



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**“EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y CIERRE DE LA EMPRESA SAN RAFAEL: LA  
RESIGNIFICACIÓN DEL TRABAJO, ORGANIZACIÓN E IDENTIDAD”**

**T E S I S**

**QUE PRESENTA**

**JAVIER GUZMÁN ZAVALA**

**MATRICULA**

**2143800099**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

**MAESTRO/A EN ESTUDIOS SOCIALES**

**(ESTUDIOS LABORALES)**

**DIRECTOR/A: DRA. ROSA SILVIA ARCINIEGA ARCE**

**JURADO: DR. JUAN MANUEL HERNÁNDEZ**

**DR. RAÚL NIETO CALLEJA**

**IZTAPALAPA, CIUDAD DE MÉXICO, ENERO 2017.**



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00183

Matrícula: 2143800099

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y CIERRE DE LA EMPRESA SAN RAFAEL: LA RESIGNIFICACIÓN DEL TRABAJO, ORGANIZACIÓN E IDENTIDAD

En la Ciudad de México, se presentaron a las 9:00 horas del día 12 del mes de enero del año 2017 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. RAUL NIETO CALLEJA  
DR. JUAN MANUEL HERNANDEZ VAZQUEZ  
DRA. ROSA SILVIA ARCINIEGA ARCE

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretaria la última, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN ESTUDIOS SOCIALES (ESTUDIOS LABORALES)

DE: JAVIER GUZMAN ZAVALA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



Javier Guzman

JAVIER GUZMAN ZAVALA  
ALUMNO

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISION DE CSH

DRA. GEORGINA LOPEZ GONZALEZ

PRESIDENTE

DR. RAUL NIETO CALLEJA

VOCAL

DR. JUAN MANUEL HERNANDEZ VAZQUEZ

SECRETARIA

DRA. ROSA SILVIA ARCINIEGA ARCE

## Agradecimientos

A:

Mi asesora Rosa, gracias por su infinito apoyo y constancia para realizar esta tesis.

Mis lectores, gracias por su tiempo, esfuerzo y comentarios siempre oportunos para la culminación de esta tesis.

Mis padres Lulú y Javier, por ser esa luz que me guía con tanto amor.

Mis hermanos, por enseñarme y mostrarme que el amor de familia siempre es constante e interminable.

Mari y Mitzi, por su sincero y amable cariño, gracias por compartir una parte de su vida conmigo.

Mis profesores, y compañeros por compartir sus saberes y hacer de mí una mejor persona.

Todas las personas que iniciaron o me acompañaron durante este proceso, a ustedes gracias por ser fuente de inspiración para terminar este proyecto.

La comunidad y extrabajadores de la fábrica San Rafael, por ser la motivación para este proyecto.

Finalmente a CONACyT, por los recursos aportados para esta investigación, sin los cuales no se habría podido realizar de manera idónea.



**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

Programa de Maestría en Estudios Sociales  
(Especialidad en Estudios laborales)  
Promoción 2014-2016.

**“EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y CIERRE DE LA EMPRESA SAN RAFAEL:  
LA RESIGNIFICACIÓN DEL TRABAJO, ORGANIZACIÓN E IDENTIDAD”**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAESTRO EN ESTUDIOS SOCIALES**

**Presenta:**  
**Javier Guzmán Zavala**  
**Matricula: 2143800099**

**Directora De Tesis: Dra. Rosa Silvia Arciniega Arce**  
**Lectores: Dr. Raúl Nieto Calleja**  
**Dr. Juan Manuel Hernández**

**Enero 2017**

Índice	.....	2
Introducción	.....	4
1.0 CAPÍTULO 1: REFERENTES TEÓRICOS.	.....	9
1.1 Cambio organizacional	.....	9
1.1.1 Reestructuración productiva y laboral: El sentido del trabajo	.....	12
1.1.2 Sociología de la Empresa. La nueva organización social sobre el control del proceso de trabajo	.....	16
1.1.3 El cometido y evolución del modelo Taylorista-Fordista: La reestructuración productiva de las nuevas economías capitalistas	.....	20
1.1.3.1 El modelo Taylorista	.....	20
1.1.3.2 El modelo Fordista	.....	21
1.1.4 El enfoque organizacional de la postguerra	.....	25
1.1.5 Trayectoria tecnológica	.....	25
1.1.6 La transformación y los nuevos aspectos del trabajo (descalificación, calificación y competencia laboral).	.....	28
1.1.6.1 La descalificación	.....	28
1.1.6.2 Calificación	.....	30
1.1.6.3 Competencia laboral	.....	31
1.1.7 Organización del trabajo	.....	32
1.1.8 Las condiciones de trabajo	.....	34
1.1.9 El concepto “trabajo”	.....	36
1.1.10 Reflexión sobre el sentido del trabajo	.....	40
1.1.10.1 El tiempo	.....	40
1.1.10.2 La Identidad	.....	40
1.1.10.3 El Propósito	.....	41
1.2 Introducción para el concepto de identidad	.....	42
1.2.1 El concepto de cultura	.....	42
1.2.2 Identidad	.....	51

2.0 CAPÍTULO 2: ESTRATEGIA METODOLÓGICA	60
2.1 Configuracionismo como propuesta metodológica	62
2.2 Relatos de Vida	63
2.3 La experiencia interaccional	65
2.4 La entrevista	67
2.5 Reflexión sobre los relatos de vida	69
2.6 El trabajo de campo	70
3.0 CAPÍTULO 3: ANTECEDENTE, PRESENTE Y FUTURO DE LA FÁBRICA PAPELERA SAN RAFAEL	76
4.0 CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE CASO	84
4.1 Cambio organizacional	84
4.2 Configuración sociotécnica de la Fábrica Papelera San Rafael.	91
4.2.1 Nivel Tecnológico	91
4.2.2 Forma de organización del trabajo	94
4.2.3 Relaciones Laborales	96
4.2.3.1 Contrato y Sindicato	96
4.2.3.2 Proceso de selección y capacitación	99
4.2.4 Perfil de la mano de obra	103
4.2.5 Culturas del trabajo	105
4.3 Sobre la identidad laboral	108
5.0 Análisis final	113
6.0 Conclusión	120
7.0 Anexos	125
8.0 Fuentes y bibliografía	132

## **Introducción.**

La Fábrica de papel San Rafael, tiene su origen a finales del Siglo XIX (desde el año 1894, donde se da origen a la sociedad denominada como: Cía. de las Fábricas de Papel de San Rafael y Anexas, S.A.). Esta historia no solo resulta de gran relevancia para el pueblo que le dio nombre a dicha fábrica, sino para la región misma; ya que desde su fundación y arranque productivo, trajo consigo una serie de transformaciones no solo geográficas, sino también sociales para toda la región circundante a ella.

La fábrica de papel “San Rafael”, se encuentra instalada en el Estado de México, dentro del Municipio de Tlalmanalco. Desde su fundación, esta empresa se dedicó a la producción y venta de papel de diferentes clases, empleando un número significativo de trabajadores, llegando históricamente a rebasar los mil doscientos obreros en los años ochenta del siglo XX. En 2012 debido a diferentes circunstancias, comenzó un proceso de liquidación contractual del personal en todos sus niveles; con ello la organización laboral se modificó, afectando entre otras vicisitudes, la identidad laboral de los trabajadores.

El tema de investigación planteado en esta tesis buscó recuperar y analizar la identidad del trabajador, así como comprender como esta variable se vio afectada por el cambio organizativo gestado en la fábrica San Rafael, y que con motivo de su cierre despidió progresivamente a la mayor parte de sus trabajadores.

Un aporte sobre esta investigación basada en la identidad laboral, recae en recuperar la significación del trabajo a partir de los últimos años productivos: en el proceso de cierre, y en la etapa posterior al cierre; esta última etapa, puede darnos luz sobre cómo se resignificó el trabajo para los empleados operativos de la fábrica.

Por lo anterior, la realización de esta investigación, plantea conocer los efectos en la significación del trabajo que sucedieron durante la etapa productiva anterior al

cierre de la fábrica, y conocer si se buscó, por una parte, evitar el cierre y mantener la actividad económica y productiva; y por otro, el efecto del desmantelamiento, y con ello la visión de un evitable cierre de la fábrica.<sup>1</sup> Esto sugiere hacer un análisis empírico amplio y profundo sobre los actores involucrados en el piso de trabajo (trabajadores operativos) y en la gestión organizativa de la empresa (directivos y/o mandos medios).

Como mencionamos anteriormente, esta investigación recuperó la identidad laboral de los trabajadores que se encontraban en la fábrica papelera San Rafael, por lo cual es necesario mencionar que los estudios sobre la identidad, poseen una amplia diversidad como en los temas que se relacione. Entonces el fin no es hacer una revisión teórica sobre la definición del concepto de identidad, por el contrario, nos avocaremos a mencionar de manera general como se ha trabajado el concepto de identidad laboral desde la sociología del trabajo.

Por lo anterior podemos encontrar numerosos estudios sobre industria que han abarcado diferentes dimensiones sociales, una de estas comprende el análisis sobre la relación entre capital y trabajo en el espacio productivo, y sus consecuencias en la construcción de identidades laborales.

Las investigaciones y análisis que implican a los actores involucrados en el espacio productivo, se han esforzado por comprender la acción de los sujetos y los factores, que se ven implicados en la configuración de su espacio social; sin embargo, los alcances sobre los estudios de la empresa, han significado sumergirse en realidades laborales que involucran distintos niveles de subjetividad por parte de los individuos.

---

<sup>1</sup> Sí bien la fábrica se encuentra se encuentra cerrada, la condición actual de ésta, es óptima para la vida productiva; el primer punto es que no se ha desmantelado y continua bajo un régimen de mantenimiento para evitar el mal funcionamiento causado por los estragos de la inoperancia y el tiempo. Además se espera la resolución de compra por parte de la Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece por sus siglas) de Bio Papel a Scribe. Por lo cual el futuro es contingente en cuanto a la resolución de compra. En Conclusión sino se ha abierto tampoco se ha desmantelado, por lo cual existe una expectativa más que razonable para pensar que en un futuro la fábrica podría reabrir sus puertas.



Para apoyar una definición más concreta de identidad es necesario mencionar que la identidad se encuentra dentro de dos principales nociones: subjetividad y cultura. Estas dan fundamentos al mismo concepto, por lo cual también retomaremos estas nociones y las orientaremos hacia la definición del trabajo. Así, podemos decir que aquellos procesos subjetivos que dan forma a la identidad, se encuentran inmersos en la cultura del trabajo que imperó al interior de la fábrica.

El análisis de la identidad de los trabajadores, nos permite estudiar cómo el trabajo se organiza y se define, y cómo los cambios en la estructura organizativa y productiva inciden en la construcción de la identidad, y al mismo tiempo cómo la identidad incide en el funcionamiento de la estructura de la empresa. Este problema se debe a que cada organización buscará la estrategia más adecuada para implementar o conseguir objetivos, en el plazo que así se requiera, lo cual puede llevar a confundir las metas por alcanzar en todos los niveles de la estructura laboral; es decir aquellas metas que se planteen diferirán en cada sujeto debido a su posición estructural.

El interés en el tema de la identidad, puede llevarse hasta intentar hallar las consecuencias de una identidad mutable y dinámica en los sentidos del trabajo. Por lo que en esta investigación buscamos resolver tres preguntas fundamentales para comprender de mejor manera la situación y consecuencias a las que se enfrentaron los trabajadores de esta fábrica.

La primera radica en comprender ¿cómo fue la vida laboral de estos trabajadores en la fábrica? Esto permite conocer las experiencias y formas de vida a las cuales se enfrentaban cotidianamente los trabajadores. Una segunda pregunta recae directamente en fundamentar ¿cómo se construyó la cultura e identidad de estos trabajadores al interior de la fábrica? Y si había factores exógenos en la conformación de estos, esto significa interpretar y recuperar ciertos códigos y situaciones significantes para los trabajadores y ver el sentido que éstos les daban. Y finalmente una tercera que profundiza en la estructura de la organización, esto significa recuperar ¿cómo afectó la implementación de nuevas

estrategias organizativas y el cierre de la fábrica la vida laboral de los trabajadores?

Hacer un estudio de caso sobre una empresa de larga data y con una construcción histórica tan amplia, como lo es la Fabrica San Rafael, se vuelve imprescindible en los estudios sobre el trabajo. Esta importancia deriva precisamente de las múltiples generaciones de trabajadores y los cambios por los cuales han pasado a lo largo de la historia de esta fábrica.

Así, que parte del interés de este proyecto, sea el de reconstruir el cambio organizacional que sufrió la fábrica, y cómo éste impactó en la construcción de la identidad de los trabajadores, específicamente en el período anterior de actividad al cierre de la misma.

Por lo tanto, se busca aproximarse a esta empresa, para observar cómo el cambio organizacional en su estructura organizativa incidió en la identidad del trabajador a nivel prospectivo. Así, resultan fundamentales los estudios sobre identidad en las organizaciones, pues son cada vez más relevantes para poder entender los cambios que se observan en los espacios de trabajo.

Por consiguiente, estudiar la identidad de los grupos de trabajadores, nos aproxima a una mejor comprensión sobre la dinámica laboral y como estos crean códigos y símbolos en el trabajo, espacio donde se construyen los referentes que permiten construir y reproducir su propia identidad.

Asimismo, la organización puede analizarse desde la configuración sociotécnica, recuperando la mayor cantidad de dimensiones posibles para explicar la relación trabajador-organización. Estas dimensiones según de la Garza (2006), son: Nivel tecnológico, forma de organización del trabajo, relaciones laborales, perfil de la mano de obra y culturas del trabajo. Estas dimensiones se vuelven imprescindibles en la reconstrucción del hecho que atañe a este proyecto.

En síntesis, este análisis sobre el cambio organizacional y la identidad, puede aportar explicaciones plausibles sobre ciertas conductas del personal laboral que

se desarrolló en ese espacio de trabajo. El objetivo medular es así, observar e interpretar el impacto que tuvo el cambio organizacional, en la identidad laboral y en relación a la organización de los trabajadores de esta empresa, a partir del cierre de la fábrica.

El primer capítulo ofrece una aproximación teórica con los conceptos clave a ser considerados en esta investigación, tales conceptos son los de: reestructuración productiva, identidad, subjetividad y cultura. En el segundo capítulo encontraremos la metodología empleada en esta investigación y la justificación de la misma. El tercer capítulo ofrece una revisión histórica de la fábrica de papel San Rafael, en un principio podremos ver su descripción general, las etapas por las que atravesó, su presente y probable futuro. Y finalmente en el cuarto capítulo nos avocaremos al estudio de caso y al análisis de la información que se recuperó en el trabajo de campo.

## Capítulo 1: Referentes Teóricos.

### 1.1 El Cambio Organizacional.

La teoría de la organización<sup>2</sup> ha motivado diversas discusiones, propuestas y teorías. Y en este mismo sentido los significados que se le da al cambio organizacional son diversos: como la modificación de los roles (Silverman, 1975), como una capacidad de adaptación que tienen las organizaciones (Hall, 1991), etc.

Así, el estado de la cuestión sobre el tema del cambio organizacional tiende a generalizar, pues es indistinto a cualquier tipo de organización dejando de lado particularidades, entornos y su realidad histórica. Además ésta aseveración cobra relevancia al observar que los objetivos de cada organización difieren de una a otra, incluso si fueran del mismo ramo o sector, pues el mercado al cual se enfocan es distinto.

Es justamente en estas ausencias donde se inscribe un aporte, poder conocer las formas del cambio organizacional, pero retomando aquellos ejes de estudio que a veces quedan como cabos sueltos en otros análisis cómo el entorno y realidad histórica que envuelven la participación del trabajador que genera una identidad al pertenecer a cierta organización.

El concepto de cambio organizacional puede dirigirse por diferentes significados, en la teoría organizacional se ha tratado de construir la noción por dos principales rutas: la primera obedece a implementar ideas apropiadas para mejorar el

---

<sup>2</sup> Una definición sobre *organización* podemos encontrarla en Zimmermann A., él la utiliza en propósito al *cambio organizacional*, la cual dice que: "...La organización es entendida como un ente social instituido para el logro de unos objetivos mediante el empleo de recursos humanos y materiales. Constituye un sistema de regulación de las relaciones entre estos recursos, sus insumos y sus productos. Este tipo de sistema se materializa en forma de empresa privada, de una institución estatal o también de una asociación sin fines de lucro." (2000: 41)

rendimiento en la organización. Mientras la segunda ruta es la de transformar la conducta no solo del personal que labora al interior de la organización sino también al modelo productivo en sí. Por lo que Daft da una definición base sobre el significado de cambio organizacional estableciendo que: **“...se considera que el cambio organizacional ocurre cuando una organización adopta una nueva idea o comportamiento.”(2011: 439)**

Ahora bien por lado del cambio tecnológico, el mismo autor rescata la concepción de innovación organizacional al decir que esta propone **“...la adopción de una idea o comportamiento que es nueva para la industria de la organización, para el mercado o para el entorno general” (Daft, 2011: 439)**

Así que el mismo autor se decante por ser indiferente a ambos conceptos, ya que sin importar el momento en el que sucedan las organizaciones tienden a adoptar aquellas posibles innovaciones que le sean exitosas, sin importar si fueron anteriores o posteriores a su selección.

Por esto se menciona que existen cuatro circunstancias globales que influyen en el cambio de la organización, estas son:

- 1) Cambio tecnológico.
- 2) Integración económica internacional
- 3) Madurez de los mercados en los países desarrollados
- 4) Caída del comunismo y de los regímenes socialistas (Daft, 2011:413).

Por lo que las estrategias del cambio al interior de una organización se retoman a través de la teoría del cambio organizacional de doble núcleo: un núcleo técnico y uno administrativo.

*“La responsabilidad del núcleo administrativo incluye la estructura, el control y la coordinación de la organización misma y se interesa en los sectores del entorno del gobierno, los recursos financieros, las condiciones económicas, los recursos humanos y los competidores. El núcleo técnico se interesa en la transformación de la materia prima a productos y servicios organizacionales, e involucra a los sectores del entorno de los clientes y la tecnología” (Daft, 2011: 428).*

El autor hace hincapié, en que los procesos de cambio en una organizacional no suelen ser de forma amable muchas veces sobre todo cuando se habla de *reestructuración*<sup>3</sup> y *downsizing*<sup>4</sup>, en ambas las repercusiones son directas al personal que labora, por lo que los resultados no siempre suelen ser positivos; sin embargo, este tipo de estrategias se encaminan para asegurar la sobrevivencia de la empresa buscando maximizar el capital de inversión o reinvertir el mismo capital en tecnología.

En esta perspectiva teórica de Daft, rescatamos que el cambio organizacional se enfoca mayormente en los procesos administrativos y organizacionales de la empresa, la razón del autor para esto es que la estructura administrativa tiende a tener menos cambios en el tiempo que la estructura tecnológica, por lo que jerárquicamente la primera se encuentra encima de la segunda. De manera que, la toma de decisiones sobre la estructura tecnológica, obedece un camino interno distinto; así que, el cambio organizacional distingue los procesos únicos asociados al cambio administrativo.

---

<sup>3</sup> *Reestructuración* puede ser concebida como la reformulación de las relaciones formales de reporte, las agrupaciones y los sistemas de una organización. (Daft, 2011: 617). Aunque si bien el mismo concepto de reestructuración puede variar de sentido o significado de acuerdo al tema en el que se incorpore, cabe recordar que nuestro concepto sobre reestructuración, será fundamentado en cuanto a los cambios que se generan a nivel productivo; tema que revisaremos en el siguiente apartado.

<sup>4</sup> El autor define el *downsizing* como “reducción intencional del tamaño de la fuerza de trabajo de una empresa mediante el despido de empleados”. (Daft, 2011: 615)

### **1.1.1 Reestructuración productiva y laboral: El sentido del trabajo.**

Este apartado ofrece una visión sociológica sobre los procesos de trabajo, organización y desarrollo tecnológico, que se vivieron durante el siglo XX, sus alcances a finales de este siglo y sus repercusiones en el presente actual.

Por ello es necesario hacer diferentes análisis sobre la evolución de los procesos de reestructuración laboral y productiva, a los que se han enfrentado las empresas, trabajadores y mercados; circunscritos en estructuras de diversos tipos. Las preguntas que se pretende resolver, se basan precisamente en los fundamentos que han permitido la supervivencia y los mecanismos en los cuales se han apoyado las industrias, para preservar su existencia e innovar y crear su futuro.

Por consiguiente, daré centralidad a la noción de trabajo, sin embargo retomaré conceptos para ayudar a dar contexto a las vicisitudes que conforman su significado, con el fin de comprender e interpretar de una mejor manera los procesos sociales en los cuales se encuentra inmerso.

Así que haremos un recorrido para hacer una descripción de los modelos de producción e industrialización (viejos y nuevos), mediante la revisión a la conformación de las estructuras y las comunes consecuencias de las políticas de estado, en cuanto a la conformación de las nuevas capacidades y características del capitalismo.

La reestructuración productiva iniciada a partir de la crisis de los años setenta e inicios de los ochentas, provocó una transformación de la economía global y sobre todo un cambio en la industria debido al agotamiento del modelo productivo *Fordista*. Anteriormente, la industria se centró en expandir sus alcances por medio del modelo de sustitución de importaciones, esto con el tiempo devino en una mayor integración de los mercados, originando una mayor apertura comercial; así el nuevo modelo implicaba la competencia en el mercado exterior.

Los procesos de reestructuración productiva fundamentaron su éxito en implementar nuevas y mejores tecnologías, cambios organizacionales y en centrarse en las relaciones laborales. La industria en diferentes sectores y ramos buscaba una mayor integración que le permitiera ser más competitiva en mercados ya no solo regionales sino también globales, esto con una menor incidencia del Estado en cuanto a la industria. Así que el modelo neoliberal instaurado durante la reestructuración productiva, procuró instaurar un nuevo modelo de crecimiento económico que permitiera a la industria transformarse para obtener una mayor competencia internacional y/o insertarse en mercados internacionales (Arciniega R., 2003; De la Garza E., 1998, 2001, 2006).

*La reestructuración productiva en América Latina puede ser conceptualizada como la transformación de la base sociotécnica de los procesos productivos, en sus niveles ya sea tecnológico, organizacional, de relaciones laborales, del perfil y cultura del trabajo. (De la Garza, 1996 citado en De la Garza 2000: 729).*

El marco teórico de la reestructuración productiva marca el cambio en el proceso productivo y su relación con la innovación técnica. El paradigma presupuesto por los economistas decía que los niveles técnicos eran una fuerza fundamental, ya que entre mayor nivel de tecnificación se podría generar una mayor productividad.

*Cuando el capital decide implementar una reestructuración productiva esta puede entenderse en lo superficial como el propósito genérico de lograr una mayor productividad que se traduciría en costos de producción más bajos, una mayor competitividad en el mercado y, en última instancia en una mayor ganancia. (Arciniega R., 2006: 83)*

De aquí que el diálogo se desprenda al analizar varios supuestos tomando en cuenta distintas variables, entre las cuales aparecen factores exógenos y endógenos, como determinantes en el desarrollo del aparato tecnológico a partir de la estructura económica. Por otro lado, se incorporan a los hombres de



negocios y managers como posibles factores de cambio en la innovación tecnológica.

La sociología del trabajo ha tenido grandes aportaciones especialmente durante la última etapa del siglo XX, esto se debe a los procesos de cambio en: los paradigmas productivos, la reorganización social de la producción por medio de la gestión y a las nuevas formas de producción capitalista que se refleja en los nuevos mercados.

La definición de trabajo ha pasado por diversos contextos y diversas etapas, uno de los autores que hace una revisión a este concepto es Braverman, H. en su libro Trabajo y capital monopolista (1974)<sup>5</sup>. Para el autor el concepto de trabajo es un mecanismo rector del pensamiento conceptual, que rige su *modus operandi* y al cual debe subordinar su voluntad por lo cual el trabajo concibe un propósito a diferencia del trabajo animal que es instintivo (1974: 61-63).

Desde las concepciones clásicas de trabajo de Adam Smith al ver al trabajo desde su función social, pasando por el concepto de Marx que le daba al trabajo una capacidad de acuerdo al contrato de empleo, hasta los nuevos conceptos contemporáneos como lo aborda De la Garza E. con el *concepto ampliado del trabajo* (2010), que se refiere a la nueva tipología del trabajo apropiada por la industria de servicios y que se explica a partir de la flexibilización y precarización de los contratos; además de las nuevas formas de gestión para la producción y ejecución del trabajo al interior de la empresa.

Uno de los principales problemas en los estudios sociales sobre el trabajo radica en ver al mismo trabajador desde un solo nivel de realidad que es el de la organización, sin tomar en cuenta que el trabajador por ser un sujeto social participa en diferentes niveles de realidad, que puede igualmente afectarlo (De la Garza, E. et al., 2009). Por esto mismo se trata de entender a la cultura como

---

<sup>5</sup> Braverman, en los tres primeros capítulos de este libro hace un análisis del trabajo y la intervención de la administración científica de Taylor conocida como taylorismo.

parte de los procesos simbólicos que se construyen al interior y exterior de la organización, entendiendo que estos mismos se viven a diario y que pueden reconstruirse permanentemente

“La cultura conforma conglomerados de códigos que son interiorizados y pasan por ese proceso de significación, que es de reconfiguración, se negocian pero no como recurso sino para lograr el entendimiento mutuo” (Hernández, 2006: 222).

La línea que guía este estudio, es que las empresas al igual que los trabajadores, poseen un paralelismo, que es el conjunto de atributos que los distinguen y los hacen únicos y distintos. Las empresas han estado comprometidas en la búsqueda y mantenimiento de su identidad productiva y organizacional. Así, el interés en el tema del trabajo, puede llevarse hasta intentar hallar las consecuencias de una identidad como un proceso mutable y dinámico.

El principal problema en las políticas gubernamentales, radica en adoptar modelos que no fueron diseñados para el comportamiento social en el que están inmersas, por ejemplo muchas empresas Latinoamericanas cuentan con modelos organizacionales de naciones industrializadas, esto significa pretender una industrialización basada en las ganancias que obtienen las grandes industrias, sin embargo podemos ver que hay una diferencia marcada entre industrias.

Los estudios sobre estos temas se habían centrado en países industrializados ubicados principalmente en Europa y en Norteamérica, aquí es importante hacer una reflexión, que nos permita comprender de una mejor manera el nacimiento de la sociología del trabajo en América Latina.

### **1.1.2 Sociología de la Empresa. La nueva organización social sobre el control del proceso de trabajo.**

A finales del siglo XIX, podemos ver el nacimiento de la administración científica iniciada por F. Taylor, esta nueva forma significaba aplicar premeditada y sistemáticamente la ciencia a la producción. Esto devino en nuevos procesos de administración y de organización del trabajo, por lo que el fin de esta era tener un mayor control del trabajo, en las empresas capitalistas de rápido crecimiento (Braverman, H., 1974: 107).

De acuerdo con Thompson, era necesaria una nueva forma de entender a la industria para subsanar los resquicios que había generado el auge del taylorismo, por lo que la sociología de la planta surge como una reacción a los postulados del taylorismo.

Una primera crítica al taylorismo, se debe por la visión del obrero como un sujeto motivado por retribuciones económicas derivadas en dinero, por lo cual este obrero era ambicioso y codicioso, tanto que podría ser indiferente a su propio dolor y soledad (Rouse, 1975; citado en Thompson, P., 1983).

Otra de las críticas al modelo de administración científica de Taylor, se debe a la poca importancia del desarrollo e innovación tecnológica y las consecuencias de esto en el mundo del obrero. Para Braverman (1974), la administración científica carece de las características de una verdadera ciencia, porque sus supuestos no reflejan más que los intereses del capitalismo en referencia a las condiciones de producción.

Como lo había mencionado anteriormente, *la sociología de la empresa* nace como una respuesta a las deficiencias teóricas del taylorismo, esta parte de la teoría de las relaciones humanas principalmente dirigida por Mayo y sus estudios en la planta Western Electric de Chicago en los años treinta. A partir del trabajo de Mayo diferentes investigadores abordaron el lugar de trabajo directamente como

parte de sus análisis, cambiando el enfoque industrial a las relaciones entre las formas de la tecnología y la organización social del trabajo.

Otros enfoques han permitido determinar el comportamiento de las organizaciones a través de los dispositivos y patrones de control. Por lo que las consecuencias de esto recayeron en la separación de la organización técnica y humana. Por lo que la sociología de la planta se fundamenta en los preceptos discutidos.

Así la consolidación de la sociología de la empresa permitió mantener la importancia del análisis del comportamiento del trabajo al interior de la empresa al entender la relación de las formas tecnológicas y la organización social del trabajo. También permitió entender el cambio de paradigma al pasar de las relaciones de trabajo a las relaciones industriales como una nueva forma de organización y de control sobre el proceso de trabajo. A diferencia del taylorismo, el capitalismo no es el centro de interés, sino que se retoma solo como parte del proceso de trabajo. Además de que a través del estudio de la planta se pueden discernir los conflictos internos entre grupos.

Debido a esto los estudios sobre modelos de producción y estrategias permanecen con el propósito de mantener y consolidar el control sobre el proceso de trabajo, sin embargo las diferentes corrientes teóricas permitieron también encontrar al obrero en nuevo contexto; el cambio tecnológico como un nuevo sistema de producción más preocupado por entender al obrero desde una perspectiva humana.

El propósito de los nuevos modelos de producción y de gestión, era entender que el trabajo del obrero debería ser satisfactorio porque este no estaba enajenado al proceso mismo, sino que era un ser social que disfrutaba del ocio y del consumo y que por lo tanto el dinero no era su único fin o motivación.

