

## Importancia del trabajo y los trabajadores en el desarrollo de la productividad

Juan López Molina\*

### Resumen

Se inicia el presente artículo con una breve polémica sobre las posturas tayloristas respecto al papel de los trabajadores en el proceso de trabajo. Se adopta partido por aquellas posturas que no niegan el control taylorista pero sostienen el papel complejo y dinámico de los trabajadores en este ámbito. Desde la perspectiva del autor son temáticas relacionadas con las condiciones de trabajo y con el desarrollo de la producción y la productividad, por ello es importante la profundización de su estudio. En la segunda parte se exponen los resultados de un estudio de caso realizado bajo esta óptica en una empresa de la rama manufacturera, en la cual se detectaron relaciones conflictivas entre los trabajadores y una organización informal del proceso de trabajo, situación que se combinó con el poco interés de la directiva por el desarrollo de la empresa, dando como resultado la quiebra de la misma.

**Palabras claves:** Proceso de trabajo, trabajadores, relaciones sociales, subjetividad, conflictos laborales, saber-hacer.

### *The decisive rol of the workers in the productivity*

### Abstract

This paper begins pointing out the basics of taylorism in relation to the role of the worker during the work process; and moves on to the other approaches which do not deny the tayloristic control but which support a more complex and dynamic role of the worker in his work environment. It is important to study these approaches because from the author's point of view both topics are related to the conditions at work and to the

Recibido: 10-03-97 . Aceptado: 23-03-97

\* Maestría en Sociología del trabajo por la UAM-Iztapalapa, profesor de la UNAM y UAM Xochimilco, México

development of production and productivity. In the second part of the paper, the author offers the results of a case study which was developed under the previous principles. In this case study difficult conflicts were detected among the workers, as well as a very informal organization of the work process. The results was the closing of the factory due to the problems between the workers, as well as the lack of interest on the part of the owners.

**Key words:** work process, workers, social relations, subjectivity, labor conflicts, know-how to.

## El mundo vivo y el factor humano en el centro de trabajo

Frederick Taylor se propuso sustraer el saber-hacer de los trabajadores en el proceso de trabajo mediante la segmentación y fragmentación de las tareas y, durante mucho tiempo apologistas y críticos del taylorismo creyeron firmemente en que éste despojaba a los trabajadores de las potencialidades creativas y la voluntad, reduciéndolos a simples movimientos; así para Chanaron y Perrin (1988), el trabajador taylorista es más un robot, pues sus tareas específicas cuyo orden de sucesión en el tiempo y el espacio responde a una lógica inmutable y repetitiva; esto deriva del hecho de que la descomposición de los movimientos se basa en la teoría de la mecánica<sup>1</sup>. De acuerdo a este orden de ideas, la intención del taylorismo fue la normalización tanto de los trabajadores como de sus

instrumentos de trabajo<sup>2</sup> activados por la paga recibida. En otras palabras, el trabajador taylorista sería un individuo cuyos movimientos mecanizados se supeditan a los incentivos económicos.

Existen otras corrientes que no niegan tal control y fragmentación pero recuperan el carácter vivo, dinámico y con voluntad del trabajador; en esta línea de análisis tenemos a Burawoy (1989); De Bresson (1987); y a P. Thompson (1989-90) quienes, mediante la recreación de la vida en el taller nos trasladan a ese mundo lleno de vivencias y significados que le imprimen los actores del mismo; de acuerdo a esto, tal carácter le permite rebasar en mayor o menor medida el control taylorista:

"(Los trabajadores) se aferran a la posibilidad de obtener de su trabajo una satisfacción residual...En cualquier actividad, a pesar del embrutecimiento que

1 "...la mecanización comienza con el estudio de la producción, que equivale a dividir el trabajo humano en tantas operaciones como comprenda. Se aprecia, pues, claramente la afiliación mecanicista del sistema de dirección científica"(Chanaron y Perrin: 81).

2 "Al igual que pueden suponerse aspectos biológicos idénticos, existen aspectos psicológicos comunes a la "naturaleza humana", que hacen posible prever comportamientos idénticos. El hombre taylorista (el sujeto paciente de la organización) es un **hombre económico** que busca su beneficio personal actuando en función de conseguir el máximo lucro individual con el mínimo esfuerzo. Un modelo congruente con el tipo de **individuo** en el capitalismo".(Castillo, Taylorismo, 1988, 47-48.).

entraña la mecanización, hay un margen de iniciativa que puede satisfacer hasta cierto punto el instinto lúdico y el impulso creador...aun en el caso de que los pormenores de las tareas esten prescritos con absoluta minuciosidad y de conformidad con los más estrictos imperativos del sistema tayloriano, siempre quedan al trabajador algunos resquicios, ciertas posibilidades de sustraerse de la rutina, de forma que al ejecutar su trabajo pueden permitirse de cuando en cuando el lujo de la autode-terminación" (De Man; 1960, citado por Burawoy, 1989: 104)

Esta reflexión nos lleva al cuestionamiento de si son únicamente las motivaciones instrumentales las que subyacen al desempeño del trabajador en el proceso; la presencia física del obrero puede darse en la fábrica sin que por ello se garanticen resultados y productos con las características esperadas. Significa entonces que, entre la aportación de la fuerza de trabajo y su transformación en productos con ciertas características, media una gran distancia. Transpuestas las puertas de la fábrica, queda el problema de lograr el empeño y la participación del trabajador en un proceso de suyo autoritario y monótono y, con frecuencia frustrante (Burawoy: 170). De Bresson señala que los empleadores al pagar los salarios, no sólo pagan la fuerza de trabajo en bruto, sino que también adquieren el buen juicio de los trabajadores, que sin este aporte se detendría todo el proceso (De Bresson: 36). ¿Que impulsa al trabajador a empeñar su voluntad y creatividad en

un proceso con las características señaladas?

