa, es notable la arbitrariedad cultural: la empresa define, tiene la dirección, plantea los ritmos, impone. Parafraseando a Taylor, sugiere lo que es un buen sindicato: el que *no responde*. El que representa a trabajadores frente a los que “la **Empresa**, bajo su más estricta responsabilidad, podrá suspender a los trabajadores en su trabajo, sin goce de sueldo, hasta por un término de 8 días, por violaciones al Contrato Individual de Trabajo, al Reglamento Interior de Trabajo, a la Ley o al presente Contrato Colectivo y podrá así mismo separar a los **Trabajadores** cuando la falta cometida amerite despido” (cláusula 14); el que *obedece*, puesto que “... En cualquier momento durante el período de capacitación y adiestramiento la **Empresa** está facultada para regresar al trabajador a su puesto original, si a su juicio, la marcha de los mismos no es satisfactoria. Por su parte el trabajador tendrá derecho a regresar a su puesto de origen, en cualquier momento que manifieste que no le interesa continuar con la capacitación y consecuentemente no desea ocupar el puesto superior, manifestándolo por escrito” (cláusula 44). En lo formal, la empresa no necesita documentar por escrito su acción; el trabajador sí. Miremos el problema a partir de una reflexión teórica a que nos invita García Canclini: en lo que hace a la articulación entre lo económico y lo simbólico, plantea García Canclini, retomando a Bourdieu: las relaciones económicas son fundamentales “siempre en relación con otras formas de poder (simbólico) que contribuyen a la reproducción y la diferenciación social. La clase dominante puede imponerse en el plano económico, y reproducir esa dominación, si al mismo tiempo logra hegemonizar el campo cultural” (García Canclini, 1990: 16). Lo económico visto como fuerza y lo simbólico como cultural-sentido. Con esto se plantea

la ruptura de la causalidad, por un lado, así como la visión simplista de las “estructuras de orden simple de determinación directa”, cita García Canclini a Bourdieu (1990: 16).

Como se apuntaba líneas arriba, en lo general la lectura de los alcances de uno y otro contrato llevan a señalar que el contrato colectivo de Fomasa es más caro, más costoso para la empresa. Pero al mismo tiempo es más asimétrico en la relación de poder. Aquí tenemos el correlato de la hegemonía gerencial por sobre el sindicato, en lo que concretamente se manifiesta en la capacidad de nominar las cosas: “...no podemos hacer una ciencia de las clasificaciones sin hacer una ciencia de la lucha de las clasificaciones ni sin tener en cuenta la posición que en esa lucha por el poder de conocimiento, por el poder mediante el conocimiento, por el monopolio de la violencia simbólica legítima, ocupa cada uno de los agentes o grupos de agentes comprometidos” (Bourdieu, 1990: 298). La aceptación de los términos y límites que marca el clausulado contractual en Fomasa debilita al sindicato, recorre su capacidad de construir acción colectiva, constituyéndose en una autocensura en potencia acordada y legitimada.

5.3. Los trabajadores y sus experiencias para ascender

La acción que despliegan los trabajadores para permanecer en sus trabajos, así como para ascender en el escalafón, es algo en lo que debemos reparar. Sobre todo si nuestra intención explícita es relacionar al ascenso con lo sindical. En general, de acuerdo a las evidencias encontradas, las posturas para ascender en el escalafón presentan diferencias de alcance y matiz: por ejemplo, de un centro laboral a otro, y al interior de cada centro laboral, se encuentran diferencias por grupos sociales, edades y género. De esta manera, a pesar de tratarse de centros de trabajo que tienen como objetivo central la producción de mercancías, no son homogéneos. En este orden de ideas, en las fábricas estudiadas se valoró de manera diferente la antigüedad. En la empresa Fomasa es donde más relieve presentó esta variable. Por su parte, la escolaridad, como una fuente de ascenso, fue ligeramente más valorada en la empresa Fomasa frente a CarPro. No se trata de una diferencia sustancial. Sin embargo, la capacitación como sustento para el ascenso rebasó en mucho en CarPro frente a Fomasa, lo cual se presenta pero ahora de manera invertida (más relieve en Fomasa que en CarPro) en lo concerniente al trabajo de calidad. De acuerdo a nuestro objeto particular, las buenas relaciones, es decir el relieve de lo informal en los centros de trabajo, no ocupan un lugar principal. En el siguiente cuadro se plantea la importancia de las diferentes variables en relación con los ascensos:

Cuadro 5.2. El ascenso se debió a

	CarPro	Fomasa
Antigüedad	10.8	17.9
Escolaridad	7.7	8.9
Capacitación	61.5	37.5
Trabajo de calidad	13.8	32.1
Buenas relaciones	6.2	3.6

Insistiendo en el filón que se abrió, la siguiente línea de reflexión tiene que ver con lo que podemos denominar intelectualización de los trabajadores sobre este tema. Mientras que los trabajadores de “confianza” se manifestaron más inclinados en la búsqueda de capacitación y de demostrar buena disposición, así como en el trabajo de calidad, por su parte los trabajadores de base pusieron más atención en la antigüedad, en ser un trabajador calificado, en no tener problemas con los jefes, destacando asimismo el relieve de que a través de tener buenas relaciones es posible lograr cosas, lo que se pone en evidencia en el peso de hablar con el sindicato y con el patrón –esto último más enfático en los trabajadores de base que en los de confianza. Se trata de diferencias y matices importantes de resaltar. Nos estaría indicando que el trabajador de base está más propenso a la aplicación de posturas tradicionales para ascender –el peso de la antigüedad y de las relaciones, como ejemplos fehacientes¹⁹⁵. En el caso de los trabajadores de confianza, en ellos se expresa una mayor disposición a lo disciplinario. Sobre esta cuestión, Bourdieu también distingue a los obreros de los empleados: “La ausencia de toda idea de ‘carrera’ (en ocasiones la antigüedad tiene un papel negativo) también introduce una diferencia fundamental entre los obreros y los empleados, quienes pueden invertir en la competencia individual por el ascenso lo que los obreros (a pesar de las jerarquías internas de la clase obrera) no pueden invertir más que en la lucha colectiva” (Bourdieu, 1990: 273). Del conjunto de variables, en el caso de los trabajadores de base la calificación más baja como un requerimiento para ascender fue el acercarse al sindicato. Los trabajadores de confianza, como era de esperarse dada su adscripción laboral, no se expresaron en esta materia, pero los trabajadores de base presentaron una tasa baja, de acuerdo a los datos ya expuestos.

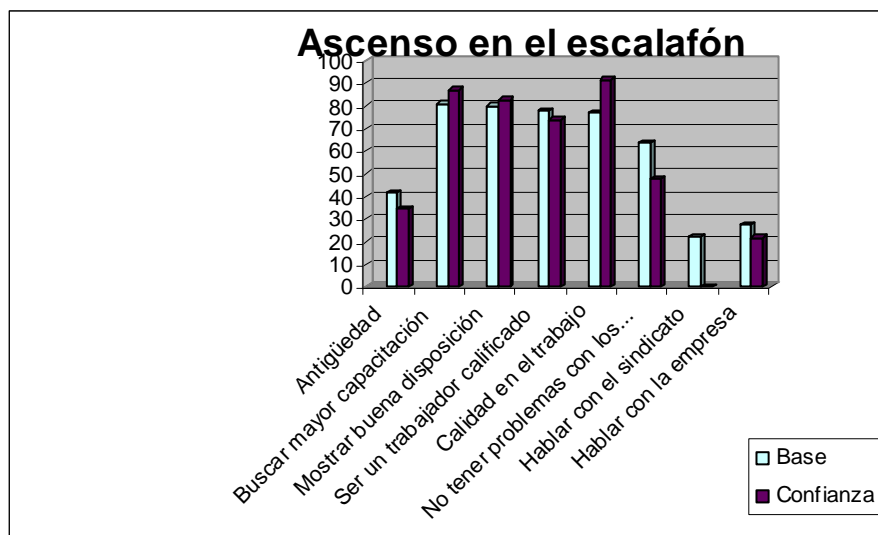
¹⁹⁵El secretario general del sindicato, en Fomasa, al referirse a los problemas que enfrenta cotidianamente, comentaba sobre la antigüedad: “A la gente muy nuevecita la ponen en una categoría alta, y a la gente antiguüta, que tiene más derecho, la dejan rezagada; si tuvieron algún problema con él la dejan ahí rezagada, y al nuevo le dicen: ‘vente; te vas a operar esta máquina’. Entonces ellos suben más rápido de categoría, son a los problemas que me enfrentó a diario”.

Cuadro 5.3. Requerimientos para ascender en el escalafón

	Base	Confianza
Antigüedad	41.4	34.8
Buscar mayor capacitación	80.8	87.0
Mostrar buena disposición	79.8	82.6
Ser un trabajador calificado	77.8	73.9
Calidad en el trabajo	76.8	91.3
No tener problemas con los jefes	63.6	47.8
Hablar con el sindicato	22.2	0.0
Hablar con la empresa	27.3	21.7

No está de más graficar la información vertida en el cuadro, para apreciar visualmente el peso de las distintas variables que pueden influir en el ascenso.

Gráfica 5.1.



Atendamos ahora las diferencias por género, bajo la premisa ya trabajada de que hay distinciones notables entre hombres y mujeres, no solamente por una condición de ubicación en la estructura sino también por las propias diferencias de género más allá de las adscripciones estructurales¹⁹⁶. Como en el caso del personal de confianza, las mujeres también presentan una mayor empatía por buscar

¹⁹⁶Apreciar las distinciones entre hombres y mujeres es muy importante, para contrarrestar las posturas reproductivistas en las que se desvanece el sujeto, no existe, y por supuesto las diferencias manifiestas y latentes de los sujetos. En el mismo sentido se inscribe el planteo de Ravelo y Sánchez, cuando cuestionan investigaciones en las que el género pasa desapercibido: “Aunque sus logros son importantes, estos estudios no penetraron cabalmente en la dominación que se da al interior de los sindicatos; no incursionaron en las formas de participación de las obreras a partir de su condición de género. Incluso encontramos afirmaciones como la siguiente: ‘La variable sexo no es fundamental para un tema como la sindicalización, ya que hombres y mujeres tienen opiniones similares’” (la cita es de Quintero, 1990:19, en Ravelo y Sánchez, 2004: 435).

capacitación, así como ponen de relieve el demostrar buena disposición. Desbordando las fronteras de nuestras fábricas en estudio, estas diferencias entre hombres y mujeres también se manifiestan en dimensiones macros. En un nivel de abstracción mayor, las mujeres presentan un índice de deserción escolar menor a nivel nacional y concretamente en Aguascalientes, frente a sus pares hombres. Más disposición a la capacitación y sometimiento al esquema disciplinario es una lectura que podemos hacer. Veamos el siguiente cuadro simplemente para ilustrar la consistencia de nuestra evidencia empírica con datos más amplios.

Cuadro 5.4. Índice de deserción por entidad federativa y sexo según nivel educativo, 2000 y 2002

Entidad federativa	2000 E/				2002 E/			
	Primaria	Secundaria	Profesional técnico	Bachillerato	Primaria	Secundaria	Profesional técnico	Bachillerato
Estados Unidos Mexicanos	1.8	7.9	24.9	17	1.5	6.9	23	15.1
Hombres	2	9.6	28	20.2	1.7	8.2	26.7	17.8
Mujeres	1.7	6.2	22.1	13.9	1.3	5.5	19.2	12.5
Aguascalientes	1.3	7.4	23.9	21.4	1.3	7.2	20.7	16.5
Hombres	1.7	9.1	27.7	24.5	1.6	8.6	25	19
Mujeres	1	5.6	18.3	18.5	1	5.9	14.4	14.4

E/ Cifras estimadas.

Fuente: SEP. *Indicadores Educativos*. Subdirección de Análisis Estadístico y Presupuestal, 2000 y 2003, México.

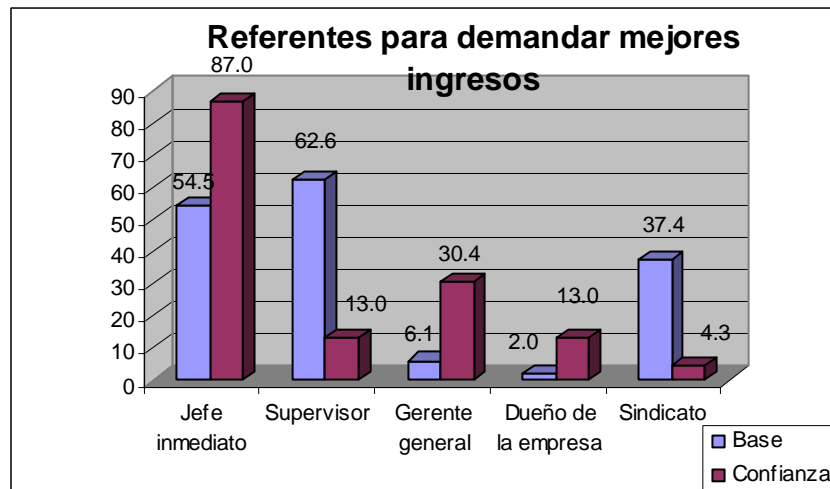
Como los trabajadores de base, ponen mayor relieve las mujeres que los hombres en “no tener problemas con los jefes”. Sin embargo, a diferencia de sus colegas hombres, las mujeres buscarían menos al sindicato para alcanzar sus propósitos, así como otorgan menos importancia a la antigüedad que sus colegas hombres. No es superficial plantear que las mujeres están más estructuradas al campo disciplinario que, en general, sus pares masculinos. De acuerdo a un estudio realizado en las empresas que aquí se abordan, se plantea que “La antigüedad se pierde como criterio de ascenso, pero se utiliza como un criterio para seleccionar a quién se le ofrece la oportunidad de promoción” (Hernández *et al*, 1998: 100).

Cuadro 5.5. Requerimientos para ascender en el escalafón

	Hombre	Mujer
Antigüedad	44.9	35.0
Buscar mayor capacitación	88.8	95.0
Mostrar buena disposición	86.7	95.0
Ser un trabajador calificado	85.7	80.0
Calidad en el trabajo	83.7	95.0
No tener problemas con los jefes	65.3	70.0
Hablar con el sindicato	21.4	15.0
Hablar con la empresa	28.6	25.0

En una reflexión analítica similar, en la búsqueda por percibir mejores ingresos, los trabajadores presentan iniciativas diferenciadas. Solamente refiriéndonos a los trabajadores de base y a los de confianza, encontramos que para el trabajador de confianza los referentes para una acción social que busque la mejoría en ingresos son el jefe inmediato, el gerente general y/o el dueño de la empresa. La confianza en la jerarquía es evidente. Por su parte, el trabajador de base va a tener como referentes principales al supervisor (la mediación entre ellos como trabajadores y la gerencia), al jefe inmediato y por último, en un lugar también de importancia, a la organización sindical. La estructura no determina, pero sin duda *influye* en la construcción de sentido. Grafiquemos para apreciar de manera más clara las diferencias entre estos dos destacamentos de trabajadores.

Gráfica 5.2.

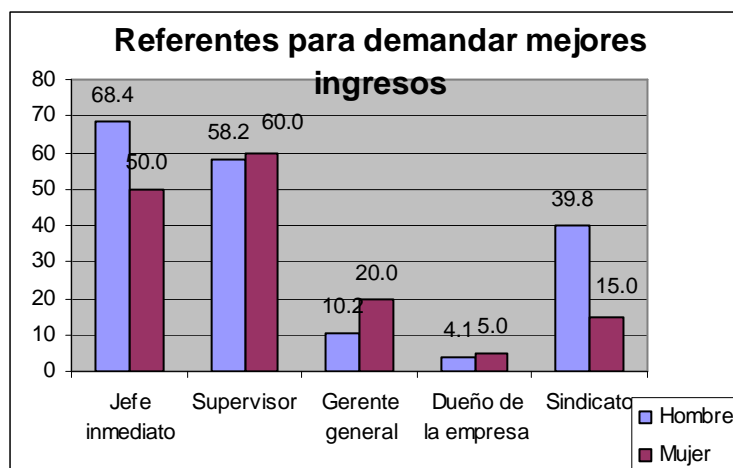


Explorando en esta última dimensión, pero ahora distinguiendo las posturas de las mujeres de las de los hombres, de nueva cuenta las mujeres, cercano al comportamiento de los trabajadores de confianza, doblan la postura de los hombres en cuanto a dirigirse al gerente para percibir mejores ingresos¹⁹⁷. Por el contrario de lo enunciado, en lo que se refiere al sindicato los hombres lo ubican como un referente

¹⁹⁷ Quizá estamos presenciando un intercambio de los que tipifica M. Mauss. Nos explicamos: las mujeres se preocupan menos por intentar ganar el minuto para el cigarrillo, como citábamos a Linhart, aunque son más proclives a las conversaciones; pero vale señalar que las gerencias modernas, como se apuntó en otro nivel de reflexión, ven a aquéllas como formas de manejo del tiempo que hacen más soportable en lo productivo y en lo psíquico, es decir como trabajadora y persona, el proceso de trabajo (cf. Teiger, 1995). De un lado está el tiempo como factor de producción; del otro, está la producción de ritos sociales para enfrentar la jornada de trabajo (Ditton con el “crear el tiempo” y Cavendish con “hacen sus horas”) (cf. Hassard, 1990). No se entiende este proceso si le apartamos de la modificación del tiempo de trabajo, de su resignificación, en la que ha jugado un papel de primer orden la industrialización, manifiesta en los nuevos requerimientos del taller asociados a la sincronización del tiempo de los trabajadores y los ritmos de las máquinas, con el ideario discreto del énfasis en la continuidad y la puntualidad.

más importante que las mujeres. Insistimos en lo que sugiere este dato: las mujeres perciben más importante acercarse al gerente que al sindicato; los hombres perciben más importante acercarse al sindicato que al gerente. Dos lecturas distintas sobre el poder y los escenarios para alcanzar cosas. Pero esto, si tomamos distancia de la ingenuidad de atribuir todo a la diferencia por géneros, también nos indica una situación histórica. Hay un aspecto muy sugerente y que podemos relacionar con lo expuesto. Alicia Martínez (1994) señala, refiriéndose a las mujeres: “Ellas se encuentran en una situación de ‘doble debilidad’: son obedientes al capital por desconocer la organización del trabajo y por aspirar a la capacitación, la cual es prerrogativa de la empresa” (Martínez, en Ravelo y Sánchez, 2004: 437). No se trata de un fenómeno estructural, porque ya apreciamos diferencias entre hombres y mujeres que se encuentran en condiciones estructurales similares; se trata entonces de algo más difícil de aprehender: de una condición histórica.

Gráfica 5.3.



5.4. El piso de la fábrica

Como se apuntó en la primera parte de la exposición de este capítulo, las prácticas sindicales dominantes manifiestan el peso del denominado sindicalismo de circulación por sobre el sindicalismo de producción. Este es un argumento presente en este apartado.

En la experiencia inmediata del trabajador en su centro laboral, en caso de problemas en la línea o en el proceso de producción, en una dimensión más amplia, esto también se concreta. En caso de problemas, las luces del reflector iluminan los papeles de los jefes inmediatos, la iniciativa de los propios trabajadores y los supervisores. En la línea, el lugar que ocupa el sindicato no tiene ningún relieve; más bien lo que destaca es su ausencia, el papel del sindicato como importante en la

circulación, pero de bajo relieve como sindicalismo de producción. Por su parte las mujeres presentan una mayor iniciativa frente a los problemas, así como recurren menos al apoyo de compañeros. Dada su adscripción dominante en la estructura productiva, para las mujeres hablar del supervisor reemplaza en muchos casos la figura del jefe inmediato, por lo que el trabajador se va a acercar bastante más al jefe inmediato de lo que lo hacen las mujeres. Más allá del bajo puntaje recibido, sin embargo es muy significativo anotar un hecho: las mujeres no acuden al sindicato, mientras que en los hombres esto está con un bajo perfil, pero presente¹⁹⁸.

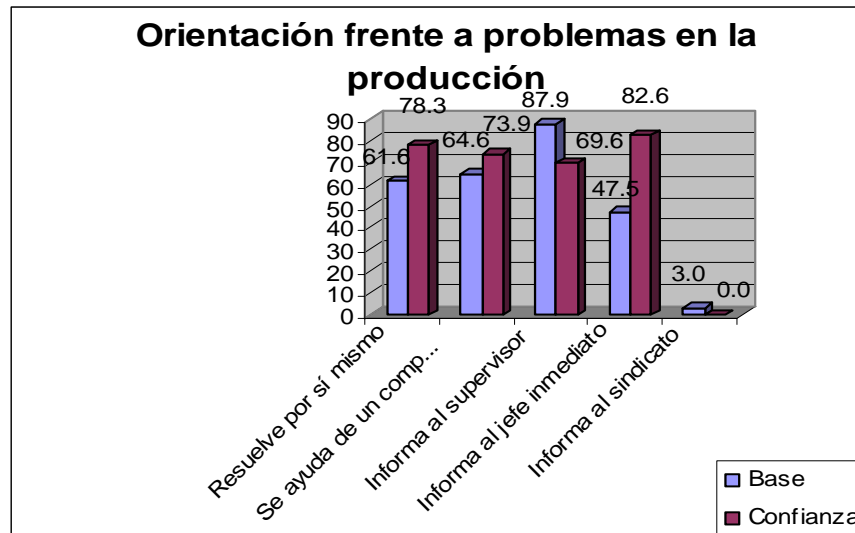
Cuadro 5.6. En caso de problemas durante la producción

	Hombre	Mujer
Resuelve por sí mismo	68.4	75.0
Se ayuda de un compañero	72.4	65.0
Informa al supervisor	94.9	95.0
Informa al jefe inmediato	60.2	45.0
Informa al sindicato	3.1	0.0

Así como se aprecian las diferencias entre hombres y mujeres, de la misma forma se distinguen las posturas de los trabajadores de base frente a los de confianza. Por la atadura con cierta fracción de la jerarquía, los trabajadores de base van a dirigirse al supervisor para informarle en caso de problemas; no ocurre en el mismo sentido con los trabajadores de confianza, pues mientras que el supervisor tiene una línea directa con los trabajadores de base, el jefe inmediato es el referente para los trabajadores de confianza. Asimismo, los niveles de autonomía ya sea que son útiles para tomar decisiones y acciones frente a los problemas, como para apoyarse en otros compañeros, tienen más alcance en los trabajadores de confianza que en los de base. Es pertinente graficar el problema para apreciar con toda claridad el relieve del sindicato en esta materia:

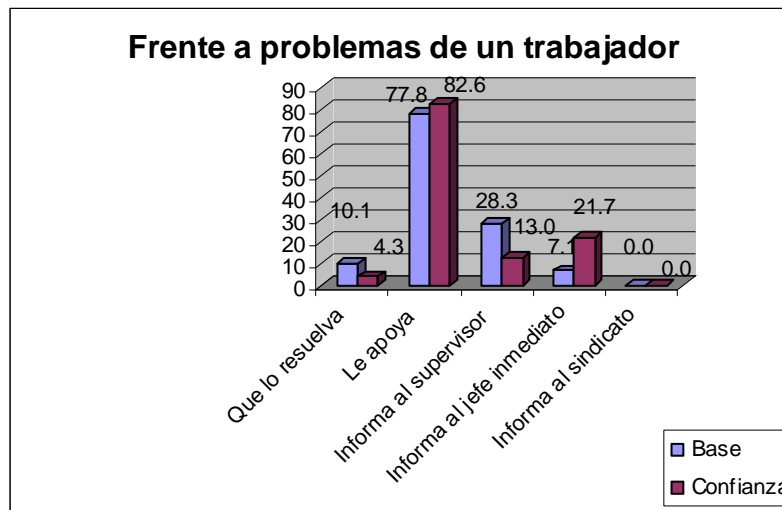
¹⁹⁸En dos referencias distintas se pone el acento en la distinción, por un lado entre hombres y mujeres frente a los sindicatos y la organización, y por otro, en sí mismas las mujeres pero frente a la acción sindical. Introduzcamos la evidencia empírica aportada por Georgina Limones (1989). “Ella relata las divisiones entre las trabajadoras, cómo una parte de ellas se negó a sindicalizarse en la COM. Estas trabajadoras opuestas a la sindicalización veían que las que querían organizarse eran ‘díscolas y refractarias por completo al trabajo’” (Limones, en Ravelo y Sánchez, 2004: 422). Por su parte, Hermelinda Orejel (1989) apunta. “La historia de las dos uniones en los molinos de nixtamal obedeció a una pugna entre hombres y mujeres, la cual culminó con la división de ambos sexos en dos organizaciones distintas. El testimonio de una lideresa, Jovita Robles es elocuente. En una comunicación de ella del año de 1930 a la Junta Central de Conciliación y Arbitraje, afirmó que las trabajadoras decidieron independizarse porque les resultaban insoportables los manejos corruptos de los hombres que dirigían el sindicato, además de que ellos manifestaban franca apatía en el desarrollo del trabajo. Vemos así probablemente un movimiento democrático con claros atributos de género” (Orejel, en Ravelo y Sánchez, 2004: 424).

Gráfica 5.4.