Esto último permite abordar el concepto de alienación del trabajo<sup>6</sup>, la sociología industrial no ha tenido mucho éxito en hacer un análisis profundo sobre las restricciones de la producción y el debate de la alienación. Sin embargo estudiar el lugar de trabajo ha permitido ver la necesidad de producir bienes y proveer satisfacciones individuales. La lucha eterna del capitalismo por la rentabilidad es lo que ha impulsado a las industrias a transformar su proceso del trabajo, dando pie a la propia batalla de los trabajadores, para satisfacer necesidades económicas y sociales. (Thompson, 1983).

Así los nuevos temas en tecnología, división del trabajo y alienación permiten hacer una crítica a la tesis marxista de la homologación y proletarización generalizada de la clase obrera. Esto se debe a que la visión sobre el proceso de producción tendería a buscar obreros homogenizados en descalificación para incorporarlos en una división del trabajo basada en la fragmentación de las tareas productivas para abaratar los costos de mano de obra. Por lo que Marx hace una diferenciación de *la división técnica* del trabajo de *la división social del trabajo*, donde el trabajo y los obreros se ubican en diferentes contextos productivos.

Sin embargo los constantes cambios de los modelos productivos y de gestión que se aplicaron en las industrias, impiden por si mismos de manera lineal establecer obreros homogenizados para la realización de tareas. Así mismo la tecnificación de la producción impide instaurar modelos administrativos en la contratación de personal. Para Dahrendorf, Marx incurría en un error mayúsculo, al eliminar a los especialistas, debido a que el conocimiento científico se ha convertido en la fuerza principal de producción de las sociedades neocapitalistas (citado en Thompson, P., 1983).

Así que esta la aparición de estas sociedades post-industriales, se enfocan más en la profesionalización y científicidad del trabajo, como un instrumento del desarrollo del trabajo científico y técnico del trabajo; así estas sociedades

---

<sup>6</sup> Thompson en su glosario de términos define a la alienación del trabajo como: “El trabajo realizado en condiciones en que el trabajador está distanciado de su propia actividad en el acto de la producción, a través de la venta de la fuerza de trabajo y la subordinación de las habilidades y el conocimiento para el capitalista, o de otras fuerzas sociales externas.” (1983: sección XIII)

postindustriales requerirán un mayor empleo de científicos, ingenieros y técnicos para la maquinización a la que se enfrenta la industria, rompiendo con ello la noción marxista de estructura de clases de proletarización progresiva (Bell, 1974 citado en; Thompson, 1983).

El trabajo a partir de este último enfoque recobra un sentido de organización, por lo que se puede ver que la estructura por cambio tecnológico influye directamente sobre el proceso de trabajo. Blauner, B. contrapuso la homogeneidad de Marx, al decir que *el trabajo está regido por la estructura y sus cambios tecnológicos* (1964: 7), así él distingue cuatro tipos básicos de la tecnología del trabajo: artesanía, maquinaria, línea de montaje y proceso continuo. Además también explica que los factores que dan forma a la tecnología son tres: el estado del proceso mecánico y científico, la naturaleza del producto y los recursos económicos y de ingeniería que posee la firma. Para Blauner, la utopía de la automatización se centra en el trabajador y en la fábrica automatizada, por lo cual este recobra el control de la producción, la integración social y la identidad de pertenencia y su función dentro de la empresa (1964: 178).

Sin embargo las críticas a esta posición recaen en ver al trabajador en un sentido de continua aceptación e integración a los cambios tecnológicos, cuando esto no siempre es así; los trabajadores ofrecen resistencia a las implementaciones tecnológicas, a pesar de que la fábrica puede verse como un sistema socio-técnico, el trabajador no puede reducirse a una simple máquina en el proceso de producción, los trabajadores funcionan a partir de motivaciones distintas al trabajo por ser sociales, por lo que tienden a la sociabilización, además el trabajo es un ejercicio perfectible, por lo que los estilos de supervisión y la composición de grupos afectan la realización y satisfacción del proceso de trabajo.

### **1.1.3 El cometido y evolución del modelo Taylorista-Fordista: La reestructuración productiva de las nuevas economías capitalistas.**

#### 1.1.3.1 El modelo Taylorista.

El creciente capitalismo trajo consigo una serie de avances en las técnicas productivas y de las ciencias aplicadas al desarrollo industrial. Esto llevó a Taylor a realizar un exhaustivo análisis de las actividades realizadas en las fábricas, el objetivo fundamental era eliminar las actividades innecesarias o inútiles y establecer a través de cronómetros la máxima utilidad del trabajo para cada tarea.

Así el problema a resolver, era el de simplificar los trabajos a través de mano de obra barata y calificada, reducir costos unitarios de la producción, simplificar el trabajo y finalmente crear una económica dinámica que permitiera un mercado apropiado para la producción realizada.

Braverman nos describe los rasgos principales del taylorismo; el primero dice que Taylor buscaba una solución para el control de la fuerza de trabajo, la cual es comprada y vendida y no a la mejor manera de hacer el trabajo. Un segundo rasgo, fue así el de control, esto significaba establecer el tiempo de la jornada laboral, la supervisión de los obreros para asegurar su productividad intensa e ininterrumpida y el reforzamiento de las reglas contra distracciones. Así el obrero está bajo un control administrativo, por estar sujeto a reglas cuales variaciones tengan.

“Taylor llevo el concepto de control a un plano enteramente nuevo cuando afirmó como una necesidad absoluta para una adecuada administración la imposición al obrero de la manera precisa en que debe ser ejecutado el trabajo”. (1974: 111-112)

Para Taylor la prosperidad era el objetivo de la dirección, los asalariados y del trabajo, pero esta solo se podía conseguir evitando la vagancia y el ocio. También afirmaba que el objetivo de la dirección era encontrar la máxima prosperidad para el empleador como para el asalariado. Entonces es así que para Taylor los

intereses entre estos últimos son opuestos, sin embargo para la dirección científica el interés no solo es compartido, sino que es idéntico, como un proceso simbiótico en el que la prosperidad depende del nivel de satisfacción del empleador con el asalariado y viceversa.

Pero Taylor afirmaba que la prosperidad máxima era producto de la máxima productividad posible de los hombres y maquinas, esto significaba que la producción obtenida bajo el mínimo esfuerzo de trabajo de materias primas y con un costo de utilización bajo, podía definirse como una empresa prospera. Sin embargo para llegar a este estadio era necesario eliminar la vagancia y ocio de manera sistemática de los obreros, este era para Taylor el mayor problema que afectaría a los obreros de Inglaterra y América (Neffa, J., 1990).

Con esto la organización científica del trabajo procuro establecer ciertas condiciones para que los procesos de trabajo fueran posibles en su maximización y eficacia, en un contexto de crecimiento rápido y sostenido de la economía, esto se debió a la distribución del ingreso, la escases de obreros calificados y la demanda de bienes de consumo durables por parte de la población.

Las causas de la crisis del paradigma socio-productivo, fue inducida por la caída en las tasas de crecimiento de la productividad, esto puede clasificarse en dos causas de tipo económico y social, primero la mundialización y segundo la crisis del proceso de trabajo.

En resumen, la teoría taylorista significa un modo de organización laboral y empresarial para regular la producción, los procesos de trabajo y la relación salarial, para incrementar la productividad, mejorar la calidad de la producción y suprimir los tiempos muertos.

#### 1.1.3.2 El modelo Fordista

La eficiencia de la organización creada por Ford se fundamentaba en la redacción de una serie de volúmenes que contenían las especificaciones de las maquinas herramienta, su forma de utilización y las piezas requeridas para cada operación.



Ford incorporo la banda transportadora, después de hacer profundas observaciones sobre cómo esta funcionaba y trató de aplicar las mejoras que se necesitaban adecuar a su modelo de producción.

La eficacia de su modelo de organización de la empresa requería de los siguientes principios: no tener miedo al futuro, ni idolatría por el pasado. Diseñar el espíritu de competencia. Hacer pasar antes el interés por la producción que por el productor. No reducir la industria al hecho de vender caro lo que se fábrica con bajos costos. Para Ford todas las cosas pueden ser mejor hechas, así mismo el rendimiento podía medirse, dividiendo la cantidad de horas trabajo entre el número de piezas producidas, con lo cual cada capataz tenía un pizarrón donde podía contabilizar el trabajo hecho.

Esta visión de Ford sobre la organización de la empresa fue cambiando debido a las modificaciones que sufría la composición social de sus empleados, así es que en su empresa las partes estaban tan relacionadas, que era complicado que un trabajador no hiciese lo que se le había comandado, por ello la inflexibilidad de que alguien pudiera hacer lo que se le ocurriese.

La implementación de la cadena de montaje sobre la banda transportadora significo el flujo continuo de producción, en un principio la tecnología se basaba en la fuerza de gravedad sobre un plano inclinado utilizando rodillos, esto para Ford significaba que todo dentro del taller debía estar en movimiento constante. La implementación de la cinta transportadora significaba un cambio en el paradigma tecnológico, esto buscaba establecer una secuencia constante de operaciones en la línea de montaje, con el fin de optimizar el tiempo, la producción constante, continua y progresiva, además de eliminar los movimientos inútiles o innecesarios.

Este principio significaba una profunda visión técnica del trabajo y de la sincronización de las operaciones, ya que se requería de un flujo constante, en el momento justo, en la línea de montaje de donde se obtenía el producto terminado.

Entonces el Fordismo se configura como una serie de innovaciones mecánicas, tecnológicas y organizacionales para conseguir la producción en masa en un flujo continuo. Por lo cual los establecimientos industriales se hacen cada vez más grandes e integrados, con una organización rígida e inflexible en una producción homogénea

La nueva forma de gestión de la fuerza de trabajo, consistía según Ford, en el mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo, esto se traduce en limpieza y organización del taller de trabajo, la creación de escuelas para los hijos de los trabajadores, una mejor iluminación, en conjunto significaba la creación de entornos y actividades para el bienestar, como centros deportivos o clínicas de salud. El objetivo de esta nueva gestión era el de reducir el ausentismo y verificar las enfermedades que se podrían contraer en el trabajo y así evitar pagar indemnizaciones o reclamos posteriores.

El límite de la producción de masas, para Peter Drucker (2004), el Fordismo había significado no solo una inflexión tecnológica sino toda una revolución económica, con la producción en masa, la implementación de la línea de montaje y el movimiento continuo de los materiales, piezas y productos. Esto con el fin de obtener la máxima ganancia, reduciendo costos, instaurando así un monopolio en la teoría económica. Ford había optado por la concentración y centralización de la producción, donde en el establecimiento estaban integrados los recursos necesarios para la fabricación, como la energía eléctrica, un puerto, una acería, un ferrocarril etc. (Neffa, J. 1990)

Sin embargo ciertos cambios en el marco global provocaron transformaciones en el sistema productivo, esto derivó en que hacia 1928 se abandonara la producción integral, por la subcontratación de piezas que significa una mayor economía en la fabricación de estas. Por demás el mercado aspiraba a un auto de mayor calidad y potencia aunque este fuese más caro. La razón de esto es que el poder adquisitivo de los consumidores había crecido, diversificado y estratificado en el mercado. Con lo cual apareció el Ford A, para satisfacer las demandas del nuevo mercado estratégico.

El Ford "A" significó un cambio en el proceso tecnológico y de trabajo precedente, este requirió de nuevas piezas y por lo tanto de mayor tiempo para producirlo. Por otra parte el cambio de máquinas herramientas origino problemas muchos más grandes, incluso cuando se introdujo la cadena de montaje. Sin embargo cada modelo del Ford A significo un increíble esfuerzo productivo por lo cual también se incluyó una impresionante publicidad para asegurar el mercado.

Esto derivó en una fragmentación productiva, para controlar la demanda y organizar el mercado, así es que se crearon grandes compañías con el fin de controlar y establecer los contratos entre productores, para fijar el límite de los precios de la producción, aceptando obligaciones mutuas y el castigo o sanción en caso de violación de estos acuerdos. Con lo cual el sistema de relaciones industriales permitió la regulación de las empresas para el control del poder. Así los patrones eran los encargados de vigilar la producción y la gestión de la fuerza de trabajo y los sindicatos negociar por las reglas y el respeto hacia estas.

Este análisis del Taylorismo-Fordismo, nos permite decir que la rentabilidad de una empresa permite inventar o adoptar modelos productivos, pero que estos no permiten una rentabilidad duradera, el proceso para dirigirse hacia estos modelos requirieron de mucho tiempo, esfuerzo e inversión, para construirse. Este debate se trata de comprender como es la evolución científica en sus diversas formas en un sentido de capital-trabajo, es decir los espacios económicos y políticos en los que se encuentran inmersas las empresas, las actividades productivas y como mejorar las condiciones de rentabilidad de estas. Por eso es necesario una interpretación adecuada de los actores que intervienen teniendo en cuenta su margen de maniobra y sus perspectivas económicas y sociales, estos actores son: accionistas, proveedores, sindicatos, asalariados, dirigentes, bancos etc.

#### **1.1.4 El enfoque organizacional de la postguerra**

Kerr y otros autores en 1962 (citado en Thompson P., 1983: 13), mediante el análisis de las sociedades industriales de la segunda posguerra, consideran unos preceptos en respuesta a la sociología de la empresa y la escuela de relaciones humanas, estos preceptos son:

1. El industrialismo ha sustituido capitalismo.
2. Demandas Tecnológicas aumentan los niveles de calificación y responsabilidad.
3. Una creciente proporción de personal tecnológico y de gestión está transformando la estructura de clases.
4. Se crea nueva riqueza a partir del ocio.
5. La disminución de la protesta abierta, caracteriza las relaciones industriales.
6. gerentes Humanísticos y profesionales están reemplazando a los capitalistas.
7. Clases y jerarquías que se habían mostrado ser "eternas" en Europa Occidental y del Este, como parte de un proceso de convergencia industrial.
8. El poder es difuso. En una sociedad industrial pluralista, la clase obrera ha sido fragmentada y el conflicto institucionalizado.
9. El Estado es omnipresente, y la burocracia necesaria.

#### **1.1.5 Trayectoria tecnológica.**

Dosi (2003), nos habla del enfoque del cambio tecnológico y de las variables que intervienen para que esto suceda, una aportación clave es ver variables macro como mecanismos reguladores del sistema productivo. El avance tecnológico

genera fluctuaciones en la actividad económica y el empleo, estas fluctuaciones provocan cambios continuos como discontinuidades que se basan primordialmente en paradigmas del orden tecnológico.

El cambio técnico es uno de los factores determinantes para la explicación de sistemas económicos modernos, esto debido a la relación entre crecimiento y cambio económico. Por otro lado, esta no es la única relación a estudiar, podemos ver que la relación entre los mecanismos endógenos del mercado y la dependencia del cambio tecnológico hacia ellos es simbiótica, así como otros factores como la participación de las instituciones y los determinantes de la actividad innovadora.

Estas variables que se podrían encontrar fuera del modelo económico, son causales que pueden ayudar a comprender de mejor manera el paradigma del cambio tecnológico. El propósito es precisamente resaltar las implicaciones de los modelos teóricos económicos ortodoxos y agregar las variables necesarias para responder preguntas en cuanto al cambio tecnológico y los procesos de innovación que son consecuentes a este.

Por lo que Dosi trata de explicar si los paradigmas y las trayectorias representan dependencia a la tecnología y economía, entre las diferentes industrias. Esto significa un análisis de las discontinuidades y continuidades económicas y tecnológicas en los cambios económicos a largo plazo. Por lo tanto la intención, no es plantear una teoría sobre el cambio técnico ni el predecir el futuro de este, es más bien plantearse cuestiones sobre el desarrollo y surgimiento tecnológico y hacer una interpretación que permita determinar el trayecto de las variables que influyen en los componentes económicos, sociales, institucionales y científicos en los procesos de innovación.

Por su parte los paradigmas tecnológicos establecidos, buscan de manera lógica encontrar la secuencia de ciencia, tecnología y producción. Esta perspectiva omite o ignora la influencia a largo plazo que pueden tener los contextos económicos y tecnológicos, sobre los procesos innovadores o inventores que produce la ciencia.

De lo anterior, que los criterios económicos generen trayectorias naturales hacia el progreso técnico, esto significa que el sendero elegido será regulado por la resolución de problemas que determine el paradigma tecnológico. Con esto es necesario tener una proyección económica formalizada en cuanto al mercado, ya que este puede ser desmotivar o incentivar al regular los senderos tecnológicos a los que se pueda acceder.

El cambio técnico es un factor de transformación y adaptación, así este puede verse como un indicador de la transformación y crecimiento económico. Esto significa que la relación de dependencia entre sectores productivos y de insumos también tiene interrelación con la tecnología.

La trayectoria del progreso técnico debe estar fundamentada en el equilibrio constante entre el crecimiento de la productividad en los sectores, verticalmente integrados existentes, y los nuevos sectores integrados verticalmente. Por otro lado, la saturación de la demanda puede provocar la caída de un producto físico después de alcanzar cierto nivel, los cambios en la estructura de consumo pueden determinar la demanda, trayendo consigo cambios en la estructura social.

La continuidad o discontinuidad puede explicarse a partir de la relación de innovación incremental y radical, esto supone un ascenso en la curva de crecimiento tecnológico normal, basado en el tiempo. Una segunda etapa sugiere que los cambios tecnológicos suceden en la búsqueda de nuevos producto, esto sucede de manera programada y proyectada hacia un fin comercial. Y en un tercer estadio la acumulación tecnológica supone avances técnicos que debido a la incertidumbre sugiere que es necesario de un riguroso control sobre las nuevas tecnologías.

El estudio de la innovación tecnológica, permite entender como la economía es una estructura determinante para las empresas en la progresión técnica, para esto los análisis sobre tecnología agregan otras variables, que van desde los avances científicos hasta el producto-proceso final, estas variables de tipo explicativa

encuentran su génesis en ver a la ciencia y tecnología como protectoras en el largo camino de la innovación tecnológica (Dosi, 2003: 117-123).

El proceso de innovación puede ser visto a partir del incremento en materia científica. Además la creciente complejidad de los sistemas de mercado, ha provocado que los productores tengan respuestas innovadoras más adecuadas, apoyadas en proyectos a largo plazo, debido a las condiciones cambiantes que generan al interior del mismo. Esto provoca el esfuerzo de la industria por generar nuevos *inputs* y *outputs* en el proceso de innovación.

### **1.1.6 La transformación y los nuevos aspectos del trabajo (descalificación, calificación y competencia laboral).**

#### 1.1.6.1 Descalificación.

Braverman (1974), hace aportes de vital importancia para poder entender de una mejor manera el proceso y organización del trabajo. Primero el autor recupera la perspectiva de Marx en cuanto al proceso de trabajo en el capital iniciando así un debate sobre este mismo. Este debate debe su origen a que Braverman considera que hay que estudiar fenómenos como la extensiva progresión del trabajo descalificado, las estrategias patronales para controlar a los obreros y la resistencia de estos a adaptarse a estas estrategias.

Así su hipótesis primaria puede entenderse a partir de los aspectos de poder y control explicados a partir de la hegemonía de clases y no por la naturaleza de la tecnología o las limitaciones naturales del obrero.

Asimismo el autor reconviene a considerar las relaciones existentes entre obreros y capitalistas, como la recualificación de la fuerza del trabajo, esto con el interés de ver como la construcción productiva reside en las experiencias subjetivas e intersubjetivas de esta relación.

En su definición la clase obrera no posee propiedad sobre los medios de producción y por lo tanto está condicionada a vender su fuerza de trabajo a aquellos que si poseen tal propiedad, además de que abarca distintos espacios ocupacionales para la especie.

Los modernos procesos del trabajo, dicen que la organización del proceso laboral es imperativa e inevitable, por lo cual la adaptación del trabajador es vital. Esto resignifica la manera de ver el trabajo no en la degradación del mismo si no en comprender los niveles de insatisfacción del trabajador. Con esto el trabajo deja de verse como el aspecto nuclear de la investigación o el análisis, convirtiéndose en el tema central la reacción del obrero hacia el trabajo.

A partir de esto podemos ver al obrero como un sujeto que puede manifestar niveles de consciencia con problemas, intereses y perspectivas comunes. La administración supone una continua reorganización de la estructura laboral ya que al tener necesidades emotivas cambiantes es fácil la improductividad.

Para Braverman la gradual perdida de la calificación y la degradación del trabajo, es el resultado del desarrollo capitalista, a medida que crece la ganancia de los empresarios significa también la explotación de los saberes obreros por parte de técnicos y profesionales a servicio de estos, con la automatización esto cobra más sentido porque las calificaciones necesarias son inferiores a las de la mecanización.

Burawoy (1979), discrepa de Braverman (1974: 40), que respalda la tesis marxista sobre la formación de una conciencia de una nueva clase obrera, promotora de procesos independentistas o de desalienación de la clase trabajadora, por lo cual considera inadecuada esta tesis, para dar cuenta del potencial que ha mostrado, a su juicio el capitalismo contemporáneo. Además, admite la existencia del conflicto en su concepto marxista, pero a su vez declara las posibilidades de reelaboración ideológica desde la gestión con el fin de producir consenso.



### **1.1.6.2 Calificación.**

La definición del concepto de calificación, ha sido difícil condensar y explicar, lo que ha generado diversos debates en torno a los atributos que se incorporan a este concepto. La dificultad recae precisamente en el análisis laboral y en las variables que repercuten en su noción, como lo es: las exigencias de los puestos de trabajo en relación con la remuneración y las particularidades de los individuos.

La teoría marxista, explica cómo se ha comportado la división del trabajo y como a partir de esto la calificación individual, tomo una relevancia en los componentes del trabajo. En un principio el aprendizaje y el valor de la fuerza de trabajo resultaron significantes para la calificación de la mano de obra, sin embargo con la aparición de la división del trabajo, trajo consigo un sentido integral sobre la calificación individual en la actividad artesanal. Esto ha ido perdiendo fuerza a medida que se han ido instaurando conocimientos por lo que las formas y la manera de ver a los individuos ha cambiado. Así el obrero paso de ser una mano de obra especializada a ser un saber obrero fragmentado.

Durante los años setenta la técnica tuvo interrelación como instrumento de control social y de la polarización de las calificaciones, esto se debe a que los exponentes veían una respuesta a los requisitos de la sociedad mediante la tecnología, como: las necesidades del capital, el control de la fuerza de trabajo y la reducción de los requerimientos de calificación obrera.

El interés surgido de estudios empíricos, sobre las experiencias de las nuevas formas de organización del trabajo en Europa, permitieron establecer un enfoque sobre las distancias del trabajo prescrito y el trabajo real, con esto se pudo poner sobre la mesa el papel del trabajo obrero para prever, identificar y reparar incidentes, actividades específicas de la calificación.

Hobb (1982), expresa que la calificación tiende a reforzarse con la automatización ya que esta ofrece una flexibilización para gestionar lo impredecible, asunto imposible para un sistema automatizado. Así la automatización encuentra una

relación directa por requerir conocimientos técnicos para las actividades a realizar. Coriat (1992), lo expone como procesos de interacción de los diferentes elementos en el trabajo: capacidad de asimilar e integrar conocimientos complejos, para lo cual se requiere de un buen nivel de comprensión y organización de los datos a ser memorizados, capacidad para cambiar el tipo de razonamiento en función de situaciones imprevistas, capacidad para producir respuestas diferentes frente a la misma fuente de información.

Por otro lado la calificación requerida por la organización es resultado de una combinación de competencias en el comportamiento de la fuerza de trabajo, estos rasgos proponen un nuevo perfil de la fuerza de trabajo. Lo que ha llevado a los estudiosos del tema a equiparar el concepto de calificación con el de competencias.

#### **1.1.6.3 Competencia laboral.**

El concepto de competencia tiene particularidades que se definen en primer lugar en saberes de diferente orden, estos son saberes sobre procedimientos de conocimiento experto y de gestión. Los primeros saberes son técnicos más analíticos y conceptualizados en el uso de la informática; los segundos serían los que permiten realizar y transmitir el análisis de las situaciones a las que hay que hacer frente y los terceros se refieren a la capacidad de gestión de una situación. En segundo término la particularidad del concepto de competencia radica en ver a la competencia como atributos y trayectorias individualizadas, en pos de que reúne cualidades profesionales y sociales, esto recae principalmente en la estructura de los asalariados que opera en dos sentidos: el primero de acuerdo con sus funciones y niveles de competencia y segundo por su homogeneidad por objetivos y comportamientos comunes.

La aparición de nuevos trabajos y estructuras de calificación significa también, ver nuevas estructuras de control centralizado donde los trabajadores y los colectivos sindicales tienen cada vez menos inferencia en las técnicas y métodos de la organización. Esto declina a favor de potenciar el saber obrero limitando y

estableciendo reglas que permitan usar ese saber, además se crean mercados internos de trabajo menos estructurados que en el Fordismo acrecentando el poder facultativo de la empresa haciendo a un lado al sindicato. Así la capacidad de decisión y de calificación sobre el trabajo son mecanismos de control por parte de la empresa para dominar los diferentes tipos de mercados laborales (Carrillo J. et al; 1999)

### **1.1.7 Organización del trabajo.**

La organización de trabajo se define como: *un conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto, esto significa una relación entre persona y maquinas, así que la organización del trabajo contiene reglas y normas que determinan la manera de ejecutar la producción en la empresa* (Novick, M., 1999: 126).

El siglo pasado vivió una transición en los modelos de organización del trabajo, el primero fue el taylorista-fordista, como una actividad productiva fragmentada e individual, después con el Fordismo y la implementación de la cadena de montaje el modelo de organización de trabajo se sustentaba en la polivalencia y movilización de las fuerzas de trabajo y por último el modelo japonés que se traduce como la reconciliación de la productividad y flexibilidad de las tareas y las operaciones realizadas por los hombres.

En el concepto clásico, la productividad se refería a la optimización de los factores capital y trabajo en función de los costos. En la actualidad la competitividad en las nuevas formas de organización significa un cúmulo de relaciones sociales que se establecen al interior y entorno de las firmas. La integración técnica y organizacional, significa una nueva condición en las modalidades de productividad, Zarifian (1999; citado en Novick, M., 1995: 138), aborda este tema a partir de los siguientes casos: Integración de máquinas especializadas en máquinas polivalentes. Integración de máquinas en células de producción con

circulación automática de material entre máquinas. Integración organizacional de máquinas o de las células en líneas de flujo continuo. Interconexión o integración en redes de esas líneas.

Por otro lado para Coriat (1995; citado en Novick, M., 1999: 143) el modelo japonés significa una productividad dirigida hacia lo interno por medio de la polivalencia y movilización de la fuerza de trabajo, referido a los tiempos asignados, fijos, compartidos, etc. por no haber tareas delimitadas. Las nuevas formas de productividad significan una continua interrelación de la gestión y organización de la firma, con lo cual se construyen nuevas definiciones del sistema social de trabajo.

En México por ejemplo se instauró el bono por productividad, en donde esta última no era la determinante sino más bien obedecía a políticas generales. En Brasil hubo acuerdos de aumento de la producción pero solo en el sector metalúrgico y en muy pocas ramas. En Argentina hubo decretos a favor de la negociación obligada por productividad.

Con esto surgió una tipología que proponía dos dimensiones, una en la que se identifican los factores de la productividad y el segundo donde se remite la orientación de los cambios. Esto permite determinar los convenios y distancias para establecer el nivel de productividad. Esto nos permite explicar las articulaciones de la productividad con las relaciones laborales y en sus consecuencias en los criterios de flexibilidad ya sea externa en relación con el mercado de trabajo o la interna en correspondencia con la organización del trabajo.

Este paradigma de competitividad tiene inferencia en los tres niveles económicos, macro, micro y meso. El nivel micro o de la empresa es la relación de órdenes organizaciones, tecnológicos y sociales. En el meso encontramos una transformación de las relaciones entre empresas y en el macro encontraremos políticas de apertura, regímenes fiscales, protección sectorial etc.

Las diferencias de la organización del trabajo surgen por las diferencias productivas debido al sector y tamaño de la empresa. Por lo que cuando tomamos el caso latinoamericano podemos explicarlo mejor a través de un Fordismo idiosincrásico que de una organización del trabajo, este análisis se desprende de la relación entre competitividad y exclusión como dos variables en una misma dinámica.

Esto nos permite hacernos preguntas sobre ¿cómo han sido los procesos de organización del trabajo en América Latina? y es aquí donde hallamos el mayor aporte de Novick (1999). Aunque expone pocos casos, contribuye a una reflexión comparativa sobre los procesos de organización del trabajo en países de vanguardia, industrializados o centrales en los modelos económicos y los países latinoamericanos con sus procesos de reconversión de los procesos productivos y laborales. Así podemos ver que en América Latina la organización del trabajo, poco a poco se ha ido construyendo de acuerdo a sus capacidades, instituciones, estructuras o a la intrusión de mercados globales.

### **1.1.8 Las condiciones de trabajo**

Las empresas enfrentan problemáticas debido a que se basan en un principio de productividad y de manera más consecuente en uno de rentabilidad, por ello las empresas por más humanas que sean no pueden despegarse de este propósito, lo que significa que si la rentabilidad baja en una empresa, no aceptara una nueva forma de autoridad si esta produce un decremento en los beneficios, por lo que las condiciones de trabajo son siempre complejas, si las entendemos a partir de la toma de decisiones de los empresarios. Así que es pertinente entender que el problema de las condiciones de trabajo, pueden abordarse desde tres perspectivas; la de los empresarios, los trabajadores y la de los poderes públicos (Castillo, J. et al; 1990)

El planteamiento empresarial trabaja en base de la perspectiva de costos-beneficios, donde los segundos deben superar a los primeros. Por ello que los empresarios tomen decisiones en cuanto a lo económico antes que a lo laboral, esto provoca formas distintas de resolver los problemas, por un lado se pretende respetar toda relación estructural que permita los beneficios superar a los costos. Por otro lado, los comportamientos obreros ya sean colectivos o individuales siempre representan costos para la empresa, por lo cual el criterio económico determina la inclinación por una opción u otra.