A decir de Burawoy, sin extinguir el mundo de las exigencias e incomodidades, los trabajadores construyen su propio mundo con el cual superponen a aquel; en tanto un mundo construido sobre otro se trata más bien de un juego: "El juego constituye una necesidad que en estricto sentido es producto de una sociedad 'cuyos intereses dominantes imponen la represión'".(Burawoy, 1989: 107)

A través del juego ellos expresan su **consentimiento** a participar del proceso y con ello ceden sus potencialidades para la realización de la producción con todas sus implicaciones. ¿En qué consiste el juego? En los recursos que los trabajadores despliegan para desarrollar sus propios ritmos dentro de los rangos establecidos por la directiva o por la misma máquina; de la capacidad de tomar atajos para abreviar pasos; de establecer sus propios retos en el desarrollo de la producción; de ganar sus propios tiempos para la recreación o para el desarrollo de las relaciones sociales; por sus manifestaciones, entendemos que el juego es también factor de **resistencia**. Visto así, el proceso de trabajo sería entonces, en última instancia, un juego entre consentimiento y resistencia de los trabajadores. Entre un aceptar, aceptar modificando o rechazando las condiciones de este proceso.

Pero este juego tiene un prerrequisito: la posesión del **saber hacer** por parte de los trabajadores, esa capacidad que conjuga conocimientos de carácter técnico formal e informal y las experiencias

sociales que da la vida en el taller. El saber hacer tiene una importancia primordial, dado que por este medio el trabajador puede tomar cierta independencia y autonomía de los directivos de la empresa en la manipulación y manejo de su proceso de trabajo, en tanto significan los conocimientos más profundos del proceso y al cual éstos no tienen acceso (De Bresson, 1987:36).

Sin duda, el salto explicativo de estos autores habla de un proceso humanizado producto de intercambios de diferente tipo, en cuyos relatos está implícita la vida colectiva de la fábrica. No obstante, esta propuesta -sobre todo las propuestas de De Bresson- no puede despojarse de cierto voluntarismo, pues aún reconociendo la importancia de la vida social y de la presencia de distintos actores sociales en el taller, el dominio o la lucha en cada puesto de trabajo parece salir de la heroicidad y buena voluntad de cada trabajador. Significa entonces que se debe poner mayor énfasis sobre esta vida colectiva y las interrelaciones que se tejen en su interior, las cuales hablan de un proceso complejo de intercambios a diferente nivel.

Si se habla entonces de una colectividad, forzosamente se debe reconocer la existencia de relaciones de sus integrantes en su interior, sean éstas de carácter formal o informal, cooperativas,

cordiales y/o conflictivas. Inversamente, cada uno de los individuos precisa de las relaciones con los demás para el desarrollo de cada uno de los ámbitos de su vida. A. Heller (1991) sostiene que una esfera de la personalidad de los individuos se compone de los contactos con los demás y estos a su vez son la base de las relaciones sociales; tales relaciones están impregnadas de ciertas dosis de amor o de odio<sup>3</sup>. En otras palabras los vínculos son causa y efecto de nuestra condición humana y como tales tienen cargas subjetivas, es decir, no hay relaciones neutras.

Las relaciones sociales revisten primordial importancia; esto es, dependiendo de las relaciones desarrolladas por cada trabajador con sus compañeros o con la directiva, es como aquel podrá sortear los problemas y requerimientos del proceso. Son las relaciones que establecen con sus compañeros las que le facilitan o dificultan el desarrollo de su trabajo, ya sea orientándolo, ayudándole, proveyéndole de los medios de trabajo o en caso contrario ignorándolo o sabotando su trabajo.

La cooperación entre sí es una condición para el desarrollo de las labores, pero ésta cobra mayor relevancia cuando se trata de los trabajadores noveles que necesitan con mayor apremio la ayuda de sus compañeros para acceder a los pri-

3 Abundando, la autora nos dice que los contactos se constituyen en **relaciones** cuando son sistemáticos, intensos y organizados y comportan vínculos sentimentales recíprocos entre sus miembros. Los contactos se verifican en dos niveles, los de tipo personal (cara a cara) observables en el ámbito de la cotidianidad. Los contactos entre los conjuntos sociales (entre estructuras), por ejemplo entre una clase y otra en la cual no predomina la relación interpersonal.

meros pasos en el taller; para esto, aquellos deben contar con la aceptación de éstos<sup>4</sup>. Los ritos, los reconocimientos sociales y hasta los mitos alrededor de la posesión del saber hacer, dan cuenta de la importancia que tiene el dominio de las técnicas del trabajo para no compartirlo con el primer trabajador que se presente<sup>5</sup>. La importancia de las relaciones sociales y la aceptación en el círculo se revela, cuando la condición para acceder a los círculos sociales del taller hace necesario haber cumplido con las normas y códigos del mismo<sup>6</sup>.