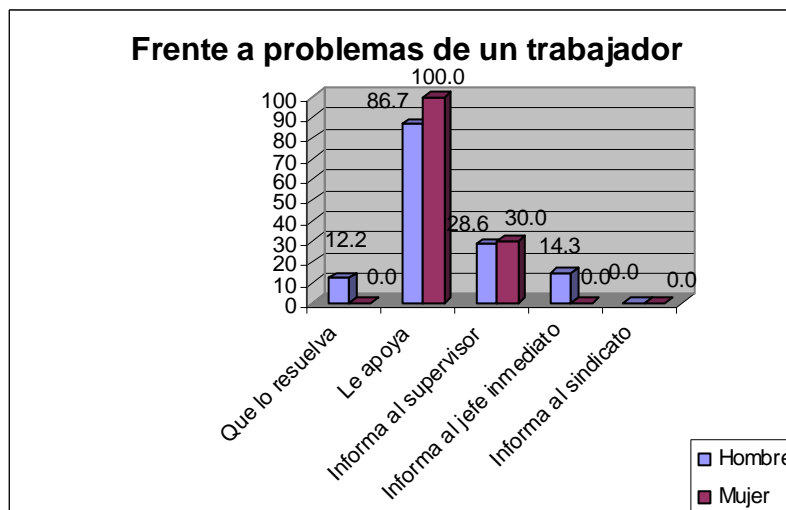
Sin apartarnos demasiado del curso de la exposición, adentrémonos ahora en la actitud de los trabajadores, con las distinciones respectivas, si en este caso el que tiene el problema en el piso de la fábrica (sea en la línea de producción o en otro proceso) es un compañero. Si el del problema es uno, se apoya en un compañero, pero es menor el apoyo que uno busca que lo que está dispuesto a dar, según las respuestas de los propios trabajadores. Asimismo, la presión de que lo resuelva no ocupa un rango de mucha importancia, pero destaca una aparente mayor exigencia en el trabajador de base que en el de confianza. Como apuntamos líneas arriba, los roles sociales están claramente diferenciados: el trabajador de base va a acudir al supervisor, mientras que el trabajador de confianza lo va a hacer respecto del jefe inmediato. Empero, de acuerdo al relieve que nos interesa abordar en este capítulo, la organización sindical resultó ser la gran ausente: nadie se refirió al sindicato para encarar un problema en el piso de la fábrica vivido por algún colega.

Gráfica 5.5.



Se presenta asimismo un matiz que vale resaltar: las mujeres se presentan como más dispuestas a apoyar a sus compañeras o compañeros que los hombres.

Gráfica 5.6.



Sin especificar los tipos de problemas que se pueden suscitar en el centro de trabajo, específicamente de orden productivo, como también enmarcados en las relaciones laborales, se inquirió a los informantes sobre lo que harían en caso de presentarse un problema laboral. Las respuestas son elocuentes: el personal de confianza claramente se dirigiría a las personas que ocupan el lugar jerárquico en la estructura. Tan significativa y clara es la respuesta del personal de confianza, como la referencia de los trabajadores de base: la mayoría acudiría con el supervisor, ocupando un segundo

lugar la llegada al sindicato, pero realmente por debajo de la figura del supervisor: de cada 10 trabajadores, siete acudirían al supervisor, mientras tres lo harían con el representante sindical. Esto nos lleva de nueva cuenta a la reflexión sobre el sindicalismo de circulación y el de producción, como dos modelos que se han enraizado en prácticas laborales específicas.

Cuadro 5.7. ¿A quién recurre en caso de un problema laboral?

	Base	Confianza
Patrón	1.0	21.7
Gerente	1.0	21.7
Supervisor	67.7	47.8
Representante sindical	30.3	4.3
Otras personas	1.0	17.4

Así como se aprecian notables diferencias entre las actitudes de un destacamento laboral frente a otro, en condiciones estructurales también distintas, ahora atendamos las diferencias por género. Aquí ya no se insiste en la estructura y el lugar que en ella se ocupe, sino en la distinción entre ser hombre o mujer en la fábrica. Incluso tendríamos que cambiar la conjugación para hablar del hombre y la mujer en su condición de género, y cómo se manifiesta esto en sus prácticas laborales. En esta exploración encontramos que las mujeres acuden más al patrón y menos al representante sindical: están menos estructuradas en la racionalidad legal burocrática weberiana y más vinculadas al modelo de dominación tradicional. Se oye demasiado abstracta esta afirmación¹⁹⁹: hagamos una reflexión más puntual, pero teniendo como base la información proporcionada en el cuadro 5.5. y la gráfica 5.3.

Cuadro 5.8. ¿A quién recurre en caso de un problema laboral?

	Hombre	Mujer
Patrón	3.1	15.0
Gerente	5.1	5.0
Supervisor	74.5	60.0
Representante sindical	30.6	25.0
Otras personas	5.1	10.0

¹⁹⁹ Líneas atrás se había apuntado en cuanto a tratar de percibir mejores ingresos, a quién se dirigía el hombre y a quién la mujer. Indicábamos que las mujeres doblan la postura de los hombres en cuanto a dirigirse al gerente para percibir mejores ingresos, en tanto el sector masculino por ejemplo en el caso del sindicato, toma una dirección alejada radicalmente de la asumida por la mujer. Esta recurrencia es muy significativa, así como se convierte en un llamado de atención a distinguir las posturas en torno a la clase y el género. Giroux señala que “la dominación no está singularmente formada o agotada por la lógica de la opresión de clase; ni la dominación toma una forma que afecta a hombres y mujeres de forma similar. La mujer, aunque en diferentes grados, experimenta formas duales de dominación tanto en casa como en el lugar de trabajo” (Giroux, 1992: 139).

Decíamos líneas arriba que las mujeres presentan herramientas para encarar la autoridad más apropiadas para el amoldamiento que para la confrontación. Recordemos asimismo el planteo de E. Mayo cuando ejemplifica que una trabajadora tenía una mala relación con el supervisor no por su papel de supervisor sino porque se parecía a su padrastro. Eso planteaba E. Mayo, lo cual puede ser perfectamente válido, pero disminuía el papel del orden y la disciplina que representaba el supervisor en ese momento. En Mayo el propósito central era poner en evidencia que el problema no era de relaciones sociales de dominación sino de transferencia del malestar que le provocaba una situación doméstica. Dicho de otra manera, siguiendo el razonamiento de Mayo, mientras menos se parezcan los patrones a los padres, en términos físicos es mejor; pero mientras más claramente se represente la dominación tradicional no importa si es en los padres o en los patrones, su penetración en las relaciones laborales será más aceptada en las mujeres que en los hombres.

Cuadro 5.9. Para la base, relación con

	No hay relación	Mala	Regular	Buena	Muy buena
El patrón	57.3	0.0	14.6	22.0	6.1
El gerente	36.0	2.2	29.2	27.0	5.6
El supervisor	1.1	0.0	20.0	62.1	16.8
El representante sindical	4.2	2.1	32.6	46.3	14.7
Los demás trabajadores	0.0	0.0	13.8	60.6	25.5

Como se aprecia, con los trabajadores que no ocupan puestos de representación o jerárquicos, los trabajadores de base han establecido una mejor relación. Destaca cómo los trabajadores de base califican mejor su relación con el supervisor que con su propio representante sindical, lo que a su vez se manifiesta en el énfasis de la relación evaluada como regular hacia sus representantes sindicales. En el fondo, aunque no podemos indagar a profundidad, se aprecia una crisis en la forma de relación. O como plantea Giroux citando a A. Heller: “de lo que se trata aquí no es del rechazo de todas las autoridades, sino de la calidad de la autoridad y del procedimiento mediante el cual ésta se establece, se observa y se pone a prueba” (Heller, en Giroux, 1993: 119).

Poniendo ahora atención en los acentos que pone el personal de confianza en sus relaciones, encontramos que este segmento de trabajadores califica mejor su relación con el patrón y enseguida con el supervisor.

Cuadro 5.10. Relación de personal de confianza con

	No hay relación	Mala	Regular	Buena	Muy buena
El patrón	42.9	0.0	19.0	23.8	14.3
El gerente	8.7	4.3	17.4	56.5	13.0
El supervisor	19.0	0.0	14.3	42.9	23.8
El representante sindical	40.0	0.0	15.0	40.0	5.0
Los demás trabajadores	0.0	0.0	13.0	60.9	26.1

Los hombres y las mujeres, cada quien por su lado, también plantean lecturas en las que es pertinente reparar. De esta manera, los hombres presentan una mejor calificación en su relación con los supervisores y los representantes sindicales, frente a la mirada de las mujeres en las que destaca una mejor relación con los cuadros; de la misma manera, se llevan un poco menos con los supervisores que sus pares masculinos. En ambos casos, empero, de hombres y mujeres, las relaciones con el conjunto de trabajadores sin cargos son mejores. Como se ha planteado, no es suficiente poner atención en la física de las estructuras, por lo que la incorporación del género se constituye en un aspecto de primer orden. En el siguiente cuadro exponemos parte de las posturas de hombres y mujeres.

Cuadro 5.11. Estado de las relaciones socio- laborales

	Hombres		Mujeres	
	Buena	Muy buena	Buena	Muy buena
El patrón	21.1	5.3	33.3	20
El gerente	31.3	6.1	40.9	9.1
El supervisor	62.9	16.2	42.9	23.8
El representante sindical	49	12.7	31.8	9.1
Los demás trabajadores	60	25.7	68.2	18.2

5.5. Los sindicatos. El reconocimiento de sus comunidades

Los centros de trabajo en los que hemos reparado a lo largo de la exposición no son iguales. No se trata de una distinción sujeta a que se producen mercancías diferentes, que su relación con el mercado nacional e internacional tiene alcances distintos. Lo principal, de acuerdo a nuestro objeto de estudio, es que ambos espacios laborales, vistos como establecimientos de relaciones laborales, se soportan en tradiciones distintas, estilos gerenciales diferentes y experiencias gremiales que marchan por rumbos también diferentes. Su origen y permanencia sindical los distingue. Así, de acuerdo a nuestra evidencia empírica, ligeramente los trabajadores de Fomasa califican de mejor manera la representación de su sindicato, que la nota que formulan los trabajadores de CarPro sobre su organización sindical.

Cuadro 5.12. ¿Usted se siente bien representado por su organización sindical?

	General	Carpro	Fomasa
Sí	68.2	67.8	68.6
No	31.8	32.2	31.4

Al preguntarle a los trabajadores de base si se sentían bien representados por su organización sindical, el 74.4% afirmó que sí, en tanto un 25.6% señaló no sentirse bien representado. Esta misma pregunta también se aplicó a los trabajadores de confianza, sin ignorar que su respuesta no podía compararse a la de los trabajadores de base. Sin embargo, la respuesta que dan los trabajadores de confianza apunta a que hay una buena representación del sindicato, inclinada lo balanza por la opinión del personal de confianza de CarPro.

En otra línea de reflexión, las mujeres se sienten mejor representadas que los hombres por su sindicato (73.3% frente a 67.4%), aunque acudan menos a él para arreglar problemas, como fue apuntado. Parece, entonces, que las mujeres presentan mayor proclividad al orden. Lo mismo ocurre con los solteros frente a los que viven en pareja. Los primeros, bastantes puntos arriba (88.5% *versus* 62.2%) en comparación de los que tienen una situación conyugal diferente, sienten que estar mejor representados por sus sindicatos.

Las diferencias con que nos topamos son muy importantes. Una más que encontramos y nos parece pertinente atender es la que establece la relación entre escolaridad y buena representación sindical. En este sentido, a más escolaridad, más críticos de la capacidad del sindicato en su quehacer de representación. Por el contrario, en los trabajadores con menos escolaridad repunta el reconocimiento por la buena representación de la organización sindical. Este es un aspecto clave que, entre otros, se enlaza al planteo weberiano de la meritocracia. Cada ascenso en el escalón de la escolaridad, conlleva mayor meritocracia. Los teóricos del capital humano han apuntado hacia allá, concluyendo que a más escolaridad más ingresos, en general. Por otra parte, creemos que se cuele una percepción sobre el papel de la seguridad: los trabajadores con más escolaridad son más críticos de la gestión sindical, frente a trabajadores con menos grados de escolaridad; los primeros son más seguros y críticos del sindicato, así al menos se perciben a sí mismos; los segundos no dicen que se sienten inseguros, pero son menos críticos del sindicato. En números, tomando en cuenta el total, su presencia numérica no es significativa, pero mirando los detalles, la población más escolarizada presenta en absolutos un número bajo, tan bajo como con el que evalúa la gestión sindical.

Cuadro 5.13. Buena representación sindical y escolaridad

	Primaria	Secundaria	Bachillerato	E. profesional	E. técnica	E. comercial
Sí	80.0	74.1	71.4	16.7	56.3	40.0
No	20.0	25.9	28.6	83.3	43.8	60.0

Por grupos de edad encontramos respuestas que indican la plasticidad de la población. Sabemos que los trabajadores solteros, por una parte, las mujeres por otra, y los que cuentan con menos diplomas escolares, como último ejemplo, comparten la lectura aprobatoria de la gestión sindical. Pero no necesariamente hay una continuidad entre estos trabajadores.

Cuadro 5.14. ¿Usted se siente bien representado por su organización sindical?

	21-25	26-30	31-35	36-40
Sí	72.7	54.8	70.0	53.8
No	27.3	45.2	30.0	46.2

Es muy significativo que la población obrera que vive en departamento o en dúplex siente una mejor representación que la que vive en casa sola²⁰⁰. Nuestra muestra es pequeña, sin embargo no deja de ser sugerente. No la podemos expandir para el fenómeno nacional, aunque puede contribuir en la reflexión de problemas de alcance nacional, pero en el caso concreto que estamos trabajando sí hay un nexo entre seguridad-gestión sindical, inseguridad-gestión sindical

Cuadro 5.15. ¿Usted se siente bien representado por su organización sindical?

	Casa sola	Departamento o dúplex
Sí	67.5	84.6
No	32.5	15.4

Volvamos a reafirmar la premisa que estamos explorando, ahora poniendo atención en los trabajadores que son propietarios frente a los que están en esa ruta pero aún no lo son, o simplemente los que en su lugar de residencia pagan una renta para vivir allí. También se encuentran diferencias que nos permiten

²⁰⁰ Introduzcámonos a parte de una discusión teórica. Los procesos de industrialización están asociados, como indica con precisión H. Lefebvre, a la urbanización. Ésta no se reduce al encuadramiento de las disposiciones espaciales, a la refuncionalización del espacio para adecuar estas disposiciones a las actividades laborales, al equipamiento. El proceso de industrialización-urbanización va más allá, pues toca las fibras de las dimensiones culturales: modifica las formas de adaptación al ambiente y los nuevos entendimientos de un orden que reordena (cf. Lefebvre, 1976); destaca la incorporación de atributos sociales y la edificación de formas de interacción social (cf. Goffman, 1974).

afirmar en el sentido de Lefebvre que la industrialización irradia procesos de urbanización con prácticas culturales correspondientes. En nuestro estudio, los propietarios que dicen estar bien representados por su organización sindical alcanza el 60.0%, frente a un 74.4% de los que están pagando su vivienda, y frente a un 62.5% de arrendatarios. Es una diferencia que hay que considerar, y que nos lleva a repensar en que la ubicación estructural en la economía, las formas de organización en las que se esté adscrito, las condiciones geográficas compartidas –retomando en parte, como tendencia, el argumento de Rubalcava y Schteingart (1985), del hecho de que la distribución de los lugares de residencia tiene como correlato agrupamientos en función de las características socioeconómicas de los habitantes, lo que da lugar a una estratificación urbana que se articula a una estratificación social-, las condiciones de escolaridad y la condición de género ponen sobre la escena las distintas formas de vivir y encarar las condiciones materiales de vida.

Pasemos a otra dimensión del problema: la lectura de los trabajadores sobre la necesidad del sindicato para mejorar en las condiciones económicas y de trabajo. Esa es la línea de reflexión que guía esta parte de la exposición. De entrada, como ya en otros momentos lo hemos planteado, también sobre este asunto hay diferencias en las dos empresas. Si bien los trabajadores de Fomasa evaluaban de mejor manera a su sindicato, en comparación de los trabajadores de CarPro, estos últimos le dan mayor realce a la acción sindical para mejorar condiciones económicas y de trabajo. Vale señalar que en los datos expuestos se articulan lo mismo a trabajadores de base que a los de confianza.

Cuadro 5.16. Necesario el sindicato para mejorar condiciones económicas y de trabajo

	General	Carpro	Fomasa
Sí	83.2	88.9	76.8
No	16.8	11.1	23.2

Mirando con mayor detalle a los trabajadores de base y a los de confianza, mezclando las dos empresas, se aprecia la disparidad. De entrada, la base dobla en su percepción de que es necesario el sindicato (91.1%), a los trabajadores de confianza (45.0%). Por otra parte, el alto porcentaje que se presenta en los trabajadores de confianza que asienten por debajo del 50%, que es necesario el sindicato para la mejoría de las condiciones descritas, se inclinó de esa manera, como lo vamos a ver un poco más adelante, por los trabajadores de confianza de CarPro.

Solamente poniendo atención en los trabajadores de CarPro, pero distinguiendo al trabajador de base del de confianza, se percibe un ambiente favorable para la acción sindical. Esto, a pesar de las diferencias entre una y otra empresa, también se manifiesta en Fomasa. Como se aprecia en los

cuadros, la principal distinción se expresa en los trabajadores de confianza. Para el trabajador de base, el sindicato es muy necesario para la mejoría de las condiciones económicas y de trabajo. La evidencia se apoya en el 90.4% de trabajadores que opina en este sentido; los trabajadores de confianza, por su parte, tienen otra lectura. Sin embargo, el que 50.0% manifieste que el sindicato es necesario, habla de una disposición cultural, que se expresa también en prácticas culturales específicas (por ejemplo la forma en que se plasman en el CCT). Cercana, pero no del todo igual, es lo que se aprecia en los trabajadores de Fomasa. Para la base sindical, el sindicato es muy necesario, manifiesto en un 90.0%, en tanto los trabajadores de confianza reconocen la necesidad del sindicato, pero por debajo del 50%, en un 43.8%.

Continuando con el esquema de exposición, las diferencias entre hombres y mujeres también ocupan un lugar de relieve. En general, se presenta como más necesario el sindicato para el segmento masculino (84.2%) que para el femenino (77.8%). Sin embargo, entre las propias mujeres hay distinciones: la parte femenina de CarPro manifiesta por encima de sus pares en Fomasa que el sindicato es necesario. Los hombres de CarPro se aproximan más en la lectura de la necesidad del sindicato a las mujeres de Fomasa. Al mismo tiempo, las mujeres de CarPro se acercan más en su posición a los hombres de Fomasa.

Cuadro 5.17. Necesario el sindicato para mejorar condiciones económicas y de trabajo

CarPro	Hombre	Mujer
Sí	92.0	76.9
No	8.0	23.1

Cuadro 5.18. Necesario el sindicato para mejorar condiciones económicas y de trabajo

Fomasa	Hombre	Mujer
Sí	75.5	80.0
No	24.5	20.0

En lo que hace a la relación entre situación conyugal y sentido de necesidad del sindicato, los solteros se inclinan por la percepción de una mayor necesidad del sindicato para alcanzar mejores condiciones en lo económico y de trabajo (90.9%), frente a la población trabajadora que vive en pareja (79.8%). Esta pendiente también se manifiesta cuando se atiende la variable principal con la variable escolaridad. A más años de formación escolar, menor sentido de necesidad del sindicato: dicho de otra forma, para un segmento de los trabajadores, los sindicatos no son vistos como espacios para la discusión inteligente y reflexiva, sobre asuntos que deben preocupar a los dirigentes y teóricos del

sindicalismo, en la necesaria tarea de constituir a los sindicatos en espacios de reflexión profunda sobre el trabajo, las condiciones laborales, las implicaciones de jornadas de trabajo que pueden repercutir en la vida doméstica-familiar, el tiempo libre, entre otros.

Cuadro 5.19. Necesario el sindicato para mejorar condiciones económicas y de trabajo

	Primaria	Secundaria	Bachillerato	E. profesional	E. técnica	E. comercial
Sí	80.0	89.3	80.8	54.5	93.8	50.0
No	20.0	10.7	19.2	45.5	6.3	50.0

A más juventud, pesa más la apreciación del sindicato como algo necesario para lograr mejores condiciones de trabajo y económicas. Este mayor peso en el grupo de edad que va de 21 a 25 años tiene relación a su vez con el peso de los solteros. Asimismo, los trabajadores que viven en departamentos o dúplex se sienten mejor representados que los que viven en casa sola. Ha sido sistemático este tipo de resultados, lo que nos indica que se trata de estructuras que rebasan la acepción de la casa como superficie construida, para manifestarse como espacio de relaciones sociales, en los que la negociación, la confrontación y la tolerancia, por ejemplo, son parte de su naturaleza.

Cuadro 5.20. Necesario el sindicato para mejorar condiciones económicas y de trabajo

	Casa sola	Departamento o dúplex
Sí	78.9	93.8
No	21.1	6.3

Pero así como también dan mayor peso a la necesidad del sindicato para la mejoría en condiciones económicas y de trabajo los trabajadores colectivizados también en lo urbano, los trabajadores que están o pagando o rentando el lugar en que viven dan un mayor relieve a la necesidad del sindicato frente a las posturas de los trabajadores propietarios, que en comparación de sus pares evalúan por debajo la necesidad del sindicato. Es posible que las condiciones de mayor inseguridad y volatilidad se materialicen en la mirada hacia el sindicato, es decir ocupen un lugar en la lectura de que es más necesario el sindicato para los trabajadores que están pagando su vivienda o que la rentan, en consecuencia que no son propietarios del inmueble.

Cuadro 5.21. Necesario el sindicato para mejorar condiciones económicas y de trabajo

	Propietario	Pagando	Rentando
Sí	70.7	86.0	88.2
No	29.3	14.0	11.8

Lo que hemos planteado líneas arriba nos parece un asunto crucial: no solamente los trabajadores que viven en departamento o dúplex se sienten mejor representados que los que viven en casa sola, también consideran que es más necesario el sindicato. Para no avanzar en algo que tocaremos con más detalle algunas líneas adelante, simplemente digamos que no se agota esta diferencia en lo enunciado.

Ubiquemos ahora otro línea de reflexión: la disposición de los trabajadores a ocupar un cargo de representación sindical, con sus implicaciones en tiempo, responsabilidad, incursión en un campo en el que lo que prevalece no son la cohesión y la estabilidad sino el conflicto y el cambio, y frente a un ambiente social en que lo colectivo y lo sindical no son lo dominante, como se expuso en la primera parte de este capítulo. Se presenta una paradoja en los datos a exponer: la mayoría de los trabajadores dicen estar bien representados por sus organizaciones sindicales; de la misma manera, con una mayor tasa de aprobación, se ubica al sindicato como necesario. Empero, al introducirnos a la problemática de la disposición a ocupar un cargo sindical, ahí los resultados, en general, se invierten, al presentarse como dominante la baja tendencia a participar en tareas de representación. Esto puede estar relacionado con el peso de la denominada “cultura de la delegación”, así como también con posturas en las que prevalece el conformismo (cf. Roitman: 200). Ambos niveles, por cierto, pueden tener como base la misma esencia: actitudes de conformidad. Aludir a problemas como la disposición a ocupar un cargo sindical o revisar el peso de la cultura de la delegación en las prácticas sindicales, no es un asunto nimio, además de que tiene una clara relación con la democracia sindical. Entrando a este terreno, referirnos a la democracia sindical nos lleva a la consideración sobre la frecuencia de elecciones, la rotación de los puestos sindicales, la regularidad de asambleas y la presencia de mecanismos de aproximación y conocimiento entre las bases sindicales y la dirección sindical, como elementos constitutivos necesarios que si se presentan o no, abren las condiciones para hablar de democracia sindical, de diferentes niveles de democracia sindical o de ausencia de ésta. Es necesario detenernos en estos aspectos, así sea de manera breve.

Con el fin de interpretar lo anterior, se abre un escenario con distintas posibilidades: la rotación sindical en el caso de CarPro es producto de una acción sindical intencional, que tiene como objeto impedir la

formación de burocracia sindical²⁰¹. En el caso de los trabajadores de Fomasa, la menor rotación sindical se debe a las condiciones existentes para realizar el trabajo sindical, las cuales han sido limitadas por la gerencia, en lo que tiene que con licencias de tiempo sindical y con una ofensiva para disminuir la gestión sindical. Un segundo aspecto, en una perspectiva amplia, indica que la débil rotación sindical se debe al peso de la cultura de la delegación, asociada a su vez a procesos más amplios en los que se inhibe la participación en los distintos espacios organizacionales (familia, escuela, vida política, por mencionar los más evidentes). Una tercera lectura apunta hacia los premios por la acción sindical: en sindicatos con estructuras pequeñas, la posibilidad del ascenso por la vía de la acción político-sindical es reducida. Por el trabajo de recolección de información, las dos primeras razones son las más consistentes, lo que puede dejar una enseñanza de la necesidad de repensar la pedagogía sindical en materia de la rotación como mecanismo de educación sindical.