Otro de las circunstancias en el planteamiento empresarial se deben al absentismo y rotación, esto redundando en la pérdida sensible de producción por lo que las empresas se contratan personal de suplencia, por lo que recurren a personal polivalente que es más costoso, para evitar la caída de la producción.

La crisis del taylorismo supone una nueva forma de organización del trabajo, debido a la resistencia de los trabajadores ante la organización tradicional del trabajo. Por lo que estos cambios pueden analizarse desde la resistencia de los trabajadores a partir de las transformaciones culturales, como el incremento de la educación media. Las razones de la crisis del taylorismo se fundamentan principalmente en los cambios del proceso productivo consecuente a las modificaciones que sufre el mercado que se vuelve más variado y aleatorio, por lo que los empresarios debían tomar decisiones para abandonar la rigidez del sistema productivo. Sin embargo es importante también integrar los comportamientos de los trabajadores para tener un análisis completo de la crisis del taylorismo. Por lo que el planteamiento obrero se acentuado en la última etapa debido a dos factores; el primero porque no se considera satisfactorias las condiciones de trabajo y segundo porque no se ha iniciado un proceso de mejora, así los empresarios están implicados en las nuevas formas de organización del trabajo al tomar decisiones basadas en el entorno del trabajo.

El planteamiento de los poderes públicos, supone una intervención derivada de una acción pública, esto se debe a que empresarios y trabajadores han aceptado una relación que se basa en las condiciones de trabajo. Esto permite entender que

la calidad de vida en el trabajo, podrá ser afectada en su conjunto por el tipo de relaciones sociales. Así que las condiciones de trabajo deben ser adaptadas a las aptitudes físicas y mentales del trabajador y que el trabajo está estructurado de forma tal, que el trabajador puede inferir en su propia condición de trabajo.

En síntesis las condiciones de trabajo son un factor socialmente problemático, por la precarización en la que se pueda ver visto el empleado debido al poco respaldo que puedan ofrecer las leyes en cuanto a seguridad y calidad de vida. De esta manera es importante entender la transición política como un componente de cambio, que permite dar prioridad al estatuto de los trabajadores y empresarios mediante convenios o negociaciones.

### **1.1.9 El concepto “Trabajo”**

El concepto de trabajo puede definirse más allá de su visión clásica como aquel generador de productos con un salario de por medio, el trabajo puede ser bien toda actividad humana encaminada a producir bienes o servicios para satisfacer necesidades humanas. El trabajo entonces posee aspectos objetivos y subjetivos y no se reduce en si al valor de uso de un producto, sino que puede expandirse a valores de tipo histórico-social.

El pensar en una producción de bienes materiales físicos únicamente para la subsistencia nos puede llevar a tener una falsa conciencia de cómo opera la producción, el asunto importante es ver que la producción obedece a contextos diferentes con lo cual lo material no puede reducirse a lo físico. En esto proceso lo objetivado tiene un papel en la constitución de la acción y esta debe investigarse en relación con la construcción de significados sin reduccionismos.

El valor de uso por otra parte también posee ambas dimensiones de lo físico y lo simbólico, es decir un producto no solo estápreciado por su condición meramente física sino que también se valoriza por su estima en lo social que cambio histórica y culturalmente. Por lo tanto en la producción material ambas dimensiones son

objetivadas y en la inmaterial interviene la subjetividad por parte del cliente al momento del consumo.

Esta representación se ve claramente en el sector productivo de los servicios, donde estos implican un trato directo con el cliente y la presencia de este mientras realiza el consumo, estos pueden ser interactivos o no interactivos, y que por lo tanto no hay una restricción en cuanto al espacio. Esto trae consigo dificultades para entender el control sobre el trabajo, la relación de trabajo y la construcción social de la ocupación.

El concepto clásico de control, se comprendía desde la perspectiva weberiana de imponer la voluntad a otro, sin embargo esta es insuficiente para describir y entender las variables que componen a las relaciones laborales dentro del proceso de trabajo. Por lo tanto el concepto de control estaba contenido por las relaciones de poder, por lo cual fue necesario incluir un concepto que explicara mejor las condiciones de imposición y legitimación en las reglas organizacionales o técnicas.

Por lo cual, en los sistemas capitalistas podemos hablar de dominación como aquello que constriñe las interacciones sociales en los procesos de trabajo y fuera de estos, legitimando por demás las posiciones estructurales de la jerarquía, a partir de lo intelectual y lo moral.

Ahora bien podemos hablar de control por parte del cliente, este exige que la producción se lleve en tiempo y forma provocando que las formas del proceso del trabajo se adecuen a las necesidades del cliente, hasta este punto podemos entender que el proceso de producción no solo está determinado por factores internos de la producción si no que esta está determinado por la relación con las estructuras sociales.

Esto nos remite a la teoría del trabajo no clásico en su primer punto nos dice que el trabajo se realiza en espacios fijos o cerrados con empleos que pueden ser o no ser asalariados y en donde hay intervención directa con los clientes.



En el segundo tipo de trabajo no clásico, cuando hay un salario podemos hablar de una relación entre proveedor, trabajador y cliente, donde hay un impacto en el uso de territorio y la interacción provoca contenidos prácticos y simbólicos. Y el tercer tipo de trabajo no clásico se da en espacios fijos y cerrados particularmente en las empresas, este es un trabajo asalariado dirigido a clientes proveedores y mercado del producto. En estos tres tipos de trabajo no clásico podemos ver como las presiones estructurales dirigen y moldean los procesos de trabajo pero no determinan la acción del sujeto.

En consecuencia, podemos ver que la estandarización y rutinización del trabajo no es exclusiva de las producciones materiales y que también está inmerso el trabajo simbólico, aunque el trabajo de invención - creación este menos estandarizado que el de producción material.

El concepto de identidad ha tenido una continua resignificación, la identidad en el pasado era vista a partir del trabajo de oficio, en donde la especialización ofrecía niveles de prestigio por la práctica y no por el aprendizaje prolongado no escolar, elaborando productos únicos y de calidad.

Con la revolución industrial y la producción de masas se perdió este sentido artesanal ya que estos trabajadores se vieron obligados debido al cambio de producción a incorporarse a fábricas donde perderían sus calificaciones. Posteriormente con la división del trabajo, se requirieron cada vez menos conocimientos técnicos de la totalidad en el proceso de producción, lo que significó el origen de la clase obrera moderna con el modelo taylorista-fordista.

Aun antes de la maquinización los obreros tenían conocimientos suficientes para ser considerados como necesarios, estos conocimientos basados en su aprendizaje, sin embargo con la revolución tecnológica y la maquinización su identidad y sentido de apropiación, se vio mermada por la homogenización de los grupos sintiéndose estos desprovistos de mecanismos reguladores que elevaran sus calidad de vida. A partir de esto es que podemos encontrar una razón nueva de la generación de la identidad, si bien el obrero no tiende a generar identidad

por la empresa en la que se encuentra, debido a la alienación y maltrato de esta hacia el obrero, podrá encontrar identidad y pertenencia hacia su grupo social.

Es entonces que, la identidad puede verse desde la estructura del trabajo asalariado y recurrir a un concepto de relación social donde los códigos de la cultura resultan indispensables para dar significación a la identidad. Esto quiere decir que el espacio de trabajo se convierte en un generador de identidad a partir de la socialización y la creación de significados por parte de los trabajadores.

Los conflictos de identidad y acción por parte de los trabajadores clásicos o no clásicos, están determinadas por la estructura productiva en la cual ambos están sujetos y a un proceso de trabajo, sin embargo la cohesión que se dé entre grupos es de vital importancia, esto permitirá crear frentes amplios en la defensa de sus intereses sin embargo cuando las diferencias y fragmentaciones en la identidad tengan más presencia que la cohesión de grupo, esto limitara la acción de los trabajadores en cuanto a la persecución de la seguridad laboral.

En conclusión podemos ver que las nuevas formas de trabajo, los cambios en la tecnología y en la innovación, traen consigo nuevos paradigmas y también nuevas instituciones y estructuras. El trabajo ha cambiado su forma de ser con el mundo aunque todavía prevalecen trabajos como la maquila, podemos ver que los países desarrollados han fortalecido sus industrias privilegiando el desarrollo tecnológico y cambiando el tipo de industrias.

Sin embargo, los cambios organizacionales no se reducen al proceso productivo o al mejoramiento tecnológico, sino que se han enfocado en otras variables de los procesos de trabajo, como es la búsqueda de innovaciones gerenciales y organizacionales para favorecer la dinámica de trabajo. Conviene mencionar que los cambios en los procesos del trabajo influyen de manera determinante en la organización y resignificación del trabajo.

### **1.1.10 REFLEXIÓN SOBRE EL SENTIDO DEL TRABAJO**

En los apartados anteriores abordamos el tema del trabajo desde distintas perspectivas. Sin embargo, el sentido que se le da al trabajo por parte de los sujetos depende del momento en que el trabajador se encuentre. Por lo que he decidido tomar 3 aspectos que desarrollare a manera de ensayo.

#### **1.1.10.1 El Tiempo**

El sentido del trabajo acerca del tiempo, nos dice sobre como el trabajo en la estructura social surge como un organizador de la vida del hombre, si bien el tiempo se acuña como un símbolo para medir la actividad humana, en nuestro presente determina un sinfín de condiciones para la vida. Para el trabajador puede determinar el horario y la agenda de sus actividades diarias ofreciéndole consecuentemente una serie de objetivos a desarrollar en determinado tiempo; por lo que esto significa que los trabajadores construyen y reconstruyen su vida en base al tiempo que tengan para cumplir con los objetivos de su trabajo y de ahí cumplir con la meta que se establezca a nivel personal. Esto último permite al individuo sentirse afianzado al trabajo si cumple con sus objetivos y meta o por el contrario disminuido o frustrado por la inconsecuencia de su actividad.

#### **1.1.10.2 La Identidad**

El trabajo surge como un proceso identitario, tanto si se ejecuta de manera individual, como en grupo. La reflexión sobre esto es que independiente del área en donde se ejecute el trabajo, siempre existe una correlación con otros agentes ya sean compañeros, proveedores o clientes. Además se crea un aspecto de apego en cuanto al espacio de trabajo. Esto cuando funciona de manera eficiente, provoca en el trabajador un sentido de seguridad y por lo cual el individuo tendrá un sentido de pertenencia hacia el espacio y/o grupo al cual pertenece.

### **1.1.10.3 El Propósito.**

El propósito del trabajo depende del nivel subjetivo de cada individuo y de las metas que reelabore, esto puede significar que el propósito de algún empleo para el individuo recaiga en aquello que desee alcanzar a nivel personal.

En lo productivo puede darle al individuo un sentido de utilidad, esto quiere decir que si el individuo consigue un alto y eficiente rendimiento en sus tareas, llevarlo a sentirse propio y adecuado al trabajo que realice. Por el contrario si el trabajo que ejecuta el individuo es deficiente o incompleto puede llevarlo a una decepción y posible frustración y a denostar su valía dentro del entorno laboral.

En lo profesional sucede como un aspecto meramente aspiracional en cuanto a desarrollar las capacidades físicas o intelectuales, significado en la experiencia adquirida en algún empleo, siempre y cuando esta lo lleve a una meta superior. Es por esto que muchos empleos suceden como formativos durante la vida profesional, esto desencadena en el individuo un sistema de conductas y prácticas que serían interiorizadas por él mismo, con el objetivo de alistarse para un nuevo empleo.

El prestigio como último propósito de trabajo, recae principalmente en el ego y en lo que significa el ser dentro del entorno laboral, por lo que a nivel subjetivo se representa en el "Yo soy". Esto último significa entender que el trabajador significa su valía en cuanto a una serie de atributos que socialmente le fueron reconocidos, o que él de manera racional se ha asignado.

## 1.2 INTRODUCCIÓN PARA EL CONCEPTO DE IDENTIDAD.

El propósito de este apartado es hacer una introducción general del concepto de cultura, ya que a partir de este se puede comprender de mejor manera como se constituye el significado de identidad.

Como veremos más adelante el vínculo entre la cultura y la identidad sucede como un proceso simbiótico y sincrónico; por lo que comenzaremos con una visión general de cultura, para abordar posteriormente el concepto de identidad.

### 1.2.1 El concepto de cultura

Es importante establecer que el concepto de cultura tiene diferentes definiciones, atribuidos principalmente por la disciplina o marco teórico en el que se aborde. Por este motivo es necesario hacer una revisión general sobre el concepto de cultura, para alejarnos disciplinariamente y poder así encontrar un significado que transversalmente abarque a las disciplinas, integrando con esto un campo de conocimiento sobre la construcción del concepto de cultura.

En ciencias sociales se recobran un gran número de acepciones sobre lo que es cultura, tal es el caso de Elías, N. que postula a la cultura como: *“No más que una cobertura para todo lo que no es un producto de la naturaleza en el sentido físico del término.”* (1994: 88). El argumento de Elías<sup>7</sup> se debe a que la construcción social de la cultura es un proceso sincrónico a la naturaleza del hombre, por lo cual el hombre nace con la capacidad de poder interpretar símbolos y signos, pero que además necesita la construcción social de significado para poder relacionarse con los suyos.

---

<sup>7</sup> El concepto de cultura es abordado por Elías (1986), desde la filosofía alemana y desde la sociedad francesa. Si bien cataloga las diferencias entre estas, el aporte se debe a que distingue por un lado la definición de cultura como aquello que cultiva y por otro aquello que civiliza. Por lo tanto la definición que nos ofrece Elías va dirigida no solo a una definición primigenia del mero concepto etimológico de cultura, sino que desentrama la red de sentidos y símbolos que implican el uso de cultura en el modo de vida social

Por otro lado para Geertz, la cultura no tiene diferentes acepciones desde su propia definición por lo que la cultura se define como:

*“Un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida”* (2003:88).

Por lo que Geertz, ve la cultura como un entramado de significados cognitivamente aprendidos y en los cuales, nos hemos decidido construir y por lo cual voluntariamente nos encontramos inmersos<sup>8</sup>. Así, que los hechos simbólicos están para Geertz delimitados por pautas de significados y no por pautas de comportamiento. Para Geertz los símbolos son formulaciones tangibles de ideas, abstracciones de la experiencia fijadas en formas perceptibles, representaciones concretas de ideas, de actitudes, de juicios, de anhelos o de creencias. Geertz (2003: 90).

Así mismo, en Lingüística el signo alude a una combinación de imagen acústica (imágenes sensoriales que pueden ser visuales como verbales) y el concepto, en otras palabras, es una relación entre significado y significante que producen sentido. Es una relación que se establece entre las ideas que se visualizan en la mente y las imágenes que se utilizan para representarlas. De lo anterior se desprende que es a través de los signos y símbolos que los hombres se comunican entre sí. Lévi-Strauss (1979: 15)

Por otro lado, un aporte que recupera la noción de *comportamiento* es el de “Habitus” de Pierre Bourdieu, en donde propone este concepto como un mecanismo para encontrar un nodo entre el objetivismo y el subjetivismo. El

---

<sup>8</sup> La referencia de Geertz es retomada de Max Weber, el cual afirmaba que: *“El hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones.”* (Geertz, 2003: 20).

objetivismo propone a las prácticas sociales en donde los sujetos son la columna de la estructura de relaciones sociales en las que se encuentran; por lo que los individuos, no tendrían ninguna capacidad de agencia. Por el otro lado la discusión subjetivista, postularía que la estructura social sería el agregado de acciones individuales, en donde los individuos sí tendrían capacidad de agencia transformando la estructura social. Así que, Bourdieu define al Habitus como:

*“Un sistema de disposiciones durables y transferibles -estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes- que integran todas las experiencias pasadas y funciona en cada momento como matriz estructurante de las percepciones, las apreciaciones y las acciones de los agentes cara a una coyuntura o acontecimiento y que él contribuye a producir” (Bourdieu, 1972: 178).*

Por lo que las estructuras objetivas tienen una relación implícita con las estructuras subjetivas, en donde lo social se interioriza en los individuos; este aporte permite entender aquellas condiciones de clase social, en la cual los sujetos pudieran adoptar comportamientos similares; pero en un sentido crítico, deja de lado, las diferencias en el comportamiento de los sujetos insertos en la misma posición social.

Un concepto más que nos ayuda a superar las diferencias teóricas de la cultura es el de Canclini N. el cual define a la cultura como: *“...la producción de fenómenos que contribuyen, mediante la representación o reelaboración simbólica de las estructuras materiales, a comprender, reproducir o transformar el sistema social, es decir todas las prácticas e instituciones dedicadas a la administración, renovación y reestructuración del sentido” (Canclini, 1994: 41).*

De esta manera Canclini (2008), asegura que ver la estructura social desde una mera posición de consumo social es insuficiente; ya que como había propuesto el marxismo solo existían dos maneras de establecer valor en la sociedad: Valor de uso y valor de cambio. Así es que recupera de Baudrillard, dos nuevos valores: *“Para salir del esquema marxista tan elemental que solo diferencia valor de uso y*

*valor de cambio, reconocía dos formas más de valor que denominaba: valor signo y valor símbolo.” (Canclini, 2008:33).*

Estos nuevos efectos de valor nos permiten constituir el valor en aquellas cualidades que socialmente no están integradas en el valor de uso o de cambio. Esto se representa de manera subjetiva en los sujetos, en los cuales hay una producción de sentido y se manifiestan a manera de símbolos en lo social. *“Las dos primeras clases de valor tienen que ver principalmente, no únicamente, con la materialidad del objeto, con la base material de la vida social. Los dos últimos tipos de valor se refieren a la cultura, a los procesos de significación” (Canclini, 2008: 33-34).*

Por consiguiente para Canclini la cultura sucede en una construcción permanente del signo y del símbolo, y que por lo tanto no se puede relativizar como un mero objeto el concepto de cultura, ya que este no es estático, ni mucho menos permanente. La diferencia y la diversidad se vuelven síntomas de construcción por su cualidad de resignificación y por la apropiación que esta puede tener por parte de los sujetos. *“La cultura se presenta como procesos sociales, y parte de la dificultad de hablar de ella deriva de que se produce, circula y se consume en la historia social” (Canclini, 2008: 34).*

Por lo que Canclini nos ofrece una definición de cultura integradora para las disciplinas sociales basada en la continua reinterpretación social de sus objetos y que por lo tanto el sentido se encuentra en una permanente reconfiguración que va más allá del valor material en sí mismo. *“La cultura abarca el conjunto de procesos sociales de producción, circulación y consumo de la significación en la vida social” (2008: 34).* A causa de esta definición de Canclini, podemos encontrar que la cultura tiene una relación indisoluble con la identidad y que esta se crea a partir de una construcción del sentido social, en base al significado en el que se adscriben los sujetos, ya que estos se encuentran interrelacionados de acuerdo a lo que deciden apropiarse, siendo así interculturales.



Por ultimo un concepto diferencial que aborda la organización como elemento principal es el de Giménez, G. el cual dice que: *“La cultura es 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.”* (2005a: 5).

Para Giménez la cultura y la identidad funcionan de manera sincrónica<sup>9</sup> ya que los hechos sociales se encuentran determinados por sus límites espaciales y temporales, por lo que ver a la cultura y a la identidad de manera diacrónica<sup>10</sup> es inútil. A causa de esto, la identidad está delimitada por un tiempo específico manifiesto por la cultura.

Aun con esta definición de Giménez, resulta muy amplio el espacio social que abarcaría el concepto de cultura; por lo que él mismo lo delimita refiriéndose a que es imposible para un sujeto abarcar todo el universo simbólico y los objetos que integran a este. Por lo anterior la cultura es moldeada para transformar sus objetos, asignándoles otro valor que permita convertirlos en objeto de consumo, por ende se ha intensificado la división del trabajo. Esto significa que la sectorización de la cultura ha cambiado el paradigma en cuanto al consumo y que este se ve influenciado por aquello que le resulta significativo de apropiarse a los sujetos.

Por esta razón los bienes no solo son significados en su concepción material; sino que se les otorga una serie de atributos significantes que los convierten en bienes culturales, condicionado por los requisitos productivos de cada sociedad.

*Cada uno de los sectores tiende a convertirse en un universo autónomo, controlado por especialistas y dedicado a la producción de un sistema de*

---

<sup>9</sup> El uso del término *sincrónico* para ligar *cultura* con *identidad*, obedece a que no se puede desasociar los efectos de uno sin ver consecuencias en la otra y viceversa, debido a que ambas suceden simultáneamente en el mismo contexto y espacio temporal.

<sup>10</sup> El uso del término *diacrónico* para *cultura* e *identidad*, resulta insuficiente debido a que se tendría que analizar por separado cada uno de estos elementos, para constatar su proceso de cambio en el tiempo, lo cual es un error si hablásemos de sujetos contenidos bajo estos preceptos en un punto específico de un hecho.

*bienes culturales. Al interior de cada sector se opera, a su vez, una intensa división del trabajo. Una de las explicaciones de esta diferenciación reside en la búsqueda de eficacia y productividad que caracteriza a las sociedades contemporáneas. (Giménez, 2007: 41)*

Entonces resulta que ante lo expuesto por Giménez, la cultura no solo es un totalizante de la subjetividad del hombre ni por menos solo una forma de organizar la vida social y moral de este, sino que la cultura obedece a una mayor amplitud, afectando incluso la manera en que se ejecuta el trabajo y los bienes producidos por este. Sin lugar a dudas el aporte de Giménez nos permite vislumbrar que la cultura no solo obedece a formas de interacción entre los sujetos sino también a la concepción, producción y consumo de bienes que son significados por la sociedad de acuerdo a su período y contexto, llamándolo así *modo de vida*.

Asimismo Tejera (2005)<sup>11</sup>, ha señalado que analizar la cultura de una organización conlleva a ubicarnos en el contexto de las relaciones sociales, pues es en éste donde se producen y reproducen los elementos culturales que la caracterizan.

Por lo cual, éste autor visualiza el análisis de la cultura en el campo de la construcción de la hegemonía y el consenso, en donde la cultura es un fenómeno político en el que está en juego el establecimiento del significado de las relaciones sociales. En este sentido: “la cultura organizacional es una estructuración específica de los elementos culturales, de valores, normas y percepciones sociales resultado de las relaciones que se suscitan al seno de una organización” (Tejera, 2005: 1)

Asimismo, para poder abordar el estudio de la cultura es menester - siguiendo la propuesta de este autor- explicar cómo se construye y articula el sentido intersubjetivo que los sujetos imprimen a su interrelación en el contexto de una organización. Ya que dicha interrelación dinamiza a la cultura debido al interés de los integrantes de la organización por ubicarse en condiciones de ventaja

---

<sup>11</sup> Si Bien el autor hace un análisis en un contexto de cultura política, es indudable que su estudio nos ayuda a comprender de mejor manera las interacciones que suceden en las organizaciones no solo políticas, sino en otros ámbitos como el productivo en nuestro caso.

simbólica o material con respecto a otros. Además de poder establecer las tensiones entre lo organizacionalmente establecido y lo que informalmente opera en la cotidianeidad (Tejera 2005). Por lo que, la perspectiva cultural puede explicar las causas de dichas tensiones con base en la relación entre “estructura y proceso organizacional”. En palabras de este autor:

Estudiar a la organización como estructura y como un proceso: estableciendo, por un lado, su complejidad, formalización, centralización y diferenciación vertical y horizontal; por el otro, como un conjunto de patrones de interacción de información e influencia más o menos estable que se establecen entre grupos con mayor o menor poder en la estructura, con la finalidad de alcanzar ciertos objetivos (Tejera, 2005).

Tanto las prácticas (objetivas) expresadas en comportamientos, como aquellas de carácter subjetivo (construcción de las narraciones) se muestran en el espacio organizacional a través de relaciones que pueden focalizarse como “redes de intercambios simbólicos e intercambios materiales”.<sup>12</sup> Los primeros abarcan desde los que pretenden generar vínculos al seno de la organización, hasta aquellos de contenido normativo-funcional cuyo propósito es establecer el “deber ser” de quienes pertenecen a ella, ampliándose a valores difusos como, por ejemplo, “nuestro compromiso con la calidad”. En cuanto a los segundos, éstos se expresan en alianzas, prerrogativas, puestos y salarios - entre otros- al interior de la organización.

De entre los elementos que retomamos de cada autor para plantear un concepto de cultura organizacional se encuentran, por un lado, que la reproducción de las prácticas cotidianas adquieren un significado colectivo, porque se construyen y reproducen constantemente por el grupo, quienes a través de esas prácticas le proporcionan un sentido social a sus acciones (en el caso de García Canclini).

---

<sup>12</sup>Para Tejera los intercambios materiales se traducen, por ejemplo, en salarios, prebendas y prestaciones, tienen un contenido simbólico en el espacio de las relaciones organizacionales; así como los intercambios simbólicos se pueden transmutar en beneficios materiales.

Podemos complementar lo anterior con la propuesta de Roberto Varela, con respecto a la definición que plantea sobre cultura, ya que la construcción simbólica de las prácticas cotidianas sucede a través de un conjunto de signos y símbolos que son, contruidos, reproducidos y reelaborados por los individuos pertenecientes a un grupo social u organización. Según este autor esa construcción o elección de dichos signos y símbolos puede no ser consciente. Sin olvidar que las prácticas cotidianas están insertas en relaciones de poder, en donde los actores tenderán a buscar ventajas materiales o simbólicas, dependiendo de su posición en la estructura de relaciones (en el argumento de Héctor Tejera)

Retomando las propuestas anteriores acerca de la cultura y teniendo en cuenta que nuestro espacio de análisis es la organización, hemos de entender la cultura organizacional como: *El conjunto de signos y símbolos que se estructuran y que son reproducidos al interior de una organización a través de la dinámica laboral y de las relaciones interpersonales que son llevadas a cabo por sus integrantes.*

Dichos signos y símbolos transmiten conocimientos e información, aportan valores, suscitan emociones y sentimientos, además de ser el mecanismo a través del cual las personas se comunican. La definición de cultura organizacional que aquí mencionamos pretende que al interior de una organización, empresa o institución; podamos comprender, observar e interpretar el entramado simbólico que le da vida a la identidad organizacional de los trabajadores, ya que es parte integradora de su cultura.

Arciniega, R. menciona que dependiendo del tipo de cultura organizacional podemos ver relaciones sociales y prácticas organizacionales que reconfiguran las interacciones cotidianas en el centro de trabajo, lo que ofrece sentido e identidad (2013: 73).

En este sentido podemos decir que la cultura al interior de la empresa es algo intangible, que se sitúa y se vive dentro de la organización; es a la vez una serie de manifestaciones y percepciones de pequeñas subculturas, que por medio de

sus creencias, costumbres y normas, relaciones interpersonales e informales generan, con el tiempo, un sentido de pertenencia que finalmente diferenciara a la empresa de las demás.

En conclusión, cada organización encontramos una cultura escrita que define los estándares del comportamiento, los cuales pueden ser aceptados o no por los empleados. Después de cierto tiempo, la mayoría de los empleados entienden la cultura de su organización. Saben por ejemplo como vestir para el trabajo, como dirigirse entre compañeros o hacia sus superiores, reconocen si las reglas se imponen con rigidez, que clase de comportamiento con la seguridad de la organización les creará problemas y cuales probablemente se pasen por alto, la importancia de la honestidad y la integridad y cosas similares.

### **1.2.2 Identidad**

Abordar un concepto holístico de identidad laboral, requiere retomar aspectos intrínsecos dentro de la construcción social de las organizaciones (empresariales), por lo que es necesario incluir diferentes variables; el fin es en sí, ampliar la perspectiva sobre cómo la cultura de las organizaciones moldea las prácticas y conductas de los individuos, además de generar sentidos subjetivos a partir de los cuales se crea la identidad en los trabajadores.

Por lo anterior es necesario incluir al interaccionismo simbólico en una definición primigenia de la identidad. En primer lugar, los sujetos se encuentran inmersos en sistemas interaccionales con grupos y otros sujetos, lo que les permite ser sociales. En segundo lugar, estas interacciones permiten a los sujetos construir su personalidad en la representación social.

Para Mead, G. (1991), el self sería la capacidad de uno mismo de verse como un objeto social, por lo que los actos sociales (primordialmente el gesto vocal), dan la capacidad a los sujetos de usar símbolos significantes para poder comunicarse.

Para Mead la acción de un individuo se constituye a partir de la reacción del otro, por lo que surge la interacción social como un forma en la que el “yo” le hace frente al “mi”. Esto termina por explicarse con el concepto del otro generalizado, que plantea las actitudes sociales generalizadas, las cuales son las formas de reacción por situaciones sociales establecidas. Así los estudios de Mead sobre las interacciones sientan las bases para la comprensión de sociedades modernas, a lo que posteriormente surgiría como el interaccionismo simbólico con Blumer, H. (1982)

Blumer describe al self a partir de que cualquier sujeto es producto de su propia acción, y por lo tanto sus acciones hacia los demás operan en base al tipo de objeto que significa para sí mismo.

El estudio de la interacción humana por parte de Blumer (1982), proviene de la teoría de Mead (1991), esto permitió consolidar al interaccionismo simbólico como

una corriente de pensamiento que tuvo dos grandes divergencias; la primera con Blumer que tenía por fin hacer evidente a la sociedad moderna y la de Kuhn, M. (1964) quien se abocó a tratar de predeterminar la conducta social

Blumer (1982), trata de explicar el interaccionismo simbólico a partir de tres puntos; el primero es que todos los individuos dirigen sus actos en función del significado que estos tienen para él. El segundo, es que este significado proviene de la interacción social que tiene un sujeto con otro, por lo que sucede en el canal de la comunicación lo que significa que la comunicación es simbólica, porque esta sucede a través del lenguaje u otros símbolos significativos. El tercer punto se refiere a que los significados no son estables, estos se reconstruyen en base a las nuevas experiencias lo que se modifica por medio de un proceso continuo de interpretación, por lo que el interaccionismo establece que el significado de las cosas es un producto de la interacción de los sujetos con dichas cosas.