Por lo tanto, la condición de la buena marcha de los procesos demanda una buena dosis de consenso, aunque no podemos descartar el conflicto; pero la imposición de este último en los procesos, cuando así sucede, no se da sin trastocar la marcha del mismo. Un alto grado de conflicto puede traducirse en rencillas entre los propios trabajadores de los cuales difícilmente podemos esperar cooperación y agilización del trabajo, lo cual redundará en última instancia en problemas para la productividad de la empresa<sup>7</sup>.

Recapitulando, la línea de análisis en referencia, considera que los resqui-

- 4 P. Thompson nos relata las barreras que los trabajadores noveles tienen que sortear para acceder a la calificación, y sólo cuando estos han obtenido la aprobación de sus compañeros es cuando se les ayuda a acceder a los conocimientos en las fábricas inglesas del primer tercio del siglo. (Thompson, 1989).  
"Cuando empecé a trabajar en el taller C. fui dolorosamente consciente de algunas barreras para aprender un oficio en el trabajo, aunque no me había percatado del nivel en que el comportamiento industrial había llegado a ser patológico. Por consiguiente, me sentí aliviado enormemente cuando descubrí que Bill estaba dispuesto a entrenarme y contaba con unas cuantas horas, al menos de laminación vertical en mi poder" (Relato de Petersen de su experiencia en el taller) (Citado por De Bresson: 25)
- 5 "...No podías coger a alguien de fuera, de una granja, y ponerlo a hacer ese trabajo. Los obreros calificados estaban dispuestos a adoptar una actitud "benévola" hacia ese hombre, siempre que sus antecedentes fuesen los correctos" (Thompson: 117).
- 6 "Los jóvenes solían ser acogidos con una serie de bromas pesadas y novatadas, tales como ser enviados a buscar un destornillador para zurdos, que a veces incluían un ritual de iniciación sexual en el que les bajaban los pantalones y se les untaban sus genitales con cola o grasa" (Thompson: 117).  
"Los novatos enfrentan otras barreras creadas por los compañeros de trabajo cuando aprenden por primera vez su oficio. Los maquinistas experimentados rehúsan con frecuencia enseñar a los nuevos empleados. Por el contrario esconden las herramientas y dispositivos; ponen trampas en una máquina para que el nuevo operario se hunda o tenga que abandonar un trabajo. La mayor parte de los nuevos operarios de maquinaria en Canadá deben tolerar tal tipo de iniciaciones, sobreviviendo sólo si tienen suficiente suerte para hacer amistad con un viejo maquinista dispuesto a actuar como maestro..." (De Bresson: 26).  
"Una vez que me di cuenta de que podía "arreglármelas", la participación en un juego cuyo resultado suscitó mi interés. ...Además, el juego es la única forma de entablar relaciones con otros en el lugar de trabajo. Hasta que no pude pasearme por el taller con aire de maquinista experimentado, capaz de tomarse todo el tiempo del mundo sin dejar de "arreglármelas", sólo los más novatos se dignaron entablar conversación conmigo" (Burawoy: 91).
- 7 Burawoy nos relata los grandes problemas que se generaban ante la actitud poco cooperativa y de franco sabotaje de los trabajadores auxiliares como los surtidores de materiales o el despachador de las herramientas. Estos podían darse el lujo de sustraerse del ritmo por el hecho de no estar insertos en la línea de producción, por ello les daba igual y hasta gozaban del sufrimiento de los operadores que sí tenían que cubrir una cuota durante la jornada. (Burawoy: 80)

cios de la organización taylorista dejan margen para el despliegue de un sinnúmero de recursos y tramas de relaciones, mediante las cuales los trabajadores asumen su papel dentro del proceso de trabajo, apropiándose de él y humanizándolo. Entendemos que se trata de recursos para dominear el proceso, en el sentido de modificar la velocidad de las máquinas, conocer los atajos, evadir o amortiguar el impacto de ciertas órdenes, darse algún tiempo para la recreación y para fomentar las relaciones sociales. En esto, el saber hacer y detrás de éste las relaciones sociales de los trabajadores tienen un papel fundamental, ya que de acuerdo al dominio del primero y del tipo de relaciones entre los trabajadores es como podrán con mayor o menor medida sortear los problemas que les plantea el proceso de trabajo.

## **El contexto de la empresa estudiada**

El estudio se realizó en tres líneas de producción de una empresa mexicana mediana (de alrededor de 120 trabajadores), armadora de envases de hoja de lata para la conservación de legumbres, leche en polvo y aceite de uso industrial llamada Carisa, S.A. (la empresa de aquí en adelante).