Esto nos lleva a una discusión con múltiples aristas: de una parte, a reconocer que las organizaciones se mantienen por la participación de los trabajadores, pero que hay desniveles en la participación al interior de los sindicatos; que es dominante la cultura de la delegación²⁰²; que la cultura

²⁰¹La falta de participación tiene costos. Aun así, intencionalmente se han constituido prácticas sindicales para desalentar la participación sindical a partir del cálculo racional del beneficio que ésta puede acarrear. Nos narra un informante de CarPro: “de alguna manera lo hemos ido pensando en función de que por un lado no sean tan codiciados los puestos sindicales, porque requiere realmente de tener un espíritu de servicio; por eso nuestros comités ejecutivos, la gente, renuncia con mucha facilidad, porque por un lado los problemas, porque a veces la gente es muy exigente, entonces ellos valoran: de todos modos yo me tengo que capacitar, nada me lo dan gratis, tengo que atender asuntos sindicales de toda la gente, tengo problemas a veces con la empresa por mis planteamientos, entonces pues mejor renuncio y me dedico a trabajar”. No está lejos de esta postura la narración de otro informante sindical, en este caso de la empresa Fomasa: “déjame decirte una cosa, y es deprimente esto que te voy a decir. En cualquier organización sindical, en estos años he adquirido poquillo de conocimiento, en un sindicato pobre económicamente no hay mucha participación, nadie se pelea, como luego decimos, por los huesos. Aquí no hay participación como debería de haber. Se habla como que en sindicatos grandes como lo que es PEMEX, el del Seguro Social, la gente se lo pelea porque ahí hay recursos, en un sindicato pobre como el de nosotros no lo hay, entonces no hay la participación de todo el comité. En cualquier sindicato, la mayoría del trabajo se le carga al secretario general, que casi es el único que trabaja”.

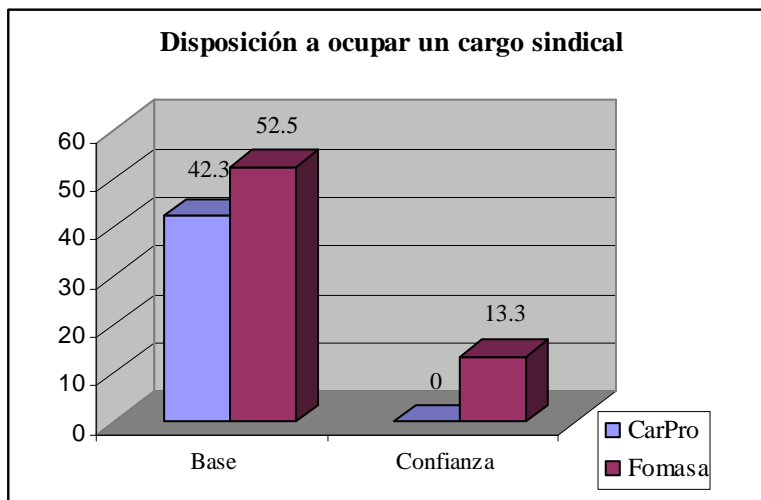
²⁰²En este sentido, Benedicto Martínez, dirigente sindical en CarPro, expone la experiencia en su organización sindical para enfrentar a partir de cambios en la estructura sindical, a la “cultura de la delegación”: “para nosotros eso es como algo muy importante de que la gente tenga su espacio reducido, no el de la asamblea general, porque la asamblea donde llegan 400 gentes, pues cualquier planteamiento si no le afecta directamente a él lo escucha, pero a los dos, tres minutos está diciendo pues ya, vamos a empezar otra cosa, porque es un problema que afecta a un departamento, y que un departamento puede ser a la mejor de 100 gentes, pero no, otros 300 están ajenos a ese problema. Entonces nuestro planteamiento es: en las departamentales es donde se van a discutir esos problemas, porque el problema que afecta a un departamento, todos los que están en ese departamento van a estar atentos a eso y van a buscar la solución a ese problema, porque son los directamente involucrados. Entonces eso lo impulsamos como una forma de que la gente tenga su espacio más reducido, donde pueda buscar la solución a sus problemas y hacer propuestas, y que los delegados departamentales tengan la capacidad de recoger esas propuestas de la gente para luego discutir las a nivel de la administración de la empresa. Y que un problema que, o más bien un problema que ya hemos avanzado mucho en solucionar, es que antes era el delegado-la administración, la gerencia en relaciones industriales, y que un impulso es el delegado, el supervisor o el jefe del área. Ahí es donde se tienen que solucionar los problemas, de tal manera que las instancias sean como la escalerita, donde surge el problema entre los dos, trabajador o delegado supervisor, y a veces ahí se solucionan muchos problemas. La otra instancia es delegado-jefe de área y luego la otra instancia es delegado-gerencia de relaciones industriales, sólo, o delegado-comité-gerencia de relaciones industriales. Es como una escalerita que hemos implementado y funciona, funciona. Eso hace que Raymundo Sosa por ejemplo diga: no, estamos muy tranquilos. Sí, pero allá abajo se están resolviendo muchos asuntos que no llegan aquí”.

de la delegación es una expresión de la génesis de un sindicalismo que disocia a los trabajadores de sus condiciones materiales de trabajo, estableciendo para su articulación la mediación del sindicato, con las implicaciones políticas y de dominación que puede esto suponer; una consecuencia que deviene de lo ya expuesto, que prima el sindicalismo de circulación, materializándose en prácticas laborales en las que lo cotidiano laboral no es visto como materia de trabajo del sindicato. Acudiendo a la reflexión de Lipset en esta materia, nos encontramos con que en su nicho de observación distingue prácticas sindicales poco proclives a la democracia, que han erigido estructuras sindicales claramente jerarquizadas, en donde dos elementos combinados devienen en mantención del control oligárquico: por una parte, “el control de la maquinaria de organización”, por la otra, articulándosele, la pasividad de los miembros.

Metiéndonos a la revisión de nuestra evidencia empírica, incluyendo en la respuesta al personal de confianza, en Fomasa hay un poco más de disposición al trabajo sindical, por cierto disposición que se sustenta de manera principal en las mujeres, en lo que nos detendremos más adelante. Distinguiendo de manera general al personal de base del de confianza, casi en 50% los trabajadores sindicalizados manifestaron su disposición a ocupar un cargo sindical. Al interior de la propia base hay disposición, entonces, a ocupar un cargo sindical, más allá de que la distancia entre base y confianza es previsible, así como las distancias entre estar a favor de delegar y la disposición a participar. Curiosamente, del personal de confianza un 11.1% se inclinó por esta posibilidad, lo cual puede indicarnos al menos dos cosas: 1) se trata de personal de confianza que en algún momento de su trayectoria laboral ocupó en la estructura de la empresa puestos de trabajadores de base, y que de allí fueron reclutados; 2) no hay una lectura de rechazo a lo sindical.

En otro ejercicio de aproximación al detalle, resalta en Fomasa la mayor disposición a desempeñar un cargo sindical, mientras que en CarPro esta disposición se encuentra por debajo tanto en el personal de base como, y es algo a destacar, en el personal de confianza. Lo anterior a pesar de otro aspecto no de menor relieve: desde la perspectiva del trabajador de confianza, se sitúa un poco por encima la postura de CarPro de sus pares en Fomasa, de que el sindicato es necesario. Especulando en el conjunto de resultados, quizá la postura crítica de Fomasa respecto de la necesidad del sindicato tiene relación con la mayor disposición a participar en la vida sindical, con cargos de representación. También puede implicar una continuidad entre la lectura de la necesidad mayor del sindicato en CarPro, y una confianza en la gestión sindical, aunque ya se vio que está es evaluada por debajo de lo que ocurre en Fomasa. En la siguiente gráfica se ilustra lo señalado.

Gráfica 5.7.



Desde el punto de vista de género, en lo general como en la particularidad de CarPro, destaca una mayor disposición del hombre (47.1%) a participar en cargos sindicales frente a la mujer (8.3%). Los trabajadores de CarPro están más dispuestos a participar que sus colegas de Fomasa. Sin embargo, en el caso de las mujeres hay aspectos a destacar. Por un lado, las trabajadoras de CarPro, presentan una alta tasa de negativa a participar en funciones sindicales: aprueban la gestión sindical, se sienten representadas, pero no están dispuestas a escalar algo más en la participación sindical. Se trata de una postura que se presta para volar la imaginación: la mayor participación del hombre en el sindicato puede ser el resultado de un conjunto de experiencias y tradiciones en las que lo dominante era la presencia masculina en los cargos de dirección o representación sindical; la inclusión de la mujer en los cargos de representación sindical puede implicar una jornada más en la condición de vida de la mujer trabajadora; la mayor presencia masculina reafirma, en su prolongación, el papel predominante del hombre como proveedor, a la par del hombre que puede dedicar más horas a lo laboral de manera cotidiana (no se aparta esto de hallazgos como el que resalta el interés de la mujer en trabajos con jornadas laborales más cortas). Reflexionando sobre una realidad más amplia, en aras de comprender el involucramiento por género en organizaciones sindicales (es decir formales), se aprecian tasas de participación diferenciadas en hombres y mujeres. Para el periodo 1996, de cada 100 personas, hay una tasa de 14.6% en hombres y de 7.6% en mujeres. Tres años después, más allá de que se incrementa la participación de la mujer en el mercado de trabajo, este proceso no tiene correspondencia con su adscripción a organizaciones sindicales, pues en 1999 se presenta una tasa de participación sindical en

hombres de 23.1% frente al 8.2% de participación de la mujer²⁰³. Al menos en este arco de tiempo, entre más se incorporó la mujer a la economía, menos participó en las organizaciones laborales.

Esta menor participación de la mujer en las organizaciones sindicales no corresponde con lo que en la dimensión de la política electoral se presenta en México²⁰⁴. Según datos del IFE, la mujer en absolutos y relativos se encuentra por encima de su par masculino. Lo significativo es que más allá de presentar datos demográficos por encima de la población masculina en el padrón, se sitúa su participación por encima de la del hombre. En la escala nacional, la mujer votó un 43% del padrón femenino, mientras que el hombre lo hizo un 39%. Este mismo patrón de votación se presenta en general en el conjunto de las entidades de México. En el caso concreto de Aguascalientes, del padrón electoral la mujer votó un 55%, en tanto su contraparte masculina lo hizo en el orden de 45%, diez puntos por encima; asimismo, este rango de votación ubica a Aguascalientes por encima en su votación del promedio nacional –se le ubica con una votación media, que oscila entre el 33.8 a 44.1% del padrón electoral. En conclusión, en los datos consultados la mujer votó por debajo del hombre, pero en lo político, en la entidad que es escenario de nuestro estudio, la mujer votó en porcentaje más que el hombre, en particular la mujer más joven, después se empareja el porcentaje, en tanto con las personas de mayor edad, ahí sí predomina el voto masculino por sobre el femenino²⁰⁵.

Regresamos a nuestro estudio de caso. A diferencia de los trabajadores de CarPro, en Fomasa los hombres tienen menos disposición (39.2%) a ocupar un cargo sindical que las mujeres (50%). Más allá de lo inmediatamente enunciado, sin embargo también es importante reparar en que las mujeres de Fomasa presentan una notable diferencia frente a las mujeres de CarPro, en lo que se refiere a la disposición a participar en un cargo sindical. Vale señalar, asimismo, que esta mayor disposición a ocupar un puesto sindical es manifestada sobre todo por personal femenino de confianza.

Hasta este momento de la exposición, las diferencias son en muchos casos notables, entre hombres y mujeres, como entre personal de base y trabajadores de confianza. Sin embargo, entre solteros y trabajadores en pareja, que en otros momentos sí presentaron diferencias, en lo que a la

²⁰³ Apoyado en una cobertura nacional, se trata de población que participa o ha participado en algún sindicato. Las fuentes que aportan la información son el Instituto Federal Electoral-Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, *La Reforma Electoral y su Contexto Sociocultural*, 1996; asimismo, el Grupo Interdisciplinario de Mujer, Trabajo y Pobreza - Fundación McArthur- Comisión Nacional de la Mujer, *Observatorio sobre la Condición de la Mujer en México*, 1999.

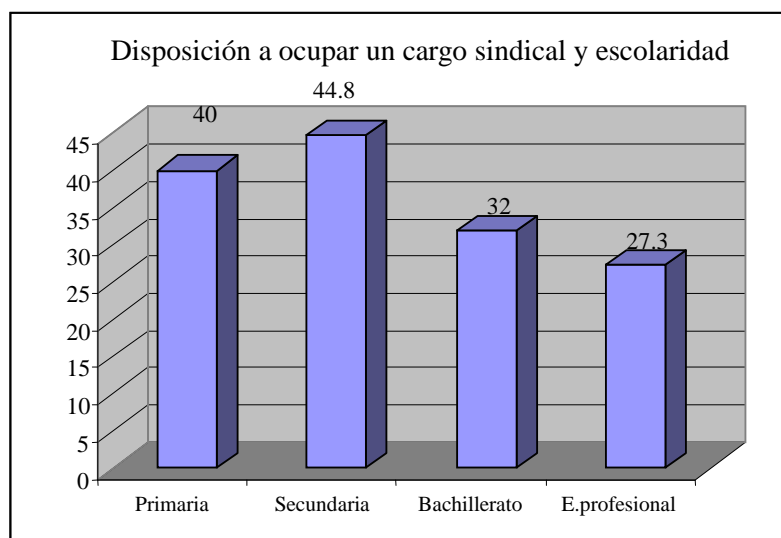
²⁰⁴ En lo concerniente a participación en partidos políticos o filiación partidista, a nivel nacional y de acuerdo a datos de 1996, según el IFE-IIS, *La reforma electoral y su contexto sociocultural*, México, UNAM, 1996, tomando como unidad el número cien, hay una participación de 15.8% de mujeres y de 23.3% de hombres.

²⁰⁵ Este mismo fenómeno se presenta en otras dimensiones sociales, concretamente en el caso del analfabetismo, por lo que es posible establecer una correspondencia entre una menor educación formal y menor inserción en el mercado de trabajo (se calcula en 37.5% para 2004, según la ENE –INEGI-STPS), con el correlato de menor participación política. No obstante, como se apreciará en la exposición un poco más adelante, en el caso de la participación sindical entre más escolaridad pareciera constituirse este índice en un factor de desaliento a la participación sindical, tanto en hombres como en mujeres.

disposición a ocupar un cargo sindical se refiere las diferencias son imperceptibles (40.6% y 40.0%, respectivamente), en gran medida por la fuerza de la no participación: si esto es así, puede ser más importante en la propia formulación de la acción sindical la cultura de la delegación que la cultura de la participación activa, planteo que puede ayudarnos a explicar las falencias sindicales, y la construcción de identidades sujetas a los vaivenes de los relaciones sociales dentro de las empresas y las organizaciones sindicales.

Los trabajadores con más diplomas también presentan posturas distintas respecto de los trabajadores con menos escolaridad. Hay menos interés en participar si se cuenta con más estudios; por el contrario, los trabajadores con educación básica presentan más disposición que los trabajadores con bachillerato o estudios profesionales. Se trata de una pendiente regular en todos los casos que revisamos: a más escolaridad, menos involucramiento sindical. Veamos la imagen de este fenómeno organizacional.

Gráfica 5.8.



En lo que hace a las edades, encontramos en el punto que ahora se explora una coincidencia importante: en la ordenación que realizamos por grupos de edad, que implica que hay trabajadores de más o menos edad a los grupos que se establecieron con fines de ordenación, tanto el grupo de trabajadores más joven como el de mayor edad, presentaron una mayor prevalencia a la participación en funciones sindicales.

Cuadro 5.22. Disposición a ocupar un cargo sindical (%) y edades

21-26 años	26-30 años	31-35 años	36-40 años
48.4	31.6	40.0	50.0
51.6	68.4	60.0	50.0

Más notable es la diferencia que se presenta entre la gente que vive en casa sola frente a la que habita un departamento o un dúplex: los que viven en la última condición de vivienda, doblan en su disposición a participar en cargos sindicales a los que viven en casa (64.7% y 34.4%, respectivamente). No está de más reflexionar en lo ya citado de J-P de Gaudemar, referente a la intención de corresponder a la fábrica con su exterior, mediante una doble estrategia de modelamiento en el espacio laboral y la casa. S. Keller, socióloga urbana, planteaba al referirse al vecindario norteamericano, una sugerente pregunta: para el poblador norteamericano, ¿qué vale más, ¿tener buenas vallas o buenos vecinos? La respuesta afianzaba las buenas vallas, las armaduras estructurales de una sociedad que ha ido creciendo paulatinamente en individualismo, o como indica Ritzer, se trata de la profundización del fordismo (ese americanismo que tanto preocupaba a Gramsci), hoy manifiesta en la macdonaldización de la sociedad. Regresemos a Taylor y metámoslo en esta discusión. En esta historia destaca Taylor, al ocupar un lugar principal su formulación de la Administración Científica del Trabajo. En ella se resalta que es la “única mejor forma” para hacer las cosas, lo que pone en evidencia su carácter logocéntrico, por su capacidad excluyente y exclusivista. Pero los alcances del modelo taylorista-fordista rebasan las fronteras laborales, el piso de la fábrica, tejiendo su red en la cotidianidad obrera²⁰⁶. A fines del siglo XX, es decir cien años después, G. Ritzer, con otra altura de miras y otro sentido, planteará que la sociedad vive un proceso que denomina la “macdonaldización”, destacando cómo los principios que funcionan en la elaboración de la comida rápida se incrustan en múltiples aspectos de la sociedad norteamericana, y del resto del mundo (cf. Ritzer, 1996). Así, no se trata de un problema solamente de dieta, sino de cosmovisión, o bien como señala Gramsci, al referirse a Feuerbach: “el hombre es lo que come”. Por su parte, Borón plantea: “Siguiendo las precoces observaciones de Gramsci sobre este asunto, podría pensarse que la ‘macdonaldización’ del mundo viene a rubricar el audaz proyecto de reforma intelectual y moral lanzado por la burguesía norteamericana con el ‘fordismo’. Esta creciente homogeneización cultural ha sido un instrumento poderosísimo para la creación de un ‘sentido común’ neoliberal que exalta las oportunidades que ofrece el mercado, lo que tal vez constituye el triunfo más

²⁰⁶ Un hecho que destaca el historiador Thompson puede ilustrar sobre esta acumulación originaria del sentido común capitalista: “...se está produciendo una difusión general de relojes (como era de esperar) en el momento exacto en que la revolución industrial exigía una mayor sincronización del trabajo” (1979: 256). El tiempo pierde su condición de lo natural y se constituye claramente en una producción social, nos dice Elias (1989).

notable de la reestructuración regresiva del capitalismo actualmente en curso” (Borón, 2002: 18). A pesar de que en nuestra evidencia empírica los trabajadores que viven en departamentos o dúplex presentaron tendencias más consistentes a la participación en el sindicato, a aprobar la gestión laboral, no están ajenos de esta situación, dado un continente cultural meticulosamente construido, y con prácticas concretas reproducido, como se apreció en la reflexión sobre los contratos colectivos de trabajo, continente cultural en el que la hegemonía se manifiesta en prácticas individualistas.

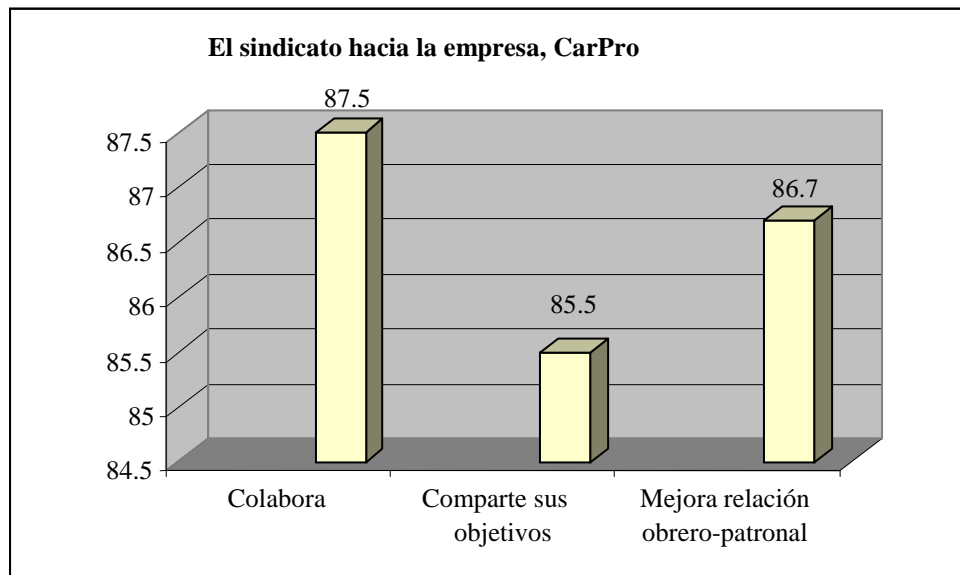
Continuando en la misma línea analítica, los sujetos laborales con un poco menos de seguridad vía el patrimonio (que están pagando su vivienda o la rentan), manifestaron a su vez más disposición para la participación sindical que los propietarios. Es pertinente, para hacer inteligible el problema que tenemos enfrente aclarar cuáles son las premisas con que leemos el dato. De entrada, partimos de que el lugar de habitación y la condición en que se encuentra (dime en dónde vives y en qué condición, y te diré cómo eres, parafraseando al dicho popular), puede *influir* en la construcción de una imagen general de la concepción del mundo. É. Durkheim señalaba que a los hechos sociales había que tratarlos como cosas. No son cosas, argumentaba abordando este asunto metodológico P. Bourdieu, pero hay que tratarlos como tales (cf. Bourdieu *et al*, 1985). Llevando esta reflexión a lo que es una casa, en ella se materializan los sujetos sociales. La casa es la materialización del ser social, al apropiarse de ella, es decir, al tomar distancia de ver a la casa solamente como superficie construida, y en consecuencia más allá de su uniformidad arquitectónica. Como hecho social, la casa es la materialización y expresión del sujeto que en ella habita. Aquí estamos tejiendo una red entre la estructura material (producto de la acción pretérita e independiente –puede ser- del sujeto, y la forma en que incrusta en ella su concepción del mundo), como peso en la acción del sujeto y la propia acción.

Cuadro 5.23. Disposición a ocupar un cargo sindical

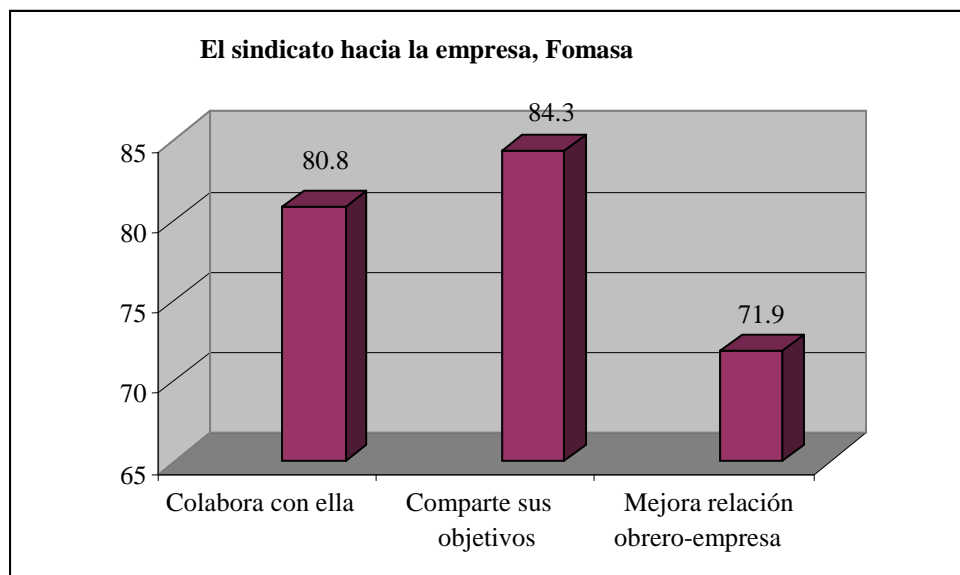
	Propietario	Pagando	Rentando
Sí	37.5	40.9	41.2
No	62.5	59.1	58.8

Una última dimensión en la que queremos detenernos apunta a la forma en que es percibido el sindicato en su relación con la empresa. De acuerdo a los datos recabados, en CarPro se aprueba por encima en diferentes dimensiones al sindicato, mientras que en Fomasa la evaluación del sindicato presenta rangos más bajos. Veamos las siguientes gráficas para ilustrar más claramente lo señalado:

Gráfica 5.9.



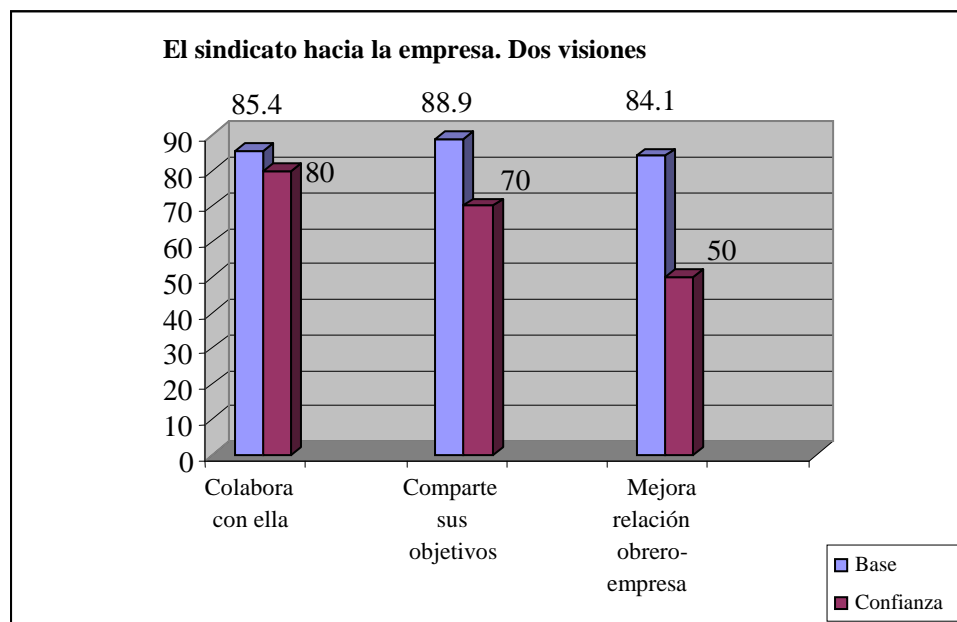
Gráfica 5.10.