De esto último hay que considerar que todo grupo social es constituido por un proceso formativo fruto de la interacción, por lo que un grupo es definido a partir de la interacción entre los sujetos que conforman este, así que la interacción en grupo significa que hay una respuesta de cada miembro hacia la conducta de los demás, por lo que las decisiones de cualquier sujeto están constituidas en otro sujeto. Por esto mismo Blumer, reconoce tres tipos de objetos: los físicos (casa, mesa, estufa, etc.), los sociales (amigos, padres, etc.), y los abstractos (ideas, principios, valores, etc.).

Así los miembros del grupo aprenden los significados y relación de estos objetos, sin embargo el significado que le de cada sujeto dependerá de la interacción social (experiencia) con cada uno de ellos. Además, los sujetos se encuentran en una constante resignificación de estos objetos, por lo cual esto permite a través de la reflexión cambiar sus decisiones o acciones hacia los demás.

Por consiguiente, este comportamiento colectivo significa entender la intervención de un proceso interpretativo con lo cual se produce una adaptación de las conductas de los sujetos que pertenecen al grupo, Blumer lo denomina como

interconexión de la acción, esto deriva en un proceso continuo de formación debido a la inclusión de nuevos miembros a la resignificación de nuevos objetos que aporten los individuos que ya se encuentran en él.

Otros autores retoman este concepto del self dentro del interaccionismo simbólico, tal es el caso de Goffman (1986), que centro su análisis a partir de la analogía teatral. Este decía que la vida social transcurría como una serie de actuaciones, así el self estaría determinado por una interacción dramática entre el actor y los espectadores. Por lo que el self es propenso a ser destruido durante la representación.

La obra de Goffman, E. (1981) propone que el límite de la interacción social se debe a la producción de apariencias y de su credibilidad en la acción. Debido a que Goffman tiende a hacer analogías citando la vida teatral, él explica esto con la escenificación teatral y como el concepto de persona retoma su significado de la cultura griega, así que se le denomino como análisis dramaturgico de la vida cotidiana.

Por lo tanto para Goffman el self es una consecuencia de la interacción entre el actor y el público, lo cual no es una posesión del sujeto y más bien debe despojarse de el en cuanto termine la actuación. El self así permite que las interacciones sean estables y eficaces, mediante el uso de fachadas, que no es más que un mecanismo preconcebido para comprender cada situación en la que se encuentre el sujeto.

Además Goffman es uno de los primeros en abordar el concepto de ritual<sup>13</sup>, esto forma parte de la vida diaria del sujeto y que en la trama de la cotidianidad sirve para ordenar actos y gestos corporales. Goffman se acerca al concepto de cultura

---

<sup>13</sup> El concepto de *ritual* en Blumer recupera la interacción de los sujetos, por lo que es necesario retomar a Turner, él establece que “*el ritual es una conducta formal prescrita en ocasiones no dominadas por la rutina tecnológica y relacionada con la creencia en seres o fuerzas místicas*” (1967:21). Por lo que la definición de Turner nos da una interpretación del ritual apoyada en símbolos rituales, donde la función de estos es la de otorgar un sistema de normas fundamentales para regular el conflicto.



donde el aspecto principal es el dominio de la mímica, las emociones y la capacidad de ejecutar el performance de manera convincente hacia los otros. Con lo que el prestigio y el poder son representados por una máscara social que ha sido obtenida y atribuida por la sociedad, pero que de igual manera puede ser retirada si demuestra no ser digno de ella.

Así de esta propuesta de ritual se desprenden dos teoremas importantes; El primero, significa entender la comunicación en relación con los rituales, ya que estos son actos humanos, con un código de conducta que deriva en la simbolización compleja de información significativa para los demás. El segundo es que los rituales funcionan en relación a la comunicación no verbal, por lo que la ritualización se encuentra en un lenguaje corporizado especificado de acuerdo a cada cultura.

Por otro lado la construcción de la identidad depende en un momento del propio sujeto de acuerdo a lo que se identifique pero a su vez la alteridad se encuentra intrínseca ya que el sujeto también definirá aquello que le es diferente.

Una perspectiva sobre la identidad recae más en ver el vínculo de esta con la cultura. Giménez (2005b), abarca profundamente este tema. El refiere que el proceso de construcción de la identidad depende de las adscripciones a las cuales los sujetos se inscriban o aspiren a hacerlo, como lo es una organización.

*“El concepto de identidad es inseparable de la idea de cultura, debido a que las identidades sólo pueden formarse a partir de las diferentes culturas y subculturas a las que se pertenece o en las que se participa” (Giménez, 2007: 54).*

Esta identidad individual de la que habla Giménez es claramente referenciada hacia una serie de cualidades que le son significativas al sujeto, esto se debe a que si bien en una primera instancia el sujeto posee una psique autoconsciente también posee una subconsciente determinada por su contexto socio-histórico-cultural, es decir que este se identificara con aquello que le permite reconocerse

en lo que no es él, pero que tampoco es extraño a su tejido social. *“...la identidad se predica en sentido propio de los sujetos individuales dotados de conciencia y psicología propia...”* (2007: 61)

El proceso de identidad radica precisamente en la adscripción a grupos a los cuales se desee incorporar y al mismo tiempo cerrarse a aquellos a los cuales no se quiera inscribir. El enunciado se debe que según para Giménez (2005c: 1), una identidad individual primaria se basa en el *nosotros* y que por lo tanto para establecer esa referencia social es necesario de los *otros*. Esta razón a la que Giménez llama rasgos culturales distintivos, obedece a una configuración dada de acuerdo al acervo cultural que posee el individuo; es decir yo me construyo a partir del *nosotros*, porque esto me permite integrar y distinguir de los *otros* las diferencias culturales existentes.

Si bien el tema de la identidad individual recae en el aspecto consciente subjetivo del sujeto, podemos decir que el aspecto subconsciente del mismo en cuestión, puede atribuirse a la identidad colectiva. Esto se debe a que la información que el individuo recibe se basa en una continua interacción entre los sujetos de su misma casta y que por lo tanto la forma de relacionarse y de comunicarse con los suyos atiende a un proceso de codificación social del individuo con su entorno. En palabras de Giménez la identidad individual es:

*“...la identidad puede definirse como un proceso subjetivo (y frecuentemente autorreflexivo) por el que los sujetos definen su diferencia de otros sujetos (y de su entorno social) mediante la autoasignación de un repertorio de atributos culturales frecuentemente valorizados y relativamente estables en el tiempo.”* (Giménez, 2007: 61).

Esta identidad individual se configura a partir de dos atributos según Giménez. El primer es el de pertenencia social; este habla de la integración y colectividad social. El segundo radica en la idiosincrasia que adopte el sujeto, es decir que en lo colectivo reafirma su individualidad a través de lo compartido con el *nosotros* y

en el segundo se reafirma la identidad de lo único, por lo que este segundo atributo se encarga de destacar las diferencias (Giménez, 2005b: 10).

Si bien el proceso identitario parece diacrónico por la contraposición de lo individual con lo colectivo, esto no es así. La capacidad de reconocer una serie de cualidades en los grupos sociales le ofrece al individuo la capacidad de adquirir una mayor cantidad de recursos para configurar su identidad individual.

Por otro lado la identidad colectiva como lo mencionamos anteriormente, sucede en lo que contrasta con el *nosotros* y se refiere a los *otros*. El primer punto es que la función de la identidad colectiva se aleja de las configuraciones individuales pero no deja de ser semejante (al menos en el proceso de distinción), al de la identidad individual. Si bien en lo individual se recurre a la psique, en la identidad colectiva se anula esta autoconciencia para dar paso a la idiosincrasia. Por lo que ambas identidades (individuales y colectivas), poseen la cualidad de diferenciar al individuo de su entorno y establecer los límites en una línea temporal. (Giménez 2005c: 15)

Por lo anterior, la interconexión cultural cobra gran relevancia, ya que como vimos con Bourdieu (1972), los sujetos tendrán comportamientos similares siempre y cuando estos estén insertos en la misma categoría social; sin embargo esto no significa que siempre actúen conforme a una pauta de comportamiento según propuesto por Geertz (2003), sino más bien los sujetos tenderán a identificarse a partir de lo que a ellos les resulte significativo y les dé un sentido de pertenencia, todo para tener una construcción del sentido social a partir de su incorporación a cierto grupo o grupos sociales.

Así podemos ver que las personas deciden adscribirse a partidos políticos, religiones, sectas, equipos deportivos, etc., porque estos ofrecen un sentido social de pertenencia, pero además los sujetos reconocen y reconstruyen continuamente aquellos significados que les son relevantes para sostener o justificar su adscripción a ese grupo.

La autora Portal explica el concepto de identidad como: la permanencia, la existencia en estado separado (la distinción frente al otro) y la relación de semejanza absoluta entre dos elementos. Esta última idea a su vez la retoma de Green, Andrés (1981). Así, el concepto de identidad puede agrupar diversas experiencias significativas:

*“La relativa a la conservación o reproducción (que garantiza la permanencia); la referente a la diferenciación (que puede incluir el conflicto como parte del contraste) y la que podemos señalar como identificación” (Portal, 1991:32).*

Así pues, seguimos el concepto de identidad propuesto por Carlos Aguado y María Ana Portal, el cual definen como *“...un proceso de identificaciones históricamente apropiadas que le confieren sentido a un grupo social y le dan estructura significativa para asumirse como unidad”.* (1997: 47)

Dichas identificaciones, -según los autores- están construidas a través de dos procesos: uno que va de “adentro” para “fuera” (reconocimiento de lo idéntico) y otro de “afuera” para adentro” (diferenciación frente al otro), es decir que *“...los sujetos reconocen sus semejanzas con los miembros de su grupo, al tiempo que se distinguen de los sujetos de otros grupos”.* Así mismo, para los autores no se puede entender la identidad sin la ideología, *“...en el sentido del conjunto de evidencias históricamente estructuradas que le dan identidad a un grupo y lo autoidentifican.”* (Portal 1997: 52).

Otros autores, como Sainssaulieu (1977), *anotan que los niveles de identificación pueden plantearse como configuraciones y no como sistémicos debido a la relación entre estructuras subjetividades y acciones. Esto significa que hay reconfiguraciones que recuperan las configuraciones de identidades anteriores, lo que se traduce que no es por iniciativa de los actores sino por los cambios en las prácticas y estructuras* (citado en de la Garza, 2013:17).

Por ende los trabajos sobre identidad laboral comparten el entender cómo los individuos en las organizaciones se perciben y categorizan a sí mismos como miembros de un grupo, una organización o comunidad (Armenta, 2011: 160).

A partir de este enfoque teórico es necesario agrupar los conceptos para entender que existen diferentes niveles de realidad (formal, informal/ imaginario, real), traducido en códigos, con los cuales podemos comprender los procesos de identidad de los trabajadores. Esto se magnificará de acuerdo a la construcción sobre el sentido del trabajo que desarrolle el sujeto en el espacio tiempo de la actividad productiva. Es decir no solo significará y dará sentido a su actividad como un mero objeto del proceso productivo, sino que establecerá pautas de comportamiento que le ayudaran a distinguirse y apropiarse de su artificie cultural en el tiempo.

El concepto de identidad que plantean estos autores es muy útil, debido a que nos proporcionan elementos para el abordaje metodológico de la identidad en las organizaciones. Me refiero a las variables de tiempo y espacio, esta última abarca *“...el análisis de los diferentes niveles del contexto social en que se desenvuelven el grupo o grupos analizados.”* (Murillo, 1997: 261). De ahí que la cultura organizacional es un campo de conocimiento en el cual se aborda la dinámica laboral de los trabajadores y el cómo se construye el proceso de identificación con la institución.

En cuanto a la variable tiempo, ésta *“considera la situación presente, sin perder de vista su pasado histórico, los sentidos actuales que se dan a ese pasado, así como la proyección futura del colectivo, bajo la forma de aspiraciones y proyectos”* (Murillo, 1997: 261). Lo anterior se fundamenta en que la identidad es un proceso en constante transformación, es decir, que dicha identidad es dinámica, y puede reconfigurarse y redefinirse con el tiempo.

En síntesis este análisis sobre la identidad, puede aportar explicaciones estimables sobre ciertas conductas del personal laboral que se desarrolló en un espacio de trabajo. El propósito de esto es así, observar e interpretar el impacto

que tuvo el cambio organizacional, en la identidad laboral y en relación a la organización de los trabajadores de esta empresa, y cómo se resignificó la identidad a partir del cierre de la fábrica.

## **Capítulo 2: Estrategia metodológica**

Con base en los temas sobre identidad, es necesario decir que, no solo es necesario un análisis sobre las acciones de los sujetos en determinadas estructuras; sino también, rescatar las subjetividades que suceden entre las interacciones de los mismos sujetos. La importancia de esto recae en el análisis sobre espacios microsociológicos, en donde el estudio sobre cultura e identidad requiere de herramientas cualitativas para acercarnos de manera más precisa a estos componentes microsociales para entender las conductas y prácticas de un sujeto.

Por lo anterior, el análisis sobre las relaciones laborales desde su propia cultura no es tema sencillo, debido a que no solo limita al análisis de estructura y acción sino también en recuperar las interacciones en las que se subsumen los sujetos, por lo que es necesario rescatar particularidades que se posean a nivel subjetivo y simbólico. Así, es prudente recurrir a herramientas teóricas-metodológicas que nos den luz para llegar al objetivo que propone esta investigación.

El aporte de los estudios culturales y de la identidad a los conceptos de trabajo, trabajador y empresa recae en la mejora de técnicas de investigación, al ofrecer herramientas que nos acercan más al sujeto como objeto de estudio. Esto nos permite aproximar métodos que no desliguen la realidad social y subjetiva de los sujetos de estudio.

Debido a que los sujetos nacen históricamente, en condiciones que no eligieron, es importante tener una comprensión adecuada de la subjetividad que estos construyen en los entornos sociales y las interacciones que permiten dar cuentas de sus sistemas de conductas y prácticas.

El tener un conocimiento teórico sobre la cultura y la identidad nos ofrece la capacidad de reducir estos obstáculos al permitirnos comprender de mejor manera, la relación entre las acciones y subjetividades del individuo y las disyuntivas que enfrenta en un contexto social.

La metodología, en la forma que se presente, puede ayudar a crear instrumentos más precisos de acuerdo a la tipología de sujetos que podamos crear, por ejemplo al realizar una encuesta en una fábrica, podemos acercarnos más al reconocer las propiedades culturales o sociales que conforman o afectan a los obreros que trabajen en ella, y así crear un dispositivo que nos permita comunicarnos de mejor manera para obtener resultados más óptimos, previendo que la situación de interacción resulta como una unidad de análisis.

En esta investigación retomaré las perspectivas metodológicas desarrolladas por investigadores que han abordado el tema; y propongo enfatizar analíticamente el estudio cualitativo de la cultura e identidad laboral, para poder ubicar en su desarrollo, las coyunturas dónde la empresa ha podido realizar cambios significativos.

Además se realizaron una serie de entrevistas abiertas (relatos de vida) o semiestructuradas (según su pertinencia), para recuperar la construcción subjetiva de la realidad de los trabajadores de la compañía papelera. Para complementar el análisis sobre el cambio interno de la organización y su impacto en la identidad y vida del trabajador. Estas entrevistas están enfocadas en la vida laboral de las personas, por lo que la fórmula inicial para la entrevista será, el recuperar sus actividades, nociones y significados sobre su vida laboral. Por lo tanto los ejes temáticos para las historias de vida son:

- 1.- Vida laboral
- 2.- Formación profesional
- 3.- Significado del contexto social

Este trabajo de campo se realizó al exterior de la empresa de papel, con el acercamiento a los trabajadores, sin dejar de lado el contacto con la comunidad que siempre ha sido parte del desarrollo de la empresa.



Finalmente debido al cierre de la fábrica, la metodología propuesta busca hacer un estudio diacrónico y ex post facto, para poder entender los factores que intervinieron en la última etapa productiva de esta empresa, pudiendo así reconstruir los hechos y fenómenos que surgieron durante la última etapa productiva (2010) de la fábrica, el cierre de la misma sucedida en el año 2012 y la etapa posterior a ella.

## **2.1 Configuracionismo como propuesta metodológica.**

El configuracionismo como propuesta teórica metodológica, busca entre otros intereses la reconstrucción de la totalidad para explicar el objeto de estudio. Este objeto puede tener diferentes tipologías, por lo que este podría ser derivación de muchas formas y no necesariamente debe ser reducido a una específica.

El configuracionismo parte de tener un amplio planteamiento sobre las dimensiones que conforman al objeto, por lo que es necesario alejarse del concepto o lo que es lo mismo, distanciarse del modelo clásico hipotético deductivo que procede del concepto al dato y establecer que no se conoce el objeto por sí mismo, ni sus relaciones o exclusiones (De la Garza, 2012).

De ahí que la base del configuracionismo sea el de adoptar un amplio espacio sobre el objeto o problema de la investigación, y por lo tanto que la definición del dato no coteja, ni da significado al concepto; sino que es un generador de sentido y que por lo tanto ayuda a reconstruir esos mismos conceptos.

Así es que existen tres niveles diferentes de abstracción. El primero consiste en organizar los conceptos para delimitar el objeto de estudio. El segundo es articular el lenguaje común con conceptos abstractos. El tercer nivel pertenece al objeto mismo. Debido a esto, los conceptos ordenadores pueden pertenecer a diferentes teorías que exploren a su vez diversos niveles de realidad permitiendo conocer la configuración de esta misma (De la Garza 2002).

## 2.2 Relatos de Vida

Recuperar las historias de vida por medio de la historia oral, significa por un lado reconstruir aquellos hechos o contextos a los cuales nos queramos aproximar, por lo que su valor recae en recuperar aquellas experiencias individuales y esas realidades que parten de la construcción subjetiva de las personas. Recuperar estos relatos, nos permite de manera interpretativa conocer aquella experiencia laboral y las condiciones que influían en ella.

Recobrar voces del pasado significa abrir una ventana con mirada al pasado, que aunque la narrativa pueda ser subjetiva nos aproxima a lo concreto, dándole voz a aquellos sujetos que tuvieron la vivencia; y que por demás el investigador puede ser realmente interesante para el investigar las vivencias de la gente común.

Construir la interpretación de estos sucesos, significa dar el debido protagonismo a aquellos sujetos que intervinieron en esa historia, rescatando la experiencia de vida del pasado y sobre todo dar palabra a aquellos actores que han permanecido en silencio. Así que las fuentes orales como material de fuente documental, den un aporte para reconstruir la realidad histórica, que para el investigador puede resultar muy lejana.

Es así que las historias de vida, recuperan en primer momento a los actores principales y los mitos que emanan de su vida; en segundo lugar permiten descubrir aquellos significados que en algún contexto histórico tuvieron gran relevancia; y en tercer lugar entender aquellos símbolos que resultaron significativos para una persona o para una comunidad.

Por otro lado, la dimensión narrativa en los relatos de vida cobra gran relevancia ya que esta es la que da sentido a los relatos, como dice Chanfrault, D. acerca del relato de vida “...este se define por su dimensión narrativa, que asume, de modo global y coherente, la evaluación de lo vivido” (Chanfrault, 1975:11). Esto significa

en palabras de Chanfrault que el relato se constituye en un *sistema de sentido cerrado*, en texto.

Un segundo punto, es el del yo social. Esto significa que durante el preámbulo a la grabación, no se solicitara un relato del sujeto individualmente, sino de él, en un contexto social, teniendo en retrospectiva su relación con el pasado. Además, en el relato de vida se debe permitir al entrevistado hablar libremente sobre su vida, respetado el eje temático que se adoptó durante el contrato.

Del mismo modo, los relatos de vida exponen la construcción histórica de algún personaje o suceso dentro de una comunidad, por lo que estos tienen una carga mítica asumida por la construcción autobiográfica de la persona entrevistada, *“la naturaleza y especificidad del relato autobiográfico, es la de un discurso particular, de carácter interpretativo, y no la reconstrucción verbal de acontecimientos pasados”* (Piña, 1989:135). Así que un aporte de esta herramienta metodológica, recaiga precisamente en interpretar los signos que dan sentido a la narrativa, ya sean en: gestos, actitudes, comportamientos, palabras, etc. Por lo que la interpretación recae precisamente, en comprender la trama de significados que dan explicación sobre aquello simbólico que ha construido la narrativa<sup>14</sup>.

Un aporte más podemos encontrarlo en el relato autobiográfico, este propone recuperar un discurso individual de carácter interpretativo; esta crítica la retoma Piña, ya que postula que el fin del relato autobiográfico no es la veracidad con la que ocurrieron los hechos, y que por lo tanto la fidelidad con la que se represente la vida dependerá del recorrido que se haga por varios sujetos, por lo cual es necesario recurrir a una gran cantidad de recursos documentales.

“El relato autobiográfico –a diferencia de una historia de vida o de un testimonio- [...], nunca será la reconstrucción de los hechos y sucesos que la caracterizaron” (Piña, 1989:133).

---

<sup>14</sup> Reguillo adopta el término de saber conversar este significa atender con respeto y humildad con el fin de facilitar o disminuir las competencias comunicativas. (1992:30)

Los relatos de vida y el discurso autobiográfico, suceden así: como una herramienta metodológica cualitativa que el investigador puede usar para reconstruir un sistema de relaciones sociales; para acercarse profundamente a una interpretación o explicación de una realidad concreta. Debido a esto es necesario que las investigaciones que se realicen dentro de la academia, sean autocriticas y reflexivas en cuanto al objeto de estudio y que la construcción de este, se mantenga abierta ante los posibles cambios que la interpretación pueda ofrecer.

### **2.3 La experiencia interaccional.**

Es indudable que en relatos de vida sucedan errores que en el momento pueden pasar desapercibidos. Sin embargo, hay que reconocer que las dificultades primordiales recaen en un principio por el nivel de intimidad que se tenga con el entrevistado, esto significa que para poder recurrir a un relato de vida es necesario construir un vínculo anterior a la entrevista con el fin de poder hacer más profunda la intimidad. En palabras de Martucelli *“Cuanto más importante es la frecuencia de los contactos, más grande es la intimidad; y, a la inversa, cuanto menos elevada es la frecuencia de los contactos, menor intimidad y proximidad se teje entre los actores”* (2007:56).

Un problema recurrente en las entrevistas abiertas, es el uso de dispositivos tecnológicos (en este caso la grabadora), ya que de algún modo rompe con la intimidad, aunque no siempre es así, tanto entrevistado como entrevistador pueden ser inhibidos por el uso de estos dispositivos. La primicia central puede significar el uso indebido de la información adquirida y la posible difusión de una evidencia tangible, por lo que es necesario por parte del entrevistador tener experiencia en el uso de estos medios, sobre todo para amenizar y aligerar la violencia simbólica que esto puede representar para ambos.

Otra situación a considerar es la del forastero, este quizá sea uno de los errores más comunes por parte del investigador. Reguillo R., nos dice acerca de estos errores cometidos por él forastero, que se refiere a suposiciones por parte del investigador, el cual cree tener dominio sobre los códigos o pautas:

*“Los errores que se cometen por pre-suponer de entrada que se posee el dominio de los códigos y las pautas socioculturales de una comunidad, de un grupo, de una institución, tienden a eliminarse si el investigador entiende que su tarea es la de observar, describir e interpretar el mundo social, y para ello debe cuidarse de imputar a la situación y los actores investigados las significaciones que él mismo posee” (1998:22).*

Debido a esto el forastero cuestiona aquellos símbolos que le son ajenos, situación que no padecería un nativo, por lo que esté debe asumir una posición humilde y recatada a fin de cometer los menores errores lingüísticos y de conductas, pero también le ofrece la ventaja de observar con mayor profundidad aquellas pautas culturales que para los nativos pueden perderse en el orden de lo habitual.

Por otro lado la demanda inicial se basa en un eje temático que en esta investigación, es la vida laboral del entrevistado. Aunque pudieran surgir diferentes ejes, es necesario en ciertos momentos redirigir la conversación hacia la demanda inicial, esto con el fin de evitar que el entrevistado pierda el camino de la narrativa que nos interesa.

Por lo anterior es necesario ser claros desde el principio a fin de evitar que el entrevistado tenga dudas en cuanto a cómo construir su narrativa y que además el entrevistador intervenga lo menos posible en el relato; aunque si debiera hacerlo, podría recurrir a expresiones fáticas, repitiendo o ahondando más en el tema, esto sería a través de gestos, repitiendo lo último que dice o haciendo preguntas como ¿Cuénteme más? O ¿Qué interesante? Entre otras.

En esta investigación, realmente fue necesario recurrir a estas técnicas ya que los relatos no fueron tan lineales y los entrevistados reconstruían sus experiencias en base a ciertas personas o etapas de su vida, por lo que fue necesario recurrir a ciertas intervenciones; más que para guiar su narrativa, era para que pudiera desenvolverse más en la historia de su vida, esto es entendible porque nadie tiene un argumento cien por ciento estructurado de su vida, y cuando lo estructuramos pensamos en aquellas cosas que pudieran no ser tan significativas para el investigador; es por esto, que es necesario ahondar en ciertos temas o prolongarlos cuando cobran importancia. En mi caso utilice preguntas cortas como: ¿Cuál trabajo le gusto más?, podría contarme más acerca de esto, ¿usted que prefería?, etc.

La interacción con el entrevistador fue muy poca basándose verbalmente únicamente en los aspectos en el que yo como entrevistador tenía que participar, en ningún momento de la entrevista me hizo parte de la narrativa haciendo preguntas como ¿me entiendes? ¿Me explico? Por lo que esta interacción mayormente sucedió de manera gestual o no verbal, exceptuando los casos antes mencionados, se puede decir que de alguna manera y a pesar de que la narrativa no haya sido tan lineal, sino más bien fragmentada, si había una conciencia constante sobre su experiencia de vida.

## **2.4 La entrevista**

La entrevista cualitativa surge como una herramienta metodológica capaz de recolectar datos durante una investigación social, está a diferencia de la encuesta, se dirige a pequeñas muestras de sujetos de estudio, por lo que en su forma podría variar de un individuo a otro, atendiendo la forma específica de cada persona a ser entrevistada, ya sea por la temática o contenido (Ruíz O., 1999).

Si bien en un principio la entrevista tiene diferentes cualidades, atendamos de primera mano las que resultan imprescindibles dentro de esta investigación. La

primera forma de entrevista suele ser un intercambio promovido por el entrevistador con el entrevistado, en su forma clásica. Esta sucedía en una interacción cara a cara y podía darse individual o grupalmente.

Sin embargo, en la actualidad debido a los avances tecnológicos en cuanto a comunicación hay diferentes medios electrónicos por los cuales se puede asistir a una entrevista. Estos pueden ser, por ejemplo: entrevista por correo electrónico, por teléfono, por dispositivos multimedia (visuales o auditivos), entre otros.

Estas nuevas formas no suelen ser muy recurrentes para el investigador social, ya que limitan otras cualidades de la entrevista que suelen ser importantes en la interpretación o correcta lectura del argumento, como puede ser: el lenguaje no verbal, el espacio y la interacción corpórea en sí misma.

En su forma clásica la entrevista podría darse de dos maneras. La primera obedece a un formato estructurado en donde el entrevistado es el que lleva la conversación delimitando con ello el lapso y contenido de las respuestas. En su segunda forma, no estructurada o semiestructurada, el entrevistador posee un esquema flexible capaz de adaptar no solo el cuestionario sino el tiempo, temática y peso del contenido, por lo que este esquema en general suele ser más flexible para el entrevistador.

Por demás, la diferencia del tiempo y número de sesiones puede incluso resultar más prolongada en las entrevistas abiertas, pasando de unos minutos en las estructuradas a múltiples sesiones en las no estructuradas.

Así, que un recurso implicado en esta investigación fue el de recurrir a entrevistas a profundidad, en donde se buscó, una mayor inmersión por parte del entrevistado frente al entrevistador, implicado factores como lo es la familiaridad y la intimidad, las cuales permitieron una mejor comunicación y un mayor aporte del contenido a recuperar.

Durante el tiempo de entrevista se recurrió a un guión previamente diseñado para delimitar el contenido y sobre todo para darle estructura y linealidad al argumento

del entrevistado, además se realizarán cuestionamientos no incluidos en diseño original, que permitan profundizar en alguna temática, esperando con ello obtener la mayor contenido posible.

Esto de ninguna manera significa realizar interrupciones o cortar el diálogo que realice el entrevistado por el contrario se buscarán pausas o momentos que permitan realizar estos cuestionamientos, siendo sensibles y sutiles en el momento idóneo, teniendo en cuenta el contexto, no solo del diálogo sino del entorno mismo, para no ser abruptos o impertinentes.

Finalmente se buscó un lugar adecuado para la realización de las entrevistas, siendo preferido el lugar que al entrevistado le resultará más familiar, cómodo y seguro. Esto permitió que la entrevista se desarrollara más fluidamente propiciando la seguridad del entrevistado, con el fin de tener una mayor confianza al momento de entablar el diálogo.

La transcripción de estas entrevistas se realizara letra por letra, atendiendo de manera fidedigna el argumento original (en manera de lo posible), separando de ellas los segmentos más importantes a ser utilizados para el análisis y comprensión del dato buscado.

## **2.5 Reflexión sobre los relatos de vida.**

Como investigador el recuperar relatos de vida, resulta imprescindible dentro de esta investigación, ya que estos permiten reconstruir de manera subjetiva la realidad de los sujetos entrevistados. Si bien es cierto que las realidades concretas son difíciles de reconstruir pese a la herramienta metodológica que se utilice, los relatos de vida nos permiten retomar aquellos objetos, experiencias y cualidades de un contexto que son significativos para las personas.