Entre sus características principales podemos señalar los siguientes:

a) Era filial de AHMSA (Altos Hornos de México, uno de los consorcios metalúrgicos más grandes del país) y fue adquirida con el fin de rescatar y procesar el material de segunda clase que este

consorcio no lograba colocar en el mercado.

b) Fue adquirida en pago de una deuda que su antiguo dueño no saldó, la cual no lo liberó de otras deudas contraídas, situación que arrastró hasta su quiebra.

c) En su condición de filial se supeditó a la disponibilidad del material de segunda lo cual propició ritmos irregulares de trabajo, esto es, cuando el material se agotaba el proceso productivo se detenía y sólo se reanudaba cuando el consorcio disponía de este material, pasando por alto los compromisos de la empresa con el mercado.

d) La empresa nació en la empiria absoluta ya que su anterior dueño (antes de AHMSA) desconocía los elementales principios de organización y administración de una empresa, permitiendo que ésta operara en la informalidad total, esto es, en el proceso de trabajo no existieron manuales de puesto, no hubo instrucciones de producción, ni normas de calidad, ni establecieron los ritmos de trabajo, etc. La distribución de los puestos obedeció a la lógica y a la demanda de cada máquina, en una palabra no hubo prescripción del proceso. Con algunos pequeños cambios, tal situación continuó bajo la propiedad de AHMSA.

e) Ante tales ausencias los ritmos se supeditaban al buen estado de las máquinas -cuya antigüedad de alrededor de 40 o 50 años de algunas de ellas las hacía muy frágiles-, de la disponibilidad de la materia prima y del apremio de los clientes. Cuando estas tres condiciones lograban cumplirse, la empresa trabajaba

a su máxima capacidad posible y a ritmos intensos.

f) Se trataba de una empresa heterogénea tecnológicamente; combinaba en sus procesos de producción maquinaria de niveles tecnológicos disímiles que van desde procesos totalmente manuales hasta maquinaria computarizada.

g) En el curso de esta investigación se declaró la quiebra de la empresa como consecuencia de la marginación de la que fue objeto por parte del consorcio, el desánimo de muchos trabajadores debido a esta misma situación y, el último empujón vino a darlo la devaluación de la moneda mexicana en diciembre de 1994, misma que generó presión sobre la deuda que ésta venía arrastrando desde su adquisición. Situación que obligó al despido de dos terceras partes del personal, en su mayoría mujeres.

### **El caso de Carisa, S.A.**

En un estudio de caso realizado en la fábrica de envases de hojalata, emprendido para detectar la capacidad que tienen los trabajadores para modificar la organización del trabajo instaurada por la gestión empresarial a partir de su saber-hacer y de las relaciones existentes entre ellos, encontramos que la relación entre los varones se caracterizaba por las prácticas individualistas, de resentimiento entre ellos, de ayuda condicionada; y entre las mujeres los conflictos eran mayores

porque además imperaba la envidia y el sabotaje en algunos casos.

Se observó que ambos se supeditaron a las condiciones existentes en el taller aún con todas las irregularidades que éste presentaba y todos los factores desfavorables a su desempeño. Lo anterior se debió a la situación conflictiva en que se desenvolvían debido, en mucho, a los problemas organizativos de la empresa, propiciando en algunos casos una competencia entre ellos por encima de la vida colectiva y, en otras ocasiones, la situación se expresó mediante la apatía y el sabotaje entre los mismos trabajadores.

### **Características tecnológicas de la empresa**

El resultado de cada línea de producción analizada arrojó resultados diferentes, explicable por las características tecnológicas y organizativas diferenciadas de cada línea, como se verá a continuación

La línea del bote alcoholero -llamada así por el tipo de vasija pequeña para medicinas que ahí se ensamblaba- estaba constituido por la formación en serie de máquinas electromecánicas de simple efecto<sup>8</sup>, significa que cada máquina sólo se impulsaba por el accionamiento de su operador; por estas características -en teoría- cada operador estaría en condiciones de fijar el ritmo de su máquina, pero

8 Son máquinas de alimentación eléctrica, que por cada operación que realizan, requieren un impulso por parte del operador ya sea por algún botón, palanca o pedalazo, por ejemplo una máquina de remachado

la formación en serie de éstas -en función de la continuidad del proceso productivo- las encadenaba unas a otras, por tanto el ritmo se determinaba en forma colectiva, aunque no concertadamente como veremos más adelante.

La línea del bote (vasija) sanitario se componía de máquinas de múltiples efectos de lazo cerrado<sup>9</sup> que, como producto de su integración en un proceso ininterrumpido, fabricaban de principio a fin el bote, esto es, al inicio el operador deposita la lámina en el alimentador de la máquina para no ser tocado sino por otro operador que retiraba las tarimas con los botes empacados. Los operadores que, se limitaban a programar la máquina, alimentarla y vigilar su buen funcionamiento, tenían por encomienda detectar anticipadamente las posibles fallas, para ello desarrollaron su percepción sensorial detectando movimientos, sonidos, olores. Significa entonces que cada puesto demandaba el desarrollo de múltiples habilidades. La máquina computarizada tenía su propio ritmo, una vez programada y puesta en marcha no se detenía, y debido a la intensidad de trabajo y la responsabilidad de vigilancia estrecha, el operador no podía separarse de ella ni un momento, se trataba por tanto de una tarea muy intensa que ponía en predicamento a los

operadores hasta para ir a realizar sus necesidades fisiológicas, situación que se complicaba por no existir las suplencias para este tipo de requerimientos.