En lo que se refiere a los trabajadores de base y los de confianza, se encuentran diferencias importantes. Mientras que los trabajadores de base plantean de manera muy similar, en su valoración, que el sindicato colabora con la empresa, lo mismo que comparte los objetivos de ésta y contribuye en una mejoría de la relación entre los actores laborales –dando una mayor estima a que el sindicato comparte los objetivos de la empresa-, los trabajadores de confianza también aprueban la acción sindical en lo que se refiere, principalmente, a la colaboración del sindicato con la empresa. Sin

embargo, el punto que llama la atención es el referido a que el sindicato, indica esta franja de personal en un 50%, mejora la relación de los obreros con la directiva. Es un aspecto que plantea la distancia entre los actores laborales. De un lado, los trabajadores sindicalistas con una opinión que alcanza el 84.1%; del otro lado, el personal de confianza, con una opinión que llega al 50%. Leyendo de otra manera los datos, estos 34 puntos de diferencia hacen legible que el sindicato no une sino divide a la empresa, esto desde los ojos del personal de confianza. Si esto es correcto, entonces lo que transpira el personal de confianza es la desconfianza al sindicato como articulador y mediación para relaciones sociales de entendimiento entre capital y trabajo: la lucha de clases no sólo existe, sino insiste.

Gráfica 5.11.



Las mujeres, por su parte, aprueban más al sindicato en su relación con la empresa, bastante más que los hombres. O también mirándole desde otro ángulo, los hombres son más críticos de la acción sindical. Este mismo fenómeno, en términos similares, se repite al mirar a los trabajadores solteros frente a los trabajadores que viven una situación conyugal de pareja: los solteros evalúan por encima al sindicato de lo que lo hacen sus compañeros que viven en pareja.

Cuadro 5.24. El sindicato hacia la empresa

	Colabora con ella		Comparte sus objetivos		Mejor relación obrero-empresa	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Hombre	82.8	17.2	82.6	17.4	79.0	21.0
Mujer	93.3	6.7	100.0	0.0	82.4	17.6

Cuadro 5.25. El sindicato hacia la empresa

	Colabora con ella		Comparte sus objetivos		Mejor relación obrero-empresa	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Solteros	89.7	10.3	96.4	3.6	84.4	15.6
En pareja	81.8	18.2	80.3	19.7	78.0	22.0

La respuesta de los trabajadores que tienen estudios profesionales es similar, en sus términos, tendencia y alcances, a la respuesta del personal de confianza. Lo que nos lleva a una precisión evidente: el personal de confianza en general tiene más grados de escolaridad. Piensan –igual que el resto de los actores sociales- la realidad social, en este caso laboral de su empresa, de cierta forma por el lugar en el que están, y por la estructura escolar, que de alguna manera *influyó* para que ocupen el lugar en el que están, si aceptamos el planteo del *habitus* de Bourdieu, ya examinado en otras partes de la exposición, y que apunta a subrayar que las estructuras se interiorizan estructurando a los sujetos. Manifiesta con ello también la “inculcación de la ideología burguesa”. En síntesis, a menos escolaridad la perspectiva apunta a que el sindicato mejora la relación con la empresa; a más escolaridad, el sindicato no contribuye a mejorar la relación con la empresa; a menos escolaridad, el sindicato comparte los objetivos de la empresa, lo cual se diluye conforme avanza la escolaridad; en donde hay un matiz, es en que el sindicato colabora con la empresa. En este último aspecto tiene una calificación más alta por parte del trabajador con estudios de educación superior, en comparación del trabajador con educación básica.

Cuadro 5.26. El sindicato hacia la empresa

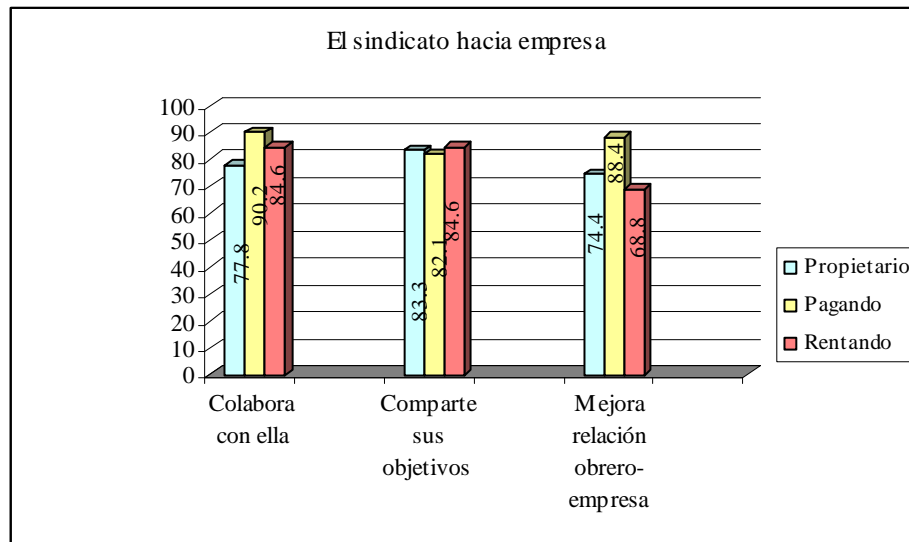
	Colabora con ella		Comparte sus objetivos		Mejora relación obrero-empresa	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Primaria	75.0	25.0	100.0	0.0	87.5	12.5
Secundaria	83.0	17.0	84.8	15.2	85.7	14.3
Bachillerato	92.0	8.0	88.0	12.0	76.0	24.0
E. Profesional	91.7	8.3	75.0	25.0	58.3	41.7
E. Técnica	82.4	17.6	88.2	11.8	76.5	23.5
E. Comercial	66.7	33.3	66.7	33.3	60.0	40.0

La condición urbana influye en la percepción de los sujetos. Los que viven en departamentos aprueban en general la acción sindical casi diez puntos por encima de los que viven en casa sola, presentando una lectura más favorable hacia el sindicato. De la misma manera, en general la gente que está pagando su vivienda se presenta como más positiva hacia el quehacer sindical, hacia su organización.

Cuadro 5.27. El sindicato hacia la empresa

	Colabora con ella		Comparte sus objetivos		Mejor relación obrero-empresa	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Casa	84.1	15.9	82.3	17.7	80.5	19.5
Departamento	93.3	6.7	93.3	6.7	76.5	23.5

Gráfica 5.12.

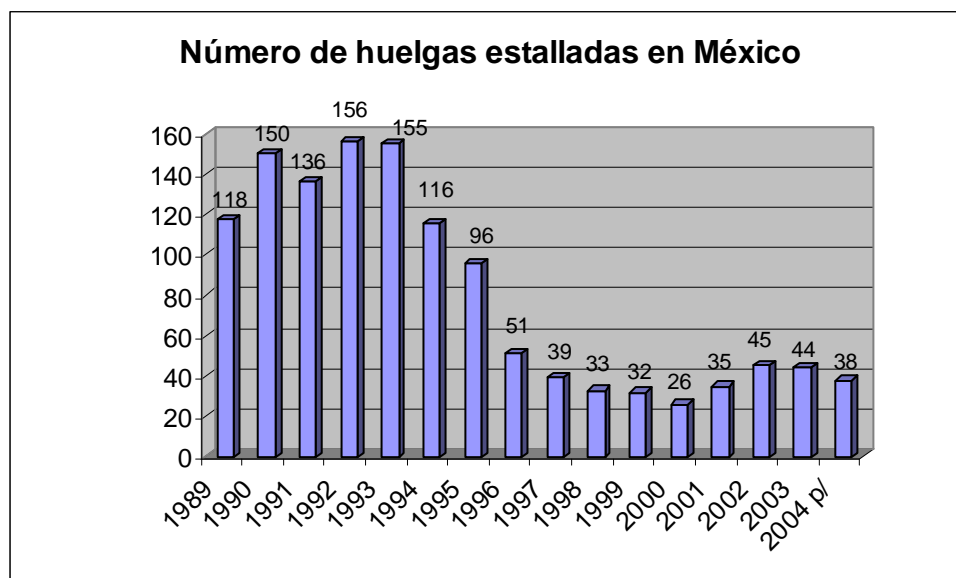


Atendiendo de acuerdo a los grupos de edad que establecimos, en los primeros dos grupos de edad (21 a 25 y 26 a 30 años) se remarca que el sindicato colabora con la empresa, pero se califica a la baja el concepto de que el sindicato mejora la relación obrero-empresa; por su parte, en los dos grupos de edad restantes (31 a 35 y 36 a 40 años) se califican a la baja los conceptos de que el sindicato colabora con la empresa y comparte sus objetivos, sin embargo se califica bastante mejor al sindicato en lo que se refiere a la mejoría de la relación obrero-empresa.

Como se apuntaba al principio del capítulo, de que el conflicto laboral no se expresa de manera prominente en la acción de huelga, de acuerdo a las evidencias encontradas, los niveles de diferencia entre los trabajadores y la gerencia están presentes, pero lo más significativo es la continuidad de una política que dentro de las convenciones de lo que es el conflicto laboral, podemos catalogar de laboral estable. Se puede, entonces, afirmar que el conflicto entre el capital y el trabajo toma otras rutas, no necesariamente la de la acción obrera radical, manifiesta de nuevo como ejemplo en la huelga, pues como indica Zapata, "...ha habido momentos en que el conflicto laboral se ha intensificado a pesar de que no eran muy significativos el número de huelgas ni el volumen de trabajadores involucrados. Esto

no quiere decir que dichas huelgas sean marginales en la explicación de la dinámica corporativista. En efecto, lo que hace sobresaliente la situación ilustrada por esas estadísticas es lo que esconden más que lo muestran; es decir, que no es por medio de las huelgas estalladas que se manifiesta el conflicto; no es mediante las huelgas declaradas y registradas estadísticamente que debe comprenderse la dinámica del conflicto laboral en un régimen corporativo como el mexicano; el conflicto entre el capital y el trabajo no caracteriza el conflicto laboral” (Zapata, 2005:130). La experiencia en Aguascalientes expresa en lo micro, lo que acontece en el escenario nacional: baja o nula tendencia a la huelga como acción central de los trabajadores; los emplazamientos no encuentran correspondencia en la huelga, ni el tamaño de las organizaciones, de las estructuras, define la acción obrera. Primeramente, apreciemos en la siguiente gráfica un recorrido histórico del número de huelgas estalladas en México en un lapso de quince años.

Gráfica 5.13.



Vale señalar que al relacionar el número de huelgas estalladas en el país con la tasa de desempleo, destaca que cuando el desempleo se encuentra muy alto, el número de huelgas presenta una caída drástica; asimismo, cuando se presentan indicadores bajos de desempleo, es mayor el número de huelgas.

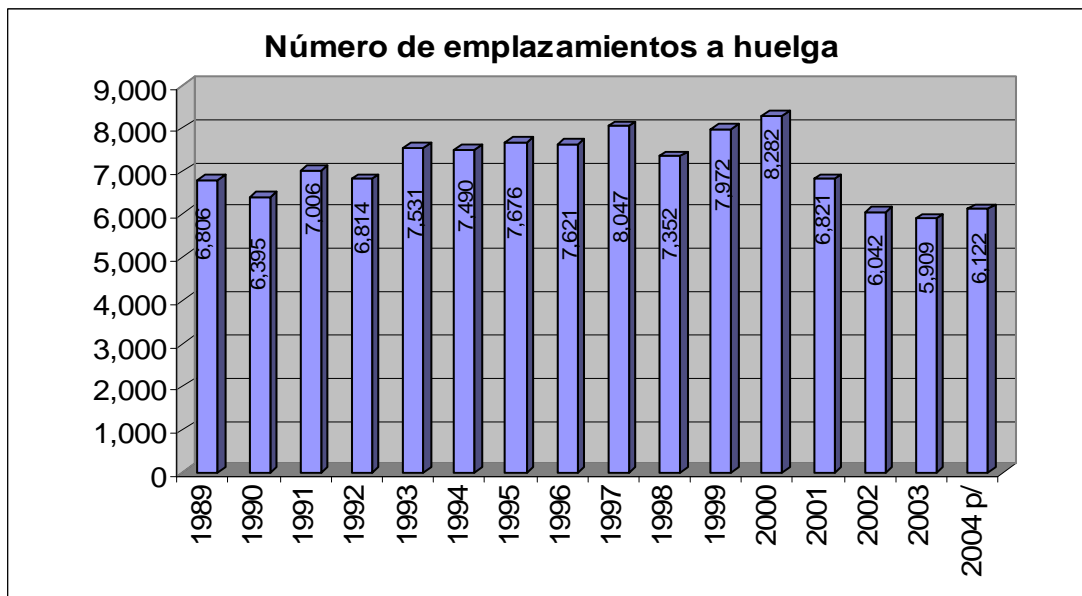
Gráfica 5.14.



Fuente: CNSM. Salarios Mínimos. Varios años.

Los cambios son evidentes, en cuanto a la caída dramática del uso de la huelga como un mecanismo para dirimir el conflicto. Se enriquece el panorama si confrontamos esta información con el número de emplazamientos. Destaca una paradoja: que justo en la caída en el número de huelgas se presenta una protuberancia en el número de emplazamientos.

Gráfica 5.15.



No se trata de un hecho casual. Como política de estado, se encuentra el esfuerzo de la denominada Nueva Cultura Laboral, con los compromisos entre los actores y a la vez, medio oculto en la política de los compromisos, con la capacidad real de ejercer acción colectiva obrera. Tenemos pues que mientras que en 1989, cada 58 emplazamientos generaban una huelga, en 2003 se requieren 134 emplazamientos para producir una huelga, es decir se exige de la acción obrera un poco más del doble de esfuerzo para hacer una huelga. Pero en medio de estos años han ocurrido cosas en las que es importante detenernos. Veamos en el siguiente cuadro parte de la dinámica del conflicto:

Cuadro 5.28.

Periodos	Años	Emplazamiento	Huelgas	Estimado de # de emplazamientos para hacer una huelga
Primer periodo	1989	6,806	118	58
	1990	6,395	150	43
	1991	7,006	136	52
	1992	6,814	156	44
	1993	7,531	155	49
	1994	7,490	116	65
	1995	7,676	96	80
	1996	7,621	51	149
	1997	8,047	39	206
	1998	7,352	33	223
Segundo periodo	1999	7,972	32	249
	2000	8,282	26	319
	2001	6,821	35	195
	2002	6,042	45	134
Tercer periodo	2003	5,909	44	134
	2004 p/	6,122	38	161

En el primer periodo (1989-1995) destaca la acción de la huelga, que se aprecia en la articulación de que son necesarios menos emplazamientos para que se realice una huelga; en el segundo periodo (1996-2000) destaca la contención de la huelga. Si en 1990, de cada 43 emplazamientos uno se traducía en huelga, en 2000, de cada 319 emplazamientos uno se traducía en huelga. Dos realidades distintas, con procesos de subordinación obrera también diferentes. En el tercer periodo (2001-2004) se aprecia una estabilidad de postcontención. Ahora veamos esta historia de números pero encarnada en las organizaciones laborales existentes en México. Si distinguimos al sindicalismo oficial del sindicalismo autónomo y del independiente del Congreso del Trabajo (CT), en los tres periodos que hemos delimitado, que corresponden en parte a ejercicios de gobierno sexenales, pero también tienen que ver

con la incorporación de la Nueva Cultura Laboral, se aprecia una disminución en el ejercicio de la huelga del sindicalismo afiliado al CT, y un incremento de este ejercicio en el sindicalismo autónomo.

Cuadro 5.29.

Periodo	CT	Autónomos	Independientes del CT
Primero	80.7	4.6	14.5
Segundo	79.6	3.2	17.2
tercero	72.4	11.5	16.1

Pero también es necesario hacer una lectura de lo que ocurre adentro de las organizaciones que conforman el CT. La CTM ha disminuido su actividad huelguística, en tanto que la CROM de manera discreta, y de manera más abierta la CROC, han aumentado la acción de huelga. Esto habla de diferencias tácticas y organizacionales dentro del CT.

Cuadro 5.30.

Periodo	CTM	CROC	CROM
Primero	78.8	13.9	7.3
Segundo	67.4	20.3	12.3
tercero	59.8	27.1	13.1

De manera distinta a lo apuntado por Zapata, esta expresión de estabilidad es la manifestación del conflicto laboral realmente existente en México, de una parte, al menos de la forma en que se construye control. El conflicto contra el capital no pasa por la huelga como acción ofensiva para obtener cosas, sino con medidas defensivas para encarar los procesos de reestructuración productiva, con su secuela de despidos, nuevos procesos de subcontratación, la terciarización de las actividades y, dada la disminución de la plantilla laboral, el incremento en las horas extras (cf. Zapata, 2005: 134-135). En lo que sí podemos coincidir con Zapata es que no se trata de un acto aislado ni ingenuo por parte de las organizaciones sindicales, ya que si ubicamos esta dinámica sindical en el proceso de reestructuración, ésta “...no se identificó sólo como una cuestión de índole económica sino que implicó también la reafirmación de los mecanismos centrales de la interacción entre empresarios y trabajadores bajo la férula del Estado” (Zapata, 2005: 33).

5.6. Consideraciones finales

Hemos intentado en este capítulo hacer una radiografía de los trabajadores y la forma en que miran y pesa en ellos la organización sindical. No aporta nada nuevo el señalar que los trabajadores no son un

bloque homogéneo, con las mismas percepciones y que manifiesta su unidad proletaria frente al capital. Ni partimos de esa premisa ni encontramos en nuestra evidencia pistas que apuntaran en esa dirección. Lo que sí encontramos fueron imágenes de caleidoscopio: de acuerdo a la configuración de las variables, resultados distintos, en algunos casos muy sugerentes. Como planteo general, se repite la tesis de Roxborough sobre los sindicatos: “los sindicatos independientes son, en general, más militantes que los sindicatos charros” (Roxborough, 1983: 64), sin que se sugiera que el sindicato de Fomasa tiene los atributos en ocasiones subjetivos que se plantean para calificar como charro a un sindicato. Sin embargo, sí hay diferencias formales y reales entre las organizaciones sindicales estudiadas: la adscripción a la CTM local, por parte del sindicato de Fomasa, y la adscripción al FAT, en lo que hace a los trabajadores organizados de CarPro. También hay diferencias reales en cuanto a la forma en que en sus respectivos contratos colectivos de trabajo se presenta la fuerza de la gerencia de un lado (Fomasa)²⁰⁷, mientras que en el otro destaca la presencia sindical (CarPro)²⁰⁸. En el caso del sindicato de CarPro, estamos frente a una organización más abierta y con mayor vida democrática (al menos en la sección de Aguascalientes se presenta una rotación de élites, asambleas frecuentes, aliento para las diferencias, la estructura de delegados, que le da consistencia a la actividad sindical, por mencionar algunos indicadores de la democracia sindical en CarPro)²⁰⁹; por su parte, en el sindicato de Fomasa dominan la preocupación

²⁰⁷“En Fomasa le podríamos denominar la participación contenida. En la gestión de la mano de obra y el control del proceso del trabajo la gerencia se reserva el control” (Gutiérrez Castorena, 2003: 67), y con procesos de negociación gerencia-sindicato que tipifica Gutiérrez Castorena como de “... *Negociación subordinada con resistencia*” (2003:105).

²⁰⁸ “...en Sealed Power la gerencia no se opone a la participación del sindicato y los trabajadores en los ámbitos mencionados; sin embargo, la participación de los trabajadores está muy influida por la concepción de su central sindical que hace la misma un medio para consolidar y acrecentar su corriente sindical” (Gutiérrez Castorena, 2003: 67), y con procesos de negociación gerencia-sindicato en los que domina la “*participación obrera*” (2003:105).

²⁰⁹ Cf. el trabajo de Daniel Gutiérrez Castorena, que justamente apunta a poner de relieve la contribución a la democracia sindical en Aguascalientes del sindicato de CarPro: “En Sealed Power se ha demostrado que la democracia sindical no está contrapuesta con el trabajo y la productividad. Hay en los trabajadores una actitud responsable con su trabajo, hay una aceptación general de que se pueden aumentar las utilidades de la empresa mejorando las condiciones de vida de los trabajadores. Aunque la mayoría de los empresarios no lo entiende así” (Gutiérrez Castorena, 2003: 132). Se refiere Gutiérrez Castorena a los empresarios de Aguascalientes, que critican a la gerencia de CarPro por aceptar un sindicato diferente, menos dócil. Una postura diferente, que al menos en el caso de Aguascalientes no se sostiene, es el parangón que establece Zapata entre el sindicalismo blanco y el sindicalismo del Frente Auténtico del Trabajo: “Otro ejemplo que comparte algunas de las características anteriores es el sindicalismo blanco, identificado con la realidad laboral de la ciudad de Monterrey y de otras ciudades industriales del país como Guanajuato o Guadalajara, donde, desde hace varias décadas, han existido formas de representación de los trabajadores muy ligadas a los departamentos de recursos humanos de las empresas regiomontanas o a la Iglesia católica, como el caso del Frente Auténtico del trabajo, implantado en sectores como el de la manufactura del calzado en León Guanajuato, y más recientemente en otras ramas productivas” (Zapata, 2005:137). Estas referencias a entidades del centro-occidente (Jalisco y Guanajuato), con una historia común que está enlazada en parte por las huellas de guerra cristera, no da cuenta de la complejidad social. En Aguascalientes se presenta una de las tasas más altas de religiosidad, y en concreto de catolicismo. Esto le da un carácter conservador en general a la entidad; sin embargo, la presencia del FAT no se suma mecánicamente a la postura ortodoxa de la jerarquía católica, antes al contrario, pues su presencia es incómoda, para los grupos dominantes. De la misma manera, es un argumento débil asociar al sindicalismo del FAT en Aguascalientes con los departamentos de recursos humanos.

por los salarios y negociaciones de las prestaciones, un bajo relieve de los delegados²¹⁰ y, en lo macro, al ser el sindicato de Fomasa parte de la CTM –de ninguna manera dato menor-, en sus prácticas laborales prevalece la presencia de la oligarquía sindical aún más poderosa en México (el énfasis en el planteo del sindicalismo de circulación, como lo más evidente). Problematizando, empero, parte de lo dicho, podemos apoyarnos en De la Garza, cuando argumenta que los niveles diversos de democracia no son correspondientes necesariamente con las condiciones de sindicatos independientes, oficiales o blancos (1993d, 153): el extremo antidemocrático sería el sindicalismo de protección, donde no se presentan ninguno de los indicadores; en situación intermedia los oficiales, aunque en algunos casos cubren las formas de realizar elecciones y asambleas; el sindicalismo blanco también se encuentra en esta postura intermedia; en el otro extremo está el independiente, en el cual también se pueden presentar fenómenos de oligarquización²¹¹. Los resultados de esto se aproximan a lo enunciado por Roxborough: “los sindicatos menos democráticos han sido más propensos a la pasividad que los democráticos;...los de mayor vida sindical han sido los de respuestas más enérgicas” (1993d: 153).

En ambos sindicatos se privilegia al ingreso (y a los bonos que le acompañen) por sobre otros asuntos; aunque el relieve de la preocupación sindical por la productividad está presente en ambas organizaciones, producto de la reestructuración productiva por un lado, pero también por la reorganización de la agenda sindical por otro, independientemente de la afiliación a las grandes centrales nacionales.

Descubrir, o mejor, confirmar, que el sindicato evoca cosas distintas para hombres y mujeres no es un asunto menor. Por una parte, coadyuva en la problematización de la discusión estructura *versus* acción, lo que deja ver que las estructuras no determinan, a lo más influyen. Siguiendo esta veta, Guadarrama señala: “En el ámbito de la bibliografía internacional, este enfoque se desarrolló alrededor del dilema propuesto entre quienes se inclinaban por los aspectos objetivos ‘internos’ de los

²¹⁰De hecho, se entiende el papel del delegado como el que remplaza la ausencia de un titular formal del comité ejecutivo, y no como estructura sindical de intermediación entre los titulares de la dirección sindical y la base trabajadora: “hemos pensado hacerlo, nombrar delegados, para que se encarguen también de los problemitas, porque no se puede centralizar nada más en una secretaría del trabajo. Lamentablemente la mayoría de la gente no le gusta la responsabilidad, o sea el entrar al comité ejecutivo ellos piensan que se van a marcar, y van a empezar a tener problemas con la supervisión, con la empresa, tienen miedo, entonces por eso casi no lo aceptan, por eso nosotros al comité suplente lo pusimos como delegado, para que ellos también tengan la facultad de tratar problemas o dar alguna asesoría, pero ahora sí dentro del área de trabajo. Para eso la empresa debe de entender que cuando nosotros no nos encontremos como propietarios, ellos van a hacer la función pero allá adentro, ya que no nos quieren dar plazas de tiempo” (entrevista con el secretario general en Fomasa).