Otro aporte importante, es darle voz a estas personas que siempre tendrán algo que contarnos, ya sea para enaltecer sus propias acciones o para encontrarle un



nivel mayor de significación a su vida; y que para él investigador tiene una validez importante, ya que permite comprender por medio del análisis, el yo social de cada entrevistado.

Así las pretensiones de este trabajo radican en mostrar aunque sea un bosquejo de lo que es significativo en la vida de una persona, y que interpretativamente podamos asignarle un significado. Sin embargo también es necesario precisar que la interpretación misma puede estar subyugada por cuestiones subjetivas del propio investigador y que esta asignación de significados no sea la más adecuada, para los sujetos a estudio.

*“Lo que pretendemos con métodos horizontales es construir conocimiento sobre el otro y sobre la propia cultura a partir de lo que cada quien desea expresar. La voz mediada, prestada o robada, sólo permite conocer una verdad mediada, prestada o robada.”(Corona, 2012:109).*

## **2.6 El trabajo de campo**

En esta investigación diseñamos diferentes herramientas metodológicas para realizar entrevistas a profundidad. El propósito es con esto, tener no solo la formula inicial, sino tener un guion que nos permitiera recuperar de manera puntual la información necesaria para el análisis. Así que cada instrumento, posea las cualidades para la recolección de datos, en su específica dimensión.

En primer lugar esta investigación tiene como objetivo general caracterizar y analizar los elementos a partir de los cuales se construyó la identidad laboral en la compañía papelera San Rafael, y cómo el cambio organizacional gestado en los distintos niveles de la organización impactó en la identidad de los trabajadores y su sentido de su relación con la empresa. Y como objetivos particulares:

- 1.- Determinar los cambios organizacionales en la empresa para ver como esto impacto la identidad de los trabajadores.

2.- Conocer cómo se construyó la identidad laboral y/o colectiva, en la compañía papelera San Rafael.

3.- Enunciar cómo impactaron en la identidad de los trabajadores, los cambios implementados por la organización.

Por consiguiente se diseñaron tres instrumentos generales, de acuerdo a las formas específicas que se pretendían abordar dependiendo de los sujetos de estudio y por su posición en el organigrama de la empresa. Estas tres dimensiones son: administrativas u organizacionales, las tecnológicas y de producción y a la que se refiere a lo laboral. Esto significa recuperar el diálogo de directores o gerentes, ingenieros de producción y trabajadores operativos.

Este universo de estudio, pudimos recuperar diferentes experiencias y percepciones de diversos actores, con posiciones y jerarquías distintas. Por ello se puede cumplir con la meta de hacer una reconstrucción articulada de la historia organizativa y laboral de la fábrica. En total se aplicaron nueve entrevistas, destacando una al gerente de control de calidad de materias primas, tres a conductores operarios (uno de súper calandria, tubos y otro de embobinado Laxton), dos más a empleados de confianza (uno de recursos humanos y otro de contabilidad), y los tres restantes a trabajadores operativos. Así, que además de no encontrar mayores diferencias en el argumento objetivo de esta investigación se consideró suficiente la información recabada y por lo tanto, no era necesario realizar un mayor número de entrevistas.

La estrategia que se siguió para conseguir entrevistas fue la denominada “bola de nieve”. Esta consiste en conseguir un contacto clave, el cual nos aproximará o nos ofrecerá posteriormente otros contactos. El contrato previo a la entrevista, consistía en explicar a los entrevistados el propósito que tenían las entrevistas y el tipo de preguntas a los que pudieran ser expuestos los entrevistados; además el material a ser usado (grabadora de voz, video de ser posible, y hojas para notas).

También, se buscó acordar un lugar adecuado para las entrevistas, preferiblemente escogido por el entrevistado, con el propósito de que éste se sintiera en un ambiente confortable y seguro, de manera que se pudiera ofrecer la mayor comodidad posible para el sujeto a ser entrevistado.

Por último la entrevista se articuló en dos tiempos, la primera parte consistía en escuchar con atención la historia sobre la vida laboral de las personas entrevistadas de manera libre. Esto obedece a la intención de poder recuperar sus percepciones sobre el trabajo y ver sus antecedentes laborales. La segunda parte consistía en utilizar los instrumentos diseñados para la posición laboral del entrevistado. Las preguntas aunque concretas, ofrecían la posibilidad para el entrevistado de expandir lo mayor posible sus respuestas (a excepción del segmento de batería de control, el cual obedece a preguntas concretas y no abiertas).

Las intervenciones por mi parte se realizaron de manera fática en expresiones simples (como: ajamm, si, bueno, claro, etc.), esto para verificar que el canal de comunicación fuese estable y además, para verificar y prolongar la comunicación o el argumento del entrevistado. También se utilizó la comunicación metalingüística, primero para recuperar códigos prefabricados por el entrevistado y segundo para ahondar en temas recuperados por él mismo. Por lo que estas expresiones se referían más a hacer preguntas secundarias, como: ¿Por qué le gustaba?, ¿Por qué lo considera bueno?, ¿Qué entiende por comunidad?, etc.

Por otro lado, el orden en que se consiguieron las entrevistas fue arbitrario y para la causa de este proyecto se fueron dando de manera inconsecuente; esto significa que no hubo un orden específico para la consecución de estas sin embargo y como se había mencionado antes no se consideró necesario un mayor número de entrevistas puesto que se consiguió la diversidad de puestos de trabajo.

Para nuestra investigación el primer contacto fue el jefe de selección de personal y mandos medios. Este primer contacto ofreció una cita para realizar la entrevista y

acordar el contrato previo para la elaboración de la misma. La entrevista se pactó una semana después al primer contacto y ocurrió en su lugar de trabajo, mostro una amplia y adecuada disposición; y aunque el dialogo fue escaso (por el amplio desarrollo argumental del entrevistado), mostro disposición a ser guiado durante la entrevista.

La segunda entrevista y la cual ofreció un contacto clave fue la que se hizo al jefe de laboratorio de control de calidad de materias primas, de este contacto se desprendieron dos más, y de esos el resto de las entrevistas. Aunque hubo dificultad para agendar una cita para la entrevista, esta fue la más extensa y la que mayor información ofreció por darnos un panorama de la realidad de la fábrica en el presente.

El resto de las entrevistas se efectuaron en los domicilios de los entrevistados, y se atendió la agenda de citas de manera puntual, siempre en el horario y lugar establecidos. Lo cual permitió un ambiente íntimo y solo a excepción del secretario de superintendencia de fabricación, todos ofrecieron la oportunidad de grabar auditivamente las entrevistas y a permitirme a tomar notas.

Por lo anterior, las entrevistas sucedieron de manera natural y sin mayores complicaciones. La facilidad prestada por los entrevistados obedece a una mera intención de ser escuchados y a ofrecer su voz para recuperar la experiencia de trabajar en la fábrica como muchos de ellos afirmaron.

Por ende, el siguiente cuadro ofrece la manera en que se estructuraron las entrevistas obedeciendo al principio de que se necesitaban al menos tres niveles de trabajo en la estructura organizativa de la empresa. También ofrece el código (etiqueta de la entrevista), para la adecuada administración y reconocimiento de cada una de ellas.

<b>Cuadro de entrevistas.</b>			
Instrumento	No. de entrevistas	puesto	Código de entrevista
Entrevista a “Directivos-Gerentes”.	2	Jefe de selección de personal y mandos medios.	ENT_1_DG
		Secretario de superintendencia de fabricación.	ENT_2_DG
Entrevista a “Ingenieros de producción”.	1	Jefe de laboratorio de control de calidad de materias primas.	ENT_1_IP
Entrevista a “Trabajadores operativos”.	6	Asistente de laboratorio de control de calidad de materias primas.	ENT_1_TO
		Operario primero de súper calandria	ENT_2_TO
		Operador, tubos cartón, tubos universales.	ENT_3_TO
		Operador de embobinado Laxton	ENT_4_TO
		Ayudante operario	ENT_5_TO
		Ayudante operario	ENT_6_TO

Cuadro I. Cuadro de entrevistas. Fuente: Elaboración Propia.

<b>Referencia de contactos.</b>			
Código de entrevista	Ocupación Actual	Contactado o localizado por medio de:	sexo
ENT_1_DG	Cronista histórico del ayuntamiento	Investigación*	Mujer
ENT_2_DG	Comerciante abarrotero.	Recomendado** por ENT_1_IP	Hombre
ENT_1_IP	Comerciante informal***	Investigación.	Hombre
ENT_1_TO	Empleado informal	Recomendado por ENT_1_IP	Hombre
ENT_2_TO	Pastelero (jubilado)	Recomendado por ENT_3_TO	Hombre
ENT_3_TO	Jubilado	Investigación	Hombre
ENT_4_TO	Jubilado	Recomendado por ENT_3_TO	Hombre
ENT_5_TO	Ayudante General	Investigación	Hombre
ENT_6_TO	Construcción. (albañil)	Investigación	Hombre

Cuadro II. Referencia de contactos. Fuente: Elaboración Propia.

\*Investigación: se refiere a la labor de campo por indagar y buscar contactos por cuenta propia, sin un contacto o referencia directa otorgada por algún entrevistado.

\*\*Recomendado: Se contactó por medio de una referencia directa o por presentación de algún entrevistado.

\*\*\*Informal: que no cuenta con un contrato activo y/o prestaciones de ley.

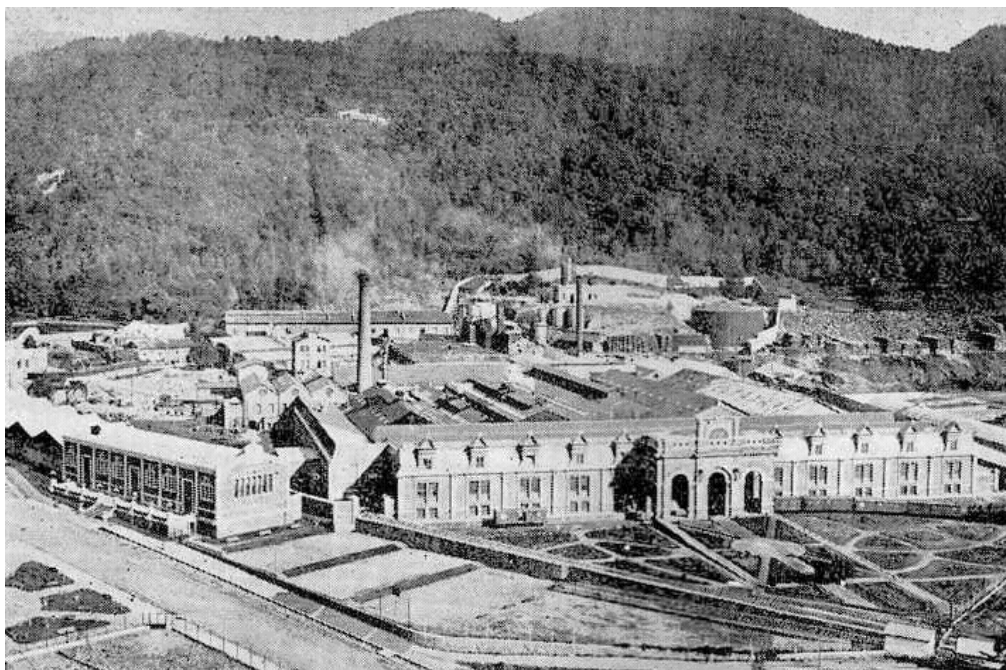
### **CAPÍTULO 3: ANTECEDENTE, PRESENTE Y FUTURO DE LA FÁBRICA PAPELERA SAN RAFAEL**

La Fábrica de Papel San Rafael y Anexas se localiza en el pueblo de San Rafael, municipio de Tlalmanalco, Estado de México.<sup>15</sup> Esta compañía papelera se forma en el periodo conocido como *Porfiriato* en México (1877-1910). El desarrollo industrial en este periodo se favoreció de la gran inversión de capital extranjero, a los privilegios y facilidades otorgadas a los extranjeros para poder hacer negocios; así diversas industrias comenzaron a instalarse y desarrollarse, como lo fue el acero, el vidrio, cemento y el papel (S. Haber, 1992).

Los años de fundación de esta compañía corresponden al modelo de empresa clásica del Porfiriato, con una inversión de capital significativa, integrada verticalmente, con tecnología moderna, gran número de trabajadores y centralizada (A. Silva, 2012). Esta empresa se convirtió en la industria más importante de la región; a su alrededor se conformó un enclave industrial derivado de la riqueza de los bosques y los abundantes recursos hídricos. Desde aproximadamente 1890 se construyeron los primeros edificios y un sistema de represas y canales que aprovecharon la fuerte pendiente para generar energía hidroeléctrica que sería aprovechada para la producción de diversas clases de papel (Silva, A., 2015)

---

<sup>15</sup> Podemos encontrar a la fábrica a unos 50 km. de la Ciudad de México, en el pueblo de San Rafael, municipio de Tlalmanalco, Estado de México. Éste colinda al norte con los municipios de Chalco e Ixtapaluca, al sur con Amecameca y Ayapango, al poniente con Cocotitlán y Tenango del Aire y al oriente con el estado de Puebla. Debido a su contexto geográfico se encuentra rodeado por un bosque; además de una abundante vegetación. La condición topográfica es muy accidentada, por lo que podemos encontrar cerros, como el del faro. La población total asciende a 46,130 habitantes, de los cuales 22,333 son hombres y 23,797 son mujeres; el pueblo de San Rafael cuenta con al menos 20,873 pobladores. (Datos obtenidos a partir del censo del 2010 por parte del INEGI. Se puede consultar los datos de población y otros en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/espacioydatos/>)



**Imagen I.** Panorámica de Compañía Papelera San Rafael. Fuente: Colección privada.

En el libro *Homenaje de la Compañía de las Fábricas de papel de San Rafael y Anexas S.A al Congreso Mundial de la prensa*, se menciona que para 1894 la sociedad Ahedo y Cía., formó la *Cía. de las Fábricas de Papel de San Rafael y Anexas, S.A.* Así, es oficialmente constituida la compañía el 1 de marzo de 1894, con un capital de un millón de pesos, divididos en mil acciones de mil pesos cada una.<sup>16</sup>

Desde que San Rafael despachó sus primeros pedidos y durante muchos años se dedicó a abastecer el papel para periódico en México. En el monopolio que mantuvo siguió estrategias como; la concentración en productos especializados y frente a los que se poseían evidentes ventajas frente a otros competidores (S. Haber, “2012). Ejemplo de ello; el papel periódico. Según el

---

<sup>16</sup> Compañía de las fábricas de papel San Rafael y Anexas S.A., *Homenaje de la Compañía de las Fábricas de Papel de San Rafael y Anexas S.A, al Congreso Mundial de la prensa*, México, Imp. de Manuel León Sánchez, 1931. Pág. 26-27.



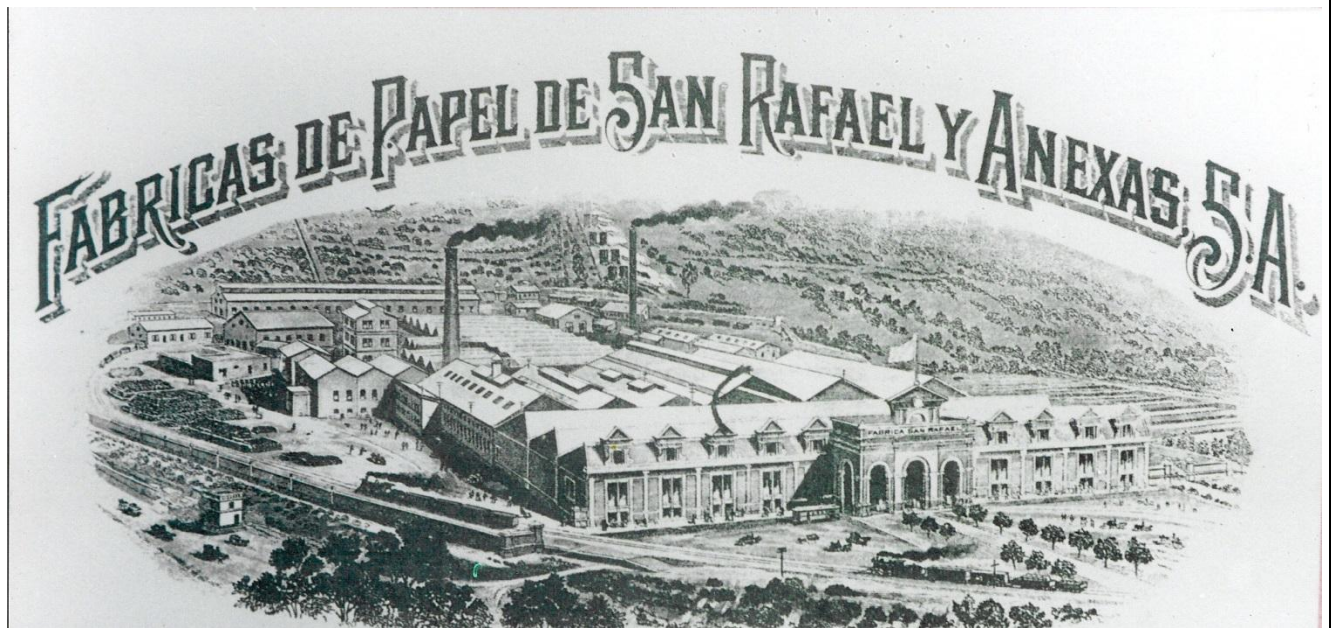
autor Stephen Haber *San Rafael* producía tres veces más que sus competidores, alrededor de 12 toneladas diarias (2012: 124).

La papelera hacia 1930 contaba con una administración eficaz y jerarquizada, con diversos departamentos como: patios de leña, trozadores, molinos, pilas, refinadoras, laminadoras, hervidores, planta receptora, departamento de fuerza, calderas, transmisiones, taller mecánico, taller eléctrico, almacén, lubricación, sala de curaciones, botica etc. En el aspecto social la *Fábrica de Papel San Rafael y Anexas S.A.*, llegó a dar cohesión a un pueblo que estaba disperso, pues a su llegada el lugar estaba escasamente habitado, apenas había algunas rancherías y haciendas.<sup>17</sup>

El éxito empresarial de la Papelera San Rafael se debió a diversas estrategias empleadas. Entre las primeras tácticas de *San Rafael* observamos el aprovechar las condiciones geográficas del medio en que se instaló. En efecto al estar en una cañada que forman el Iztaccíhuatl y el Popocatepetl, aprovechó las aguas que bajan del deshielo de estos dos y las aguas del río Tlalmanalco, como fuerza motriz para sus máquinas (Espejel, 2000).

---

<sup>17</sup> Homenaje *op. Cit.* Pág. 48-58.



**Imagen II.** Imagen del logo utilizado por San Rafael. Fuente: Colección privada

La producción de la Planta San Rafael logró gran éxito en sus ventas a lo largo de varios años. Entre sus compradores encontramos principalmente al gobierno, periódicos nacionales y otros clientes de fábricas, como fue la fábrica de cigarros *El Buen Tono*. Para intentar abastecer el mercado nacional San Rafael se fusiona en 1904 con otra fábrica de papel que se había establecido años antes, ésta fábrica era *El Progreso Industrial* (Silva, 2013).

Años después uno de los mayores problemas enfrentados podemos mencionar el periodo revolucionario. Hacia 1914 los embates del movimiento revolucionario, resistiendo diversas incursiones pero logrando reabrir su planta productiva hacia 1919, y reintegrándose bajo diversas maniobras estructurales al mercado papelerero (Espejel, 200).



**Imagen III.** Salón de diversiones, 1925. Fuente: Colección privada

Con el paso de los años y simultáneamente a la especialización productiva la compañía San Rafael se esforzó por crear espacios habitacionales y de uso común. Así, estableció en 1925 un salón de diversiones para celebrar diversos eventos artísticos y culturales, a los cuales todo el pueblo de San Rafael acudía. Además estableció un espacio dedicado a ofrecer servicios de baño de vapor; se fomentó el deporte y la educación, y la conformación de la banda de música.<sup>18</sup>

Hacia 1935 una vez más la resistencia de esta planta productiva de papel se puso a prueba, pues en este año se crea bajo la dirección del gobierno cardenista la *Productora e Importadora de Papel S.A. (PIPSA)*. Así San Rafael debió iniciar restructuración productiva y administrativa para sortear los nuevos obstáculos (Zacarías, 1995, 1996). Años después resulta difícil conocer el devenir de la compañía, pues no se han escrito investigaciones a partir de los años 40.

---

<sup>18</sup> Homenaje., *op. Cit.*, pág. 56-62.



**Imagen IV.** Vista actual de la fábrica. Fuente: Colección privada





**Imagen V.** Vista actual de la fábrica. Fuente: Colección privada

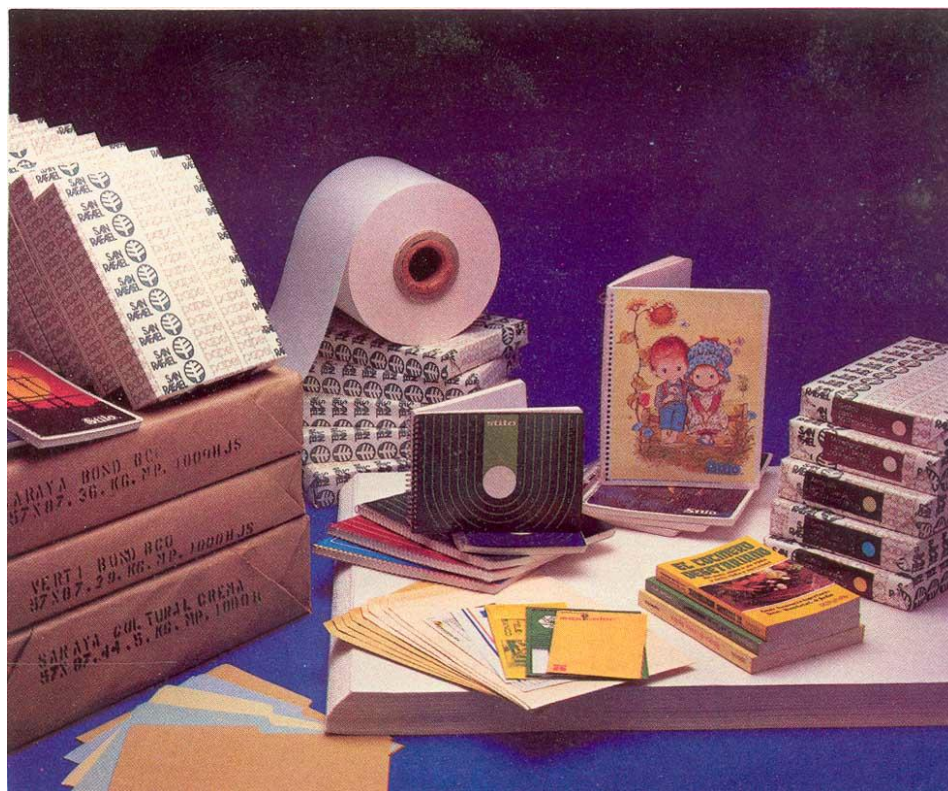
Hacia 1981 la compañía *Crisoba*, su principal competidor, adquiere a San Rafael, para el siguiente año la planta contara con unos 1.2 mil trabajadores y empleados. Para los años noventa *Crisoba-Scott* se enfoca en papeles higiénicos principalmente y hace pocas inversiones en la planta San Rafael. Para 1995 *Kimberly Clark* y *Scott Paper* se fusionan y en 1996 San Rafael pasa a ser parte de *Kimberly Clark de México*.<sup>19</sup>

La empresa continuó produciendo bajo la administración de *Kimberly*. Años después fue adquirida por la compañía *SCRIBE*. Para 2009 la planta San Rafael era parte de esta corporación; este año este grupo industrial generaba alrededor de 2 500 empleos en todas sus plantas.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> <http://www.kimberly-clark.com.mx/conoce-kcm/historia>, 8 de octubre 2015.

<sup>20</sup> <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/611987.html>, 8 de octubre 2015.

Para septiembre de 2014 *SCRIBE* vende todas sus plantas, incluida obviamente San Rafael, a *Bio Papel*. La solución a dicha compra está en espera de hasta que se emita la resolución de la Cofece (Comisión Federal de Competencia Económica).<sup>21</sup>



**Imagen VI.** Productos de papel fabricados en San Rafael. Fuente: Colección privada.

<sup>21</sup> <http://www.elmundodeorizaba.com/noticias/local/1623423-o11>, 8 octubre 2015.

## **CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE CASO**

En este capítulo abordaremos en un principio el cambio organizacional al cual fue sometida la fábrica de papel San Rafael, trataremos de analizar la información de los entrevistados y ver cuál fue la trayectoria que se siguió durante la última etapa productiva de la fábrica hasta su cierre.

En este apartado haremos la revisión a la cultura, identidad y subjetividad de los actores involucrados en la concepción laboral. Reconfiguraremos precisamente las dimensiones que permitieron crear estos aspectos al interior de la fábrica y con ello ir desagregando cada una de las dimensiones necesarias, para poder explicar aquellos factores o estrategias de los trabajadores que se tradujeron en un nuevo sentido de pertenencia por parte de éstos.

Finalmente haremos una revisión sobre la transformación de la configuración identitaria de los trabajadores y la percepción de estos hacia la misma fábrica, esto significa ver si hubo una resignificación del trabajo y de la identidad de los trabajadores. Por esto último, sería necesario entrecruzar los datos del cambio organizacional gestado como transformación en la estructura organizativa y sus repercusiones en la identidad laboral.

### **4.1 Cambio organizacional.**

Los cambios que se suscitan en las empresas, frecuentemente suelen inducir transformaciones en las personas que se encuentran laborando, transformando con ello el modelo que pudieran tener sobre la estructura que representa la empresa misma. Pero no solo eso, también afectaría aquellas subjetividades o particulares formas de sentido que habrían generado durante el tiempo laborado y en su espacio de trabajo.

Tal es el caso de la empresa San Rafael, esta empresa papelera de larga data (con más de 120 años de existencia), ha tenido que sufrir diversas transformaciones, provocadas por diferentes factores. Uno de ellos, ha sido el mantenerse en un mercado internacional, que además su crecimiento ha sido constante y cada vez más competido.

Así que las formas que ha buscado la fábrica para reestructurarse, sean determinantes para entender su presente y cierre actual. No es la primera vez que esto sucede, pero si podemos entender que cada caso en el cual ha tenido que cerrar obedece a una causa diferente; podríamos entender una historia de lucha y victoria, siempre tratando de mantener el espíritu productivo de la fábrica.

Sin embargo nos avocaremos al último cierre de la fábrica, porque el interés de esta investigación recae en hacer una revisión cierta de la última etapa; y así comprender el presente más inmediato con las transformaciones que ha sufrido la fábrica y con ello las consecuencias laborales que han tenido que padecer sus trabajadores.

Para entender el cierre de 2012, es necesario presentar el antecedente inmediato, el análisis aunque centrado en esta etapa, no se presentó de manera inmediata. Por el contrario en palabras de algunos entrevistados fue un cúmulo no solo de irregularidades productivas y comerciales, sino una serie de situaciones; algunas de estas se buscó solucionarlas en lo posible, mientras otras requerían de una transformación completa.

Por lo anterior, es necesario recuperar al menos como antecedente la entrada de grupo Scribe en el año de 1991, esto porque a partir de esta etapa y a diferencia de otras hubo una renegociación del contrato colectivo lo que transformó de manera considerable la vida laboral al interior de la fábrica.

El penúltimo cierre de la fábrica San Rafael, se suscitó en el año de 1991, esto debido en experiencia de los entrevistados a una quiebra originada por las altas concesiones que tenía el contrato colectivo de la fábrica. Es decir, los empleados



gozaban de altos niveles de protección y beneficios, afectando con ello las ganancias de la empresa. Con esto podemos ver que la empresa no solo ofrecía altos beneficios para sus trabajadores, extralimitando con ello sus responsabilidades, sino que se abusó del paternalismo de la fábrica. Condición que históricamente se fue produciendo.

(...) también el paternalismo de alguna manera de la empresa ha generado que en San Rafael la mentalidad de las personas no quieran evolucionar o aceptar que todo en esta vida cuesta o que otro lo haga, no se puede generalizar a todos los que vivimos aquí, porque aunque mucha gente ha salido, la mayoría no ha querido evolucionar.

(..) Aunque no es la Santa fábrica, como siempre se ha dicho alguna persona como Jesús Jiménez que fue jefe de personal, promovió un fondo entre la fábrica y los trabajadores para construir casas. (ENT\_1\_DG, febrero 2016).

Así mismo, la situación contractual de los trabajadores, era apremiante no solo salarialmente sino también en cuestión de prestaciones y otras formas normativas como los permisos, las ausencias y la rotación de trabajos.

“...El contrato colectivo, tronó a la fábrica. Era imposible sostener todas las concesiones que les otorgaba a los trabajadores, por los permisos y otras cosas que se daban. Por eso cuando entró grupo Scribe<sup>22</sup>, se tuvo que renegociar el contrato colectivo y cortar con muchos privilegios” (notas. ENT\_2\_DG, febrero 2016).