La tercera línea (prensa troqueladora) encargada de elaborar las tapas que se depositaban a cierta altura de la línea de bote sanitario para su ensamblado, tenía similar o mayor intensidad que la línea anterior, aunque esto se debía a otras circunstancias distintas; se trataba de máquinas de alimentación eléctrica de múltiples efectos comúnmente conocidas como máquinas automáticas por realizar una secuencia de procesos, por ejemplo la fabricación de las tapas de principio a fin<sup>10</sup>. Tal intensidad se puede atribuir a 3 factores, a saber:

a) Una velocidad alta, normal para una máquina de este tipo (fabricación de alrededor de 400 tapas por minuto);

b) su antigüedad de más de 40 años, por ello eran máquinas frágiles, cuya reparación se complicaba por no existir disponibilidad de refacciones en el mercado.

c) Aunado a los anteriores, la materia prima utilizada, lámina de segunda clase, frecuentemente llegaba con múltiples imperfecciones que aumentaban el riesgo de averías o el paso de productos de mala calidad, por lo cual las responsa-

9 Las máquinas de lazo o bucle cerrado, poseen un cerebro electrónico, cuyo funcionamiento se basa en la información que recibe de los órganos comandados. Esta información es utilizada inmediatamente o bien se almacena en una memoria para ser decodificada y poner en marcha las secuencias sucesivas de las operaciones. Las secuencias pueden variar en función de los problemas detectados. (**Máquinas y robots industriales, pag. 17**).

10 La diferencia con las máquinas anteriormente descritas (con dispositivo electrónico) es que estas una vez puestas en marcha realizan mecánica e invariablemente las operaciones sin detenerse, aún cuando sufra alguna avería o atorón que amenace con desperfectos mayores. Aquellas por ejemplo, poseen mecanismos para detectar o detener la máquina en caso de alguna falla y en su caso señalar la avería.

bilidades de cada operador eran altas y así lo asumían ellos<sup>11</sup>.

## Los conflictos en el proceso de trabajo

La corriente analítica seleccionada que no niega el control taylorista, pero sostiene el papel complejo y dinámico de los trabajadores en su puesto de trabajo, deja entrever el carácter de amos y señores de los operadores hacia dicho puesto, encaminando las ventajas obtenidas hacia la obtención de mayor autonomía. El caso aquí estudiado no confirma tal tesis, aunque los trabajadores conocían a fondo sus máquinas, no manifestaron interés en ganar espacios propios.

Por la diversidad de respuestas, en apariencia no expresaron resistencia (al menos no lo evidenciaron) hacia las condiciones existentes; mientras unos se sujetaron al ritmo de las máquinas asumiendo las condiciones que imponían aún con los apuros que esto implicaba, otros se enfrascaron en conflictos personales que a la postre los perjudicó.

A distancia de los hechos es posible colegir que la ausencia de la mano prescriptora y sancionadora de los directivos en el proceso de trabajo operó en dos sentidos. En un caso los trabajadores más afanados, en la búsqueda de un reconocimiento expresada en la conservación del empleo y en alguna recompensa adicional, se empeñaron en el aumento constante de su producción sin un norte concreto:

"Nunca me asignaron cantidad alguna, al menos yo era consciente de mi trabajo, más que nada valoraba mi trabajo, yo sabía que venía a trabajar, no a jugar. Desde que yo llegaba no paraba hasta la hora de la salida, cuando la lámina estaba bien llegaba a sacar hasta 90 mil tapas. Cuando la hoja venía muy fea la producción salía de 20, de 15 mil. Siempre les "dobleteé" (sic) la cantidad, quien sabe cómo lo tomarían ellos (Pedro operador de la máquina troqueladora).

La ausencia de una política explícita en materia de organización y rendimiento laboral por parte de la directiva era

11 "Son demasiadas las responsabilidades que uno tenía en esa línea: En la operación tenía uno que vigilar que el contenedor siempre tuviera suficiente hoja para que la máquina no trabaje en vacío, en este mismo momento uno tenía que vigilar que la lámina que se use no venga doblada, que la hoja no fuera descuadrada, que no fuera hoja mala, manchada, con principios de oxidación, que no llevara rebaba, que no fuera golpeada; tenía que vigilar que las tapas tuvieran el engomado y la presión adecuada. En detección de fallas tenía que vigilar que la máquina no "agarrara" una hoja doble, porque la hoja doble podía provocar un estrellamiento de punzones o que se pegara la pieza o diera doble troquelazo; detectar que un engrane le falte lubricación. Además debía tener mi máquina limpia y bien lubricada". (Pedro: operador de la máquina troqueladora, entrevista del día 13 de marzo de 1995). "Es el ritmo de la máquina lo que te va fijando el tiempo. Podías modificar la velocidad de la máquina, si lo podías hacer, pero muchas veces esto implicaba muchas fallas mecánicas, (y por eso), debes acoplarte a su ritmo...