²¹¹Refiriéndose a la experiencia dominante en México, señalaba Benedicto Martínez: “Normalmente aquí, en los sindicatos, es el secretario general el que tiene la mayor presencia y es el que busca la gente para la resolución de sus problemas. Al hacer esta rotación, como la hacemos nosotros, el que tiene el tiempo tiene que resolver los problemas, y es el que se responsabiliza de resolver los problemas, entonces la gente va ubicando quién está permanente de tiempo completo y a él recurre, porque los otros están trabajando, entonces recurren al que está de tiempo completo, no al que tiene la jerarquía más alta del sindicato”.

procesos de trabajo y entre quienes lo hacían por los aspectos subjetivos ‘externos’. Al final de cuentas, este dilema encontró solución cuando se descubrió que la vida social y del trabajo forman parte de un continuo inseparable en el que los elementos objetivos y subjetivos se encuentran mezclados” (Guadarrama, 1998: 33). A esta conclusión llegamos nosotros, por ello sin reservas hemos citado a teóricos de la reproducción lo mismo que alusiones a la importancia de la acción social.

Encontramos en nuestro recorrido que adentro de la fábrica se construyen las condiciones de reproducción de las relaciones sociales; la fábrica, espacio complejo de producción-reproducción, de socialización y aprendizaje. No es un espacio neutro, aunque así se pretende presentar desde la narrativa hegemónica gerencial. Tratándose de un espacio dividido, no es sino la materialización de la misma división social. Ahora, si bien la fábrica es un espacio dividido, parte de la tarea administrativa tiene como objeto unificarla en torno a una cultura común: en lo que podemos leer de lo visible, tiene que estar limpio, lejano de la política, en el que se inhiban las agresiones, y que pueda manejarse como una unidad de funcionamiento, lo que exige la presencia del saber hacer en sus miembros; al mismo tiempo, ocultos entre los guiones de esta realidad visible, están presentes el orden y la obediencia, la inculcación de que hay que hacer las cosas, y hay que hacerlas limpiamente, ordenadamente, como partes que se ensamblan en el proceso de producción. En todo esto, las organizaciones sindicales juegan un importante papel.

La fábrica no se vive de la misma manera por los que en ella laboran. La división del trabajo, apuntábamos, no es sino la materialización de la división social. Así, la división en la fábrica es el resultado social que se convierte en un medio para el funcionamiento fabril, que exige la articulación de esfuerzos: “La *forma de trabajo de muchos* obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos, pero *enlazados*, se llama *cooperación*” (Marx, 1976: 262). Esta cooperación no tiene como único fin ni consecuencia la producción de una mercancía: “El motivo propulsor y la finalidad determinante del proceso de producción capitalista son, ante todo, obtener la mayor *valorización posible del capital*, es decir, hacer que rinda la mayor plusvalía posible y que, por tanto, el capitalista pueda explotar con la mayor intensidad la fuerza de trabajo. Al crecer la masa de obreros empleados simultáneamente, crece su fuerza de resistencia, aumentando también, como es lógico, la presión del capital para vencerla. El papel directivo del capitalista no es solamente una función especial que se desprende de la naturaleza del proceso social del trabajo, como algo inherente a él; es también una *función de explotación en el proceso social del trabajo*, función determinada por el inevitable antagonismo entre el explotador y la materia prima de su explotación” (Marx, 1976: 267).

Esta lectura de entender a la cooperación como una forma de control capitalista, con autoridad, y de sometimiento obrero, ha sido poco atendida por los sindicatos, y en los más de los casos, la aceptan como parte de la inculcación de valores y normas del trabajo industrial (como algo ahistórico, asocial y neutro), sin reconocer que aceptar esta condición es parte de las premisas de la reproducción general de la sociedad, del capital en particular, y que tiene en el propio piso de la fábrica un sustento principal. O como bien plantea Gramsci y recrea Portantiero: “Los sindicatos no podrían serlo, porque ellos ‘son el tipo de organización proletaria específico del periodo histórico dominado por el capital’. Su función primaria es conseguir ‘la legalidad industrial’, esto es, la capacidad de negociación con los empresarios” (Portantiero, 1977: 31).

6. Conclusiones generales

En la información que se decanta a lo largo de la exposición se puede apreciar que en los escenarios laboral y organizacional hay una disputa principal entre los que afirman que la flexibilidad, la polivalencia y las nuevas formas organizacionales deparan cada vez más un futuro amable y aquellos que viendo al horizonte, como algo “flojamente acoplado”, o bien preñado de incertidumbre, subrayan que se asiste a la reedición de marcos disciplinarios en los que el consenso se presenta como falsa democracia industrial, la reedición de un neofordismo (cf. Bessant, 1991).

Si bien en el conjunto de la exposición un eje central es la disciplina y su impacto en la fabricación de hombres, como se plantea a lo largo de la exposición, los trabajadores no son depósitos de los paradigmas gerenciales, resaltando el papel de la resistencia. En nuestra indagatoria pudimos demostrar que la “fabricación” de sujetos –del ser social laboral- no es un proceso final, único, lineal ni simple. En los diferentes campos sociales se avanza en esta dimensión, jugando un papel principal en los centros de trabajo. Insistimos en que la fabricación de individuos y la disputa por la construcción de sentido desborda la fábrica: las articulaciones con la familia y la escuela se presentan como estructura de base que se reconstituye en los centros de trabajo. Como correlato de la reestructuración productiva, es manifiesta en “comportamientos que induzcan en los trabajadores y de su capacidad para incorporar actitudes arraigadas en el espacio de la cotidianidad” (Melgoza, 1990: 185). Así, como bien indica Foucault, la “disciplina ‘fabrica’ individuos” (1980: 175) en condiciones históricas. Este aspecto es un eje que recorre todo el trabajo, y que articula los diferentes capítulos.

Un segundo aspecto que debemos resaltar es que la empresa juega un papel en la edificación de lo identitario: existen diferentes identidades colectivas laborales, que hacen de la fábrica un espacio organizacional complejo, con múltiples sentidos y determinaciones, aunque los principales apuntan a la acumulación del capital y las premisas de dominación simbólica y política en que se apoya.

En las fábricas que estudiamos pudimos constatar la importancia que tienen las condiciones sociales que hacen posible la reproducción. Dentro de las fábricas observamos un sentido común socio-laboral. Esto nos condujo a comprender la fábrica como ese espacio complejo en el que coexisten distinciones entre los trabajadores según su ubicación de clase, su adscripción laboral, su género, su capital cultural y su experiencia, lo cual pone de manifiesto procesos identitarios múltiples a la par de la lucha por construir sentido de la acción. Espacio complejo en el que se producen mercancías, lo que para realizarse se apoya en la reproducción de las condiciones sociales que hacen posible la producción: de otra manera dicho, todo proceso de valorización supone un proceso de trabajo, no puede haber extracción de plusvalor si no hay dominación. La disciplina está contenida en los procesos

citados –incluyendo los despojos; sin embargo era de nuestro interés hacer explícito el papel de la disciplina, como un eje que se materializa en control del tiempo básicamente por parte del capital, así como del espacio laboral y de la actividad. Pero aparte de lo enunciado, la disciplina contribuye en la edificación de un sujeto social *ad hoc* a las condiciones y exigencias tecnológicas y organizacionales, lo que supone la aceptación de las condiciones de trabajo, que no son sino la expresión material de la dominación simbólica. Las referencias a la importancia de la disciplina en sus configuraciones simbólicas para el moldeamiento de sujetos laborales con los atributos para trabajar con ese patrón maquinístico no tiene la pretensión de asumir posturas ligadas al determinismo tecnológico. Lo mismo ocurre con la tecnología administrativa (la que también hemos comprendido como tecnologías sociales). Por ello enfatizamos que entre la máquina y la organización del trabajo hay otra mediación en la que debemos reparar: el amoldamiento del sujeto para trabajar con ciertas máquinas y a cierto ritmo y tiempo industrial, como parte de la dominación. Esto alude a algo planteado por J. Melgoza: “No basta con que el capital ejerza un control cabal sobre los elementos maquinísticos que conforman el PT; es menester que el plan de la OT incluya la subjetividad obrera entre el conjunto de las variables a controlar” (Melgoza, 1990: 185)²¹².

Por lo recopilado, creemos que los trabajadores cuentan con un herramental frágil para encarar al capital. Por el lado de los sindicatos, el control que se ejerce sobre la organización sindical en Fomasa se aprecia en documentos y en la cotidianidad laboral (la propia oficina sindical sometida al escrutinio constante de la gerencia, lo que habla de un espacio controlado); el caso de CarPro es distinto, pues la fortaleza sindical le ha permitido en el propio piso de la fábrica generar resistencias y encontrar en el espacio de la producción una razón del hacer sindical. En Delta, la ausencia de una organización de los trabajadores –y en el futuro próximo la imposibilidad de que esto cambie- auguran que se mantenga la condición de despotismo administrativo manifiesto en la empresa. La acción sindical que pudimos constatar en los tres centros de trabajo se realiza en estas fronteras formales e informales de control, contribuyendo en los hechos en la regulación del conflicto entre capital y trabajo. Asimismo, es notable que la cooperación construida en el piso de la fábrica haya generado un sentido de autoridad y de reconocimiento de dirección. Esta lectura de entender a la cooperación como una forma de control capitalista, con autoridad, y de sometimiento obrero, ha sido poco atendida por los sindicatos, y en los más de los casos, la aceptan como parte de la inculcación de valores y normas del trabajo industrial (como algo ahistórico, asocial y neutro), sin reconocer que aceptar esta condición es parte de las premisas de la reproducción general de la sociedad, del capital en particular, y que tiene en el propio piso de la fábrica un sustento principal.

²¹² PT y OT son proceso de trabajo y organización del trabajo, respectivamente.

De acuerdo al recorrido de nuestra indagación, encontramos que dentro de la fábrica se construyen las condiciones de reproducción de las relaciones sociales. No es un espacio neutro, aunque así se pretende presentar desde la narrativa hegemónica gerencial. En este sentido, sin neutralidades, una tarea administrativa sustantiva es aquella que tiene como objeto unificarla en torno a una cultura común: más allá del silencio productivo, se hace legible en la realidad fabril el relieve de la limpieza, la asepsia respecto de la política, la exigencia del saber hacer entre sus miembros, la importancia de la capacitación, así como también están presentes el orden y la obediencia, la inculcación de que hay que hacer las cosas, y hay que hacerlas limpiamente, ordenadamente, como partes que se ensamblan en el proceso de producción. En este espectro amplio, los sindicatos han jugado un papel de primer orden. Estamos con esto aludiendo a la forma en que las clases subordinadas incorporan en su sentido común los intereses de la clase dominante.

Contestando una pregunta principal en torno a si la tecnología puede ser socialmente neutral, en donde nuestros alcances teóricos y empíricos dan una respuesta negativa, intentamos a lo largo de la exposición demostrar que la tecnología administrativa y la pedagogía laboral autoritaria tienen como propósito central construir un sujeto social con disciplina fabril adaptada a las necesidades del capital y a la tensión de la relación capitalista, vista ésta como una relación de sujeción; este control de los trabajadores presenta situaciones límite. Dicho de otra forma, de manera amplia podemos referirnos a parte de la evidencia empírica recabada y que pone en entredicho la relación de sujeción enunciada, lo que desde nuestra rendija analítica es un claro límite a los alcances del discurso gerencial por construir adhesión a la firma. Pongamos algunos ejemplos, que se agregan a lo expuesto a lo largo del trabajo. El compromiso con la empresa que manifestaron los trabajadores es más bien compromiso con su actividad, con el trabajo que desempeñan, consigo mismos –vale anotar que los trabajadores con estudios de secundaria son los que presentan la tasa más baja, situada en 87% promedio. Una segunda aclaración es que el nivel educativo que domina en los trabajadores de las fábricas estudiadas es la educación básica secundaria en absolutos (56.4% del total, considerando educación básica –primaria y secundaria-, educación media superior y educación superior); en este nivel se encuentra la mayoría de los trabajadores. Esto se puede sostener si relacionamos al compromiso de los trabajadores con la empresa con el planteo de que hay interés por la producción (las bajas tasas en este caso indican en su contraste una preocupación muy alta por la producción). Mirando con atención los datos, parecería que los trabajadores afirman tener mayor compromiso con la empresa que la importancia que otorgan a su oficio, es decir, parecen estar más orgullosos de donde trabajan que de lo que hacen; pero este compromiso con la empresa no significa una postura ciega de los trabajadores, puesto que en una tasa promedio de 47.2% los trabajadores expresaron *no compartir los objetivos de la empresa*. De esta

manera, lo que concluimos es que los trabajadores están comprometidos con su trabajo, lo que resulta *ex post* en compromiso con la empresa.

Mirando cada una de las empresas, destaca que los trabajadores de Delta son los que manifiestan mayor desafección por el trabajo, así como plantean mayor interés por el salario que por la empresa y de tener poca información sobre los objetivos que se persiguen en sus centros de trabajo (en nuestro trabajo de campo pudimos constatar este hecho, dado que tanto en CarPro como en Fomasa había reuniones de información general, aparte de contar con una estructura organizacional que permitía mayores flujos de información). Por su parte, los trabajadores de confianza tienen mayor interés por la producción, aparte de que es para ellos más importante la actividad que realizan. Otro aspecto en el que doblan los trabajadores de confianza a los de base es en la “rebeldía frente a la dirección de los jefes”, así como en señalar que cuentan también en una relación casi de dos a uno con más información sobre los objetivos de la empresa. Sin embargo, los trabajadores de base, sin doblar a los de confianza, manifiestan tener mucha solidaridad entre trabajadores, 74.8% y 55.2%, respectivamente. Asimismo, es posible encontrar puntos que distinguen a un género de otro: las mujeres manifiestan tener más interés por la producción que los hombres, al igual que valoran más su oficio, señalan tener más información de los objetivos de la empresa, así como manifiestan compartir estos últimos más que sus pares masculinos. Empero, los trabajadores manifiestan tener más solidaridad entre trabajadores, así como tener menos interés por el salario y más por la empresa que las mujeres. Esta mayor preocupación por el salario le da un perfil peculiar a la inserción laboral de la mujer en las empresas estudiadas: la necesidad más apremiante de obtener ingresos, al menos de hacerlo más evidente.

En el conjunto de los trabajadores, los que poseen menos escolaridad manifestaron más desinterés por la producción, particularmente los que tienen nivel escolar de primaria, así como comparten menos los objetivos de la empresa. No se trata de un dato menor, si lo asociamos al planteo de que los procesos de escolarización (dentro y fuera de los espacios laborales) y de capacitación –ésta sí concretamente en el mundo laboral- no son hechos aislados en la formación de los hombres, actos inocentes, sino procesos que aparte de la conformación de saberes en el mismo caudal va la inculcación de formas de entender y desplegarse en el mundo, es decir concepciones de vida, selladas en particular por las conveniencias dominantes, el sentido común. Esto no implica que, en una visión radical extrema, lo más indicado sería la baja o nula escolaridad o la negativa a la capacitación. Lo mismo ocurre con el oficio: está más desvalorizado. En otro ángulo, es en los trabajadores con más capital escolar donde se presentan las tasas más altas de posturas críticas frente a la dirección de los jefes

(menos en CarPro y en seguida en Fomasa, mientras que en Delta esto le distingue, al tener un bajo perfil la crítica).

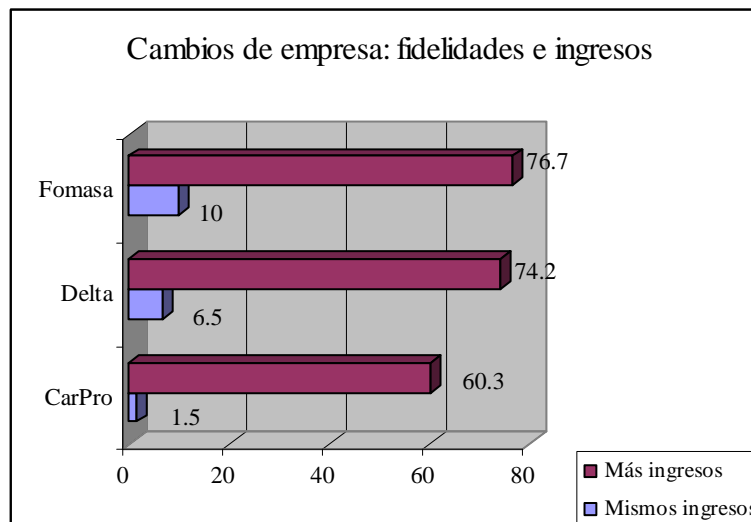
Hagamos algunas anotaciones finales sobre el involucramiento. En cuanto a la asistencia a las reuniones que organiza la empresa, las respuestas más contundentes le ubican como una responsabilidad para los trabajadores el asistir. Parece un contrasentido, pero los trabajadores más entusiastas con esto son los de Delta, empresa en la que menos frecuentemente se establecen reuniones con el conjunto de los trabajadores. En cambio, en la empresa Fomasa, en la que sistemáticamente hay reuniones generales de todo el personal, allí los trabajadores son los más críticos en dos dimensiones: al señalar por encima de sus pares de las otras dos empresas que se tocan los problemas superficialmente, y al señalar que no es estimulante asistir. No obstante, la incorporación del orden, como apuntamos a lo largo del trabajo, pasa por otros canales, ya que en Fomasa se encuentra la más alta calificación que plantea que aun cuando no fuera obligatorio asistir a las reuniones los trabajadores asistirían, así como tiene la tasa más baja de indiferencia de lo que en las reuniones se plantea. También, con un alto puntaje promedio (81.8%), los trabajadores en general coinciden en señalar que estas formas de comunicación fortalecen a la empresa y unen a los trabajadores. Sin embargo, 56.6% en promedio considera que los problemas se tocan superficialmente. El personal de confianza valora más que el de base el alcance de las reuniones para coordinación empresarial (construir cohesión), así como los trabajadores con más escolaridad tienen una visión más integrada hacia las reuniones que el personal con menor escolaridad.

En las prácticas de las empresas, en lo que se refiere a las reuniones de comunicación o acciones cotidianas para transmitir información, por encima del 50% en conjunto (Delta se sitúa por debajo, con 45.2%) se coincide en que se tocan los problemas superficialmente; sin embargo el cuestionamiento de la asistencia es menor a esta crítica. De ahí que podemos, atando un conjunto de cabos, afianzar la idea de que la construcción de disciplina por medio de las reuniones no es por la información que se vierte en ellas, sino por el ritual en sí. Comprobamos con estos resultados que los procesos de información en las fábricas obedecen más a prácticas de transmisión de la información que de comunicación, y lo más importante, su objeto es la construcción de un sujeto pasivo que se someta a los ritmos del trabajo, por lo que se trata de una práctica disciplinaria como “tecnología específica de poder” (Foucault, 1980: 198). Extendiendo el razonamiento, podemos afirmar que la fábrica es un lugar pedagógico, que en lo moderno y en nuestras tres empresas, lo que hace es demostrar que se vive la época de las certificaciones (como parte del control).

Revisando ahora otras dimensiones del supuesto compromiso con la empresa, se observan aspectos importantes de resaltar. La mayor parte de los trabajadores no dejarían su centro de trabajo

para ir a laborar a otra empresa, no si es por el mismo salario. Sin embargo, si le ofrecen mejores ingresos, el enganche con la empresa se diluye, pues los trabajadores manifestaron proclividad al cambio de existir esa variable (los hombres son menos fieles a su empresa, se cambiarían más que las mujeres; las diferencias entre el personal de base y el de confianza son prácticamente imperceptibles). Por cierto, la empresa en donde más se cambiarían los trabajadores es en aquella en que más se acostumbra la reunión general, así como en la que se aplicó el reajuste de personal (Fomasa).

Gráfica 6.1.



La fidelidad por cambio de domicilio no presenta posturas manifiestamente diferentes. En general, los tres destacamentos de trabajadores, en el orden de un 24.5% representativo en los tres casos, señalan que en caso de mudanza de la empresa a otra entidad estarían dispuestos a quedarse en la empresa con los mismos ingresos; empero, lo dominante es que se quedarían en la empresa demandando mejores ingresos o bien negociando la posibilidad de que no fueran trasladados. Los más dispuestos a renunciar serían los trabajadores de Delta, con un 32.3%, siguiéndoles muy por debajo, un poco por encima de los 15 puntos porcentuales en los dos casos, los trabajadores de CarPro y los de Fomasa (las mujeres presentan más posturas de arraigo que los hombres, manifiesta en la renuncia, 28.6% y 19.1%, respectivamente. Los trabajadores de confianza y los más escolarizados son los que van a aceptar menos el quedarse en la empresa con los mismos ingresos).

Los trabajadores de base están más comprometidos consigo mismos que con la empresa en la que laboran. Ante la situación hipotética de que se trasladaran a otros municipios alejados de la ciudad capital, demandarían mejores ingresos. Pero enseguida, intentarían negociar que no lo trasladaran

(58.0% los de base y 44.8% los de confianza). Lo claro es que no domina la variable de que se quedarían en la empresa con el mismo salario.

Lo enunciado no se aleja de la realidad laboral que han experimentado los destacamentos de los trabajadores estudiados. El personal de CarPro y de Fomasa ha vivido la experiencia de cambios de entidad, forma parte de su patrimonio cultural; reafirmamos, no todos, pero el personal más antiguo cuenta con esta experiencia. Los trabajadores en general se manifiestan comprometidos con sus respectivas empresas. Sin embargo, cuando se contrasta esta postura con la probabilidad de que la empresa se cambiara hacia un municipio alejado de la ciudad capital, ya no como se planteaba líneas arriba a otra entidad, la mayoría de los trabajadores en los tres centros laborales señala que se quedaría en la misma empresa demandando mejores ingresos (los de Fomasa por encima en casi diez puntos de los trabajadores de Delta y de CarPro). Enseguida, un poco más de la mitad buscaría que no lo trasladasen. Un dato significativo es que 3 de cada 10 trabajadores de CarPro y Fomasa estarían dispuestos a quedarse en la empresa con los mismos ingresos, pero en Delta sólo 1 de cada 10 trabajadores estaría en esta condición. Lo de menor alcance en las tres unidades productivas es el que dejarían la empresa, en lo que habría más coincidencia –una manera de llamar a la insatisfacción laboral entre los trabajadores de Delta y Fomasa. Más allá de los matices, la opinión de los trabajadores deja ver que los centros de trabajo son percibidos como buenos lugares.

Los trabajadores de base son más refractarios hacia la empresa. En caso de mudanzas, están menos dispuestos a quedarse en la empresa con los mismos ingresos (de cada 10 trabajadores, 2 son de base y 4 de confianza), intentarían negociar más que sus compañeros de confianza el que no los trasladaran, así como estarían más dispuestos a dejar la empresa (dos a uno frente a sus compañeros de confianza). La mujer por su parte estaría más en la postura de, quedándose en la empresa, demandar mejores ingresos, como también presenta más ataduras para moverse, por lo que estaría más en la posición de dejar la empresa que sus pares masculinos. Sin embargo, sí se cambiarían si otra empresa les ofreciera mejores ingresos (las distinciones entre hombres y mujeres, así como personal de base y de confianza, son imperceptibles). Los más reticentes a la mudanza son los que presentan condiciones de mayor seguridad en la vivienda. Por ello es que los propietarios estarán más dispuestos a negociar que no le trasladaran o en su caso a dejar la empresa, así como también menos dispuestos a quedarse en la empresa con los mismos ingresos. Su condición estructural se manifiesta en acciones diferentes frente a los que no cuentan con el asidero de seguridades descrito.

Más allá del beneficio económico del pago de las horas extras, al estar situadas por encima del salario que percibe comúnmente el personal, los trabajadores señalaron quedarse horas extras principalmente porque así demuestran que son trabajadores responsables (esto más resaltado en Delta

Conectores), en seguida situado el orgullo por la actividad (lo que destaca en CarPro pero un poco más en Fomasa); la necesidad de ingresos es importante (más notable en el personal operario que en el de confianza, y en los hombres que en las mujeres), así lo enuncian los trabajadores en un tercer lugar, para ubicar posteriormente al compromiso con la empresa en lo referente a las horas extras (éste por encima en el caso de los trabajadores de confianza, así como el de las mujeres por sobre los hombres). Más allá de las distinciones por ubicación estructural, género o condición de familia, por debajo se encuentra el que se realicen horas extras porque no se tenga otra actividad por hacer.

Frente a un escenario problemático para la empresa, las principales respuestas apuntan la disposición de los trabajadores a aceptar cambiar de actividad de requerirlo la empresa, mostrando más disposición los trabajadores de CarPro, siguiéndoles los de Fomasa y posteriormente los de Delta. Asimismo, el compromiso de los trabajadores por trabajar con más esfuerzo ocupa un lugar de relieve, aunque vale destacar que los trabajadores de Delta son los que menos disposición presentan (64.5%), frente a porcentajes por encima del 80% en los otros dos casos. Los trabajadores de confianza, si bien estarían más dispuestos a cambiar su actividad de requerirlo la empresa, también se sitúan por encima de los trabajadores de base en lo que hace a la búsqueda de opciones de trabajo en otras empresas. Las diferencias por género son muy tenues. Lo que es un poco más notable es que los trabajadores estarían más dispuestos a cambiar su actividad, si es requerimiento de la empresa hacerlo, que las trabajadoras.