La renegociación del contrato colectivo tampoco ofreció una verdadera solución, después de la renegociación del contrato, la misma fábrica descuidó muchas áreas, entre ellas las que tenían que ver con su rentabilidad como empresa

---

<sup>22</sup> Si bien los trabajadores mencionan a grupo escribe como el comprador de grupo Crisoba en el año de 1991, es hasta 1996 cuando Kimberly Clark oficializa la compra de la fábrica San Rafael. Para el año de 2006 por diferentes circunstancias Kimberly Clark se separa de grupo Scribe dejando a esta última con la propiedad de la fábrica. Sin embargo se respeta el dialogo original de las entrevistas, por mantener la originalidad de estas.

misma: se descuidaron de igual manera contratos con proveedores esto debido a que se cambió la calidad de algunas materias primas, lo cual no satisfizo de buena manera a ciertos clientes. También se descuidaron unidades productivas de productos finales, esto porque se dejó de lado innovaciones en cuanto a productos finales y transformación tecnológica de la planta.

Una de las acotaciones importantes recae precisamente sobre el combustible fósil usado en las calderas, ya que estas eran las mismas desde tiempos muy antiguos y no se buscó o se pudo cambiar por otras más nuevas que usaran algún tipo de combustible más económico (como el gas natural) y con ello bajar los costos de producción. Esto también transgredió de diferentes formas la rentabilidad y producción de la fábrica, incrementando costos en un principio y cerrando unidades productivas como última consecuencia.

Otro factor en la dirección de la fábrica obedece a que no se pudo reorganizar de manera estratégica el destino de la empresa debido a los mercados globales, ya que esta fábrica no solo se vio afectada por un mercado interno en declive, sino por la agresiva competencia internacional de importación de papel, recordando que la celulosa que utilizaba la fábrica era de importación, por lo cual su producción sufría no solo los costos de no poder producir su propia materia prima, sino por los bajos costos de la competencia en cuanto a productos comercializados.

Esto fue consecuencia del cierre de la planta de celulosa a petición de la SEMARNAT en 1991<sup>23</sup>, aunque de manera formal se comunicó que esta decisión fue tomada por la sobreexplotación de los recursos forestales, lo que estaba ocasionando una transformación negativa en el ecosistema local; también se menciona que esto se debió por la falta de contención de residuos en la

---

<sup>23</sup> Raufflet, E. (2004: 12) menciona esta situación concretándola como un agotamiento de los recursos forestales de la zona, por lo que el cierre de la planta de celulosa obligó definitivamente a la fábrica a importar la totalidad de esta como materia prima para la fabricación de papel; principalmente la celulosa era traída de Canadá, EUA y Brasil.

producción de la celulosa, lo que obligó a la empresa a buscar proveedores asequibles para subsanar esta carencia.

El antecedente de este penúltimo cierre nos da luz de algunos problemas que acarreó la fábrica en su historial productivo, aunque no fueron factores determinantes para su cierre si marcaron en gran medida el cierre de la misma.

En consecuencia de los problemas presentados con anterioridad, podemos decir que la estructura administrativa buscó rectificar el camino con nuevas formas de organizar en primer lugar el liderazgo en posiciones estratégicas con empleados de confianza. Esto significó mover a jefes y directores y/o emplazar estos puestos con nuevo personal. Las consecuencias de esto fueron consideradas como negativas según la percepción de empleados subordinados directos e indirectos, según palabras de algunos estos.

Al final empezaron a hacer muchos cambios con algunos jefes, pusieron a quien querían y eso no estuvo bien. Primero porque los que estaban ya conocían a los que trabajamos ahí y era más fácil porque ya se sabía cómo trabajábamos; en segundo lugar no siempre ponían al que tenía más capacidad, supongo que ponían a sus amigos o alguien que ya conocían porque muchas veces los jefes no sabían ni que teníamos que hacer. (ENT\_1\_IP, Marzo 2016).

Por lo anterior, podemos ver que en palabras de los trabajadores los cambios en niveles superiores generaba un conflicto no solo por la incapacidad de los nuevos jefes para entender o conocer los códigos<sup>24</sup> que ya existían en el piso de trabajo, sino para sostener una adecuada comunicación con los subordinados. Las consecuencias de esto, derivaban en una percepción negativa por parte de los trabajadores lo cual generaba disgusto en la mayoría de ellos.

Por 2010 empezaron a cambiar a algunos jefes los traían de otros lados, a los de piso no nos afectaba mucho porque teníamos contrato con el sindicato y por eso era difícil movernos de puesto a menos que te corrieran. Los que sufrieron esa situación fueron los empleados de confianza por que

---

<sup>24</sup> Cuando hablamos de códigos en este apartado, nos referimos a reglas y normas que pudieran ser escritas (formales) o no escritas (informales), y que cognitivamente son interpretables por los sujetos.

supe de muchos que los movieron de puesto sin preguntarles ni nada y luego les ponían jefes nuevos que no sabían cómo estaba el movimiento y querían que las cosas se hicieran ya, pero pues si ellos no sabían cómo hacer las cosas como pedían que se hicieran. (ENT\_3\_TO, febrero 2016).

De lo anterior podemos deducir que la rotación y el ingreso de nuevos jefes desestabilizaba no solo el sistema social sino la manera de ejecutar el trabajo, lo cual perjudicaba de manera consistente en primer lugar la capacidad individual de los trabajadores, ya que se veían limitados a seguir las ordenes lo más preciso posible, lo que les auguraba cambiar su modo de realizar ciertas actividades en el trabajo; y en segundo lugar el trabajo en equipo, lo cual degeneraba la interacción social de los empleados, transformando con ello algunos códigos<sup>25</sup> que eran significativos entre ellos.

Cuando nos decían esto se hace así, se hace así, y así lo teníamos que hacer, ya si funcionaba o no pues ya era decisión de ellos. Pero había otra opción, me dijeron que lo hiciera pero yo no lo hago así, pero eso lo ocultábamos, a lo mejor me daba resultado pero ellos no sabían que lo hice de otra manera. (ENT\_2\_TO, marzo 2016).

Debido a esto, podemos entender que los empleados tenían una cierta resistencia a nuevas formas de control y al cambio en sí mismo, por una probable particular falta de empatía o de conocimiento sobre las formas en que se ejecutaban las actividades en el piso de trabajo. Tal consecuencia se debe a que muchos trabajadores llevaban muchos años trabajando de cierta manera y esto traía consigo un arraigo en su forma de percibir y realizar su trabajo. Por lo que, las imposiciones a transformar estas maneras de trabajar, generaban un desacuerdo unilateral de los empleados hacia los nuevos jefes.

Cuando llegaba un nuevo jefe era raro porque a pesar de que ya sabíamos cuál era nuestro trabajo, a veces querían que hiciéramos las cosas de manera distinta y pues uno ya tiene su forma de hacer las cosas. Además

---

<sup>25</sup> El reglamento de trabajo ofrecía una manera de ejecutar el trabajo, sin embargo el código entre compañeros era de terminar el trabajo lo mejor y antes posible, por lo que se sabía que a veces era necesario establecer rutas diferentes a lo que los supervisores o el mismo reglamento de trabajo proponían para agilizar las actividades en el piso de trabajo. Esto cambiaba cuando llegaba un nuevo jefe directo que desconocía la manera en como habían codificado ciertas actividades, transformando la manera en que se agilizaba el trabajo por medio de otras rutas.

uno tenía que tratar de llevársela bien con los jefes, pues más que nada para evitar tener problemas. Pero pues uno siempre tenía que hacer caso cuando un jefe le ordenaba algo a uno, aunque no nos gustara. Aunque a veces podíamos hacerlo a nuestra manera sin que el jefe se enterara, pero era mejor hacer caso hasta tener un poco de confianza (ENT\_3\_TO, febrero 2016).

Del mismo modo también podemos ver que estos cambios pudieran percibirse en los trabajadores, como un incremento en el esfuerzo por realizar las actividades diarias, lo que generaba un sentido de mayor trabajo en las mismas actividades; puesto que ahora se les dirigía a hacer lo mismo pero de otro modo, la consecuencia de esto significaba generar nuevas prácticas y procedimientos para algunas acciones, en las que ellos ya habían creado sus propias rutinas de trabajo; sin olvidar que se condicionaban de igual manera otros aspectos de la normativa de trabajo como la puntualidad y la eficiencia dentro de la jornada laboral.

Recapitulando, la estrategia de reestructuración administrativa en la fábrica no solo perjudicó de manera sustancial la condición del trabajo al interior de esta, sino traía consigo una reformulación de la cultura del trabajo que se asentaba en ella en ese momento. Las consecuencias de ello se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Conflicto. Debido a la falta de una idónea comunicación entre jefes y subordinados.
- La capacidad Individual y colectiva de los trabajadores. Esto porque, se transformaban los códigos preestablecidos (de seguridad, administrativos o de conducta) para ejecutar el trabajo.
- Resistencia al cambio. Generado a partir de la incertidumbre sobre las nuevas formas concebidas por el superior, traducidas en un mayor control sobre el proceso de trabajo.
- Incremento de la actividad laboral. Ya que para los trabajadores estaba implícito que un nuevo jefe exigiría una mayor cantidad de resultados a

través de un gran esfuerzo y eficacia, lo cual, permitiría obtener los resultados deseados.

En resumen, los cambios en la estructura administrativa (cuales fueran sus intenciones), traen consigo una transformación sobre la percepción del mundo de vida laboral en los trabajadores, que entre más distante es con los mandos superiores, más significativa se vuelve. Es decir los trabajadores generan una subjetividad en base a su experiencia del mundo de vida en el que se desenvuelven y con ello generan un arraigo sobre la experiencia previa que tienen en este universo social.

Por consiguiente, entre más estable se vuelve este mundo, más confiados y seguros se percibirán para desarrollarse y proyectarse hacia un futuro profesional; por el contrario, sí surgen cambios que motiven un desequilibrio en su vida laboral, estos tenderán a sentirse en incertidumbre y susceptibilidad hacia su futuro, afectando con ello su identidad laboral.

Para hacer un análisis más profundo, habrá que desagregar cada una de las dimensiones que conforman la configuración sociotécnica de la fábrica San Rafael.

## **4.2 Configuración sociotécnica de la Fábrica Papelera San Rafael.**

### **4.2.1 Nivel Tecnológico**

Al momento de la edificación de la fábrica, se buscó aprovechar los recursos naturales de la región, esto significaba crear una empresa que pudiera ser autosustentable, por lo que se trató de proveer a la fábrica con los instrumentos necesarios para conseguir una producción autónoma. Así es que no solo se construyeron los inmuebles que albergarían las máquinas para la producción de papel, sino que también se construiría una línea de ferrocarril que permitiría transportar la madera, una planta eléctrica que abastecería de energía a la fábrica

y posteriormente a la zona, una red hidráulica con más de 15 km de largo y una planta de celulosa que abastecería de materia prima a la producción de papel.

Así que por una parte se instauró una fábrica con todos los recursos necesarios, pero que al final cesó por grandes rezagos en la falta de renovación, no solo de aquello que quedo obsoleto, sino de aquellas desventajas a las que se enfrentó la fábrica por el rezago tecnológico o falta de modernización de las instalaciones.

(...) A lo mejor ya no hubo mucha competencia en el mercado, porque nuestras máquinas ya eran obsoletas, o sea algunas les metían alguna reparación, algunas máquinas les metieron computadora, pero no todo era por computadora, te hablo de que la más reciente era del 72 y no era nuevecita. Las máquinas o son usadas o son nuevecitas y estas no eran nuevecitas.

(...)lo que hizo que cerrara fue el mercado, porque no puedes competir con una máquina que te hace el doble de papel, nos platicaban que en Morelia hay una máquina que es de seis metros de ancho y acá la grande era de 3, al mismo tiempo que ellos fabricaban 12 toneladas nosotros fabricábamos 5, aparte de la competencia nos hacían pruebas a nosotros de calidad nos traían papel del extranjero (papel chino) y nos hacían la prueba de la ceniza, el papel se hacía ceniza y ahí veían cuanto polvo traía el papel, nuestro papel tenía más fibra o sea de mejor calidad, pero el otro tenía más carbonatos y por eso era más barato el papel extranjero. (ENT\_2\_TO, marzo 2016).

Con esto podemos asumir que en un momento anterior, la fábrica contaba con todos los elementos para su producción y además conservar su patrón de calidad, este ya no era suficiente para competir en el mercado actual, la insuficiencia de mantener una producción competitiva en magnitud y la pérdida de algunos clientes provoco un declive en el mercado.

Además de no existir una innovación tecnológica tampoco hubo una búsqueda de nuevos clientes o de unidades productivas, lo que significó un abandono del modelo de negocios que le había dado resultados en el pasado a la fábrica.

Yo siempre se los dije, porque *Conaliteg*<sup>26</sup> era un cliente muy bueno siempre pagaba al contado, a él se le surtía mucho la cartulina de 2.40, para las pastas de los libros y era un cliente del gobierno que pagaban al contado. A veces yo les decía que era un cliente que había que conservar, a veces para ahorrar costos le meten más caulina o pintura, por eso luego no les da el brillo o no les funciona o nos regresan el papel y entonces esta situación como que no vale y entonces el cliente tuvo que irse por otro lado. (ENT\_2\_TO, marzo 2016).

(...) cuando perdimos el contrato con Conaliteg, se perdió mucha de la producción y de la venta que hacíamos. Yo les decía que había que conservar ese cliente porque era el más importante, pero para ahorrar costos bajaron la calidad de la materia prima (fibra), para fabricar la cartulina que les vendíamos. Pues eso, obvio no le gusto al cliente y se fue. (ENT\_1\_IP, Marzo 2016)

Este caso es de común conocimiento entre los trabajadores, quizá porqué fue el más representativo de los clientes que se perdieron, otro motivo de la representatividad de este caso sea porque muchos notaron la imposibilidad de mantener un cliente al cual ninguno quería perder.

En suma la fábrica a través del tiempo, tuvo que reorganizarse de muchas maneras e ir subsistiendo con los recursos disponibles, sin embargo esta última etapa productiva se vio caracterizada por un abandono estratégico no solo en cuanto a la modernización sino a la falta de estrategias viables para recobrar no solo la productividad por medio de una transformación tecnológica, sino que fue una falta de visión en cuanto a la producción y creación de productos que fueran atractivos para nuevos clientes.

El cierre de una fábrica puede involucrar una serie de sucesos, como: la falta de reestructuración productiva, un fallo de la estrategia organizacional, un declive del mercado global etc., o una combinación de estos u otros factores. De manera anticipada podemos decir que el cierre de la fábrica papelera San Rafael,

---

<sup>26</sup> Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos (Conaliteg).



obedeció a un número de factores productivos y mercantiles que desfavorecieron su funcionamiento.

En el primer caso, el factor productivo involucró una falta de modernización e integración de nueva maquinaria para hacer más eficaz y productiva a la planta, es decir: la falta de una infraestructura para aprovechar los recursos naturales y obtener así una materia prima más asequible, ya que la celulosa es el principal insumo en una fábrica de papel, la fábrica cuenta con los suficientes recursos naturales para producir su propia celulosa, pero no así con los recursos tecnológicos adecuados. Además países como Brasil, Estados Unidos y Canadá producen celulosa más barata de lo que le costaría a la fábrica producirla y que está disponible en el mercado internacional.

El segundo factor que involucró el cierre de la fábrica fue el de la competencia existente en el mercado internacional de papel. Uno de los eventos que necesitan nuestro análisis es el de la comercialización del papel chino. El sistema productivo chino tiene una ventaja en el mercado internacional que se debe principalmente a su gran oferta de trabajo y a todos los beneficios que el gobierno ofrece a las empresas.

Así con una obra de mano de obra barata y una producción de bienes de consumo con precios más competitivos en el mercado de bienes, se convierte en un problema para muchas empresas, sobre todo cuando estas se encuentran faltas de estrategias competitivas para hacer frente a los bienes producidos en países como China.

Con esto el papel producido en China, se vuelve más asequible dentro del mercado de bienes de consumo, y aunque de menor calidad que el producido por el de la fábrica San Rafael, más económico. Otra razón es la diversidad de la producción, la fábrica se dedicó a producir principalmente papel bond de especificaciones reducidas, cuando el mercado se dirigía hacia otras unidades de negocio (como el cartón para embalaje y papel Kraft o madera), dedicándose así solo a un nicho de mercado que fue el que lo sostuvo durante la última etapa. Esto

se debió principalmente a una falta de inversión en la infraestructura, que permitiera resarcir la falta de producción de otros bienes o innovar dentro de un mercado de bienes cada vez más competitivo.

#### **4.2.2 Forma de organización del trabajo.**

La organización del trabajo que se vivía al interior de la fábrica, era tradicional dividido en departamentos, uno consecuente al otro, lo que significaba que la producción estaba encadenada y cada proceso de producción dependía de una u otra manera de algún departamento. Si bien las reglas establecen la manera en cómo se realiza la producción en la fábrica, podemos entender que había ciertas normas para hacer ejecutar ese mismo trabajo que podían acelerar la meta productiva.

(...) cuando uno mismo podía arreglar lo podía hacer incluso sin el permiso de algún jefe o supervisor, pero cuando el chalan –ayudante- o uno no podía arreglar algo, había que hablarle a los técnicos de mantenimiento y avisarle al jefe que estuviera en ese momento. (ENT\_3\_TO, febrero 2016).

Por otro lado el control sobre el proceso de trabajo en ciertos departamentos como en el departamento de tubos, tenían una gran vigilancia; esto se debía a que eran departamentos con poca cualificación técnica por parte de los empleados. Es decir que la vigilancia era mayor en departamentos donde se integraban nuevos trabajadores y donde se capacitaban a estos. Por ello existía un mayor sentido de desconfianza por parte de los jefes.

Yo estaba encargado de la calidad del producto (tubos de cartón), me tenía que salir el producto bien. Cada rato nos estaban checando, cada media hora. Si el producto estaba mal teníamos que hacerlo todo de nuevo y eso significaba pérdidas para la empresa porque todo se iba a la merma aunque se reutilizaba, pero eran perdidas más que nada por el tiempo invertido.

Los mismos jefes nos decían que necesitas para hacer mejor tu trabajo, cuando el personal necesitaba algún ayudante o algo siempre nos brindaban el apoyo o el respaldo. Nunca nos faltaba nada para hacer el trabajo.

(...) en el área de producción, en las tres máquinas de papel que había, sí le invertían para tratar de mejorar tanto en la velocidad como en la calidad de papel.

(...) yo le proporcionaba al área de producción la materia prima de óptima calidad para que ellos pudieran trabajar. En el laboratorio los equipos ya estaban calibrados para mantener un pH de 7 u 8 máximo. El pH tenía un rango alcalino de mayor a 7 y menor a 14. Los equipos los calibraba yo pero cada 6 meses una empresa externa se encargaba de darle mantenimiento general a las máquinas de laboratorio, y checar y certificar que estuvieran bien calibradas.

En mi departamento cada mes se hacían análisis de operación instrucciones de trabajo y en todos se trata de ir mejorando tanto en calidad como en seguridad y en el trato al medio ambiente para que no hubiera problemas ni con el personal ni con la calidad del trabajo, para que la materia prima tuviera la calidad necesaria para la producción.

A veces nosotros íbamos con los de producción como personal de apoyo por cosas que no podían resolver y estábamos ahí con ellos, comprobando la humedad, haciendo pruebas de alcalinidad o de cosas que les podían ayudar a resolver los problemas que pudieran tener. (ENT\_1\_IP, Febrero, 2016)

Cada departamento tenía un supervisor y un conductor de maquinaria cuando estaban estas, cuando no había maquinaria (como en el zona de merma) existía un encargado que era aquel al cual se le delegaban las actividades a realizar.

Por consiguiente, en un momento se podrían resolver los problemas de manera directa por las normas concebidas entre los trabajadores, para agilizar las eventualidades que se presentaran, por ejemplo si una maquinaria sufría algún desperfecto o se dañaba tenían que primero hacer un informe y posteriormente solicitar apoyo al departamento de mantenimiento, pero el común en el piso de trabajo es que se omitiera esta formalidad resolviendo el problema que se presentara por ellos mismos.

Estos códigos representan por una parte un proceso de comunidad en la cual recaía un efecto de lealtad entre compañeros para salvaguardar el anonimato de

las decisiones, y por otro reconocer la autoridad del conductor o encargado para seguir sus instrucciones.

### **4.2.3 Relaciones Laborales**

#### **4.2.3.1 Contrato y Sindicato.**

La relación entre la fábrica y los trabajadores sucedía de manera formal, esto debido a que los trabajadores contaban con un sindicato<sup>27</sup> y la relación contractual se veía moderada por un contrato colectivo. Aunque la mayor parte del contrato se respetaba en situaciones como el salario, las prestaciones y las reglas de ascenso o despido, no era totalmente acorde en cuanto a la duración de la jornada de trabajo.

El problema que tuve fue que querían que trabajara turnos de 12 horas, yo estaba de acuerdo pero me querían pagar con horas de descanso y yo pues no quería, yo aceptaba trabajar más pero con más salario, que me pagaran horas extras o por trabajar en días de descanso. (ENT\_2\_TO, marzo 2016).

Por lo anterior, podemos entender que el contrato de trabajo era inflexible, esto era debido a que el control sobre el trabajo obedecía más a intereses productivos que reglamentarios. En palabras del entrevistado el contrato colectivo de trabajo se había negociado trabajar 4 días con jornadas de 12 horas lo cual no se llevaba a cabo. La situación fue difícil para este entrevistado debido a que él siempre estuvo inconforme con las jornadas extras no remuneradas lo que derivó en su despido.

(...)Los que hicieron el convenio no vieron que iba a pasar con esto, porque la ley dice que son 48 horas a la semana pero no vieron como nos iban a pagar días de descanso u horas extras.

---

<sup>27</sup> El sindicato de la papelera se denominaba como: SINDICATO DE TRABAJADORES DE LAS INDUSTRIAS PAPELERA, CARTONERA, MADERERA, CELULOSAS, SUS MATERIAS PRIMAS, SIMILARES Y CONEXOS DE LA REPUBLICA MEXICANA. Este se encontraba adscrito a la Confederación de Trabajadores de México (C.T.M. por sus siglas).

Yo terminé mi trabajo por defender mis derechos, el sindicato negoció con la fábrica que se trabajara 4 días de 12 horas, entonces a veces había trabajo en días de descanso y nos llamaban para trabajar, ya cuando recibía mi pago les decía que esto estaba mal porque no me pagaban lo que era. (ENT\_2\_TO, marzo 2016).

Encima de la situación de las jornadas extendidas, había represalias contra los trabajadores que no aceptaban esta normatividad de disposición, por lo cual las sanciones más que reglamentarias se volvieron personales por parte de los jefes. La situación para los empleados era adversa porque el sindicato no solo dejó de apoyar el contrato colectivo sino que antepuso los intereses de la fábrica sobre los intereses de los trabajadores.

La crisis fue cuando querían doblarme el turno a cambio de un día de descanso. Yo no acepté aunque mis compañeros aceptaron, yo decía que no porque ese día de descanso lo íbamos a usar para dormir y les dije que acaso ustedes no duermen. Me llamaron la atención diciendo que no quería cooperar y que no tenía disposición, y demás cosas. Esto trajo muchas fricciones y a raíz de eso me dijeron que sobraba personal, me mandó a traer el jefe.

(...) El cambio se dio cuando cambiamos de razón social, ahí fue todo el cambio. (ENT\_2\_TO, marzo 2016).

Pues a mí me gustaba el trabajo y mucho, había veces que se tenía que trabajar horas extras por que la fábrica producía 24 horas al día. Lo malo es que no nos pagaban horas extras los días de descanso si nos los pagaban dobles pero a veces teníamos que doblar turno o cubrir muchas horas a veces de 16 o 18 horas en un día, luego nos daban un día de descanso extra pero nada más. Tampoco era bueno quejarse con el supervisor o el jefe porque lo veían a uno como que era flojo o algo, además entre compañeros nos apoyábamos para sacar el trabajo lo más rápido. (ENT\_5\_TO, marzo 2016).

Así con la reapertura de 1991 por parte de grupo Scribe, hubo una serie de transformaciones en la vida laboral que no solo se avocó en la relación contractual de los trabajadores; sino también, hubo una mayor sumisión del sindicato ante los intereses de la fábrica con el fin de mantenerla abierta. Esto significó una

transformación en la vida del trabajador, trayendo como consecuencia una mayor flexibilidad laboral desde ese momento hasta el cierre que sucedió en 2012.

#### **4.2.3.2 Proceso de selección y capacitación.**

El perfil obrero que se buscaba para el piso de trabajo no era alguno específico, ya que la fábrica basaba su capacitación en la ejecución del trabajo a través de la transferencia práctica de conocimientos, en temas de seguridad había un departamento de capacitación permanente el cual daba talleres y certificaciones a los empleados para poder realizar su trabajo de la manera más segura.

Muchas veces no importaba lo que supieran, durante las entrevistas se veía si los ayudantes tenían la disposición para trabajar, o sea ver si cumplía con el perfil para trabajar en la fábrica. Le mostrábamos las máquinas y les dábamos un recorrido por la fábrica y si lo veíamos con entusiasmo, lo contratábamos. Después lo capacitábamos por dos o tres meses para que aprendiera lo que se tenía que hacer. (ENT\_1\_IP, Febrero, 2016)

Al ser una fábrica con un arraigo hacia la comunidad se buscaban trabajadores que tuvieran algún tipo de vínculo familiar al interior de esta, esto significaba que se privilegiaba la contratación de familiares antes que trabajadores externos.

Para entrar a trabajar a la fábrica lo tenía que recomendar un amigo o tener familia en la fábrica, creo que se buscaba que fuera gente conocida porque eso ayudaba a tener un mejor desempeño. En mi caso a mí me aceptaron porque mi papá era supervisor y mi hermano trabajaba en la cortadora y fue mi papá el que me recomendó para entrar. (ENT\_1\_IP, Febrero, 2016).

Mi papá trabajaba como ayudante de conductor y por eso decidí entrar, todo mundo hablaba de la fábrica y todo mundo quería entrar. (ENT\_3\_TO, Febrero “2016).

Así al interior de la fábrica se encontraba llena de trabajadores con algún tipo de relación con personas de la comunidad; aunque no todos se conocían, en la mayoría de los departamentos había personas muy cercanas unas de otras, ya fuera por relaciones de parentesco o alianzas familiares.

Había familias enteras que trabajaban en la fábrica, muchos a veces en el mismo departamento y otros repartidos por todas partes, se contrataban cuñados, primos compadres, hermanos, hijos, de todo mientras fueran familia y hubiera trabajo, los contrataban. (ENT\_2\_DG, notas, Marzo, 2016).

Ahora el perfil que se buscaba en el piso de producción era de baja cualificación, esto era porque se contaban primero con un departamento de capacitación para conocer el funcionamiento teórico de las máquinas y herramientas, y segundo porque el aprendizaje era práctico esto significaba que desde el primer día de trabajo la persona se integraba a realizar alguna actividad bajo el mando de algún supervisor o trabajador con experiencia.

(...) había que aprender de todo porque no era fijo el puesto, cada mes nos cambiaban de departamento, los de planta ya eran fijos pero a los demás nos cambiaban cada mes. (ENT\_2\_DG, notas, Marzo, 2016).

...) uno llegaba a aprender, y de todo había que aprender. Había que hacer bien las cosas nada más. Cada quien hacia su trabajo, o sea cada quien a lo suyo, uno tenía el apoyo de los jefes, de los compañeros y de todos. A veces a uno le tocaba aprender y otras también enseñar.

Todo el que iba entrando lo mandaban a la sala de acabado donde uno empaquetaba hoja, rollo y demás. Conforme uno iba aprendiendo lo ponían en lugares mejor pagados. (ENT\_3\_TO, febrero 2016).

Por otra parte, la comunidad en el piso de producción permitía un aprendizaje retroactivo, la promesa muchas veces de ser más capaz para realizar algún trabajo, partía primero del reconocimiento de los jefes o supervisores y posteriormente en ascensos o bonos.

(...) si me tocaba empacar hoja y era el turno, todo el turno empacábamos hoja, sino había hoja teníamos que esperar, yo a veces me iba a otros lugares porque me gustaba aprender. Había compañeros que si te arrimabas te jalaban para enseñarte y otros no, te corrían; y yo lo entiendo, por la seguridad o porque uno no debía estar ahí.

(...)Yo estuve en cortadoras donde se cortaban las hojas carta, en guillotinas, en la embobinadora donde se hacían los rollos de papel, me

tocó estar en casi todos los departamentos, porque me gustaba aprender, porque me gustaba ganar más.

(...) me pasaron al siguiente puesto que era el “feeder” (suministrador de papel), que era alimentar a las máquinas de la parte de atrás. Luego pase de ayudante donde tenía que meterle más mano a la máquina (igualar tintas, colores, humedades), a mí me gustaba mucho ese trabajo, me hubiera gustado terminar en ese trabajo. (ENT\_2\_TO, Febrero, 2016).

Por lo que se refiere al ascenso en el piso de producción, este no sucedía de manera inmediata y no dependía del conocimiento o merecimiento por parte del trabajador. Los entrevistados afirman que el ascenso era por antigüedad, o sea que las promociones de ascenso eran concedidas a los trabajadores que tenían un mayor tiempo dentro de la fábrica.

(...)Yo empecé como rollero, empujando y cargando, haciendo talacha. Así fui aprendiendo, aprendiendo hasta que me ascendieron a máquina. Ahí aprendí mucho porque era la maquina recubridora, que era la que le ponían el satín al papel. Después me bajaron a Laxton como ayudante y ahí me quede un tiempo, hasta que un día no llegó el conductor y el ayudante era el que se quedaba a cargo pero él ayudante no quiso la responsabilidad ese día, por lo que me dijo que me quedara yo. Fueron por un representante del sindicato para que me dieran su lugar y que no hubiera ningún problema. Yo me quedé desde ese día como el sustituto del conductor, ya cuando se jubiló me quede con el puesto, pero poco a poco fui aprendiendo. (ENT\_2\_TO, Febrero, 2016).

