

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Control del proceso de trabajo, segmentación de sexo-género e identidades laborales: el caso de la configuración toyotista precaria en una planta maquiladora de autopartes en Celaya (Guanajuato).

Tesis de Maestría

PRESENTA:

Astrid Yulieth Cuero Montenegro

MATRÍCULA:

2123802524

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN ESTUDIOS SOCIALES
LÍNEA DE ESTUDIOS LABORALES



Directora: Dra. Marcela Hernández Romo
Sinodales: Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco
Dr. Ignacio Gatica Lara

México, D.F. Julio de 2014

DEDICATORIA

A mis padres, especialmente a mi madre y mi hermana por sus palabras de aliento y consejos en momentos de duda y angustia. A mi hermano, mi sobrino y toda mi familia porque a pesar de la distancia, con su alegría, me han acompañado y apoyado en estos dos años de soledad y trabajo durante mis estudios de maestría.

A todas mis amigas feministas y lesbianas, compañeras de lucha, porque han sido un oasis de felicidad y apoyo durante mi estancia en México.

AGRADECIMIENTOS

*A la Dra. Marcela Hernández Romo
Por su acompañamiento, apoyo, valiosas
asesorías y pertinentes comentarios que
permitieron llevar esta investigación a buen
término.*

*Al Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco
Por su comprometida lectura, amabilidad, sus atinados comentarios,
y sugerencias, que aportaron al mejoramiento de este trabajo.*

*Al Dr. Ignacio Gatico Lara
Por su amabilidad, comentarios y disposición para la lectura de este trabajo.*

*Al Dr. Enrique De la Garza, cuyos pertinentes
comentarios en los coloquios enriquecieron y
permitieron corregir diferentes problemas en este
proceso de investigación.*

*A todos mis profesores de maestría de los que
aprendí mucho y que de un modo u otro aportaron
en mi formación como investigadora en Estudios
Laborales.*

*A la Dra. Teodora Hurtado Saa
Por su gran apoyo en los primeros meses de estancia en
México y durante el desarrollo del trabajo de campo en
Celaya, a través del valioso apoyo logístico e institucional
que me brindó la Universidad de Guanajuato campus
Celaya-Salvatierra. También agradezco sus comentarios y
sugerencias durante el desarrollo de esta investigación.*

*Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)
por el apoyo financiero durante estos dos años de maestría.*

*“Yo estuve allá en la campiña que gozaba el río abajo
donde hay aroma y trabajo, en la cosecha de piña,
allá escuché que una niña, obrera de situación,
ponía su corazón en décimas que decía...
para causar alegría en la extensa plantación,
para causar alegría en la extensa plantación.
Amo esta mañana clara, el sol caliente y que pica,
amo esta campiña rica, que de nada nos separa,
aquí estamos cara a cara, cumpliendo con un deber,
para todos resolver, porque si el hombre se faja,
demostrando que trabaja, también está la mujer,
demostrando que trabaja, también está la mujer”.*

Canción El cantar de los piñales,

Compositor: Tite Curet Alonso

Interpretada por: Pete “El Conde” Rodríguez

“Muy probablemente «la esclavitud en la cadena de montaje» no sea en sí misma la «liberación de la pila de la cocina», pero no cabe duda de que la cadena de montaje es el mayor incentivo para que las mujeres hagan presión para acabar con su vieja esclavitud doméstica” (Ángela Davis, 1982: 239).

“Obviamente, la subordinación de las mujeres en la producción se origina en un cuadro mucho más complejo que el monopolio masculino sobre un solo instrumento. Sin embargo, estos elementos “estratégicos” de control de la producción contribuyen a mantenerla” (Paola Tabet, 2005: 102).