...Si tu ponías la máquina más lenta de todos modos tenías que estar pegado ahí, por la misma lentitud tenías que ver como sale tu producto; si lo ponías más rápido menos podías despegarte de ahí!" (Alejandro, operador de la misma línea).

una mano invisible que los acicateaba a rendir más y más sin saber cuáles eran los límites. Esta situación se hizo más perceptible en la línea de la prensa troqueladora dando como consecuencia respuestas individualistas y competitivas que rayaron en las rencillas personales:

"... casi no había ayuda, sí llegaban a darte la mano, pero así de que te ayudaran no, tenías que hacerlo tú solo. Yo le comentaba a mi mecánico de los problemas y me contestaba, sabes qué: ahí está la lija, las llaves, ahí está todo lo necesario para que la armes y la desarmes. Aunque te vean sufriendo a veces no te quieren ayudar, por no importarles el problema de los demás.

Desgraciadamente el ambiente entre los compañeros siempre fue muy envidioso, te hablan, te dan la mano, te pasan el desarmador, pero hasta ahí. Pero que te digan sabes qué vamos a echarle caballería, no había eso. Es más si podían te daban una zancadilla. No había mucha unión, no había compañerismo. Te saludan y hasta ahí". (Alejandro operador de la máquina troqueladora).

Por la parte de la línea automática por encima de la competencia existente entre los trabajadores se percibía cierto compañerismo; a decir de la mayoría de los entrevistados entendían la necesidad del apoyo mutuo para enfrentar los apuros de la vida diaria. Las diferencias entre ellos venía de otra fuente, eran de tipo generacional; esto es, existía un grupo de trabajadores más antiguos de larga trayectoria, fundadores de la fábrica que

vivieron los apuros constantes derivados de la mala administración y de los problemas de mercado, cuyo desempeño y perseverancia fue determinante para la sobrevivencia de la empresa en sus diferentes etapas. En contraparte, la directiva les reconocía mayor capacitación cediéndoles los puestos de calificación y remunerándolos mejor que el resto; todo esto propiciaba una identificación con los intereses de la empresa comprometiéndose más con ella. Estos no veían con buenos ojos al grupo de la nueva generación, quienes desde su óptica no eran dignos compañeros suyos, puesto que no manifestaban el mismo compromiso y entrega que ellos. En palabras de Fabriciano uno de los mecánicos más antiguos de la línea automática:

"...el operador no metía mano. Dicen: 'a mí me pagan por operar y eso hago', son gente que no se preocupa por superarse, aunque no es su obligación debía acercarse al mecánico y preguntarle y comedirse".

Estos por su lado veían a aquél como el grupo a superar para alcanzar los ascensos que hasta ese momento les estaban vedados. Lo anterior se expresó en sus formas y grupos de convivencia. Cada grupo lo hacía aparte.

Un problema generalizado entre todos los trabajadores es la inclinación a resolver sus problemas laborales individualmente, por ejemplo para Fabriciano:

"...es mejor hacerlo así cuando valorizas tu trabajo. Es mejor solicitarlo colectivamente cuando se piensa en todos

los obreros, pero cuando se piensa en el trabajo que cada uno hace entonces es mejor hacer la petición individualmente".

Olga, la operadora de la línea del bote alcoholero, expresaba que sus razones para seguir la vía individual en las peticiones fueron los desniveles en los salarios: "cómo voy a pedirles apoyo si hasta me envidiaban por ganar más que ellas". En general, el resto de las respuestas fueron en este sentido, no se encontró ninguna inclinación hacia la petición grupal. La ausencia de un sindicato real (tenían un sindicato de membrete) que nucleara sus peticiones pudo haber influido en esta actitud, situación que se reflejó en el tabulador. Existían alrededor de 40 categorías que se expresaban en diferencias de salarios para el mismo puesto y calificación. Al final, esta tradición individualista estaba siendo superada por la discusión grupal con vistas a la revisión del contrato colectivo bajo la titularidad de un sindicato adherido al Frente Auténtico del Trabajo (FAT)<sup>12</sup> que, entre otros objetivos, tenía la compactación del tabulador.

Los mayores conflictos los hallamos en la línea del bote alcoholero -compuesta en su mayoría de mujeres-, donde las diferencias personales a partir de factores subjetivos se expresaron en envidias y zancadillas, conflictos que influyeron en la determinación de los ritmos de la línea y en el destino que corrió la ma-

yoría con el cambio de giro de la empresa.

Como ya se dijo antes, se trataba de máquinas que en principio admitían la determinación del ritmo de trabajo por parte de cada operador, pero su formación en serie impedía esto, siendo posible sólo la determinación colectiva por su encadenamiento. Quedaba el recurso de la determinación consciente y planificada por parte de todo el grupo, lo cual demandaba ciertos acuerdos previos entre todos los operadores; cosa que no sucedió por las pugnas y rencillas internas de la línea, la fijación del ritmo se dejó al azar o más bien fue producto de un **forcejeo** pues en tanto unos empujaban otros se resistían.