Para subir de puesto se tenía que tener antigüedad, porque los puestos eran para los que tenían más tiempo trabajando. Era algo que se había acordado con el sindicato desde siempre o al menos desde que yo entré a trabajar era así. (ENT\_4\_TO, Marzo, 2016).

Sin embargo, en los puestos de confianza esto no sucedía de igual manera. Para este tipo de empleados la situación de ascenso si era de merecimientos y dependía de la capacidad y conocimiento del trabajador. Por lo que el ascenso en este tipo de puestos era competido.

(...) yo entré como ayudante de laboratorio, el contrato que me dieron fue indeterminado y al mes me sindicalice.



(...) pero cuando mi jefe directo me ofreció el puesto de supervisor en el laboratorio tuve que dejar el sindicato y volverme empleado de confianza. Ahí era distinto, los puestos eran competidos y muchas veces se los daban a los ingenieros o gente que había estudiado, por eso a mí me costó como 3 años subir de puesto, porque yo ya sabía cómo se hacían las cosas, sabía como se operaban las máquinas para medir el pH, la alcalinidad, la humedad y la resistencia de las fibras y conocía a todos. Pero siempre traían gente de fuera para esos puestos. (ENT\_1\_IP, Febrero, 2016).

Por otro lado no se requerían conocimientos previos sobre la seguridad, ya que había un departamento encargado de ello, no solo eso los trabajadores en conjunto realizaban ejercicios y pláticas sobre cómo mejorar la seguridad y bienestar al interior de la fábrica. También, la empresa ofrecía cursos y certificaciones a los trabajadores lo cual se traducían en bonos, y premios o recompensas para los departamentos con menos accidentes<sup>28</sup>.

Había pláticas de seguridad, por lo regular se hacían 10 minutos antes de entrar al trabajo. Se proponían temas y se daban recomendaciones, se hablaba de tomar en serio la seguridad y de tener cuidado, porque la mayoría de los accidentes eran por descuidos, muy pocas veces eran por fallas mecánicas. Además los jefes nos decían que había departamentos que no tenían tantos accidentes como este. Por eso yo les decía a los compañeros que usaran los guantes o el casco, yo siempre le decía a los muchachos que no trajeran la blusa de fuera, que se amarraran los zapatos, que ahí podían sufrir algún accidente, que en la calle era otra cosa pero que en la fábrica un accidente los podía dejar mal.

A mí me tocó estar en una máquina que hacía el empaque para pañal, me gustaba porque había muchos movimientos, a mí me gustaban las manuales porque aprendías mucho. Pero ahí empezabas desde abajo desde apilador, luego lo llevaban a uno a las máquinas y lo traían a uno de tráeme esto, tráeme aquello. Había unos que no te dejaban pasar las líneas amarillas porque decían que después de la línea amarilla ellos ya no eran responsables, pero había otros que me decían vente yo te enseño, ¿quieres aprender? Vente pa'ca, hasta te agarraban las manos y te decían así se hace. (ENT\_2\_TO, Febrero, 2016).

---

<sup>28</sup> La mayoría de estas bonificaciones y prebendas eran otorgadas por la fábrica hasta el año 2010, cuando empezaron a ocurrir los despidos y la disminución de personal en algunos departamentos.

Así, la calificación del trabajador era mínima, la escolaridad de la mayoría iba de sexto de primaria a 3er año de preparatoria y aunque algunos tenían experiencia previa en trabajos técnicos como: plomería, albañilería, electricidad, etc. el trabajo con las máquinas y las actividades que realizaba por primera vez al interior de la fábrica les eran desconocidas.

Sin embargo, la baja calificación no resultaba un problema en muchos de ellos, por la disposición para aprender, por lo cual permanecía en el trabajo, aquellos que cumplían con los requisitos mínimos para integrarse al trabajo. Por otro lado, aquellos que no cumplían con el interés o entusiasmo necesario eran despedidos ya que la progresión era una constante que se buscaba en cada puesto.

Por lo anterior, se deduce que el ambiente siempre obedecía a una comunidad integradora que sino en todas las relaciones entre los sujetos si era común el intercambio de saberes para la pronta capacitación y resolución de problemas que se pudieran presentar en el piso de producción y otras áreas de la fábrica.

En conclusión, el sentido de comunidad de algunos compañeros permitía la adecuada graduación del aprendizaje, siempre que hubiera disposición para aprender y buscar la correspondencia con otros compañeros de trabajo para así lograr el prestigio o cumplir con el propósito profesional de laborar al interior de la fábrica.

#### **4.2.4 Perfil de la mano de obra.**

El perfil que se buscaba en el piso de producción era indistinto en muchas formas (edad, experiencia previa, etc.) aunque la primera condición era la de pertenecer a la comunidad ya fuese por origen o por parentesco, aunque también se contrataba personas de la región; se privilegiaba de manera considerable aquellos originarios en el pueblo, esto debido al arraigo que las personas tenían hacia la fábrica y su sentido de comunidad entre ellos. Por otro lado, el género si fue una condicionante en la contratación para personal de esta área. Se mitificaba no solo en lo

contractual-laboral, sino en costumbres como la presencia de mujeres en el área productiva, como lo fue en la experiencia de la Jefe de selección de personal y mandos medios, la cual se vio distinguida por su condición de mujer:

Entre como encargada de selección de personal y entonces éramos un total de 1200 empleados de los cuales solo habíamos 17 mujeres, de las cuales solo 3 éramos mandos medios, las demás eran secretarias, mujeres de la limpieza o la encargada de la casa grande.

(...) hubo una oportunidad cuando se fue el jefe de seguridad y pedí el puesto para tener un mejor cargo y un mejor salario sin embargo no me lo dieron justificándose que no era posible porque yo ya tenía el programa de inducción.

Cuando el gerente de producción me encontraba en sus máquinas, me corría. Porque decía que sus máquinas no iban a producir. Hay muchos mitos en cuanto a eso, algunos muy absurdos.

Cuando hacia el recorrido de para los trabajadores tenía que usar mis botas y mi casco rosa. Eso me marcaba de los demás trabajadores. (ENT\_1\_DG, febrero, 2016)

El perfil de trabajadores de confianza era distinto, ya que aquí la contratación no pasaba por el sindicato<sup>29</sup> y además al ser mandos medios y directivos, se necesita de un perfil con mayor profesionalidad y experiencia (ingenieros, capacitadores, laboratoristas, etc.) sin embargo, en la mayoría de los departamentos se podía ascender hasta la supervisión siempre y cuando los jefes lo dictaminaran así, por lo que la situación de ascenso de piso de producción a supervisión tardaba años (el caso más inmediato que se encontró fue de 3 años).

Yo entré como asistente de laboratorio y de ahí tarde 3 años hasta que me recomendó para jefe de laboratorio de materias primas. (ENT\_1\_IP, Marzo, 2016).

En conclusión el perfil que se buscaba era muy general puesto que la fabricaba se encargaba de la capacitación y aprendizaje de los nuevos elementos. Para los

---

<sup>29</sup> El sindicato se relacionaba directamente con el departamento de recursos humanos ya que este solicitaba el perfil del trabajador que deseaba contratar, recursos humanos reclutaba y finalmente el sindicato daba su aprobación para su contratación.

empleados de confianza, mandos medios y directivos existía un perfil muy concreto en cuanto a lo que se buscaba, por lo cual este se encontraba controlado por los mismos directivos de la fábrica. La única cualidad que se buscaba es que se formara un buen grupo de trabajo, por lo que la empresa realizaba actividades no solo a través de la rotación de ciertos puestos, sino en capacitaciones conjuntas entre obreros y jefes.

Teníamos que contratar solo con primaria, sin embargo en los exámenes había personas de preparatoria que tenían que llevar hasta calculadora para hacer las operaciones básicas. La selección para personal del sindicato era muy flexible porque así estaba en el contrato trabajador-patrón del sindicato.

El jefe de área nos pedía tal personal para cada puesto, o sea el perfil que él quería para el trabajo. Muchas veces se contrataba el perfil que él quería, pero si la persona no tenía el carácter o el aguante, nos echaban la culpa cuando lo había pedido el mismo jefe.

A veces, era mejor escoger personas sin mucha experiencia porque era como un libro nuevo, y a veces cuando tenían mucha experiencia ya era difícil cambiales la forma de pensar.

A final de cuentas todos sirven para algo y ese era mi trabajo, ver en que eran buenas las personas y darles el trabajo que les acomodara, aunque muchos jefes no tenían en cuenta mis recomendaciones.

Lo que se buscaba a fin de cuentas es que todos los trabajadores se relacionaran entre sí de alguna manera. (...) hubo ingenieros que les tocó salir a barrer patios y hacer otras cosas (...) había capacitaciones como las de que se referían a la seguridad donde reuníamos de todo, para que todos participaran. (ENT\_1\_DG, febrero, 2016).

#### **4.2.5 Culturas del trabajo.**

Si bien un enfoque sobre cultura laboral abarcaría el espacio de trabajo, este se ve permeado más por aquellos valores que evocan una actitud reflexiva por parte del individuo hacia la forma social que vive este hacia la comunidad a la que pertenece. En la fábrica San Rafael la cultura laboral, estaba perfectamente

enraizada a una serie de valores y costumbres basadas en tradiciones heredadas, no es en vano que haya una tradición que se veía encantada en ciertos rituales que no estaban involucrados de manera directa con lo que es la productividad de la fábrica.

Estos rituales que reproducían los últimos trabajadores podían observarse en diferentes momentos. Uno muy significativo era el de compartir alimentos a la hora de la comida, las esposas de los trabajadores acudían a la entrada con canastas que contenían los alimentos para los trabajadores, algunas de ellas abastecían hasta cuatro trabajadores por lo cual esto simbolizaba una relación no solo fuerte al exterior del trabajo sino una forma de sostener relaciones significativas entre los trabajadores.

Otra forma de ritual era la participación de la fábrica en las fiestas del pueblo, donde esta aportaba dinero, alimentos música o eventos y los empleados generalmente por una cuota de dinero acordado en asambleas o reuniones, por lo que la participación en festividades casi siempre era conjunta.

Otras festividades en donde participaba la fábrica eran de índole religioso (como misas o bodas), donde la fábrica podía en ciertas ocasiones hacer aportaciones. Involucrándose así con muchos de los referentes que son significativos para la gente del pueblo en general.

Una de las situaciones más visibles de la cultura laboral era ver lo que sucedía en el piso de trabajo y las normas que se construían entre compañeros por medio de códigos preestablecidos, como el de conducta. Si bien los trabajadores podían tener diferencias o conflictos entre ellos, se buscaba que se dejara de lado lo más posible, para evitar retrasar el trabajo o causar algún problema interno directo con los jefes. El nivel de lealtad era fuerte por lo que difícilmente algún trabajador delataba a otro cuando había alguna falla, o como dicen *“se arreglaban entre ellos, antes que con el supervisor”*. Si bien la cultura está controlada por un sistema de reglas formales los trabajadores pueden recurrir a sus propios códigos (conducta,

seguridad o administrativos), para subsanar aquellas deficiencias que no estipulan las reglas o para crear o modificar las que ya se encuentran preestablecidas.

### 4.3 Sobre la identidad laboral.

Es indudable que la identidad de los trabajadores de la Fábrica San Rafael, se encuentra entremezclada con la identidad regional<sup>30</sup> que ha crecido alrededor del mismo complejo industrial. Sin embargo, el arraigo y el sentido de pertenencia que han generado los pobladores y trabajadores se puede interpretar que por supuesto no es reflejado por los últimos años; sino más bien ha sido producto de una larga herencia, por lo que podemos decir que este arraigo y sentido de pertenencia se han estructurado como parte de la cultura que se vive, ya no solo al interior del pueblo, sino se ha expandido a toda la región.

“...La fábrica no solo es importante para el pueblo de San Rafael, también hay gente que ha venido a trabajar de Ameca, Ozumba, Chalco y del D.F., por eso creo que al ofrecer trabajo a otras personas de otros lugares, se ha vuelto importante también para ellos” (ENT\_4\_TO, febrero 2016)

Así, podemos ver que este argumento se reconstruye en muchos sujetos, por lo cual la tendencia de esta cultura ha instaurado una identidad colectiva basada en los atributos y significados en los cuales ha sido edificado el pueblo de San Rafael. Esto tiene como consecuencia que la identidad regional haya tenido su origen en aquellos hechos sociales que históricamente son significados por los pobladores y que por lo tanto han dado forma a una realidad objetivada por la población misma.

En el piso de trabajo no ha sido diferente, los trabajadores han ido heredando prácticas y costumbres desde tiempos lejanos. Las representaciones, ritos y costumbres en las que se encuentran inmersos los individuos han significado formas de asociación que han trascendido el área de trabajo.

“...Para entrar a trabajar había que tener al menos a un familiar adentro, no se valía contratar a personas que no fueran familiares. Con los empleados de confianza o los supervisores era otra cosa; ellos si venían de fuera me parece, aunque también si a uno le ofrecían el puesto podía subir.

---

<sup>30</sup> La identidad regional que refleja el pueblo de San Rafael, está dirigida a una serie de atributos que la ha dado la fábrica a la zona, entendidas a partir de las costumbres, tradiciones y monumentos que se han forjado en el tiempo y con la comunidad de la región.

(...) por eso el ambiente era bueno, muchos nos conocíamos desde chicos, aunque el trabajo era el trabajo, era bueno estar con gente conocida” (ENT\_3\_TO, febrero 2016)

Así, podemos ver que las representaciones subjetivas de los sujetos son de apreciación e integración, y que por lo tanto aquello que les hace sentido puede decidir cómo establecer sus intereses y por demás como construir sus vínculos. Este proceso de identidad significa entender que las formas subjetivas para crear las representaciones mentales son resultado de un acto simbólico, por el cual los sujetos pueden ejercer sus clasificaciones en base a la información que posean, en cuanto a ser reconocidos o no por un grupo o sociedad, teniendo como requisito implícito el consenso como parte del legítimo reconocimiento y adopción del grupo.

Al pertenecer al grupo, un sujeto se adscribe, sí es de manera voluntaria, a los intereses del grupo pero a su vez acepta diferenciarse de otros grupos. Por lo que el mundo que surge de su representación mental, se cosifica en aquello que es distinto, tangible y perceptible.

Así un trabajador de la fábrica San Rafael puede adscribirse a muchas condiciones que le son representativas no solo en el pasado sino en el presente. En el pasado puede hallar recuerdos que le serán de importancia para justificar su pertenencia a la región como puede ser haber nacido en el pueblo esto le daría en un principio a la relación indisoluble de su origen y descendencia; en un segundo momento su formación con la comunidad, representada por la escuela y su relación con los compañeros y maestros, además de si se integró alguna actividad deportiva o cultural y su nivel de participación. Y en último momento a las relaciones de parentesco que haya establecido al interior de la comunidad, esto significa ver cuáles son los vínculos que ha realizado el individuo con otras personas y el nivel de arraigo que le produce a éste.

El presente también se ve influenciado por las razones anteriormente expuestas, sin embargo al ser una comunidad activa tenemos que incluir la relación del sujeto con las actividades que se realizan al interior de esta. Esto se establece por medio



de ver en qué situaciones participa el sujeto y cuál es la interacción a la cual decide y puede participar. Es decir contemplar de qué manera construye su identidad y como éste construye la cultura del entorno en el que se encuentra.

Su nivel de identidad estará dictaminado por aquellos grupos a los cuales decida pertenecer y las actividades que decida realizar en convivencia con otros sujetos, así que estos sujetos obedecen una *conducta intencionada*, en donde a pesar de haber información incompleta, las decisiones nunca son aleatorias por parte de los individuos. Estas decisiones son tomadas no solo por una comparación entre costos y beneficios sino por los estímulos y beneficios que estos producen ellos.

Después de lo escrito anteriormente podemos hacer un análisis sobre la fábrica papelera San Rafael. Lo primero que hay que mencionar es que la fábrica, desde su origen fue concebida como un *Company town*, esto significa que creció paralelamente con el pueblo, ya que el propósito de esto era conseguir y sostener la fuerza de trabajo requerida para la producción del papel, instaurando así la semilla de la oferta de trabajo pretendida para atender la demanda de trabajo que solicitaría la fábrica. Por lo que se creó, una escuela, baños públicos, casas y hasta un cine para entretenimiento de la gente, entre otros.

Desde ese entonces la fábrica ha privilegiado la contratación de personas originarias y habitantes del pueblo, por lo que hasta la actualidad y antes de su cierre, la demanda de trabajo que exige la fábrica sigue encontrando su nicho dentro del mismo pueblo.

Lo anterior nos dice que la gente generó no solo una identidad adscrita a un sinnúmero de atributos positivos de la fábrica, sino que se reconocían como parte fundamental de un sistema social estable que por demás ofrecía arraigo y prestigio. Esta identidad por supuesto es una herencia histórica basada en el afirmación de que es una gran fábrica y en donde el trabajo no solo es bueno, sino también beneficioso.

Las cualidades de esta identidad regional también se adscribían al interior de la fábrica, no eran las formas institucionales o los proyectos corporativos los que permeaban la subjetividad de los trabajadores, era el arraigo socio-cultural que había forjado la fábrica a lo largo de las generaciones.

Por ello cuando algo no estaba en el esquema consciente de las situaciones de trabajo estas eran fácilmente reconocidas por los trabajadores; es decir, los trabajadores tenían una identidad no solo estable, también muy concreta sobre lo que significaba trabajar en ese lugar. Debido a esto último, cuando se efectuaron los cambios en la estructura administrativa y productiva trajo consigo una serie de cambios en la subjetividad de los trabajadores.

Los cambios en el paradigma identitario de los trabajadores eran fielmente percibidos entre ellos y en muchas ocasiones generaban particulares sentidos de empatía por verse bajo las nuevas condiciones en las que tenían que ejecutar el trabajo. Si bien la crisis y los cambios organizativos fueron difíciles para los trabajadores, esto también permitió que ellos se reconocieran y reafirmaran su identidad como trabajadores bajo las mismas adversidades, desmarcándose con ello de la dirigencia de la empresa pero identificándose aún más entre ellos, como compañeros de trabajo. Así podemos decir que las consecuencias de la falta de demanda de trabajo por parte de la fábrica, llega a tener consecuencias graves dentro del sistema social de la comunidad y en su propia identidad. Esto se puede representar a través de 3 puntos clave, los cuales son:

Primero: ocasiona una saturación de la oferta de trabajo que tiende a buscar en otros sitios la forma de emplearse, siendo hipotéticamente las pequeñas empresas donde pudieran encontrar un empleo. Esto se notó en la reapertura de la década de los años 90's, en donde se contrató menos personal del que se había proyectado. De un total de 800 trabajadores que se tenían contemplados solo contrataron alrededor de 400 (menos de la mitad de los que se había previsto), esto impactó seriamente a muchos trabajadores que se vieron obligados a buscar empleos en otras empresas o buscar alguna actividad distinta a la que realizaban al interior de la fábrica

Segundo: la migración al ser geográfica y demográficamente pequeño el espacio, la demanda de trabajo también suele ser reducida, por lo que la fuerza de trabajo tiende a migrar para encontrar nuevas oportunidades, afectando así la posibilidad de redistribuir la ganancia neta del trabajo en una mayor cantidad, en el hogar, ya que se tendrá que invertir en la movilización y consumos fuera del hogar.

Tercero: la reestructuración de la vida social, esto se debe a que los trabajadores al buscar nuevas oportunidades en el mercado de trabajo y a la movilización de estos, provocarán cambios en la vida familiar y/o social en el que se encuentren inmersos, por lo que una pérdida del empleo siempre trae consigo una nueva construcción de la subjetividad y de lo que para el individuo es significativo.

Las consecuencias de los puntos anteriores significan, ver una “identidad rota” por la incapacidad de reingreso de unos, y para los que sí fueron recontratados la posibilidad de reafirmar una identidad laboral que se reconoce de acuerdo a las nuevas condiciones en las que se desarrolle el contexto social fabril.

Es así que la fábrica después de contar en los años ochenta con un poco más de mil trabajadores, acumuló deficiencias organizativas, productivas y estratégicas en el mercado, que tuvieron resultados hasta el año dos mil doce, en donde terminó con menos de trescientos trabajadores y el inevitable cierre de la fábrica. Esto trajo consecuencias ya que la fábrica al ser el principal motor de empleo para el pueblo, obligo a los trabajadores despedidos a buscar empleo en otras regiones y/o en otras actividades, de ahí que algunos trabajadores se hayan jubilado, otros se integren al mercado laboral informal y otros tantos no puedan recuperar la estabilidad laboral que tenían cuando trabajaban en la fábrica.

## 5. Análisis final.

La industria de papel y celulosa ha atravesado históricamente por diferentes situaciones desde lo micro como huelgas y retrocesos productivos; hasta las macros que van en referencia al comportamiento del mercado internacional de insumos y bienes de consumo.

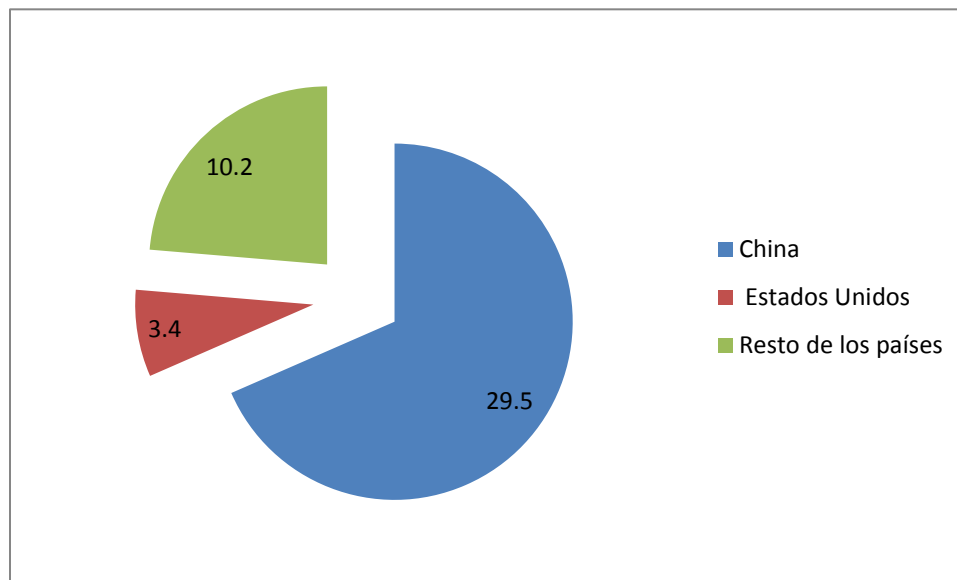
En lo referente a la reestructuración productiva, la fábrica papelera San Rafael, no fue la excepción. Después de la crisis que sufrió el país en los años 80's, la producción interna de papel resistió para muchas empresas, las consecuencias del monopolio que se generó y un mercado cerrado por esta misma condición. Esto trajo consigo una serie de regulaciones que alteró a esta empresa, ya que provocó una contención del desarrollo en el empleo, el salario y las relaciones entre dirigentes y trabajadores, afectando directamente a la estructura laboral. Debido a esto último, la fábrica buscó mantener una producción tradicional para mantener su producción lo más asequible posible.

El problema de integrarse a un mercado internacional, puede expresarse en los análisis sobre importación y exportación de papel en México. Lo primero recae que desde 1999 las importaciones de México provenientes de Estados Unidos de América (EUA) pasaron de 88.7 % a 77 % en 2012, y aunque sigue siendo el principal país importador de papel su presencia ha cedido ante otros países como es el caso de China. Lo anterior puede expresarse a partir del análisis económico donde el mercado de importaciones provenientes de China, ha crecido desde 1999 hasta 2012 un 29% anual, mientras EUA 3.4% y otros países el 10.2 %, en el mismo periodo<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Fuente: Grupo de Trabajo de Estadísticas de Comercio Exterior, integrado por el Banco de México, INEGI, Servicio de Administración Tributaria y la Secretaría de Economía.

## Industria del papel Importaciones de México provenientes de Estados Unidos de América (Porcentajes)

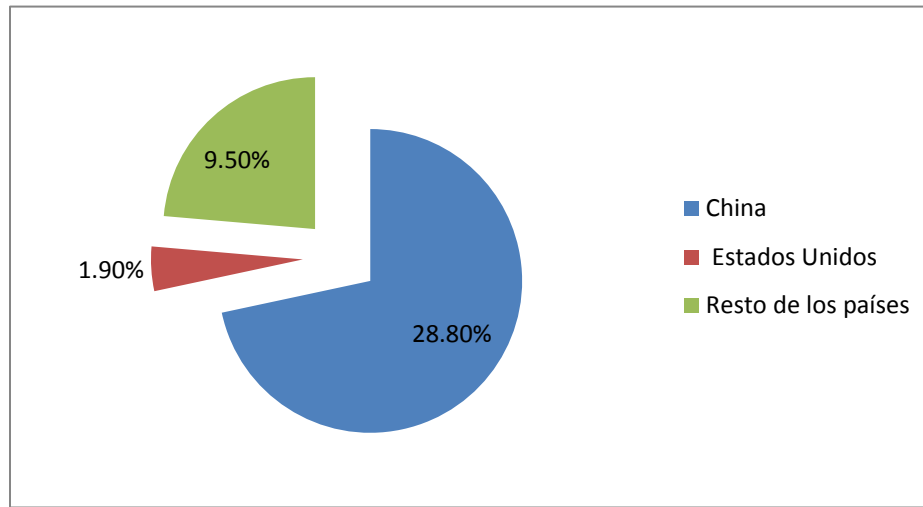


Fuente: elaboración propia con datos de Grupo de Trabajo de Estadísticas de Comercio Exterior, integrado por el Banco de México, INEGI, Servicio de Administración Tributaria y la Secretaría de Economía.

Ahora en las exportaciones el crecimiento sucede de manera muy similar, China ha crecido un promedio anual del 28.8% desde 1999 a 2012, EUA 1.9% y el resto de los países 9.5% durante el mismo lapso de tiempo. Pero aunque esto, pudiera representar un crecimiento económico o productivo, está muy alejado de la realidad; ya que estas exportaciones solo representan 3.8 mdd o el 0.1% de las exportaciones totales<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> INEGI. Estadísticas a propósito de la Industria del Papel. 2013.

Industria del papel  
Exportaciones por países  
Tasa media de crecimiento, 1999-2012



Fuente elaboración propia con datos de: INEGI. Estadísticas a propósito de la Industria del Papel. 2013.

Por lo anterior, la fábrica sufrió de la competencia por las importaciones del papel proveniente de la industria China, además que la calidad del papel era inferior al producido por la empresa mexicana.

Esto se ve con los datos de valor de producción la cual es calculada por la demanda intermedia más el valor bruto agregado, así que mientras el valor de la producción nacional era de un 45.5%, el de la producción importada era de un 34.1%, lo cual nos indica que los insumos tenían un costo más grande para la industria nacional<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales. Matriz de Insumo-Producto. Matriz simétrica a precios básicos, 2008.

Debido a esto, se puede decir que el cambio técnico es un factor de transformación y adaptación, así éste puede verse como un indicador de la transformación y crecimiento económico. Esto significa que la relación de dependencia entre sectores productivos y de insumos también tiene interrelación con la tecnología y en las relaciones laborales.

Por lo anterior, la fábrica papelerera San Rafael sufrió las consecuencias de una reestructuración productiva y laboral fallida en muchos sentidos. Primero, la maquinaria con la que contaba en los años ochenta era de 10 máquinas productoras de papel pasando a solo 3 para 2012. Segundo, las calderas usaban combustible fósil, lo cual acrecentaba los costes de producción. La comparativa de esto es que las nuevas fábricas usaban calderas de gas natural que contaminaban menos y eran más eficientes. Tercero, la falta de innovación no solo tecnológica sino en la estrategia de negocios, ya que no solo no se buscaron nuevas estrategias de negocios, sino que se dejaron otras; esto debido a que, la industria papelerera tuvo un crecimiento en la producción de papel para otras industrias que utilizaban el papel como empaques, cubiertas o etiquetas fabricadas a partir de papel corrugado, Kraft o madera y el liner para cajas.

Yo sigo pensando que fue una cuestión interna que fue mala administración de pronto el ego de algunos jefes como el del mismo gerente de la planta que dijo este papel ya no se va a hacer porque ya no quiero que se haga, empezamos a perder a clientes perdimos un cliente que le maquilábamos papel multitablet RH, resistente a la humedad que se usa para hacer las etiquetas de las cervezas y de algunos jabones, todo eso. Era un papel que usaba muchas resinas ese tipo de papel se hacía en la máquina 12, el papel para las libretas Scribe también se hacía en esa máquina y también lo dejaron de hacer, cerraron esa máquina y corrieron a todo el personal. Creo que no quedaron los jefes adecuados en las áreas que les correspondía. Creo que hubo un error estratégico.

Diez años antes cuando yo entré habíamos como 850 personas y para el cierre éramos como 150. (ENT\_1\_IP, Febrero, 2016).

Así se asumen que, la trayectoria del progreso técnico debe estar fundamentada en el equilibrio constante entre el crecimiento de la productividad y el desarrollo

tecnológico. Por otro lado, la saturación de la demanda puede provocar la caída de un producto físico después de alcanzar cierto nivel, los cambios en la estructura de consumo pueden determinar la demanda, trayendo consigo cambios en la estructura técnico-social de la empresa.

Así, después de este análisis, se podría decir que el camino que siguió la fábrica trajo una serie de percepciones particularmente negativas al interior de ésta por parte de los trabajadores, muchos sabían de los problemas no solo productivos que se vivían, sino que también coexistían con los cambios en el organigrama de la empresa.

De pronto toda la planta se volvió intolerante a muchas cosas, cualquier cosa como traer la camisola de fuera, ameritaba una sanción muchas de estas situaciones ya eran personales y no por lo que uno hacía. El último año de la planta fue triste porque la realidad la mayoría del tiempo las máquinas permanecían paradas. (ENT\_1\_IP, Febrero, 2016).