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN.....	8
2.1. Objeto de investigación	8
2.2. Problema de investigación.....	8
2.3. Estado del arte	8
2.4. Definición del problema de investigación.....	17
2.5. Marco teórico	18
2.5.1. Relaciones Laborales y Control sobre el Proceso de Trabajo	18
2.5.2. Cultura e Identidad Laboral.....	27
2.6. Objetivos	34
2.6.1. Objetivo general	34
2.6.2. Objetivos específicos.....	34
2.7. Metodología.....	35
2.7.1. Conceptos ordenadores y dimensiones analíticas.....	35
2.8. Instrumentos para la generación de información y obtención de datos.....	44
3. MONOGRAFÍA CONTEXTUAL: EL BAJÍO MEXICANO, GUANAJUATO, CELAYA Y SU IMPORTANCIA ECONÓMICA	45
3.1. Condiciones socioeconómicas del Estado de Guanajuato.....	45
3.1.1. Algunos de los principales problemas sociales en el Estado de Guanajuato.....	46
3.2.1. La economía en Guanajuato	46
3.2. El contexto socioeconómico de Celaya.....	48
3.2.1. La infraestructura de Celaya.....	49
3.2.2. La economía de Celaya	51
3.2.3. Principales indicadores económicos de Celaya y el proyecto de consolidación del clúster automotriz en Celaya.....	52
4. LA CONFIGURACIÓN SOCIOTÉCNICA DE LA PLANTA AUTOMOTORES-CELAYA	56
4.1. Características generales de la empresa Automotores-Celaya	56
4.1.1. Producción.....	58
4.2. Perfil sociolaboral de los trabajadores encuestados en Automotores-Celaya	60
4.2.1. Trayectorias laborales.....	65

4.2.2.	Cambios en el perfil sociodemográfico y sociolaboral de los trabajadores que caracterizaba la maquila tradicional: Caso planta maquiladora Automotores-Celaya	66
4.3.	Relaciones laborales y sindicales en la planta de Automotores-Celaya	67
4.3.1.	Flexibilidad laboral y numérica en la planta de Automotores-Celaya: una estrategia empresarial de reestructuración de las relaciones laborales basada en la subcontratación encubierta	68
4.3.2.	Relaciones Sindicales en la planta de Automotores-Celaya.....	84
4.4.	Organización de la producción, tipos de procesos de trabajo y niveles tecnológicos y salariales en la planta de Automotores-Celaya	96
4.4.1.	Tipos de procesos de trabajo	98
4.4.2.	Niveles tecnológicos.....	100
4.4.3.	Descripción de la organización de la producción.....	102
4.4.4.	Organización del trabajo por equipos punta estrella	119
4.4.5.	Estrategias y prácticas de control de calidad en la planta Automotores-Celaya	129
4.4.6.	Niveles de calificación, división sexual del trabajo y segmentación de sexo-género en el piso de la fábrica.....	144
4.4.7.	Flexibilidad salarial y funcional: la política salarial, el sistema de trabajo por equipos multihabilidades, condiciones de trabajo y capacitación en la planta de Automotores-Celaya	160
4.5.	Toyotismo precario como configuración sociotécnica en la planta de Automotores-Celaya....	173
5.	EL CONTROL DEL PROCESO DE TRABAJO Y CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDADES LABORALES EN LA PLANTA DE AUTOMOTORES-CELAYA	177
5.1.	Principales formas de control sobre el proceso de trabajo	178
5.1.2.	El ejercicio del control desde la gerencia y los mandos medios: supervisores, líderes de línea, jefes de calidad y el departamento de Recursos Humanos	179
5.2.	Género y control del proceso de trabajo (segmentación de sexo-género)	199
5.3.	Algunas formas de resistencia de los trabajadores al control gerencial del proceso de trabajo	209
5.4.	Construcción de identidades laborales	216
5.5.	Identidad con el trabajo	217
5.5.1.	Identidad con la empresa	224
5.5.2.	Identidad y mundo extralaboral.....	227
6.	CONCLUSIONES.....	230
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	234
8.	ANEXOS.....	241

1. INTRODUCCIÓN

Esta tesis de maestría reconstruye y analiza la configuración sociotécnica y las relaciones laborales en la planta maquiladora de autopartes Automotores-Celaya¹, a partir de la participación de un grupo de hombres y mujeres obreros en el control del proceso de trabajo, la segmentación de sexo-género en el piso de la fábrica; en relación con la posibilidad o no de construcción de identidades laborales.