"Si una de ellas no se llevaba con la anterior, si aquella iba al baño, lo que hacía la otra era echarle y echarle sin importarle que se amontonaran. Fueron problemas que llegaban hasta el supervisor, este muy frecuentemente recibía reclamos "que porqué a ella la pusiste ahí, porqué a mi no, frecuentemente te encontrabas que una compañera no le hablaba a sutana, etc, cosas que a mi me chocaban... Y este tenía que buscar poner a las que se llevaran para sacar la producción, para que no hubiera problemas de ningún lado" (Margarita, operadora de la línea del bote alcoholero).

Según refirieron, las relaciones en la línea se rigieron por el grupismo, las envidias y las "zancadillas". Las mismas

12 Se trata de una agrupación sindical con independencia oficial y de cierta presencia entre el proletariado combativo mexicano.

trabajadoras expresan los problemas, Olga lo manifiesta de esta manera:

"Yo no sé si fue el trabajo o algo tenía que ver con el trabajo, pero sí hubo problemas con la gente que estuvo aquí. El ambiente era muy pesado, porque de todo protestaban... Casi no había sentimiento de grupo, más bien había un grupito acá y otro allá y cuando se presentaba algún problema unas salían que sí y otras que no. No había nada que las uniera, al contrario había muchas envidias"

Para Margarita por ejemplo:

"Las dos chavas de troqueles tenían seleccionadas a sus compañeras, y a nadie más les hablaban. Las de la línea (del bote alcohólico) eran igual aunque estuvieran en la misma línea, no les importaba su pertenencia a esta".

Indagando las causas de las actitudes, las respuestas fueron coincidentes, en el fondo se encontraban factores de orden subjetivo:

"Yo oía que se decían 'fulana me cae bien gorda porque la pusieron aquí, o argumentos por el estilo...Yo lo único que siempre les he dicho, tú trabaja, tú deja a las demás, ellas me contestaban que les daba coraje que fulana se comportara de esta o de esta otra forma" (Margarita).

La pertenencia o el acercamiento a un grupo estigmatiza a las personas y

esto era motivo para ser hostilizadas por el grupo contrario

"Ultimamente entró una chava que desde que ingresó adoptó partido por un grupo,...yo le dije vente al mío porque el grupo al que te arrimaste ya estaba marcada, ... no me creyó, o no le importó que fuera el más negativo y quedé como marcada, nadie más le habló, muy pronto se tuvo que ir. Por eso se van muchas, por haber ido a dar al grupo que no debían"(Margarita).

Ahora puede quedar más claro el problema de la determinación del ritmo de la línea en referencia cuya condición era el consenso. No hubo tal. Las operadoras lejos de plantearse este objetivo, se enfrascaron en problemas personales; así, no alcanzaron a contemplar los beneficios que implicaría el control del ritmo ya que la empresa no estableció los estándares. Con ciertos acuerdos ellos pudieron haber puesto sus ritmos de acuerdo a los intereses de cada momento. Contrariamente las rencillas, la zancadillas, las resistencia a las órdenes del supervisor como protesta a lo que ellas llamaron preferencias, les generaron una imagen muy negativa a los ojos de la gestión empresarial.

El supervisor de la línea por su lado expresaba:

"Siempre es difícil dirigir a las mujeres, uno no sabe de qué lado llegarles, no sabe de qué humor están el día de hoy, si van a contestarle a uno bien o mal, hay que manejarse con pinzas con

ellas"(Supervisor del 1er. turno de la línea del bote alcoholero).

En una entrevista posterior a los despidos -en su mayoría mujeres- que implicó la quiebra y el cambio de giro de la empresa, una de las obreras que no fue despedida expresaba que el recorte de la mayoría de las mujeres fue lo mejor, puesto que ya no aguantaban los chismes en la línea. Significa entonces que las rencillas fueron más fuertes que el sentido de solidaridad que puede o que se esperaba debía existir en casos graves como en los recortes.

Por su parte el subgerente manifestó su total rechazo a la contratación de mujeres porque en sus palabras sólo son un factor de distracción para los hombres en el taller.

En la línea de una explicación seria y sin ánimo sexista, autoras como Milles (1974) y Orbach y Eichenbaum (1984) sostienen que conflictos como los anteriormente descritos se originan debido a la opresión y marginación que ha vivido la mujer desde épocas ancestrales. Se trata de otra de las vertientes de los problemas aquí analizados y al parecer estos conflictos de raíces históricas se exacerbaban por la ausencia de la mano controladora de los directivos; aunque bien pudo tratarse de una forma de respuesta por la incertidumbre a que los sometió la empresa; los rumores sobre el cierre de la misma, generados por los paros constantes de la producción, fueron el pan de cada día. Lo cierto es que la mayoría mostraba cierto desinterés por el trabajo que realizaban.

En los últimos momentos se percibía ya cierto desaliento que se expresaba

en ausentismos, retardos y desgano en el trabajo. La administración no desaprovechó los conflictos para vincularlos a la crisis y su desenlace en la quiebra de la empresa.