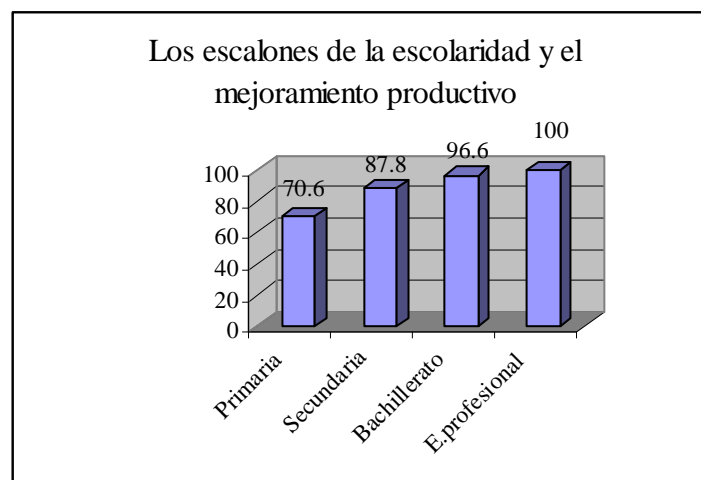
De acuerdo a la evidencia empírica obtenida, los trabajadores señalan en su mayoría que estarían dispuestos a cambiar un periodo vacacional si se presentaran razones de urgencia en la empresa. En CarPro y Fomasa se sitúan alrededor del 60%, mientras que la respuesta negativa oscila en los 10 puntos porcentuales. Empero, en Delta los trabajadores están un poco por encima del 70% y su respuesta negativa llega al 7%. El resto del porcentaje se dirige a los que no saben lo que harían, respuesta significativa pues en CarPro alcanza al 25.4%, en Delta al 20.7% y en Fomasa al 30%. En general, en las tres empresas los trabajadores de confianza manifiestan mayor disponibilidad a cambiar su periodo de vacaciones que los trabajadores de base, 79.3 y 62.1%, respectivamente, lo que también se aprecia entre los que tienen más escolaridad (más disposición) y los que tienen menos escolaridad (menos disposición). Si bien las diferencias entre hombre y mujer son muy tenues, los que viven en pareja presentan una disposición a cambiar el periodo vacacional bastante mayor que los solteros (70.2% frente a 51.1%).

Cuadro 6.1. Colaboraría con algún aporte técnico u organizacional

General	Carpro	Delta	Fomasa
90.2	90.9	80.0	94.7

Mientras que entre los trabajadores de base y los de confianza, éstos últimos manifestaron mayor disposición a aportar su conocimiento (96.6% frente a 90.3% en el caso de los trabajadores de base), las mujeres manifiestan también mayor disposición a la colaboración que sus pares masculinos (92% y 89.8%, respectivamente). Los que tienen más escolaridad están más dispuestos a colaborar en lo técnico u organizacional que los trabajadores con menos escolaridad, esto en las tres empresas.

Gráfica 6.2.



Como se apuntó en diferentes momentos de la exposición, también se aprecian diferencias entre los trabajadores que tienen una u otra condición de vivienda: los que habitan en departamentos están más dispuestos a colaborar que los que viven en casa sola, y de este universo, los que son propietarios colaborarían más que los que rentan su vivienda (94.3% y 90.0%).

Otro aspecto que nos permite comprender las bases que sustentan la acción de los trabajadores es atendiendo la respuesta de lo que esperan los trabajadores al aportar a la empresa. Lo que más destaca es el argumento de que es obligación de los trabajadores el dar lo mejor de sí, lo que se relaciona a su vez con que al beneficiarse la empresa se beneficia también el trabajador. Tanto la recompensa económica como el reconocimiento público (éste el de menor relieve), si bien importantes

se encuentran por debajo de algo que esbozan los trabajadores: si se recibe algo, lo mejor sería un ascenso, es decir algo más permanente. En el conjunto de las tres empresas, donde encontramos más datos de exigencia de estímulos a la aportación técnica u organizacional es en Fomasa, hecho que también es más destacado en los trabajadores de base que en los de confianza –sobre esto los hombres manifiestan mayor interés por el reconocimiento público y el ascenso que las mujeres, las cuales privilegian el estímulo económico. Por el lado contrario, es en la empresa Delta donde se encuentran los niveles de exigencia de los trabajadores más bajos. Por otra parte, las diferencias por género también nos llevan a otra distinción: las mujeres manifiestan por encima que los hombres que es obligación del trabajador dar lo mejor de cada uno (60.7% frente a la posición masculina, 42.7%), diferencias que se reducen notablemente cuando ambos grupos de trabajadores señalan la correspondencia entre el beneficio de la empresa y su correlato en el beneficio del trabajador.

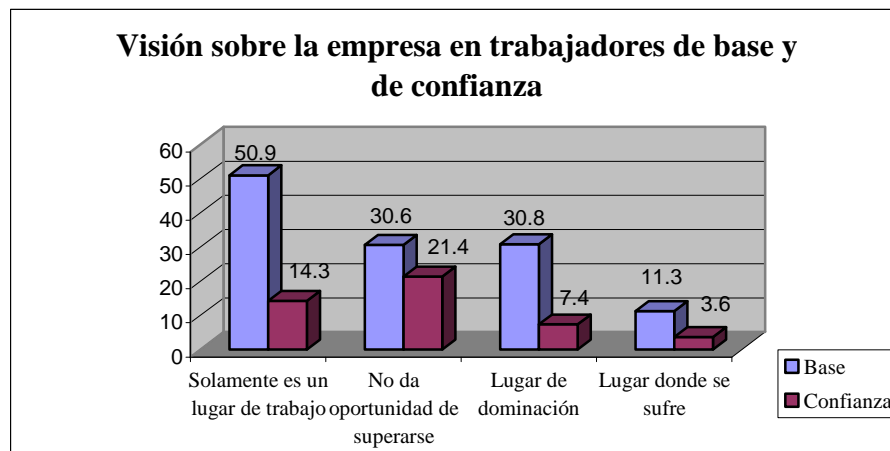
Podemos afirmar, entonces, que los centros de trabajo son organizaciones complejas, por su diversidad, por la forma en que constituyen a los sujetos, porque la fabricación de disciplina si bien es un eje presente en las empresas, se materializa de diferente manera en los trabajadores, dadas las diferencias en edades y experiencias, por su género, diferencias de clase y por su ubicación en la estructura.

Continuando en este sentido, en general lo dominante es que las empresas sean vistas como espacio de superación en particular para las mujeres. Ahora, si bien no se ve a la empresa de manera principal como un lugar de sufrimiento –ocupa un rango muy bajo-, en el caso de los hombres éstos le ubican así en el orden de 9.4%, mientras que las mujeres llegan al 8.6%, en tanto los trabajadores de base llegan al 11.3% y los de confianza al 3.6%, es decir se trata de una notable diferencia²¹³. Asimismo, los trabajadores de base valoran menos la dimensión de la empresa para superar que los de confianza. Sin pretender saldar este importante asunto, los trabajadores de base ven al centro de trabajo más como un lugar sólo de trabajo (51%), mientras que los trabajadores de confianza 14.3%. Esta lectura la entendemos como un mecanismo de defensa de los trabajadores de base para no involucrarse más.

Apreciemos gráficamente el problema, las distancias que separan a estos dos grupos de trabajadores y que plantean una distinción marcada.

²¹³ En el trabajo de observación encontramos sistemáticamente que en las pausas en las jornadas de trabajo, los operarios se acostaban sobre el banco o se iban a acostar al baño, haciendo evidente la necesidad de aprovechar al máximo ese tiempo para recuperarse. Asimismo, en el propio proceso de trabajo platicaban a señas desde lejos, se refrescaban con vasos de agua o generaban contacto físico (abrazos, empujones, piquetes en el trasero, entre otros). Donde más apreciamos estas acciones fue en la empresa Delta.

Gráfica 6.3.

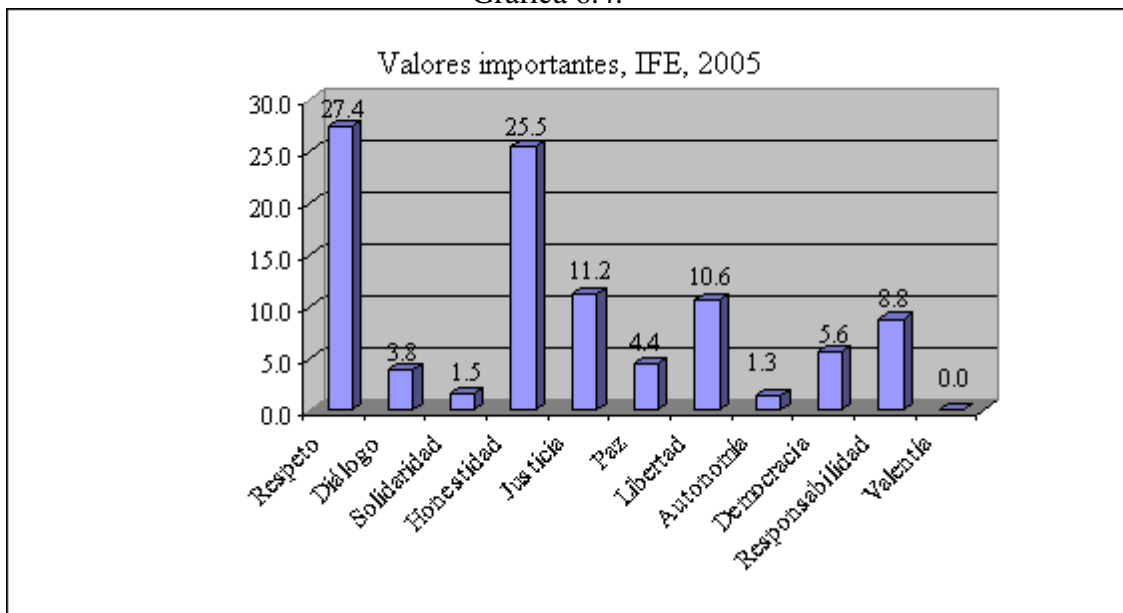


Sin embargo, también es importante anotar que en lo que se refiere a la empresa como asidero de seguridades o como una gran familia, en ambas variables las diferencias no son tan significativas. En el universo organizacional de la empresa, ésta es vivida de diferente manera, ya lo señalamos. La coherencia es bastante más importante en Fomasa que en CarPro y Delta. Es pertinente señalar que en el *Decálogo* de Fomasa forma parte sustancial; sin embargo, en el conjunto de nuestra evidencia ocupa el lugar número 14, de 18 sitios. El trabajo, tan importante y valorado por los sujetos laborales, ocupa el onceavo lugar, por debajo de la responsabilidad, la familia, la seguridad, la honestidad y la colaboración (ordenados por la importancia que encontramos en la evidencia empírica, en el nivel de “muy importante”). Recordando lo que anotamos que en la narrativa gerencial dominante (el discurso gerencial) resaltaba la intención de generar un clima de confianza, familiaridad y seguridad, en el que los trabajadores sientan la empresa como “nuestra empresa”, como una gran familia lo que denota distinciones sociales e identidades, por lo recabado este argumento debe matizarse²¹⁴. Asimismo, la información que exponemos hay que tomarla con cautela: si bien la importancia del trabajo se encuentra por debajo de otras variables, éstas son de hecho las condiciones que permiten la reproducción del trabajo. En los últimos lugares se encuentra a los amigos, el reconocimiento social

²¹⁴ Esto con un alcance menor, pues de acuerdo a nuestra evidencia la gente se involucra con su trabajo, pero no necesariamente ni en la misma escala con la empresa: “no ha podido la empresa hacer ese tipo de acercamiento que ellos quisieran cuando hablan de la familia Fomasa, por lo mismo de que se vuelva a repetir. A lo mejor lo quieren, lo predicán pero no lo hacen y no convencen a la gente, la mera verdad, no convencen a la gente, no la convencen”, comentaba un informante calificado.

(bastante más importante en CarPro y Fomasa que en Delta²¹⁵, aunque bastante más importante para los trabajadores de base que para los de confianza), la fuerza y lo equitativo. Para los trabajadores de base es más importante el trabajo y la familia que para los de confianza, en tanto los amigos son más valorados por los de confianza. Las mujeres, por su parte, valoran más a la familia y a los amigos que los hombres. Confrontando nuestra evidencia con los datos aportados por el IFE (sondeo en el que hay 2170 participantes), los principales valores son el respeto (27.4%), la honestidad (25.5%), la justicia (11.2%) y la libertad (10.6%). La solidaridad, la autonomía y el valor -1.5%, 1.3% y 0.0%, respectivamente- ocupan la calificación porcentual más baja, mientras que en nuestra evidencia al menos los dos primeros valores ocupan un lugar de bastante mayor relieve.

Gráfica 6.4.



El caso de la responsabilidad es el que presenta mayor contraste. Para los obreros que entrevistamos, la responsabilidad es lo principal. Ambas recolecciones de datos recogen lo que los entrevistados consideran; es pertinente, sin embargo, leer estos datos como la expresión de sujetos sociales

²¹⁵ Las condiciones de trabajo en Delta, en lo que hace a los procesos de trabajo, se caracterizan por ser las que producen más desgaste obrero, de acuerdo a nuestras observaciones. Registramos en nuestra observación como se comunicaban, sin hablar, las obreras de un área de trabajo con otras compañeras; a los horneros sistemáticamente vaciándose vasos de agua en el pecho, por el calor extremo. Asimismo, los requerimientos para el ingreso a la empresa hacen de Delta un centro de trabajo conservador, por el sello que ha impreso la jefatura de Personal, con el aval de la gerencia.

escindidos: una cosa se piensa en la realidad laboral y otra en la realidad social o política, sin reconocer que se trata de esferas sociales articuladas.

En síntesis, podemos subrayar entonces que no han sido suficientes los esfuerzos de las directivas de las empresas para amoldar una idea de la empresa como familia en los trabajadores. Esto no quiere decir que la familia, y la amistad, en el primer caso como unidad social y en los dos como redes que permiten la reproducción de condiciones de seguridad, solidaridad y entendimiento sociales, no estén presentes en la empresa o que hayan fracasado rotundamente las estrategias gerenciales en este sentido. Sin embargo, una cosa es la forma en que las gerencias promueven una imagen de su empresa y otra la manera en que los trabajadores la redefinen; como también de hecho la distancia de los trabajadores respecto a pensar la empresa como una gran familia no implica que los trabajadores no presenten características relativas al conformismo social (en el sentido que planteaba Gramsci del hombre masa; cf. asimismo Roitman, 2003). Sin duda tiene influencia y juega en el escenario toda la tecnología administrativa diseñada desde la gerencia, pero no podemos hablar de determinismo. La empresa es un lugar de socialización, lo que no implica que la socialización y la integración por fuera de la empresa estén marcadas por la experiencia en la fábrica, no al menos solamente en una dirección

Así podemos afirmar que si bien el despojo y el salario llevan al obrero a la fábrica, de la misma manera la búsqueda de mejores condiciones salariales y la no adhesión generan la rotación. No encontramos evidencias suficientes de que los destacamentos obreros observados, tal como planteaba R. Panzieri, encuentren en el control del proceso de trabajo la disputa principal frente al capital. Donde más se aprecia esta postura es en los trabajadores de CarPro; tampoco apreciamos una postura crítica frente al uso capitalista de la máquina. La “capacidad de resistencia obrera” la encontramos más en el ámbito de la circulación que en el piso de la fábrica. Suponemos que en parte esto se explica porque se trata de una clase obrera con poca experiencia laboral. El recurso obrero es el mirar hacia otra fábrica en los planteos en los que se distinguen los trabajadores. Recordemos lo apuntado de que los patrones tienen el poder de reclutar y despedir, en tanto los trabajadores tienen el poder de renunciar. O como lo narramos en páginas anteriores ejemplificando con trabajadores de Delta: es quitarse los tapones a la hora de la comida porque ese tiempo les pertenece, sin pugnar por el cambio de condiciones que puedan disminuir los ruidos. Se trata de posturas de rebelión no estructurada; una respuesta estructural silenciosa, producto de una inculcación silenciosa del orden, la obediencia y la lealtad obrera. Están los obreros sometidos al ritmo de las máquinas, a la cadencia que se imprime en el proceso de trabajo, para producir las válvulas, los anillos, las partes eléctricas. Por ello, como señalaba un informante, “yo vengo de una línea de esas también y, este, así es de estar pensando en la casa: chin ahorita qué, 1300, mañana me recupero para más o menos salir en la semana a mi nivel y que no me llamen la atención”

(informante de Fomasa). El sometimiento al ritmo de las máquinas implica el sometimiento a las condiciones en lo laboral que impone el capital, las cuales se encuentran no solamente en la fábrica, aunque ahí más claramente se materialicen.

La pretensión de construir “vigilantes perpetuamente vigilados” (Foucault, 2001: 182), que no se puede lograr si no hay un proceso de inculcación de los valores de la ideología burguesa, ha avanzado: la angustia en los procesos de trabajo, el *karoshi* (muerte por exceso de trabajo), el *burnout*, son algunos botones de muestra de un ensamble que forma parte de la vigilancia jerárquica. Apuntamos en la exposición que a más escolaridad menos relieve de la obediencia, pero adquiere más relieve el hacer bien las cosas, lo que es una forma de obediencia superior, auto obediencia. Sobre esto, uno de nuestros informantes calificados de CarPro señalaba que “la mentalidad no sólo busca el que la gente determine sus áreas de trabajo, la calidad de su área de trabajo donde está. Tenemos un tercer nivel, bueno, sí un tercer nivel que llamamos triple A, que es autocontrol, y precisamente buscamos eso: la gente se haga responsable de lo que esté haciendo, con una muy poca supervisión, y pueda resolver el problema que se le presente”. Si en el esquema de la evaluación la sanción es producto de la exterioridad, en este caso del auto control la sanción normalizadora es producida en el interior del propio sujeto: el “normalizar” como una tarea íntima. Por ello, a pesar de lo polémico, creemos que en nuestro trabajo de campo se aprecia que la interiorización de la responsabilidad y el autocontrol han sido llenados de contenidos (el sentido de la responsabilidad y la autonomía, el autocontrol como un atributo a reconocer del trabajador) sobre todo por el discurso managerial, con el fin de constituir nuevas formas de subordinación disciplinaria discreta, que no es otra cosa sino un sistema de clasificación, jerarquización y ordenación. En las prácticas de los actores de la empresa se aprecian las huellas de nuevas conveniencias con pretensiones de constituirse en dominantes (la congruencia, la responsabilidad, la calidad, la empresa es de todos, si no actúas con responsabilidad tu familia es la afectada, si gana la empresa ganan todos, etc., lo que conduce a reflexionar sobre la reedificación del sentido común), y que no son sino clasificaciones producidas por la lucha por el poder, que cuestiona o se enmarca en el monopolio de la violencia simbólica legítima. Podemos señalar que se trata de un eje que atraviesa el conjunto del trabajo, en parte manifiesto en la confrontación entre los procesos de “inculcación” de la ideología burguesa *versus* las luchas de resistencia y ofensivas de los trabajadores, como también en la dialéctica familia-escuela-fábrica. Los procesos de inculcación de la ideología dominante en los cuerpos de los dominados se operacionalizan en parte en autocontrol, y con ello *contribuyen* en la construcción de trabajadores con “supervisor ‘incorporado’” (Bowles y Gintis, 1981:25).

A lo largo del trabajo se insistió en que la construcción de la autoridad es un proceso multívoco, que se expresa en diferentes dimensiones de la vida social. En el campo de lo laboral juega un papel de

primer orden en la preocupación por el control y la generación de obediencia; la aceptación de la división del trabajo y de la separación tajante entre concepción y ejecución, lo que pone un límite al alcance de la autonomía de los trabajadores. En el mismo sentido, las escuelas y las empresas forman parte del entramado organizacional, caracterizado por un eje que atraviesa su epidermis: la disciplina. Tanto las escuelas como las empresas demandan y producen seres sociales con rasgos específicos. Uno principal, la capacidad de obedecer. Otro, no menos importante, la posesión de saberes. Pero a la par de la influencia de las formas de socialización primaria, de la “fabriquización” y del peso de las gerencias en la definición de lo laboral, los trabajadores también contribuyen en la edificación del sujeto laboral, al incorporar su propia subjetividad.

En el conjunto de la exposición, y en diferentes niveles analíticos, cuestionamos la afirmación reduccionista e instrumental que apuntala que toda organización tiene cultura organizacional, así como sobredimensiona el papel de los gerentes, como líderes infalibles que construyen cultura. Nos inclinamos por revisar las prácticas culturales, y con ellas las mediaciones organizacionales existentes, que articulan y distinguen a los actores laborales. Asimismo, enfatizamos que las relaciones laborales que se generan en la fábrica, y las prácticas que les acompañan, son en sí mismas productoras de sentido, en cuanto a que “toda práctica social se constituye como tal en tanto es productora de sentido” (alusión de Laclau en Díaz *et al*, 1986: 108). No se trata de un proceso inocente, pues en su curso se confrontan los sentidos que ponen el énfasis en la reproducción frente a los que subrayan la necesidad de la transformación radical, o transformaciones graduales, lo que le da su estatuto de productos sociales. Se trata, en todo caso, de una historia que continuará...

Bibliografía

- Ackoff, Russell L., *Cápsulas de Ackoff. Administración en pequeñas dosis*, Limusa, México, 1989.
- Aktouf, Omar, "Le symbolisme et la culture d'entreprise. Des abus conceptuels aux leçons du terrain", en Jean-François Chanlat (coord.), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, Canadá, 1998.
- Alemán, Ramiro, Marcela Hernández y Daniel Gutiérrez Castorena, *La heterogeneidad industrial en Aguascalientes*, UAA, Aguascalientes, 1997.
- Alonso, Jorge, "Proseguir con la discusión de los movimientos sociales", en Alonso, Jorge (coord.), *Identidades, acciones colectivas y movimientos sociales*, El Colegio de Jalisco, México, 2001.
- Anderson, Luis A., "Hacia un sindicalismo sociopolítico" (Entrevista), en *Nueva Sociedad*, No.110, noviembre-diciembre 1990.
- Ansoff, H.I., R.P. Declerck y R.L. Hayes, *El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración*, Trillas, México, 1988.
- Antunes, Ricardo, *O novo sindicalismo no Brasil*, ponencia presentada en la Jornada sobre los trabajadores en la historia del siglo XXI, Fundación Simón Rodríguez, Buenos Aires, Argentina, julio de 1991.
- Arias Galicia, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Trillas, México, 1989.
- Arthur, Diane, "Cara a cara con el empleado", *Gestión*, no. 3, Argentina, mayo-junio 1997, pp. 134-136.
- Artilles, A. Martín, *Proceso de flexibilización y modelo de relaciones laborales posfordista. Estudio comparado de casos*. Sociología del trabajo 15. Madrid, prim. 1992.
- Asociación de Funcionarios de la Universidad del Trabajo de Uruguay (AFUTU), "Uruguay. El sistema educativo sujeto al mercado. El Diagnóstico BID", *Encuentro sobre Educación, Trabajo y Ciudadanía en el Cono Sur*, CEA, Brasil, marzo 1995.
- Attali, Jacques, *Historias del tiempo*, Fondo de Cultura Económica, México, 1985.
- Aubert, Nicole et Vincent de Gaulejac, *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Paidós, México, 1993.
- Baba, Marietta L., "Organizational Culture: Revisiting the Small-Society Metaphor", *Anthropology of Work Review*, Vol. X, no. 3, otoño 1989.
- Badaracco, Joseph L., *Alianzas estratégicas. El caso de General Motors e IBM*, MacGraw-Hill, España, 1992.
- Bagú, Sergio, *Tiempo, realidad social y conocimiento*, Siglo Veintiuno Editores, México, 1980.
- Barba, Antonio, "Conflicto organizacional: estrategias corporativas y relaciones de poder", en autores varios, *Estrategias organizacionales*, UAM-I, Serie de Investigación II, México, 1993.
- Barrere-Maurison, Marie-Agnes, "Du travail des femmes au partage du travail. Une approche des régulations familiales face aux évolutions du travail: le cas de la France depuis 1945", *Sociologie du travail*, No. 3, julio-septiembre, Francia, 1984.
- Bartolucci, Jorge, *Desigualdad social, educación superior y sociología en México*, CESU-Porrúa, México, 1994.
- Bartolucci, Jorge, "Educación, reproducción social y sociología", *Sociológica*, no. 5, UAM-A, México, otoño 1987.
- Basurto, Jorge, *El proletariado industrial en México (1850-1930)*, IIS-UNAM, México, 1975.
- Baudelot, Christian y Roger Establet, *La escuela capitalista*, Siglo Veintiuno Editores, México, 1975.
- Bayart, Denis, "Des objets qui solidifient une théorie: l'histoire du controle statistique de fabrication", *Ecole Polytechnique*, París, 1995.
- Beckhard, Richard, *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*, Fondo Educativo Interamericano, Estados Unidos, 1973.
- Bentham, Jeremy, *El Panóptico*, Premiá, colección La Nave de los Locos, México, 1989.