La tesis que se presenta a continuación se compone de cuatro capítulos. El primer capítulo corresponde con el protocolo de investigación y el capítulo teórico-metodológico donde se realiza un estado del arte de las principales teorías y enfoques desde donde se ha abordado la relación entre relaciones laborales, control del proceso de trabajo y construcción de identidades laborales en la industria maquiladora de México, para luego terminar con el planteamiento del problema en términos metodológicos.

En el segundo capítulo se presenta la monografía contextual sobre la industria maquiladora de autopartes y automotriz en el bajío guanajuatense, específicamente en el municipio de Celaya donde se encuentra asentada la planta maquiladora objeto de estudio.

En el tercer capítulo se presenta el análisis de la configuración sociotécnica de la planta Automotores-Celaya, con una breve descripción de la empresa Automotores -Automotive, su instalación en México, algunos datos sobre su producción y su capital y perspectivas de crecimiento a futuro. En seguida se presenta el análisis de la estrategia empresarial de reestructuración de las relaciones laborales, junto con las prácticas de flexibilidad numérica y su relación con las relaciones sindicales en esta planta. También se reconstruye la organización de la producción, los tipos de procesos, sus niveles tecnológicos y se realiza el análisis de las formas que adopta la flexibilidad funcional y salarial en la planta en relación con la segmentación de sexo-género y la discusión sobre los niveles de calificación de operarios y operarias.

En el cuarto y último capítulo aborda el análisis del control del proceso de trabajo que se ejerce en la planta y su relación con las posibles formas de construcción de identidad laborales en los trabajadores y trabajadoras.

Finalmente se presentan las conclusiones, de acuerdo a los principales hallazgos encontrados en esta investigación.

¹ El nombre original de la empresa ha sido cambiado.

2. PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

2.1. Objeto de investigación

Relaciones laborales, control del proceso de trabajo, construcción de identidades laborales y espacios de vida extralaboral en un grupo de mujeres y hombres obreros que trabajan en una planta maquiladora de autopartes del Bajío (Guanajuato). El caso de Automotores-Celaya.

2.2. Problema de investigación

-¿De qué manera las relaciones laborales en una planta maquiladora automotriz del Bajío permiten o no la construcción de identidades laborales en un grupo de mujeres y hombres obreros, en relación con su grado de participación en el control del proceso de trabajo y con algunos de sus espacios de vida extralaboral?

2.3. Estado del arte

La industria maquiladora mexicana de exportación (IME) ha sido estudiada desde diferentes enfoques a través de una abundante investigación empírica. En un primer momento el debate sobre la maquila en México se enfocó principalmente en los aspectos generales y de definición de la misma. En este sentido, las discusiones han girado en torno a la consideración de las maquilas como un régimen arancelario y no como una rama, industria o modelo de producción, dado que en la maquila pueden darse muchos arreglos entre la tecnología, la organización y la fuerza de trabajo. También se ha discutido si los bajos salarios son la principal ventaja de la maquila o si también influyen otros aspectos como la paz laboral y social, la infraestructura o una mano de obra educada y calificada. El debate de fondo es si la maquila es una vía adecuada para la generación de empleos dignos y para el desarrollo económico (De la Garza, 2005: 15 y 26, Gambрил, 2008; Puyana, 2008; Schatan, 2008).