## **Conclusiones**

Una inmersión en la cotidianidad del taller con el ánimo de observar su carácter vivo y con influencia del factor humano, revela ese mundo dinámico y complejo, pletórico de relaciones de diferente tipo. El reconocimiento de esta complejidad permite conocer la trama de relaciones e intereses que se entretajan en el interior de la fábrica; en este tenor se puede admitir que el proceso de trabajo ciertamente no está bajo el control estricto de la directiva empresarial, es parte de los consensos y resistencias de los actores de la producción. Esto es, los trabajadores juegan un papel muy importante dado que son el elemento vivo, y son ellos los que finalmente tienen en sus manos hacer rendir cualquier intento de mejora de la productividad, es decir, que dan su consentimiento para el desarrollo de ésta, o que pueden expresar su resistencia por múltiples vías. Siguiendo la literatura y observando los hechos, se detecta que los trabajadores se construyen sus espacios dentro de los resquicios que deja la prescripción de la gestión empresarial, ya sea para ganar espacios propios, o para hacer llevadera la jornada en pro de cumplir con las indicaciones recibidas. El juego es un intento de ignorar algunos aspectos desagradables del proceso en el camino por cumplir con las obligaciones asumidas en su carácter de

trabajador supeditado a ciertas órdenes, y para ello aprovechan todos los espacios posibles, o bien pueden presentar una multitud de respuestas ininteligibles a primera vista.

El reconocimiento del aspecto humano del proceso permite dirimir que las acciones no siempre están gobernadas por el cálculo instrumental, sino que muchas veces pueden ser parte de la subjetividad de los individuos. Por eso, los problemas que se generan en la cotidianidad del proceso productivo no deben ser marginados por la gestión empresarial; por el contrario, si estos sentimientos gobiernan las acciones de los trabajadores, todo ello tiene una relación directa con su desempeño y rendimiento, vale decir, estas manifestaciones tienen relación con la productividad. Significa entonces que la productividad debe ser reconocida como resultado del delicado equilibrio de un complejo de elementos que van más allá del allegarse alta tecnología, incluso más allá de la capacitación de los operadores, para tomar en cuenta que en el proceso de trabajo intervienen además elementos subjetivos de los trabajadores.

El caso aquí analizado presenta una gama de respuestas ante los planteamientos de la directiva empresarial; por un lado, la ausencia de la mano sancionadora de la empresa no dejó de presentarse ante los trabajadores como un control oculto, esa perspectiva panóptica que aquella hace valer sobre los trabajadores, provocando en ellos el autocontrol del que se sabe vigilado. En la línea del bote alcoholero, podríamos decir que la respuesta fue en sentido contrario, se privilegiaron los conflictos cual si estuvie-

ran en una tierra sin ley, no percibieron que sus problemas eran registrados y fueron aprovechados muy bien en los momentos decisivos como lo fue la quiebra y los despidos, un tanto como argumento para legitimar tales acciones, y otro tanto como recurso pues los trabajadores estaban dispersos y no alcanzaron a percibir la ofensiva de la cual fueron objeto; por el contrario muchos encontraron en esta medida una alternativa a sus problemas.

La adquisición de la empresa por parte del consorcio, al parecer no fue tomada con la seriedad que requiere la asunción de un compromiso de este tipo, tanto en lo referente a su carácter de centro de producción como el de su carácter de fuente de empleo; se dejó su funcionamiento a la inercia. Por lo observado, su supervivencia en mucho se debió al esfuerzo de los trabajadores y sólo cayó cuando los conflictos se agudizaron y las condiciones de la economía empujaron hacia abajo.

Se concluye entonces que el delicado engranaje constituyente de la producción debe ser responsabilidad de todas las partes involucradas. Los trabajadores en este caso hicieron su parte a pesar de todos los problemas que enfrentaron. Faltó la dedicación del consorcio, esa mística que debe significar la inversión.

## **Referencias Bibliográficas**

- Burawoy, Michel (1989). **Consentimiento en la fábrica**. Ministerio de trabajo y seguridad social. España.
- Chanaron, Jean-Jacques y Perrin Jacques. "Ciencia, tecnología y modos de organización del trabajo". En Castillo, J.J.

**Las nuevas formas de organización del trabajo**, Ministerio del trabajo y seguridad social, Madrid. 1988. Pag. 75-98

Davis, Louis. "La próxima crisis de la gestión de la producción". En Castillo, J. J. **Nuevas formas de organización del trabajo**. Ministerio del trabajo, Madrid, 1988. Pag. 171-198.

De Bresson, Chris (1987). **Understanding technological change**. Black Rose Books, Montreal Canadá.

Heller, Agnes (1991). **Sociología de la vida cotidiana**. Ediciones Península. Barcelona.

Milles, Kate (1974). **Política sexual**. Ed. FCE. México.

Orbach, Susie y Eichenbaum, Luise(1989). **Agridulce**. El amor la envidia y la competencia en la amistad entre las mujeres. Ed Grijalvo. México.

Thompson Paul. "Jugando a ser trabajadores calificados" . *Sociología del trabajo*. No. 8 Madrid, Siglo XXI, 1989-1990. Pag. 105-140.