- Bernoux, Philippe, *La sociologie de l'entreprise*, Éditions du Seuil, París, 1995.
- Bertoni, Alicia, Margarita Poggi y Martha Teobaldo, "Evaluación. Nuevos significados para una práctica compleja", *2º Congreso Nacional de Educación (Educar en la democracia y el respeto a la diversidad. Compromiso del SNTE, Lecturas Selectas, Antología)* T. I, SNTE, México, Noviembre, 1997, pp. 213-214.
- Bessant, John R., *Managing Advanced Manufacturing Technology: the Challenge of the Fifth Wave*, NCC-Blackwell Pub, Inglaterra, 1991.
- Blake, Robert R. y Jane Srygley Mouton, *El modelo de cuadro organizacional Grid*, Fondo Educativo Interamericano, Estados Unidos, 1973.
- Blanco B., Gustavo, "El solidarismo o el sindicato visitado por las empresas", en *Nueva Sociedad*, No. 110, noviembre-diciembre 1990.
- Borón, Atilio, "'Pensamiento único' y resignación política: los límites de una falsa coartada", en Atilio Borón et al, *Mundo global ¿Guerra global? Los dilemas de la globalización*, Ediciones Continente, Argentina, 2002.
- Borón, Atilio, *El capitalismo y las democracias en América Latina*, Universidad de la Ciudad de México, México, 2003.
- Borzeix, A. Y D. Linhart, "Les identités en parole, entreprises et pratiques langagières", en Jean-François Chanlat (coord.), *L'individu dans l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, Canadá, 1998.
- Bouchard, S., "Simple symbole. De l'efficacité pratique des systèmes symboliques dans l'organisation", en Jean-François Chanlat (coord.), *L'individu dans l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, Canadá, 1998.
- Bourdieu, Pierre, *Capital cultural, escuela y espacio social*, SXXI, México, 1998.
- Bourdieu, Pierre, *Cosas dichas*, Gedisa, México, 2004.
- Bourdieu, Pierre, *La miseria del mundo*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2000.
- Bourdieu, Pierre, *Sociología de la cultura*, Grijalbo, México, 1990.
- Bowles, Samuel y Herbert Gintis, *La instrucción escolar en la América capitalista. La reforma educativa y las contradicciones de la vida económica*, Siglo Veintiuno Editores, México, 1981.
- Bracho, Julio, *De los gremios al sindicalismo: genealogía corporativa*, IIS-UNAM, México, 1990.
- Braverman, Harry, *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*, Nuestro Tiempo, México, 1987.
- Burrell, Gibson, "Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault", en *Organization Studies*, 9/12, 1988.
- Cabrero, Enrique, *Origen y desarrollo del concepto de estrategia de empresa*, Material docente, Serie Administración Pública, No. 8, CIDE, México, noviembre de 1985.
- Campos Esquerri, Roy y Ana María Landeros Díaz, "La imagen de las empresas en Aguascalientes", *Crisol*, 101, 21 de septiembre de 1997.
- Carpentier-Roy, Marie-Claire, *Corps et ame. Psychopathologie du travail infirmier*, Liber, Quebec, 1995.
- Castells Manuel, *El poder de la identidad*, Blackwell Publishers, 1998.
- Castro Navajas, Nora, "Reforma de la educación y mercado laboral", *Horizonte sindical*, IESA-SNTE, México, no. 6, abril-junio, 1995.
- Castro, Nadya Araujo y Antonio Sergio Alfredo Guimaraes, "Espacios regionales de construcción de la identidad: la clase trabajadora en Brasil Pós-77", XI Encuentro Anual de la Asociación Nacional de Post-Graduados e Investigaciones en Ciencias Sociales, Aguas de San Pedro, 1987.
- Chanlat, Alain y Renée Bédard, "La gestion, une affaire de parole", en Jean-François Chanlat (coord.), *L'individu dans l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, Canadá, 1998.
- Chanlat, Jean-François, *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Les Presses de l'Université Laval/Éditions Eska, Canadá, 1998.

- Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, México, 1994.
- Child, John, "Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice", en *Sociology*, No. 6, 1972.
- Chueca Goitia, Fernando, *Breve historia del urbanismo*, Alianza Editorial, Madrid, 1976.
- Cirese, Alberto, "Cultura hegemónica y culturas subalternas", en G. Giménez (comp.), *La teoría y el análisis de la cultura*, SEP-UdeG-COMECSO, Guadalajara, 1987.
- Clegg, Stewart R., *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*, Sage, Londres, 1990.
- Clegg, Stewart y Linda Rouleau, "Postmodernism and Postmodernity in Organization Analysis", en *Journal of Organizational Change Management*, 1991.
- Clegg, Stewart, "Weber and Foucault: social theory for the study of organizations", mimeo, 1993.
- Codagea, Gobierno del Estado de Aguascalientes, *Desarrollo agropecuario en Aguascalientes*, Talleres Gráficos del Estado de Aguascalientes, 1997.
- Coleman, John, "Las presiones compulsivas de la democracia en los sindicatos", en Galenson, Walter y Seymour Martin Lipset, *Teoría y estructura del sindicalismo*, Ediciones Marymar, Buenos Aires, 1969.
- Colom, Francisco y Salvador Mas, "Críticas y alternativas a la democracia representativa: en torno del pensamiento de Claus Offe", en Gonzáles y Quesada, *Teoría de la democracia*, Antrhops, Barcelona, 1988.
- Cooper, Arnold C., Gary E. Willard y Carolyn Y. Woo, "Un nuevo análisis del concepto de nicho", en Mintzberg, Henry y James Brian Quinn, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993.
- Coraggio, José Luis, *Territorios en transición. Crítica a la planificación regional en América Latina*, Ciudad, Quito, 1987.
- Coriat, Benjamín, *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, SXXI, México, 1982.
- Coriat, Benjamín, *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, SXXI, México, 1995.
- Crozier, M. y Erhard Friedberg, *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990.
- Crozier, M., S. Huntington y J. Watanuki, "La gobernabilidad de la democracia", *Estados Unidos, perspectiva latinoamericana*, Nos. 2-3, CIDE, México, 1978.
- Crozier, Michel, *El fenómeno burocrático*, 2T, Amorrortu, Buenos Aires, 1974.
- Crozier, Michel, *Estado modesto, estado moderno. Estrategia para el cambio*, Fondo de Cultura Económica, México, 1989.
- Crozier, Michel, *La fabricación de hombres*, Editorial Deucalión, Buenos Aires, 1954.
- Cuhe, Denys, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, Éditions La Découverte, 1996.
- Dahler-Larsen, Peter, "Corporate Culture and Morality: Durkheim-Inspired Reflections on the Limits of Corporate Culture", tiré de *Journal of Management Studies*, Vol 31, no. 1, 1994.
- Dahrendorf, Ralf, "Hacia una teoría del conflicto social", Etzioni, Amitai y Etzioni, Eva (comps.), *Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias*, Fondo de Cultura Económica, México, 1984
- Dalton, Gene W., "Influencia y cambio organizacional", en Bartlett, Alton C. y Thomas A. Kayser, *Cambio de la conducta organizacional*, Trillas, Biblioteca de Ciencias de la Administración, México, 1980.
- DeCenzo, David y Stephen P. Robbins, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Limusa, México, 2001.
- De Gaudemar, Jean-Paul, "Preliminares para una genealogía de las formas disciplinarias en los procesos capitalistas de trabajo", en *Espacios de poder*, Ediciones de La Piqueta, España, 1981.
- De Ibarrola, María, *Las dimensiones sociales de la educación*, El Caballito, México, 1985.
- De Ibarrola, María. "Subordinar la educación a la productividad, un error histórico", *Horizonte Sindical*, no. 1, IESA-SNTE, México, enero-marzo 1991

- De Kras, Eva S., *Cultura gerencial México-Estados Unidos*, Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1990.
- De la Garza, Enrique, "Estrategias sindicales y productivas en México", ponencia preparada para el seminario Inequality and new forms of popular representation in Latin America, Nueva Cork, marzo 1994.
- De la Garza Toledo, Enrique, "Democracia, representatividad y legitimidad sindical", en De la Garza Toledo, Enrique (coord.), *Democracia y cambio sindical en México*, F. Ebert/AFL-CIO/UAM/PyV, México, 2001.
- De la Garza Toledo, Enrique, "Las políticas gerenciales y el movimiento obrero", *Trabajo y democracia hoy*, No. 14, julio-agosto 1993a.
- De la Garza Toledo, Enrique, *La formación socioeconómica neoliberal. Debates teóricos acerca de la reestructuración de la producción y evidencia empírica para América Latina*, UAM-I/Plaza y Valdés, México, 2001.
- De la Garza, Enrique y Javier Melgoza, "Los ciclos del movimiento obrero mexicano en el siglo XX", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, no. 2, IIE-UNAM/UAM, México, 1996.
- De la Garza, Enrique, "El nuevo patrón de relaciones laborales en México", en Barbosa, Fabio y Enrique de la Garza (coords.), *Modernización y sindicatos*, IIE/UNAM, México, 1993.
- De la Garza, Enrique, "La crisis del sindicalismo en México", en *Estado y sindicatos. Crisis de una relación*, UAM-X/F. Ebert, México, 1989.
- De la Garza, Enrique, "Las estructuras organizativas del SME y del SUTERM", *El cotidiano*, No. 22, marzo-abril 1988.
- De la Garza, Enrique, "Paraestatales y corporativos", *El cotidiano*, No. 32, nov-dic 1989c.
- De la Garza, Enrique, *Estructura industrial y condiciones de trabajo en la manufactura*, Centro Americano para la Solidaridad Sindical-UAM-IET-Plaza y Valdés, México, 2003.
- De la Garza, Enrique, *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*, México, IIE-UNAM/UAM-I, 1993b.
- De Ventós, Xavier Rupert, *Ensayos sobre el desorden*, Kairós, Barcelona, España, 1976.
- De Vogüé, Robert-Jean, *Alerta a los empresarios. Urge realizar cambios*, Editorial Limusa, México, 1976.
- Debord, Guy, *Comentarios sobre la sociedad del espectáculo*, Anagrama, Barcelona, 1990.
- Debord, Guy, *La sociedad del espectáculo*, Castellote Editor, España, 1976.
- Dejours, Christophe, "Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations", en Jean-François Chanlat (coord.), *L'individu dans l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, Canadá, 1998.
- Denison, Daniel R., *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Legis, Colombia, 1991.
- Devine, Fiona, *Affluent Workers Revisited. Privatismo and the Working Class*, Edinburgh University Press, 1992.
- D'Iribarne, Philippe, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, París, Seuil, coll. Points, 1989.
- Díaz, Raúl A., Rosana Guber, Martín C. Sorter y Sergio E. Visacovsky, "La producción de sentido: un aspecto de la construcción de las relaciones sociales", *Nueva Antropología*, Vol. IX, No. 31, México, 1986. pp. 103-126.
- Dobyns, Llyod y Clare Crawford-Mason, "Quality or Else. The Revolution in World Business", en *The World & I*, 1991.
- Douglas, Mary y Baron Isherwood, *El mundo de los bienes. Hacia una antropología del consumo*, Grijalbo, México, 1990.
- Drucker, Peter F., "La revolución educativa", Etzioni, Amitai y Etzioni, Eva (comps.), *Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias*, Fondo de Cultura Económica, México, 1984.
- Drucker, Peter, "El ejecutivo eficiente", *Gestión*, Argentina, noviembre-diciembre 1997.
- Dubar, Claude, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin Éditeur, París, 1991.

- Dumazedier, Joffre, “Trabajo y recreación”, en Friedmann, Georges y Pierre Naville, *Tratado de sociología del trabajo* (T. II), Fondo de Cultura Económica, México, 1992.
- Dupuis, J-P, “Anthropologie, culture et organisation. Vers un modèle constructiviste”, en Jean-François Chanlat (coord.), *L'individu dans l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, Canadá, 1998.
- Dupuis, J-P, “Une approche sociologique de la dynamique interne de l'entreprise”, en J-P. Dupuis y André Kusminski, *Sociologie de l'economie, du travail et de l'entreprise*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1998a.
- Durán, María Ángeles, “Salud y sociedad. Algunas propuestas de investigación”, en Margarita Barañano, *Mujer, trabajo y salud*, Trotta, Madrid, 1992.
- Durand Ponte, Víctor Manuel, “Sujetos sociales y nuevas identidades”, en De la Garza Toledo, Enrique (coord.), *Crisis y sujetos sociales en México*, V. II, (587-606), CIIH-UNAM/Porrúa, México, 1992.
- Eco, Umberto, *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*, Gedisa, México, 1989.
- Edwards Mark R. y Ann J. Ewen, “Evaluación múltiple”, *Gestión*, no. 4, Argentina, julio-agosto 1997, pp. 78-83.
- Ellul, Jacques, “Variations historiques des motivations au travail”, en *Société française de psychologie, Quelles motivations au travail ?*, Entreprise moderne d'édition, París, 1982.
- Elias, Norbert, *Sobre el tiempo*, Fondo de Cultura Económica, México, 1989.
- Elorduy Mota, Juan Ignacio, *Estrategia de empresa y recursos humanos. Una visión dinámica de la empresa*, McGraw-Hill, México, 1993.
- Enriquez, Eugène, “Le travail de la mort dans les organisations”, s/d.
- Enriquez, Eugène, “Les enjeux éthiques dans les organisations modernes”, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, París, 1997.
- Enriquez, Eugène, *L'organisation en analyse*, Presses Universitaires de France, París, 1992.
- Espinosa, Alejandro, “Drogas y trabajo en los niños de la calle: sus condiciones materiales de vida”, *Veredas. Revista del pensamiento sociológico*, no. 8, UAM-X, México, primer semestre, 2004.
- Espinosa, Alejandro, “Escuelas, empresas y sujetos. De profesores, managers y del ser social”, *Crisol*, no. 112, marzo, pp. 20-23., 1998
- Espinosa, Alejandro, “La productividad y la nueva cultura laboral”, en *Crisol*, No. 75, Aguascalientes, agosto 21 de 1996.
- Estrada, Margarita, *Después del despido: desocupación y familia obrera*, CIESAS, México, 1996.
- Eureka, William E. y Nancy E. Ryan, *Despliegue de las políticas y estrategias de la empresa*, Panorama Editorial, México, 1994.
- Fernández Ruvalcaba, Martha Margarita, “Objeto, mediaciones y conceptos en la teoría de la organización: el Programa Ashton”, en Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (coords.), *El orden organizacional. Poder, estrategia y contradicción*, Hispánicas, México, 1991.
- Fernández, Lidia M., *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*, Paidós, Buenos Aires, 1994.
- Ferraroti, Franco, “Preliminary Remarks on the Policentric Society and the Fate of the Unions”, mimeo, ponencia presentada en el Congreso Mundial de Sociología, Madrid, 1990.
- Ferraroti, Franco, *Sindicalismo Autónomo*, Edizioni di comunitá, Milán, 1958.
- Fischer, Gustave-Nicolas y Jacqueline C. Vischer, *L'évaluation des environnements de travail. La méthode diagnostique*, Les Preses de l'Université de Montréal, Canadá, 1998.
- Fischer, Gustave-Nicolas, “Espace, identité et organisation”, en Jean-François Chanlat (coord.), *L'individu dans l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, Canadá, 1998.

- Foerster von, Heinz, "Principios de autoorganización en un contexto socioadministrativo", en *Las semillas de la cibernética*, Gedisa, Barcelona, 1991.
- Foucault, Michel, "Cómo se ejerce el poder", en *La cultura en México*, No. 1264, Suplemento de *Siempre*, 13 de marzo de 1985.
- Foucault, Michel, *El discurso del poder*, Folios Ediciones, México, 1983.
- Foucault, Michel, *La vida de los hombres infames. Ensayos sobre desviación y dominación*, La Piqueta, colección Genealógica del poder, Madrid, España, 1990.
- Foucault, Michel, *Microfísica del poder*, La Piqueta, colección Genealógica del poder, Madrid, España, 1979.
- Foucault, Michel, *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la Prisión*, Siglo Veintiuno Editores, colección Nueva criminología y Derecho, México, 1980.
- Fox, Alan, *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*, London, Faber and Faber Limited, 1974.
- Fraisse, Paul, "¿Progreso o mistificación?", en Crozier, Michel, *La fabricación de hombres*, Editorial Deucalión, Buenos Aires, 1954.
- Francfort, Isabelle, Florence Osty, Renaud Sainseaulieu, Marc Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, París, 1995.
- Freire, Paulo, *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*, Siglo Veintiuno Editores, México, 1978.
- Freire, Paulo, *Política y educación*, Siglo Veintiuno Editores, México, 1996.
- Frigotto, Gaudencio, "Educación y ciudadanía: retos para el siglo XXI", en *Horizonte Sindical*, núms. 10/11, octubre 1998
- Gabayet, Luisa y Silvia Lailson, "Mundo laboral, mundo doméstico: obrera de la industria manufacturera de Guadalajara", *Estudios Sociológicos*, No. 24, El Colegio de México, 1990.
- Galambaud, Bernard, *L'initiative contrôlée ou le nouvel art du manager*, Entreprise moderne d'édition, París, 1988.
- Galbraith, Jay R. y Daniel A. Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, St. Paul: West Publishing 1978.
- Gallart, María Antonia, "Educación básica y formación para el trabajo", *Básica. Revista de la escuela y del maestro*, Fundación SNTE, Año II, número 7, septiembre-octubre de 1995.
- García Canal, María Inés, "La casa: lugar de la escena familiar", en Ignacio Maldonado (coord.), *Familias: una historia siempre nueva*, Porrúa/CIIH-UNAM, México, 1993.
- García Canclini, Néstor (coord.) y Mabel Piccini, "Culturas de la ciudad de México: símbolos colectivos y usos del espacio urbano", *El consumo cultural en México*, CONACULTA, México, 1993.
- García Canclini, Néstor, "El consumo cultural y su estudio en México", en *El consumo cultural en México*, CONACULTA, México, 1993.
- García Canclini, Néstor, "La sociología de la cultura de Pierre Bourdieu", en Bourdieu, Pierre, *Sociología y cultura*, Grijalbo/Conaculta, México, pp. 9-50, 1990.
- García Figueroa, Gabriela, *Cultura e influencia gerencial en la empresa. Un estudio de caso en Cierres Ideal de México, S.A.*, Tesis de Maestría en Sociología del Trabajo, UAM-I, México, 1996.
- Gasparini, Giovanni, "Temps et travail en Occident", en Jean-François Chanlat, (ed), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université de Laval/Éditions Eska, Montreal, 1998.
- Geertz, Clifford, *La interpretación de la cultura*, Gedisa, Barcelona, 1989.
- Giménez Montiel, Gilberto, "La problemática de la cultura en las Ciencias Sociales", en *La teoría y el análisis de la cultura*, SEP-UdeG-COMECSO, Guadalajara, 1987.
- Giménez, Gilberto, "La teoría y el análisis de la cultura. Problemas teóricos y metodológicos", en González, Jorge A. y Jesús Galindo Cáceres (coords.), *Metodología y cultura*, CENCA, México, 1994.
- Giral, José, *Cultura de efectividad*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1993.

- Giroux, Henry, *Teoría y resistencia en educación: una pedagogía para la oposición*, SXXI, México, 1992.
- Giroux, Henry, “Teorías de la reproducción y la resistencia en la nueva sociología de la educación: un análisis crítico”, *Cuadernos políticos*, no. 44, julio-diciembre, México, 1985, pp. 34-65.
- Godio, Julio, “Cuando el saber ocupa lugar. Ciencia y sindicalismo”, *Nueva sociedad*, No. 110, nov-dic 1990.
- Goffman, E., *Les rites d'interaction*, Editions de Minuit, París, 1974.
- Gómez Cabranes., Leonor, “La cultura de la empresa”, en Antonio Lucas Marín, *Sociología para la empresa*, McGraw-Hill, España, 1994.
- González Esparza, Víctor Manuel, *Jalones modernizadores: Aguascalientes en el Siglo XX*, ICA, Aguascalientes, 1992.
- González Llaca, Edmundo, *Alternativas del ocio*, Fondo de Cultura Económica, México, 1975.
- González Vela, Gabriel, *Desarrollo económico y social del Estado de Aguascalientes 1986-1992*, ICA-Instituto de Investigación Económica y Social Lucas Alamán A.C., México, 1992.
- Goodall, H. Loyd, *Casing a Promised Land. The Autobiography of an Organizational Detective as Cultural Ethnographer*, Carbondale and Edwardsville, Southern Illinois University Press, 1989.
- Gouillart, Francis J. y James N. Kelly, *Revolución empresarial*, McGraw-Hill, México, 1996.
- Gramsci, Antonio, *Antología*, Siglo Veintiuno Editores, México, 1978.
- Gramsci, Antonio, *El materialismo histórico y la filosofía de Benedetto Croce*, Juan Pablos Editor, México, 1975.
- Gramsci, Antonio, *Escritos políticos (1917-1933)*, *Cuadernos de Pasado y Presente 54*, Siglo Veintiuno Editores, México, 1977.
- Grenier, Guillermo y Raymond L. Hogler, “Labor Law and Managerial Ideology: Employee Participation as a Social Control System”, *Work and Occupations*, vol. 18, No. 3, agosto 1991.
- Guadarrama Olivera, Rocío, “El debate sobre las culturas laborales: viejos dilemas y nuevos desafíos”, en Rocío Guadarrama Olivera (coord.), *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, JP-UAM-F.Ebert, México, 1998.
- Guevara Niebla, Gilberto, “Familia-escuela: un puente indispensable”, en 2º Congreso Nacional de Educación. Educar en la democracia y el respeto a la diversidad: Compromiso del SNTE, *Lecturas Selectas, Antología, Tomo II, SNTE*, México, noviembre 1997, pp. 153-154, 1997.
- Guigo, Denis, *Ethnologie des hommes, des usines et des bureaux*, Éditions de l'Harmattan, París, 1994.
- Gutiérrez Francisco, *Educación como praxis política*, México, Edición novena, Ed. Siglo veintiuno, 2002.
- Hall, William K., “Survival Strategies in a Hostile Environment”, *Harvard Business Review*, septiembre 1980. Por revisar
- Harel Giasson, Françoise, Marie Françoise Marchis-Mouren et Louise Martel, “Identité professionnelle et identité maternelle chez les jeunes femmes experts-comptables”, *Cinquième Congrès de psychologie du travail de langue française, Psychologie du travail : nouveaux enjeux, développement de l'homme au travail et développement des organisations*, Éditions EAP, París, 1989.
- Harrison, Denis y Normand Laplante, “Confiance, coopération et partenariat. Un processus de transformation dans l'entreprise québécoise”, *Relations industrielles*, vol. 49, no. 4, Canadá, 1994.
- Haselhoff, Frits, “Un nuevo paradigma en el estudio de metas de organización”, en Ansoff, H.I., R.P. Declerck y R.L. Hayes, *El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración*, Trillas, México, 1988.
- Hassard, J., “Pour un paradigme ethnographique du temps du travail”, en Jean-François Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval, Eska, París, 1998.

- Heckscher, Charles C; *El nuevo sindicalismo. La participación del trabajador en la empresa en transformación*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Sociedad, España, 1993.
- Hellebust, Karsten G. y Joseph C. Krallinger, *Planeación estratégica práctica*, CECSA, México, 1991.
- Hernández, Andrés, Leonard Mertens y Roberto Wilde, "Flexibilidad y sistemas de remuneración. La cultura productiva de fin de siglo", *Horizonte sindical*, IESA, No. 6, México, abr-jun 1995.
- Hofer, Charles W. y Dan Schendel, *Planeación estratégica: conceptos analíticos*, Norma, Colombia, 1985.
- Hoggart, Richard, *La cultura de masas*, Grijalbo, México, 1984.
- Hyman, *Relaciones industriales*, Bume, Madrid, 1981.
- Hyman, Richard, "Strategy or Structure? Capital, labour and Control", *Work, Employment & Society*, Vol 1, No. 1, pp. 25-55, marzo 1987.
- Hyman, Richard, *El marxismo y la sociología del sindicalismo*, Serie Popular Era, No. 59, México, 1987.
- Ibarra Colado, Eduardo, "Foucault, entre el poder y la organización. La Teoría de la Organización como caja de herramientas", en *Mercados y regulación*, Serie de Investigación No. 8, Departamento de Economía, UAM-I, 1993.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña, "Teoría de la Organización. Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas", en Ibarra, Colado y Luis Montaña (comps.), *La Teoría de la Organización: conceptos y controversias*, UAM-I, México, 1986.
- Ibarra, Eduardo, "Sociedad, estrategia corporativa y relaciones industriales: hacia la reformulación del paradigma organizacional", *Sociología del Trabajo*, No. 10, Madrid, otoño, 1990.
- Ibarra, Eduardo, "Organización del trabajo y dirección estratégica. Caracterización de la evolución de los paradigmas gerenciales", en *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*, Serie de Investigación 13, UAM-I, México, 1994.
- Illich, Iván, *En América Latina ¿para qué sirve la escuela?*, Ediciones Búsqueda, Buenos Aires, 1973.
- INEGI, *Censos Económicos 1999 Enumeración Integral*, Editorial Limusa, México, 1999.
- INEGI, *Censos generales de población y vivienda, 1980 y 1990*, Aguascalientes, 1984 y 1992, respectivamente.
- INEGI, Tabulados básicos, Aguascalientes, *XII Censo General de Población y Vivienda 2000*, Aguascalientes, 2001.
- Instituto de Educación de Aguascalientes, *Las cifras de la educación. Ciclo escolar 1999-2000. Inicio*, IEA, Proyecto Salomón, Aguascalientes, 2000.
- Ivancevich, J., Donnely, J.H., y Gibson, J., *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*, McGraw-Hill-Irwin, Bogotá, 1996.
- Izazola, Haydea y María de la Paz López, "Algunas características de hogares según datos de la ENHIG 1984", *Memoria de la IV Reunión Nacional de Investigación Demográfica en México*, abril 1990, INEGI-SOMEDE, 1994.
- Jordana, Jacint, "Del 14-D al sindicalismo de los noventa. Una aproximación a la política de los sindicatos en España", *Sociología del Trabajo* 8, Madrid, invierno 1989-1990.
- Juárez Ortíz, Dora, "El divorcio y sus implicaciones", *Memoria del Primer Encuentro Nacional de Investigadores sobre Familia*, T.II, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México, mayo 1993.
- Kami, Michael J., *Puntos estratégicos*, McGraw-Hill, México, 1990.
- Kelly, John y Caroline Kelly, "Them and Us", *Social Psychology and "The New Industrial Relations"*, *British Journal of Industrial Relations*, 29-1, marzo 1991.
- Knights, David y Glenn Morgan, "Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique", en *Organization Studies*, 12/2, 1991.
- Kundera, Milan, *La lentitud*, Tusquets, México, 1995.
- Laurell y Marqués Asa Cristina y Margarita, *El desgaste obrero en México*, ERA, México, 1983.