El fenómeno de la “maquila” ha sido entendido como característico de la dinámica del sistema capitalista moderno, que algunos autores relacionan con formas de expansión o globalización de los procesos productivos. La maquila se puede definir como una actividad socio-económica concerniente a la distribución de las tareas de un proceso productivo entre dos o más plantas, generalmente ubicadas en países diferentes: la planta matriz encarga sus materias primas a otra planta o empresa para obtener el producto terminado (Sklair, 1992; Dussel, 2003; Wilson, 2002). Esta definición parte de las formas que la maquila ha adoptado en regiones tales como Centroamérica y el sur oriente de Asia. Estas experiencias están marcadas por el fenómeno de la maquila como un fenómeno global que atraviesa las fronteras, en donde las empresas transnacionales que tienen su planta matriz generalmente en los países potencias económicas (países del centro), le encargan a una planta subsidiaria o empresa contratista en los países subdesarrollados (o periféricos) el proceso de ensamblado del producto o las fases finales del proceso productivo. De esta forma, la maquila se ha considerado como un modelo productivo que descentraliza el proceso productivo, al recurrir a dos o más plantas para la elaboración del producto. En la maquila las empresas recurren a la estrategia de la subcontratación. En las empresas subcontratistas, se elaboran las materias primas importadas hasta llegar al producto

terminado. Por lo general el paso de una materia prima por una empresa subcontratista reviste un bajo valor agregado. Para el caso de las maquilas mexicanas y del resto de Centroamérica, una vez finalizado el producto, generalmente éste es exportado a los Estados Unidos, o bien es exportado a otro país. De esta forma, Alfredo Hualde, a partir de las experiencias de México principalmente y Centroamérica, define a la maquila como una “forma de subcontratación internacional inserta en cadenas productivas que adopta diversas características en los países y regiones en los que se establece” (Hualde, 2003: 86-87).

Por su parte, el concepto de Industria Maquiladora de Exportación (IME), de acuerdo con Enrique Dussel corresponde al conjunto de empresas que cumplen el ciclo importación-producción-exportación (Dussel, 2003). Aquí a cada planta le corresponde la transformación de cierta etapa del proceso productivo total. Se ha definido como rasgo central en la industria maquiladora de exportación el uso de mano de obra numerosa, lo cual trae tasas de empleo favorable para la población en el lugar en el que se asientan las plantas maquiladoras. De manera que la definición más generalizada del concepto de maquila, de acuerdo a los estudios empíricos sobre la realidad de centroamericana, -principalmente mexicana y guatemalteca-, alude a un proceso productivo en el cual las diferentes fases de fabricación de un producto pasa de una planta a otra, incluso de un país a otro, para lograr su cristalización. Por lo general, la planta o empresa receptora de la materia prima opera bajo subcontratación.

Otro de los enfoques que más han predominado en las tesis sobre la maquila, es el del upgrading. Las tesis del upgrading sostienen que la maquila en México ha presentado un desarrollo evolutivo en términos de la transición del ensamble sencillo a la manufactura compleja. Esto en el sentido, que desde la década de los ochenta la maquila ha tendido a transformarse en una actividad que no se reduce al ensamble, sino que también se dirige al proceso de manufactura, con nuevas formas de organización del trabajo, tecnología automatizada, obreros calificados y participación de técnicos de producción (De la Garza, 2005: 16). Estas tesis se ubican además en la concepción de que existirían relevos evolutivos en los modelos de producción, en donde por ejemplo habría una línea evolutiva del taylorismo-fordismo al posfordismo.

Las tesis del upgrading podrían ubicarse en el debate sobre la convergencia en las relaciones laborales en las plantas maquiladoras en un sentido evolutivo, principalmente a partir del intento de caracterización de las mismas según el tipo de tecnología y del tipo de organización del proceso productivo. Es así como Alfredo Hualde y Jorge Carrillo (1998) inauguraron el debate de la tipología de las tres generaciones de maquiladoras. De acuerdo con los autores, en México la maquila de primera generación también conocida como la maquiladora tradicional se caracteriza porque la organización de producción está basada en los principios tayloristas- fordistas que han establecido una alta fragmentación de las tareas, una tendencia a la rigidez y la separación entre las funciones de ejecución y concepción. Posteriormente, se habría registrado evidencia empírica de una segunda generación de maquiladoras más orientada hacia la manufactura, en donde “(...) la tecnología tiende hacia la automatización, se da una mayor participación de técnicos e ingenieros y hay más trabajadores polivalentes” (Hualde, 2003: 88).