Esto último figuró en un cambio en la identidad de los trabajadores por la visión de un desplome de la vida útil de la fábrica. Aunado a esto las transformaciones de la vida laboral también sufría una serie de consideraciones, como las siguientes:

- Primero y en palabras de los entrevistados, antes del cierre las máquinas estaban paradas muchas horas por lo que el trabajo pasó de ser constante a eventual (aunque la jornada de trabajo seguía siendo completa)
- También el despido considerable de empleados que inició en 2010, trajo consigo la percepción de un nuevo cierre debido a la experiencia previa de muchos trabajadores que ya habían pasado por este proceso.
- Y finalmente, las nuevas percepciones que se originaron con los cambios que sucedían en la estructura administrativa, esta última quizás es la de mayor consideración; porque fue lo que inicio un fragmentación de identidad hacia la empresa. Los trabajadores no se sentían conformes con los cambios ni con los nuevos jefes; tampoco con los nuevos reglamentos y control a los que se les había impuesto; y por si



fuera poco, los nuevos códigos de trabajo<sup>34</sup> se volvieron represivos para los mismos empleados cuando en el pasado inmediato había permisividad en muchas situaciones del trabajo.

La realidad muchas veces veía a los compañeros entrar a trabajar hasta con disgusto, desmotivados ya por la situación. Tuvimos un jefe que entró a laboratorio que ni ingeniero químico era, con ideas muy absurdas; como por ejemplo: el creía que no debíamos apoyar tanto en la maquinaria y nos mandaba a limpiar el laboratorio cuando este era sucio por el tipo de pruebas que hacíamos. Y por ese tipo de cosas nos molestábamos, porque nos gustaba ayudar a los de máquinas para que el papel tuviera mejor calidad y que estuviera produciendo, él pensaba que perdíamos el tiempo, pero era porque él no conocía como trabajábamos. (ENT\_1\_IP, Febrero, 2016).

En resumen, las presiones económicas a las que se enfrentó la fábrica tuvieron como consecuencia demandas salariales representados en lo que los trabajadores requerían como pago justo por horas y conflictos laborales ya que había diferencias irreconciliables entre jefes y subordinados y a veces entre los mismo compañeros, lo que transformó la percepción subjetiva de los trabajadores.

Los diez años que trabajé en San Rafael nunca hubo huelgas, siempre se trabajó en buena comunión, se llegaba a acuerdos con el sindicato. La situación fue la inoperancia, de los mismos jefes.

(..)También hubo problemas legales como lo fue la compra de combustible robado, por esa razón la fábrica sigue cerrada hasta ahora. . (ENT\_1\_IP, Febrero, 2016).

Por una parte la empresa buscó ahorrar en mano de obra acelerando la productividad, siendo una de las situaciones más significativas que transformo la cultura laboral existente hasta este momento y que le había dado estabilidad a la estructura social; y por otro lado no contempló que, la cultura laboral se encuentra

---

<sup>34</sup> Estos códigos que se mencionan son por ejemplo la restricción para obtener permisos de salida o ausencia, se aplicaron rígidamente los reglamentos sobre asistencia y vigilancia, se tenían que hacer los trámites administrativos (reportes, notas, incidentes o comentarios) puntualmente. Lo que trajo mucho descontento para los empleados, ya que en su percepción les dificultaba la manera de ejecutar su trabajo, ya que se eliminaba mayormente la actividad informal que a ellos les funcionaba para agilizar sus actividades.

determinada por el paradigma tecnológico y los factores organizativos endogámicos de la estructura social de la fábrica; por lo que esto representó una baja en el sentido de identidad hacia la empresa y por consiguiente, que los empleados se sintieran ajenos a ella.

## 6. Conclusión

Esta investigación tuvo por objetivo reconocer los cambios organizacionales que se suscitaron en la empresa San Rafael, y como estos afectaron la identidad de los trabajadores que laboraban en ella hasta 2012.

En consecuencia de lo anterior, hacer un análisis sobre si se resignificó la identidad laboral, organización y el mismo trabajo en los empleados de la fábrica, significó recuperar los cambios en la estructura administrativa y sus fehacientes consecuencias en la cultura laboral que imperaba en esta fábrica de papel.

Ante tal situación, podemos entender que la fábrica no buscó una reestructuración productiva traducida en nuevos modelos de producción, por lo que mantuvo su modelo productivo tradicional basado en un encadenamiento productivo por lotes, esto quiere decir que cada área de producción era dependiente de otra y que la productividad estaba eslabonada por la actividad anterior realizada en otro departamento.

Así podemos decir que la fabricación tenía un sistema de producción continua en donde el flujo productivo obedecía a una serie de etapas que iban desde la recepción y pruebas de la materia prima, hasta el almacenaje y entrega del producto.

Esto no cambió, aunque los clientes sí. Hacia el año 2012 cuando ocurre el cierre de la fábrica San Rafael, se pasó de tener contratos estables que aseguraban una producción constante a contratos por proyectos, por lo que la producción vino a la baja.

Una segunda consecuencia fue la baja productividad laboral al interior de la fábrica, ya que muchas veces los trabajadores pasaron de jornadas extensas a jornadas cortas, esto por supuesto afecta en el nivel de utilidad para los empleados; sí bien en un primer momento pudiera ser motivo de gozo, las consecuencias podrían verse en la ambigüedad o incertidumbre, sobre el destino de su trabajo.

Así podemos decir que, la estructura de la fábrica se modificó, transformando con ella la subjetividad de los trabajadores. Las consecuencias de esto se pueden ver como una objetivación de las acciones y estrategias implementadas por directivos de la fábrica por parte de los trabajadores lo que les llevó algunos a tomar acciones para aceptar o declinar estos nuevos cambios.

Los cambios que se gestaron al interior no afectaron las relaciones contractuales, sindicales o reglamentarias para los trabajadores, fueron otras condiciones establecidas en códigos de trabajo donde se exigía fuera de contrato una jornada laboral más extensa sin pago de horas extra a cambio de días de descanso, una mayor severidad por parte de supervisores y jefes, menor permisividad y una mayor sanción en cuanto a errores o conductas anormales. Estos se reconocían durante el periodo productivo, por ser negociaciones interaccionales entre trabajadores y superiores que se salían del reglamento o la normatividad, como: permisos, tiempos de descanso, salidas tempranas, quejas, etc. El hecho de transformar estos códigos trajo consigo nuevas conductas que imperaban en normas para el entorno social de la fábrica; es decir, había consideraciones normativas en el trabajo, como la seguridad, horarios, salarios, etc. con el fin de generar un buen ambiente de trabajo.

Sin embargo, con la implementación de los cambios en el organigrama transformó las normas sociales en reglas, lo que perjudicó concretamente el sentido de pertenecía de los trabajadores hacia la fábrica.

Hacia el final del cierre de la fábrica ya acaecía de una serie de eventos que habían mermado la interacción entre el personal. Los trabajadores ya no sentían gusto por sus superiores, tampoco con los horarios, ni con el pago de su salario. Las prestaciones o beneficios que se otorgaban ya no eran como en tiempos anteriores y por el contrario se exigía más trabajo sin todos estos beneficios.

Por lo que los empleados no dejaron de sentirse identificados entre sí, por el contrario muchos reconocieron una identidad más enlazada, por las condiciones que estaban enfrentando. La desidentificación de los trabajadores estaba dirigida

más hacia las políticas y la reorganización que se encontraba aplicando la empresa.

Por otro lado, el sentido sobre el trabajo permaneció en la mayoría de los trabajadores, la manera en la que se ejecutaba el trabajo siempre fue satisfactoria, por ello todos los entrevistados recuerdan con cierto ideal y añoranza su posición de trabajo; como un momento de satisfacción personal en donde los trabajadores eran útiles y en donde su función era imprescindible durante el momento productivo, por lo cual sus actividades tenían un propósito claro y concreto. También el tiempo laboral otorgado a la fábrica tenía sus beneficios ya que muchos disfrutaban de más tiempo con sus familias y esto les permitía mantener un equilibrio entre su trabajo y su vida privada.

Esta situación nos hace pensar que, más que recordar la etapa final de la fábrica, permanecían abstractos en una posición de romanticismo laboral, en donde el recuerdo no era durante el año anterior al cierre de la fábrica, sino mucho antes donde disfrutaban de una serie de beneficios contractuales y códigos informales que habían heredado históricamente.

Otro punto es que se flexibilizó al trabajador para adoptar nuevas formas de trabajo en beneficio de la empresa, contradictoriamente al haber menos contratos de largo plazo se incrementó el trabajo por los nuevos contratos eventuales. La razón de esto era que había que cumplir en menor tiempo con la estima productiva que se había requerido por parte de algún cliente. Esta situación llevó a los trabajadores a jornadas extensas de trabajo, con mucha mayor presión a lo que estaban acostumbrados, si bien el trabajo era duro y muchos durante su vida laboral estaban requeridos a completar los proyectos en curso, la empresa dejó de pagar horas extras por horas o días de descanso como compensación.

También dejó de dar bonos o premios, como lo eran: enseres domésticos, electrónicos, y otros objetos traducidos como premios o bonos; y se avocó únicamente a compensar con lo justo. Esto significó para muchos un cambio en la conducta porque ya no existía más esa motivación que la fábrica históricamente

había ofrecido a través de recompensas materiales; por el contrario los trabajadores lo vieron como egoísmo y avaricia por parte de la fábrica y sí bien esto no fue una condicionante, si influyó de manera susceptible la identidad de los trabajadores.

Las negociaciones entre empleados y jefes también sufrieron de un declive, ya que estos se volvieron inflexibles con sus subordinados, lo que derivó en una transformación en las relaciones laborales. Hasta cierto punto, los trabajadores tenían el poder de exigir mayores prestaciones o hacer respetar el horario de trabajo; pero el temor a ser despedidos o el mismo cierre de la fábrica alteró su conciencia colectiva para exigir más y mejores compensaciones. Por lo que se entiende, no es que los trabajadores hayan sido culpables o cómplices de tales situaciones, por el contrario su arrojo consistió en mantenerse y mantener la producción de la fábrica.

Debido a esto podemos decir que la resignificación de la identidad y el trabajo se suscitó como un proceso comparativo de los trabajadores operativos y subordinados de confianza del presente con el pasado. La fábrica terminó siendo lo que no era, de ser una fábrica benefactora y paternalista con sus empleados, a una fábrica reglamentaria y avariciosa. Esto se debió a que adoptó estrategias basadas en la rentabilidad de la manufactura, bajando los costes de producción y materias primas, con despidos, y descuidando áreas de negocio que la habían hecho prosperar.

En conclusión, los empleados afectados por estas nuevas estructuras organizativas no renunciaron nunca al trabajo, si les trajo consigo una serie de desacuerdos y frustraciones, que los llevó a represalias personales con sus jefes directos. Pero su conciencia hacia el trabajo y más allá, su arraigo e identidad por lo que significaba la fábrica para el pueblo y para ellos mismos, les dio la voluntad para seguir adelante y llevar así a la fábrica con ellos hasta sus últimos días.

Vale la pena mencionar que se intento rescatar aspectos subjetivos de los sujetos a partir de las estructuras en las que se encuentran insertos, lo cual es complicado

no solo en la recuperación de la información, sino también para el análisis. Además, la relevancia de entender estos sistemas de conductas y prácticas en las que se ven inmersos los trabajadores, puede darnos luz sobre cómo estas afectan sus acciones.

Finalmente, en los estudios sobre reestructuración productiva a nivel de planta, es importante considerar las estructuras y la acción social rescatando el aspecto subjetivo de estas relaciones, representado por medio de la interacción, la identidad y la cultura.

**Anexos.****Instrumentos para entrevista****Entrevista a “Directivos”.**

<b>Batería de control</b>		
Nombre		
Edad		
Estado civil	Soltero, casado, separado, divorciado, viudo	
Origen	Ciudad, país.	
Sexo.	Hombre, mujer.	
Residencia.	Ciudad, país.	
Profesionalización.	Capacitación o formación académica (escolaridad).	
Relación contractual	Tipo de contrato.	
Desempleo / Empleo	Si, no.	

<b>Sobre el trabajo.</b>		
<b>Empleo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Respuesta.</b>
Políticas laborales	Estrategia de empleo	
Relación contractual	Determinado, indeterminado.	
Relación laboral	Subcontrato, contrato directo.	
Acciones empresariales	Para el trabajador	
Tipo de regulación del trabajo	Legislación laboral.	
Tipos de contratos	Sindicatos, subcontratados, plazas, determinados, etc.	
Clausulas y beneficios del contrato		
Contexto social.	Cohesión de la comunidad	
Protección social.	Tipo de seguridad social	
Jornada de trabajo (horarios, rotación.)		

<b>Sobre las estrategias de la organización</b>		
En la empresa:	Consecuencias en:	En los trabajadores:
Estrategias laborales.	_____	Reestructuración laboral
Necesidades y expectativas de la empresa.	_____	Objetivos y resultados



Toma de decisión de la empresa.	_____	Reestructuración administrativa
Conductas.	_____	Políticas de trabajo
Prácticas.	_____	Problemas para implementar reglas
Efectos en la comunidad, variación demográfica.	_____	Mercado de trabajo
Calidad del trabajo: Expectativas e implementación de mejoras en el trabajo.	_____	Motivación para ejecutar el trabajo
Variación de la calidad de trabajo.	_____	Insumos, bonos, premios, reconocimientos. etc.

## Entrevista a “Ingenieros de producción”.

<b>Batería de control</b>		
Nombre		
Edad		
Estado civil	Soltero, casado, separado, divorciado, viudo	
Origen	Ciudad, país.	
Sexo.	Hombre, mujer.	
Residencia.	Ciudad, país.	
Profesionalización.	Capacitación o formación académica (escolaridad).	
Relación contractual	Tipo de contrato.	
Desempleo / Empleo	Si, no.	

<b>Sobre los trabajadores</b>					
Tipo de trabajador	Tiempo laborado	Actividades	Responsabilidades	Obligaciones	Satisfacción laboral

<b>Sobre la producción (A ingenieros de producción)</b>	
Mejoras en la maquinaria productiva	
Principales Problemas operativos	
Tipo de recursos asignados para la mejora de la producción	
Metas productivas (Éxito o fracaso)	

## Entrevista a “Trabajadores operativos”.

<b>Batería de control</b>		
Nombre		
Edad		
Estado civil	Soltero, casado, separado, divorciado, viudo	
Origen	Ciudad, país.	
Sexo.	Hombre, mujer.	
Residencia.	Ciudad, país.	
Profesionalización.	Capacitación o formación académica (escolaridad).	
Relación contractual	Tipo de contrato.	
Desempleo / Empleo	Si, no.	

<b>Sobre los trabajadores</b>					
Tipo de trabajador	Tiempo laborado	Actividades	Responsabilidades	Obligaciones	Satisfacción laboral

<b>Sobre la estabilidad económico-laboral. (a trabajadores)</b>		
Protección social	Tipo de servicio (público o privado)	
Nivel de ingreso (Salario).	\$	
Prestaciones.	Tipo de beneficios.	
Fondo de ahorro.	Afore.	
Seguro de desempleo.	Cual y de qué tipo.	
Estabilidad.	Social financiera, social, laboral, etc.,	

## **Guion para entrevista.**

### **Sobre la identidad del trabajador.**

- 1) ¿Qué puesto fue el último que desempeñó en la fábrica?
- 2) ¿Se desempeñó en otros puestos de trabajo?
- 3) ¿Cuál fue el motivo de la salida de la fábrica?
- 4) ¿De su trabajo en la fábrica, qué fue lo que más le gustó y por qué?
- 5) ¿Podría hablarme de su experiencia laboral en la fábrica?

### **Motivos para emplearse en la fábrica**

- 1) ¿Por qué se interesó en trabajar en la fábrica y no en otro empleo o lugar?
- 2) ¿Qué le llamó la atención para aceptar el empleo en la fábrica?
- 3) ¿Qué pensó usted que podría aportar con su trabajo en la fábrica?
  - a) ¿Qué consiguió aportar y qué no?
- 4) ¿Qué aspectos pensó que podría mejorar su desarrollo profesional?
- 5) ¿Poseía experiencia laboral anterior sobre este tipo de trabajo?

### **Sobre el comportamiento en el trabajo**

- 1) ¿Qué opina sobre trabajar:
  - a) ¿Solo?
  - b) ¿En equipo?
  - c) ¿Le es indiferente?
    - (1) ¿Y cuál prefiere?
- 2) ¿Qué experiencia tiene del trabajo en equipo?
- 3) ¿Se logró integrar en algún grupo de trabajo?
  - a) ¿Cómo o cuál fue su experiencia?
- 4) ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?
- 5) ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?
- 6) ¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?
- 7) ¿Cuál era su actitud hacia las órdenes de sus superiores?

- 8) ¿Cómo acepta las normas de disciplina?:
  - a) Con convencimiento
  - b) Como un mal necesario
  - c) Como una imposición
- 9) ¿Qué opina de sus jefes anteriores?

#### **Sobre su posición en el trabajo.**

- 1) ¿Cuáles Fueron sus metas en el puesto que desempeñaba?
  - a) ¿Cuáles logró y cuáles no?
- 2) ¿Por qué cree que es usted era la persona más idónea para ese puesto?
- 3) ¿Qué cree que lo hacía diferente a sus compañeros?
- 4) ¿Y que lo hacía similar a ellos?

#### **Sobre la personalidad**

- 1) ¿Cuáles eran sus mejores habilidades en su puesto de trabajo?
- 2) ¿Qué actividades le costaban más trabajo?
  - a) ¿Por qué?
- 3) ¿De qué manera le afectaban personalmente los problemas que se presentaban en su trabajo?

#### **Sobre el cierre de la fábrica**

- 1) Desde su perspectiva: ¿Se hizo lo suficiente para evitar el cierre de la Fábrica?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. ¿Por qué?
- 2) ¿Qué acción tomó o pensó al saber que iba a cerrar la fábrica?
  - a. ¿Y cuando finalmente cerró que acción escogió?
- 3) ¿Qué piensa ahora de su trabajo en la fábrica?
  - a. ¿Cree que fue bueno o malo?
    - i. ¿Qué lo hacía de una manera u otra?
  - b. ¿Tiene más gusto por su ocupación actual?

- 4) ¿Qué se decían entre compañeros?
  - a. Antes del cierre
  - b. Después del cierre
- 5) ¿A qué se enfrentó cuando cerró la fábrica?
  - a. Tenía alguna propuesta de trabajo
  - b. Algún proyecto de autoempleo
  - c. Inactividad

## FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

ARCINIEGA, R. (2003). Globalización, industria y reestructuración productiva. **Convergencia**. Revista de Ciencias Sociales, vol. 10, núm. 31, enero-abril, Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México.

\_\_\_\_\_ (2013). Culturas organizacionales en empresas de la región Toluca-Lerma, Estado de México **El Cotidiano**, núm. 182, noviembre-diciembre, pp. 63-74 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México

ARMENTA C. (2011). “Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional”, en **Nova Scientia**, Vol. 3, Núm. 6, mayo-diciembre, Universidad de la Salle.

AGUADO, J. C. y PORTAL, M. A. (1991). “Tiempo, espacio e identidad social”, en **Identidad**, México, DF., Revista Alteridades, Universidad Autónoma Metropolitana, año 1, núm. 2, pp. 31-41.

\_\_\_\_\_ PORTAL, M. A. (1991). “Tiempo, espacio e identidad social” en **Alteridades**, 1 (2), pp. 31-41.

\_\_\_\_\_ (1992), “Ideología, identidad y cultura, tres elementos básicos para la comprensión de la reproducción cultural”, en **Identidad, ideología y ritual**, México, DF., Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 41-51.

BABA, M. L. (1986). Business and industrial anthropology: An overview. National Association for the Practice of Anthropology, **American Anthropological Association**.

BARBA A. (2002), **Calidad y cambio organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE**, Universidad Autónoma Metropolitana-Comisión Federal de Electricidad, México.

\_\_\_\_\_ PÉREZ P (1997), **Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los Estudios Organizacionales**, Vertiente, México.

\_\_\_\_\_ (2003) “Organización y Cultura. Controversia, complejidad y realidad”, en **Revista Iztapalapa**, 55, Año 24, pp. 7-12.

\_\_\_\_\_ (2011). “Los Estudios Organizacionales. Una aproximación al caso de México” en **Revista Interdisciplinaria de la organización**, Núm., 1, Vol., 1, enero-junio, pp. 4-23.

BRAVERMAN, H. (1974). **Trabajo y capital monopolista**. México, Nuestro Tiempo.

BLAUNER, R. (1964). **Alienation and freedom: The factory worker and his industry**.

BLUMER, H. (1982). **Interaccionismo Simbólico: Perspectiva y método**. Barcelona. Hora.

BOURDIEU, Pierre, (1972), **Esquisse d'une theorie de la pratique**. Droz. Genève, Paris

BURAWOY, M. (1979). The anthropology of industrial work. **Annual review of Anthropology**, 231-266.

(1979), **Manufacturing Consent: Changes in the Labour Procees under Monopoly Capitalism**. Londres: Mac Millan.

CAMARENA, M. (2007). De obrero a comerciante: transformaciones barriales de la ciudad de México, en *Alteridades*, 17 (33).

CANCLINI, N. (1994). “**Las culturas populares en el capitalismo**”. Editorial nueva imagen.

\_\_\_\_\_ (2008). **Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad**, Gedisa, España. 3ª reimpresión

CASTILLO, J. y PRIETO, C. (1990). **Condiciones de Trabajo. Un Enfoque Renovador de la Socióloga del Trabajo**. España: Siglo XXI.



CARRILLO J. y CONSUELO I. (1999) **Calificación y Competencias Laborales en América Latina**. En E. De la Garza (coord.) Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. México, D.F., FCE.

CHANFRAULT, Duchet & MARIE, F. (1995). "Mitos y estructuras narrativas en la historia de vida: la expresión de las relaciones sociales en el medio rural", en: **Historia y Fuente Oral**, Núm. 14, julio-diciembre, Barcelona, pp. 12-21

CORIAT, B. (1992). **El Taller y el Robot**. México. Siglo XXI.

CORONA, Sarah. (2012). En dialogo. **Metodologías horizontales en Ciencias Sociales**, Barcelona, España: Gedisa, pp. 85-109.

DAFT, R. (2011). Teoría y Diseño Organizacional / 10 Ed., Cengage Learning, México D.F.

DE LA GARZA, E. (2013) La identidad del trabajo y su desarticulación: la polémica actual.

\_\_\_\_\_ (2012) **Tratado de metodología de las ciencias sociales : perspectivas actuales**, Coordinadores Enrique de la Garza Toledo, Gustavo Leyva. Universidad Autónoma Metropolitana : Fondo de Cultura Económica.

\_\_\_\_\_ (2010a). **Hacia un concepto ampliado de trabajo: del concepto clásico al no clásico**. México, D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa: Rubí, Barcelona: ANTHROPOS.

\_\_\_\_\_ (2010b) Enrique; Julio César Neffa; Leticia Muñiz Terra. Comps. **Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales**. 1a ed. CLACSO: CAICyT. Buenos Aires, 2009.

\_\_\_\_\_ (2006) Reestructuración Productiva, Empresas y Trabajadores en México STyPS, en edición con el FCE, México.

\_\_\_\_\_ (2002) La Formación Socioeconómica Neoliberal, UAMI Plaza y Valdés, México.

\_\_\_\_\_ (2000), "Las teorías sobre la reestructuración productiva y América Latina", en Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, México: Fondo de Cultura Económica.

\_\_\_\_\_ (1998) Modelos de Industrialización en México, STYPS, México.

DOSI, G. (2003). "**Paradigmas Y Trayectorias Tecnológicas**" en F. Chesneis y J. C. Neffa (comp.) Ciencia, Tecnología y Crecimiento Económico. B.A.: CEIL-CONICET.

FREEMAN, Ch. (2003). "La Naturaleza de la Innovación y la Evolución del Sistema Productivo" en F. Chesneis y J. C. Neffa (comp.) **Ciencia, Tecnología y Crecimiento Económico**. B.A.: CEIL-CONICET. Pág. 39-44

ELÍAS, N. (1994). **Teoría del símbolo un ensayo de antropología cultural**. Península, Barcelona.

\_\_\_\_\_ (1986). El proceso civilizatorio. México: FCE.

ESPEJEL, L.(2000) "**Luces y sombras de un proyecto empresarial. La compañía papelera de San Rafael y Anexas**" en Rosa María Meyer y Delia Salazar (coord.), *Los inmigrantes en el mundo de los negocios. Siglos XIX y XX*, México, CONACULTA-INAH,.

GAMST, F. C. (1980). The hoghead: An industrial ethnology of the locomotive engineer (No. ISBN 0 03 052636 1).

GLAGLIARDI, P. (1986), "The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework", **Organization Studies**, 7, 117–134.

GEERTZ, C. (2003) **La interpretación de las culturas**. Gedisa, Barcelona.

GIMÉNEZ, G. (2007). Estudios sobre la cultura y las identidades sociales. México, CONACULTA—ITESO.

\_\_\_\_\_ (2005a) Giménez, G. (2005). Teoría y análisis de la cultura. Volumen I Colección Intersecciones.

\_\_\_\_\_ (2005b) Giménez, G. (2005). Teoría y análisis de la cultura. Volumen II Colección Intersecciones.

\_\_\_\_\_ (2005c) La cultura como identidad y la identidad como cultura. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. México.

GOFFMAN, E. (1986). **La identidad deteriorada**. Buenos Aires. Amorrortu.

----- (1984) **Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales**. Buenos Aires. Amorrortu.

HALL, R. (1991) **Organizations, structures, processes and outcomes**, Prentice Hall, New Jersey.

HERNÁNDEZ, M. (2006). "**Perspectiva Sociológica de los actores Empresariales**" en De la Garza Enrique T (Coord.) Tratado Latinoamericano de Sociología. Barcelona: ANTHROPOS.

KUHN, M. H. (1964). Major trends in symbolic interaction theory in the past twenty-five years. *The Sociological Quarterly*.

MARTUCCELLI, D. (2007). **Gramáticas del individuo**. - 1ª ed. - Buenos Aires: Losada

MEAD, G. H. (1991). La Génesis del self y el control social, **REIS**, nº 55.

NEFFA, J. C. (1990). **El Proceso de Trabajo y la Economía de Tiempo**. Buenos Aires: Ed. CREEDLA-Humanitas.

NOVICK, M. (1999). **La Transformación de la Organización del Trabajo**. En E. De la Garza (coord.) Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. México: FCE,

PIÑA, C. (1989). "Sobre la naturaleza del discurso autobiográfico", **Argumentos**, Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco, núm. 7, agosto, México, pp. 131-160.

PÉREZ, A. (1998). "De identidades y de organizaciones", en **Cultura y cambio en las Organizaciones contemporáneas**, Uruguay, PRISMA, Universidad Católica del Uruguay, pp. 6-41.

PORTAL, M. (1997). Reflexiones en torno al concepto de identidad, en **Ciudadanos desde el pueblo**, México, DF., Culturas Populares de México, pp. 47-74.

\_\_\_\_\_ (1991). "Tiempo, espacio e identidad social". *Alteridades* 1 (2): 31-43.

PETER, D., & Jorge, C. (2004). *La sociedad postcapitalista*. Editorial Norma.

REGUILLO, R. (1998) "**De la pasión metodológica o la (paradójica) posibilidad de la investigación**", en: Mejía Arauz, Rebeca y Sergio Antonio Sandoval (coords.).

RAUFFLET, E. (2004), Manejar relaciones, manejar bosques: la experiencia del manejo de los bosques del Izta-Popo por la Compañía San Rafael (1947-1991) in **Organizacion y Administracion**, December, pp. 40-52, Mexico.

RUIZ, J. (1999) Metodología de la investigación cualitativa, **Universidad Deusto**, Bilbao, España.

SCHEIN, E. (1997) **Organizational culture and leadership**. Jossey-Bas, San Francisco.

SILVA A. (2012) “El legado físico de la industria papelera y su valor como tema de estudio (1894-1910)”, **Boletín Monumentos Históricos**, Tercera Época, N. 25, mayo-agosto 2012.

\_\_\_\_\_ (2015) “**El problema de suministro de energía eléctrica en la Revolución: La Compañía papelera San Rafael y anexas (1910-1920)**”, en Actas del III Simposio Internacional. Historia de la Electrificación. Estrategias y cambios en el territorio y la sociedad., México, Barcelona: Universidad de Barcelona, 17-20 de marzo 2015.

\_\_\_\_\_ (2013) **El desarrollo industrial de una fábrica de papel. La Compañía Papelera San Rafael y anexas S.A. (1894-1919)**, Tesis de maestría en Historia, UAMI, 2013., Capítulo II.

SILVERMAN, D. (1975), **Teoría de las organizaciones**, Buenos Aires, Nueva Visión.

SMIRCICH, L. (1983), “Concepts of Culture and Organizational Analysis Administrative” **Science Quarterly**, Vol. 28, No. 3, Organizational Culture, pp. 339-358.

STEPHEN, H. (1992). **Industria y subdesarrollo. La industrialización de México 1890-1940**, México, Alianza editorial.

TEJERA, H. (2005). De la cultura política a la cultura de la política. En Víctor Espinoza y Miguel Rionda (coords.) **Después de la alternancia; elecciones y nueva competitividad**, Ed. Eón. pp. 245-275.

THOMPSON, P. (1983). **The nature of Work**. London: Mc Millan.

ZACARÍAs A. (1995-1996). **El papel del papel de PIPSA en los medios mexicanos de comunicación**. En Comunicación y Sociedad, núm. 25-26, septiembre 1995- abril 1996.

ZIMMERMANN, A. (2000). Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas. Abya-Yala.