- Laurell, A. C., “Reestructuración productiva y salud obrera”, *El Cotidiano*, UAM-A, 20,1987, noviembre-diciembre, pp. 386-389.
- Laurell, A.C. y Noriega,M, *La salud en la fábrica*, ERA, México, 1990.
- Laurell, Asa Cristina, “Condiciones de trabajo y desgaste obrero”, en *Obrero mexicano 2. Condiciones de trabajo*, Siglo Veintiuno Editores, México, 1984.
- Lazarsfeld, Paul, “De los conceptos a los índices empíricos”, en Boudon, Raymond y Paul Lazarsfeld, *Metodología de las ciencias sociales*, Laia, Barcelona, 1974.
- Leal, Juan Felipe, *Del mutualismo al sindicalismo en México: 1843-1910*, El Caballito, México, 1991.
- Lécuyer, B.P., “Rationalité et idéologie dans les sciences de l’homme”, en *Revue de Synthèse*, No. 3/4, julio-diciembre, 1988.
- Lefebvre, Henri, *El derecho a la ciudad*, Ediciones Península, Historia, ciencia y sociedad no. 44, Barcelona, 1978.
- Lefebvre, Henri, *Espacio y poder. El derecho a la ciudad II*, Ediciones Península, Historia, ciencia y sociedad, no. 128, Barcelona, España, 1976.
- Linhart, Robert, *De cadenas y hombres*, Siglo Veintiuno Editores Editores., 1979
- Lipietz, Alain, *Elegir la audacia. Una alternativa para el siglo XXI*, Trotta, Madrid, 1997.
- Lipset, M, S., “El propósito político en los sindicatos. Una expresión teórica”, en Galenson,Walter y Seymour Martin Lipset, *Teoría y estructura del sindicalismo*, Ediciones Marymar, buenos Aires . 1969.
- Lipset, M.S., y Solari, A.E. (Comps.), *Elites y desarrollo en América Latina*, Paidós, Buenos Aires, 1977.
- Llamas Huitrón, Ignacio y Nora Garro Bordonaro, “Trabajo, formalidad, escolaridad y capacitación” en Enrique de la Garza y Carlos Salas (coords.), *La situación del trabajo en México*, AFL-CIO/UAM/IET/Plaza y Valdés, México, 2003.
- Lojkine, Jean, *La clase obrera, hoy*, Siglo Veintiuno Editores, México, 1988.
- Lowe, Donald M., *Historia de la percepción burguesa*, Fondo de Cultura Económica, Breviarios No. 430, México, 1986.
- Margulies, Newton y John Wallace, *El cambio organizacional. Técnicas y aplicaciones*, Trillas, México, 1989.
- Marsden, Richard, “The Janus Faces of Organization: Foucault, Marx and Weber”, Ponencia presentada en el Sexto Encuentro Internacional de APROS, Cuernavaca, Diciembre, 1995.
- Martín Artiles, A., “Proceso de flexibilización y modelo de relaciones laborales posfordista. Estudio comparado de casos”, en *Sociología del Trabajo 15*, Madrid, primavera 1992.
- Martín Barbero, Jesús, *Dinámicas urbanas de la cultura*, Gaceta de Colcultura, no. 12, Instituto Colombiano de Cultura, diciembre de 1991.
- Marx, Carlos, *El capital. Crítica de la economía política*, Fondo de Cultura Económica, México, 1976.
- Marx, Carlos, *La tecnología del capital. Subsunción formal y subsunción real del proceso de trabajo al proceso de valorización* (Extractos del Manuscrito 1861-1863), Itaca, México, 2005.
- Marx, Carlos, *Miseria de la filosofía. Respuesta a la “Filosofía de la miseria” del señor Proudhon*, Progreso, Moscú, 1974.
- McGregor, Douglas, *El lado humano de las organizaciones*, McGraw-Hill, Colombia, 1994.
- Méda, Dominique, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Alto Aubier, 1995.
- Mejía Lira, José, *La estructura organizacional. Principales enfoques*, Serie Administración Pública, No. 15, CIDE, México, 1988.
- Melgoza, Javier, “Tras la huella de la subjetividad obrera. Algunas reflexiones desde la sociología del trabajo”, *Sociológica*, año 5, número 14, UAM, septiembre-diciembre, México, 1990.
- Melucci, Alberto, *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*, El Colegio de México, México, 1999.
- Méndez Berruela, Luis H. y José Othón Quiroz Trejo, *Modernización estatal y respuesta obrera: historia de una derrota*, UAM-A, México, 1994.

- Menéndez L., Eduardo, “El Modelo Médico y la salud de los trabajadores”, en Franco Basaglia et al, *La salud de los trabajadores: aporte para una política de salud*, Nueva Imagen, México, 1988.
- Merton, Robert K., *Teoría y estructuras sociales*, Fondo de Cultura Económica, México, 1980.
- Meyer, Eugenia (coord.), *La lucha obrera en Cananea, 1906*, INAH, México, 1990.
- Meza Ponce, Armando, *Fabrica y poder*, CIESAS, Cuadros de la casa chata no. 96, México, 1984.
- Miller, Lawrence M., *De bárbaros a burócratas. Estrategias para el ciclo vital de las empresas*, Grijalbo, México, 1991.
- Miller, W.C. y Form, W.M., *Sociología industrial*, Rialp, Madrid, 1988.
- Mills, D. Quinn, *Hacia una nueva corporación*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992.
- Mintzberg, Henry y James Brian Quinn, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993.
- Mintzberg, Henry, “La ideología y la organización misionaria”, en Mintzberg, Henry y James Brian Quinn, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993.
- Montaña Hirose, Luis y Marcela Rendón Cobián, “Del zaibatsu al keiretsu. Organización y eficiencia productiva en la gran corporación japonesa”, *Gestión y Política Pública*, vol. III, No. 1, 1er. semestre 1994.
- Montaña Hirose, Luis, “La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina”, en Enrique de la Garza (coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, Colmex/FLACSO/UAM/Fondo de Cultura Económica, México, 2000. pp. 285-311.
- Montaña Hirose, Luis (coordinador general), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, UAM/Universidad de Occidente/Miguel Ángel Porrúa, México, 2004.
- Montaña, Luis, “Organisational Spaces and Intelligent Machines. Reflexions on the Ethics. A Metaphorical Approach”, en *Artificial Intelligence and Society*, 1994.
- Montaña Hirose, Luis y Marcela Rendón Cobián, “Poder, conflicto y mediación en las organizaciones -o la promesa, siempre postergada, de amor-”, en Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (coords.), *El orden organizacional. Poder, estrategia y contradicción*, Hispánicas, México, 1991.
- Morishima, Michio, “Economía y cultura en la modernización de Japón”, en *RICS*, No. 118, dic 1988.
- Morrisey, George L., *Pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1996.
- Mouzelis, Nicos, *Organización y burocracia*, Ediciones Península, Barcelona, 1973.
- Muniz, Patricia y Rosa María Rubalcava, “La Reproducción de la pobreza”, *Demos*, México, 1996.
- Munné Frederic, *Psicosociología del tiempo libre. Un enfoque crítico*, Trillas, México, 1985.
- Muñoz García, Humberto y María Herlinda Suárez Zozaya, “Educación y empleo. Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey”, en Memorias de la IV Reunión Nacional de Investigación Demográfica en México, abril de 1990, T: III, INEGI-SOMEDE, 1994.
- Muñoz Izquierdo, Carlos, “Análisis e interpretaciones de las políticas educativas: el caso de México (1930-1980)”, *Sociología de la educación*, CEE, México, 1981.
- Novelo, Victoria, “La cultura obrera, una contrapropuesta cultural”, *Nueva Antropología*, Vol. VI, no, 23, México, 1984.
- Nozick, Robert, *Anarquía, Estado y utopía*, Fondo de Cultura Económica, México, 1988.
- Offe, Claus, *La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro*, Alianza Universidad, España, 1992.
- OIT, “Ajuste y sindicatos en América Latina”, *Horizonte sindical*, no. 4 y 5, México, enero/marzo 1995.
- Ojeda Áviles, Antonio, “Sindicalismo europeo :su crisis, sus alternativas”, *Sociología del trabajo* 6 Madrid, prim 1989.
- Okamura, Chikanobu e Hiroshi Kawahito (autores varios), *Karoshi*, Mado-sha, Tokyo, 1990.
- Olson, Mancur, *Logique de l'action collective*, PUF, París, 1987.
- Ortega Olivares, Mario, *Productividad y fatiga laboral. Diez hipótesis de sociología médica sobre riesgos del trabajo*, UAM-X, México, 1996.

- Ortiz, Víctor Manuel, *La casa. Una aproximación*, UAM-X, México, 1987.
- Ouchi, William, *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Fondo Educativo Interamericano, México, 1982.
- Padua, Jorge, "Movilidad social y universidad", en Gilberto Guevara, *La crisis de la educación superior en México*, Nueva Imagen, México, 1985.
- Padua, Jorge, "*Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*", El colegio de México, México, 2001.
- Padua, Jorge, "Transformaciones estructurales, políticas educativas y eficiencia en el sistema escolar de México", *Estudios sociológicos*, vol. XII, no. 36, El Colegio de México, México, septiembre-diciembre, pp. 483-514, 1994.
- Pagès, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac y Daniel Descendre, *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France, París, 1979.
- Paitra, Jacques, "Changement socio-culturel et évolution des valeurs et motivations au travail", en *Société française de psychologie, Quelles motivations au travail?*, Entreprise moderne d'édition, París, 1982.
- Peak, Martha H., "Universidades empresariales", *Gestión*, volumen 2, no. 3, mayo-junio 1997, pp. 44-51.
- Penton, Evelio, *Educación y economía: el capital humano*, Playor, Madrid, 1979.
- Perrow, Charles, *Análisis de la organización, Aspecto sociológico*, Cecsá, México, 1982.
- Perrow, Charles, *Sociología de las organizaciones*, MacGraw Hill, México, 1991.
- Pescador, José Ángel, *El binomio familia-escuela, para avanzar hacia los mejores rumbos de la educación*, SEP, México, 1994.
- Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman, *En busca de la excelencia*, Lasser Press Mexicana, México, 1984.
- Pheysey, Diana C., *Organizational Cultures. Types and transformations*, Routledge, London and New York, 1993.
- Portantiero, Juan Carlos, *Los usos de Gramsci*, Cuadernos de Pasado y Presente, Siglo Veintiuno Editores, México, 1977.
- Poulantzas, *Poder y Socialismo*, Siglo Veintiuno Editores Editores, México, 1980.
- Prawda, Juan, *Logros, inequidades y retos del futuro del sistema educativo mexicano*, Grijalbo, México, 1989.
- PREALC, OIT, *Políticas de empleo en América Latina*, Santiago, septiembre de 1974.
- Pries, Ludger, *La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la "sociedad de riesgo"*, UAM-I, México, 1995.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings y C. Turner, "The context of Organization Structures", en *Administrative Science Quarterly*, No. 14, 1969.
- Puig Rovira, Josep María y Jaime Trilla, *La pedagogía del ocio*, Laertes/Psicopedagogía, Barcelona, 1996.
- Quinn, James Brian, "Estrategias para el cambio", en Mintzberg, H. y Quinn, J.B., *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993.
- Radosevich, H. Raymond, "Implicaciones estratégicas en el diseño de organización", en Ansoff, H.I., R.P. Declerck y R.L. Hayes, *El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración*, Trillas, México, 1988.
- Rahman, Graciela, "La magia de la decadencia. Mujer y familia", en Ignacio Maldonado (coord.), *Familias: una historia siempre nueva*, Miguel Ángel Porrúa/CIIH-UNAM, México, 1993.
- Ramírez Velásquez, Josefina, "Representaciones y prácticas acerca de la salud y la enfermedad en un grupo de obreras", en Pérez-Gil Romo, Sara Elena y Patricia Ravelo Blancas (coords.), *Voces disidentes. Debates contemporáneos en los estudios de género en México*, CIESAS-Porrúa, México, 2004.

- Raso Delgue, Juan, “La empresa y las políticas de empleo”, *Horizonte sindical*, no.10/11, México, octubre 1998, pp. 135-140.
- Ravelo, Patricia, y Sergio Sánchez, “Las mujeres en los sindicatos en México (una aproximación al tema)”, en Pérez-Gil Romo, Sara Elena y Patricia Ravelo Blancas (coords.), *Voces disidentes. Debates contemporáneos en los estudios de género en México*, CIESAS-Porrúa, México, 2004.
- Rendón, Teresa, “El trabajo femenino en México”, *El cotidiano*, no. 53, UAM, México, 1993.
- Reygadas Robles Gil, Luis, “Estereotipos rotos. El debate sobre la cultura laboral mexicana”, en Guadarrama, Rocío (coord.), *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, Juan Pablos-UAM-F. Ebert, México, 1998.
- Ricci, Renzo, *La muerte Obrera*, Nueva Imagen, México, 1981.
- Ritti, R. Richard y G. Ray Funkhouser, *Vida interna de la empresa. Un enfoque cultural-interpretativo de los problemas de la empresa*, Plaza y Janés, España, 1987.
- Ritzer, George, *La Macdonalización de la sociedad. Un análisis de la racionalización de la vida cotidiana*, Ariel, Barcelona, 1996.
- Roberts, Ceridwen, “La place de l’emploi dans la vie des femmes: conclusion de l’enquete anglaise sur les femmes et l’emploi”, *Sociologie du travail*, No. 3, julio-septiembre, Francia, 1984.
- Rodil, Florencio, “Chandler: la historia de las organizaciones empresariales norteamericanas”, en Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (coords.), *El orden organizacional. Poder, estrategia y contradicción*, Hispánicas, México, 1991.
- Roethlisberger, Fritz J. y William J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, 1976.
- Roitman, Marcos, *El pensamiento sistémico. Los orígenes del social-conformismo*, Siglo Veintiuno Editores, México, 2003.
- Romo Vázquez, Arnoldo, *La economía industrial de Aguascalientes. Notas para su estudio 1980-1988*, Cuadernos de Trabajo No. 11, Oficina de Coordinación de Asesores, Gobierno del Estado de Aguascalientes, ene-feb, 1995.
- Rossi, I y E. O’Higgins, *Teorías de la cultura y métodos antropológicos*, Anagrama, Barcelona, 1981.
- Roxborough, Ian y Francisco Zapata, “Algunos mitos sobre el sindicalismo en México”, *Dialogos*, El colegio de México, nov-dic 1978.
- Rubalcava, Rosa María y Martha Schteingart, “Diferenciación socio-espacial intraurbana en el área metropolitana de la ciudad de México”, en *Estudios sociológicos*, III, 9, 1985.
- Safa, Patricia, “Espacio urbano, sectores sociales y consumo cultural en Coyoacán”, en Néstor García Canclini (coord.), *El consumo cultural en México*, CONACULTA, México, 1993.
- Sainsaulieu, R., *Les relations de travail à l’usine*, Paris, Éditions d’Organisation, 1972.
- Sainsaulieu, R., *Sociología de l’organisation et de l’entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques de Dalloz, París, 1987.
- Salas, Carlos, “Otra faceta de la dualidad económica: trabajo y empleo precario en el México actual”, *Trabajo*, 2ª época, UAM-I, año 2, no. 3, enero-junio 2000.
- Salas, Carmen, *Dime con quién trabajas y te diré con quién te acuestas*, Plaza y Janés Editores, Barcelona, 2003.
- Salles Almeida, Vania, “Una condición sobre las condiciones de la reproducción campesina”, *Estudios Sociológicos*, El Colegio de México, 1984.
- Sánchez, Francisco, *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*, Editorial Limusa, México, 1993.
- Saunders, Graham, *El compromiso empresarial. Cómo lograr objetivos en equipo*, Legis Editores, Colombia, 1991.
- Schaff, Adam, *¿Qué futuro nos aguarda? Las consecuencias sociales de la segunda revolución industrial*, Crítica, España, 1985.

- Schein, Edgar H., “El desarrollo gerencial como proceso de influencia”, en Bartlett, Alton C. y Thomas A. Kayser, *Cambio de la conducta organizacional*, Trillas, Biblioteca de Ciencias de la Administración, México, 1980.
- Schein, Edgar H., *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés Editores, España, 1988.
- Schein, Edward H., “The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture”, tiré de Frost, Peter et al. (dir.), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park, Sage Publications, 1991.
- Schnitman, D.F., *Nuevos paradigmas. Cultura y subjetividad*, Paidós, Buenos Aires, 1994.
- Schteingart, Martha y Marlene Solís, *Vivienda y familia en México: un enfoque socio-espacial*, INEGI/El Colegio de México/IIS-UNAM, INEGI, México, 1995.
- Schumann M, Kern Horst et al, “Perdedores y ganadores. Nuevas tecnologías, trabajadores y sindicatos”, entrevista publicada en *Sociología del Trabajo*, No. 2, Madrid, inv de 1987-1988.
- Sélim, Monique, *L'aventure d'une multinationale au Bangladesh*, Paris, Éditions de l'Harmattan, 1991.
- Selznick, P.H., *Leadership in Administration*, Harper & Row, Nueva Work, 1957.
- Sennet, Richard, *La autoridad*, Alianza, Colección Alianza Universidad No. 341, Madrid, 1982.
- Shaiken, Haarley, “Computadoras y relaciones de poder en la fábrica”, *Cuadernos políticos*, No. 30, México, oct-dic 1981.
- Sheridan Prieto, Cecilia, *Espacios domésticos. Los trabajos de la reproducción*, CIESAS, México, 1991.
- Shultz, Theodore W., *Valor económico de la educación*, UTEHA, México, 1968.
- Sikula, Andrew F. y John F. McKenna, *Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos*, Limusa, México, 1989.
- Sivadon, Paul y Adolfo Fernandez-Zoila, *Tiempo de trabajar. Tiempo de vivir. Psicopatología de sus ritmos*, Herder, Barcelona, 1987.
- Slaughter, Jene, “Los sindicatos y el concepto de equipo de trabajo”, *Trabajo*, No. 1, UAM-I, México, oct-dic 1989.
- Sudarsky Rosenbaum, John, *El impacto de la tradición hispánica en el comportamiento empresarial latinoamericano*, Monografías 31, Serie Empresa, Economía y Sociedad, Universidad de los Andes, Colombia, 1992.
- Sutton, C.J., *Economía y estrategias de la empresa*, Limusa, México, 1983.
- Taylor, Frederick Winslow, *Principios de la administración científica*, Herrero Hermanos, México, 1961.
- Tedesco, Juan Carlos, “Crisis económica, educación y futuro en América Latina”, *Nueva Sociedad*, no. 84, Venezuela, julio-agosto 1986.
- Teiger, C, *Paroles au travail*, París, L'Harmattan, 1995.
- Tenti Fanfani, Emilio, *Consideraciones sociológicas sobre calidad de la educación*, UPN, Colección Cuadernos de cultura pedagógica, Serie Ensayos no. 1, México, 1984
- Terssac, Gilbert de, *Autonomie dans le travail*, Presses Universitaires de France, Francia, 1992.
- Testa, Mario, *Pensamiento estratégico y lógica de programación (el caso de salud)*, Lugar Editorial, Argentina, 1995.
- Thompson, Edward P., *Tradicón, revuelta y conciencia de clase*, Editorial Crítica, España, 1979.
- Thompson, Mark e Ian Roxborough, “Union elections and democracy in México: a comparative perspective”, en *British Journal of Industrial Relation*, Vol. 20 No. 2, Julio, 1982.
- Thompson, Paul, “Cultura laboral y enorgullecimiento por la cualificación laboral entre los obreros del automóvil de Coventry”, en *Sociología del Trabajo*, No. 7, Madrid, 1989.
- Thuderoz, Christien, “Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif”, *Revue française de sociologie*, volume 36, 1995.
- Thurow, Lester, *La guerra del Siglo Veintiuno* Editores, Vergara, Buenos Aires, 1992.
- Timio, Mario, *Clases sociales y enfermedad*, Nueva Imagen, México, 1983.
- Tixier, Pierre-Éric, “Légitimité et modes de domination dans les organisations”, *Sociologie du travail*, no. 4, 1988.

- Todd, E. (1984), *L'enfance du monde : structures familiales et developpement*, Paris: Éditions du Seuil.
- Touraine, Alain, "Poder y decisión en la empresa", en Friedmann, G., y P. Naville, *Tratado de sociología del trabajo*, Fondo de Cultura Económica, México, 1992.
- Trentin, Bruno , "Los horizontes del sindicato en Europa", entrevista publicada en Trabajo, No.3 4,veroto 1990.
- Villavicencio, Daniel, "Acerca del concepto de 'calificación'", *Trabajo*, 9, México, marzo 1993.
- Wachendorfer, Achim, "Sindicalismo latinoamericano, un futuro incierto", *Nueva Sociedad*, No. 110, Venezuela, noviembre-diciembre, 1990.
- Weber, Henri, "Cultures patronales et types d' entreprises: esquisse d' une typologie du patronat", en *Sociología del trabajo*, No. 4, España, 1988.
- Weber, Max, *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1987.
- Weinberg, Gregorio, "Tiempo, destiempo y contratiempo", en *De historia e historiadores*. Homenaje a José Luís Romero, Siglo Veintiuno Editores, colección Historia, México, 1977.
- Werner Sacher, Estenfeld. "La exigente y difícil tarea de evaluar al alumno", T. I, SNTE, México, Noviembre, 1997
- Whyte, William H., *El hombre organización*, Fondo de Cultura Económica, México, 1975.
- Womack, James, Daniel Jones y Daniel Ross, *La máquina que cambió el mundo*, MIT, McGraw Hill, España, 1992.
- Yavitz, Boris y William H. Newman, *Estrategia en acción. Ejecución, políticas y resultados de la planeación comercial*, Compañía Editorial Continental, México, 1990.
- Yoshihara, Hideki, "Hacia un concepto comprensivo del comportamiento estratégico de adaptación de las empresas", en Ansoff, H.I., R.P. Declerck y R.L. Hayes, *El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración*, Trillas, México, 1988.
- Zapata Novoa, Juan, *Tercos y triunfadores de Monterrey*, Ediciones Castillo, Monterrey, 1993.
- Zapata, Francisco "La formación de la acción colectiva en el nuevo modelo de desarrollo", en Durand, Jorge, *Movimientos sociales. Desafíos teóricos y metodológicos*, en Universidad de Guadalajara, México, 2002.
- Zapata, Francisco, *El sindicalismo mexicano frente a la restructuración*, El Colegio de México/UNRISD, México, 1995.
- Zapata, Francisco, *Tiempos neoliberales en México*, El Colegio de México, México, 2005.
- Zarza Villegas, Susana, "Análisis de la subjetividad de la mujer trabajadora: un enfoque psicoanalítico", *Memoria del Primer Encuentro Nacional de Investigadores sobre Familia*, Tomo II, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México, mayo, 1993.
- Zemelman, Hugo, *Crítica epistemológica de los indicadores*, Jornadas 114, El Colegio de México, México, 1989.
- Zemelman, Hugo, *De la historia a la política. La experiencia de América Latina*, Siglo Veintiuno Editores/Universidad de las Naciones Unidas, México, 1998.
- Zurla, Paolo, "Calidad y cultura del trabajo en los años ochenta", *Sociología del Trabajo*, No. 8, invierno 1989-1990.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00030

SUBORDINACION, IDENTIDAD Y SENTIDO EN TRES FABRICAS MEXICANAS

En México, D.F., se presentaron a las 10:00 horas del día 13 del mes de octubre del año 2006 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ENRIQUE MODESTO DE LA GARZA TOLEDO

DR. MIGUEL ANGEL CASILLAS ALVARADO

DR. ADOLFO MIR ARAUJO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: ALEJANDRO ESPINOSA YAÑEZ

De acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

A P R O B A R

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
DIRECCION DE SISTEMAS ESCOLARES



Casa abierta al tiempo

ALEJANDRO ESPINOSA YAÑEZ
FIRMA DEL ALUMNO

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS PEREZ

PRESIDENTE

DR. ENRIQUE MODESTO DE LA GARZA TOLEDO

VOCAL

DR. MIGUEL ANGEL CASILLAS ALVARADO

SECRETARIO

DR. ADOLFO MIR ARAUJO