Pero también se habría registrado el surgimiento de una tercera generación de maquiladoras, tipología que se desarrolló con poca evidencia empírica, a partir de dos casos: el complejo de Samsung en Tijuana y la planta Delphi en Ciudad Juárez. Al parecer estas plantas presentaban una serie de elementos que marcarían un cambio evolutivo con respecto a la primera y segunda

generación porque se orientaba principalmente a las actividades de investigación, desarrollo y diseño, donde el trabajo era llevado a cabo principalmente por técnicos e ingenieros. Además en estas plantas, prácticamente desaparecía la dependencia tecnológica de estas plantas con respecto a las casas matrices (Hualde, 2003: 88 y 98). Hualde señala que la perspectiva evolutiva de las generaciones de maquiladoras se ha documentado de diferentes maneras, pero se han destacado principalmente dos procesos:

“a) Una evolución específica de plantas que transitan de una generación a otra en una especie de adopción de nuevos procesos y manufactura de nuevos productos.

b) Una evolución de ciertos corporativos que deslocalizan su producción de productos, procesos y formas de organización más evolucionados” (Hualde, 2008: 38).

Hualde plantea que las generaciones no implican un modelo sino configuraciones o trayectorias que pueden ser complejas y que se asumirían más como tipos ideales, a la manera weberiana, que sirven como modelos explicativos. Sin embargo, el mismo autor reconoce que la tesis de las tres generaciones es muy débil para explicar las condiciones de trabajo (Hualde, 2008: 45). Más cuando al parecer, durante cada generación parecen evolucionar los aspectos de la organización productiva, pero no los relacionados con las condiciones laborales, ya que en las maquilas de segunda y tercera generación es frecuente encontrar precariedad laboral.

En algún momento, la tipología de las generaciones de maquiladoras, desarrollada fundamentalmente por Alfredo Hualde y Jorge Carrillo, fue objeto de diversas críticas. Las principales críticas giraron en torno a la visión evolucionista mecánica que parecía reproducir, asumiendo que cada generación sería una especie de estadio, por el que cada fábrica maquiladora transitaba, y a los paradigmas productivos en los que se basaba, que al ser desarrollados principalmente para los casos de Europa y Estados Unidos, como el fordismo o la especialización flexible, no correspondían con el caso de la realidad latinoamericana, ya que no se ajustan de forma completa o se han presentado de una forma distinta a la forma como se ha concretado en la realidad de los países del primer mundo (Hualde, 2003: 89-95, 98 y 94).

De acuerdo con estas tesis, la mayor incorporación de hombres en las maquiladoras también sería indicador de un incremento en el trabajo calificado, con el crecimiento de técnicos de producción (Carrillo y Contreras, 2003; Carrillo y Hualde, 2002; Alonso et. al., 2000). Sin embargo, otras posiciones alternativas al enfoque evolucionista que implica la tipología de las generaciones de maquiladoras, han optado por dar cuenta del carácter híbrido de los procesos productivos y de las relaciones laborales en esta industria. Estos estudios han sostenido que en el fenómeno de la maquila pueden converger los rasgos tayloristas-fordistas con principios postfordistas en la organización de la producción, dependiendo de las necesidades empresariales a las que responda y de los casos empíricos concretos. Es el caso del estudio de Luis Reygadas sobre maquiladoras en México y Guatemala en donde, a través de casos empíricos muestra la coexistencia e hibridación de modelos productivos y formas de organización del trabajo. A partir de tres casos de plantas maquiladoras en México y Guatemala, Reygadas da cuenta de la diversidad de formas de trabajo que se presentan en cada una, en las que confluyen diferentes modelos de organización de la producción, y en la que concluye que las culturas laborales de cada planta son heterogéneas.

Sin embargo, estas tesis sobre el hibridismo han caído en desuso ya que tienden a centrarse en las divergencias, dejando de lado el análisis de las características que se tienen en común y que no permiten distinguir modelos o configuraciones productivas a pesar de algunas diversidades. El gran problema de las tesis sobre el hibridismo es que siguen siendo normativas, y no se basan tanto en un diagnóstico abierto a la realidad concreta. En este sentido, el concepto de toyotismo precario de Enrique De la Garza, entiende los procesos de trabajo en la maquila bajo la forma de una configuración sociotécnica. De la Garza entiende la maquila como un modelo de producción e industrialización, en el sentido de una configuración productiva que se establece entre cierto nivel de la tecnología, la forma de organizar el trabajo, el tipo de relaciones laborales y las condiciones de trabajo, el perfil de la mano de obra (sociodemográfico, calificación y niveles salariales). Además de las culturas laborales y gerenciales, las articulaciones con clientes y proveedores, el mercado de trabajo, la tecnología, el dinero y el sistema político (De la Garza, 2005: 14 y 26, De la Garza, 1998A: 249; Hernández, 2012: 28 y 29). Para este autor, aunque las configuraciones productivas tienen en cuenta las diversidades, dan cuenta principalmente de procesos amplios y no de solo unos pocos casos; en donde las relaciones entre los diversos niveles de las configuraciones pueden ser funcionales o no, y no responder a una sola lógica.

La concepción de la maquila como un modelo de producción en el sentido de una configuración productiva y sociotécnica parece comprobarse también en lo que la autora Monica Gambrill denomina la “maquiladorización” de la manufactura, es decir en que “el estilo de reconversión industrial mexicano consiste en la maquiladorización de la manufactura” (Gambrill, 2008: 67). De igual forma, De la Garza señala que el modelo de producción maquilador abarca no solo las empresas que aparecen registradas bajo este régimen arancelario ya que sus características se encuentran en otras empresas manufactureras que legalmente no son maquilas y que usan diversas formas de subcontratación, principalmente la que se refiere a las transformaciones productivas que se realizan en las instalaciones de la empresa contratante. Así que el concepto de toyotismo precario también abarca la manufactura que funciona como maquila aunque formalmente no se encuentre registrada en ese régimen arancelario (De la Garza, 2005: 58 y 72).

En este sentido, lo general en la maquila para De la Garza no es la presencia de alta tecnología, si no su aplicación parcial, con nuevas formas de organización del trabajo en algunos sectores. Las tareas rutinarias y estandarizadas son las que predominan. Por tanto, a partir de los casos empíricos no se comprueba un determinismo tecnológico en el sentido de un proceso evolutivo, en donde la tecnología alta corresponda con una nueva organización del trabajo y calificaciones altas. Por ello es necesario problematizar de manera más profunda la tendencia a la masculinización en la maquila, ya que la presencia de más hombres en las plantas maquiladoras no implica necesariamente más calificación, ni introducción de tecnologías modernas. Por tanto, se estaría lejos de la generalización de la tercera generación de maquiladoras, y en los casos que parecen corresponder con la segunda, siguen predominando los bajos salarios, y una fuerte presencia de los rasgos tayloristas-fordistas en la organización de la producción (De la Garza, 2005: 37, 40 y 67; De la O, 1995: 265).

Entonces, puede decirse que para el caso de la maquila el debate sobre la convergencia y divergencia en sus relaciones laborales también ha hecho presencia principalmente desde un punto de vista evolucionista de los aspectos tecnológicos y de organización de la producción con la tipología de las generaciones de maquiladoras. Y tal vez precisamente sea en este punto que radique el mayor problema de la tipología de las generaciones de maquiladoras, ya que deja por

fuera otros aspectos relevantes de las relaciones laborales que definen esta industria. El papel de los actores empresarios y trabajadores y de los sindicatos es dejado de lado en este enfoque o se lo menciona de forma marginal. De igual forma, no se profundiza en la forma como se gestiona o negocia entre los diferentes actores laborales, la organización de la producción, el tipo de tecnología, el control sobre el proceso de trabajo y la resistencia obrera frente al mismo. Las relaciones en el piso de la fábrica no son abordadas en su dimensión política, en esta tipología de las maquiladoras.

Otro enfoque predominante ha sido el de la conformación de mercados laborales desde una perspectiva sociodemográfica, ligado al de la segmentación o diferenciación por género en esta industria. Varios estudios han mostrado el vínculo entre la división internacional del trabajo y el trabajo femenino, es decir entre el proceso de flexibilización laboral y de feminización de la mano de obra (De la O, 2009; Arango 1996, De la Garza, 2001; Gladden, 1994). Sin embargo, por la presencia que han tenido los hombres en las maquiladoras desde la década de los ochenta, este no sería tanto un mercado laboral segregado, como más bien segmentado. Aunque como señalan De Oliveira y Ariza, el modelo de industrialización de la maquila de exportación se ha seguido dirigiendo hacia el mercado externo con “preferencia por fuerza de trabajo femenina (casi siempre en actividades no calificadas y de bajos salarios)” (De Oliveira y Ariza, 2000: 648).

De la Garza, Lara y Torres afirman que la flexibilidad laboral, ligada a la reestructuración industrial ha producido una segmentación de género en el mercado de trabajo y una precarización en las formas de empleo a las que acceden las mujeres actualmente. Tal segmentación no solo es visible en la estructura del mercado laboral sino que también tiene implicaciones en el interior mismo de los procesos de trabajo en la industria manufacturera. Es decir con la puesta en marcha de una flexibilidad productiva. En el caso de la industria manufacturera de México, los autores sostienen que es en las empresas más feminizadas en donde se aplica con mayor énfasis los principios tayloristas-fordistas de la organización del proceso productivo:

“[...] entre más feminizadas son las empresas, el nivel tecnológico en las áreas de transformación se ubica en el rango bajo, y prácticamente el porcentaje de empresas feminizadas y más feminizadas con niveles tecnológicos altos es mínimo” (De la Garza, et. al., 2001: 125).

Estos estudios dan cuenta de que las mujeres se encuentran afectadas por empleos atípicos, poco calificados y mal remunerados. Con el ingreso de las mujeres al trabajo industrial vía flexibilidad laboral, las empresas han manejado la variabilidad del tiempo de trabajo para enfrentar la irregularidad de la demanda, rediseñando la duración del trabajo a través de las jornadas nocturnas, fin de semana, entre otros. Así que la introducción de formas flexibles de empleo, legitima procesos de discriminación sexual. Las mujeres tienden a ocupar los puestos menos calificados y tienen menos oportunidades de hacer carrera, por lo que se desvalorizan sus competencias. Por ello es necesario ahondar en la forma particular cómo la reestructuración industrial y la flexibilidad del mercado laboral, han afectado las trayectorias laborales de las mujeres (Grajeda y Duarte, 2004).

De La O (2009) también hace una importante revisión de algunos de los principales estudios académicos e institucionales realizados entre 1970 y 2000, sobre la presencia de la mujer en la

maquiladora mexicana y sobre el proceso de incorporación de la perspectiva de género en estas investigaciones. La autora presenta una crítica a la lectura que ha imperado en los estudios sobre el trabajo de las mujeres en la maquila, ya que ha sido definido como descalificado y barato. Y aunque esta es una realidad, para la autora esta lectura también responde más a la visión naturalizada del trabajo femenino como inferior, lo que lleva a su subvaloración tanto por parte de los empresarios como desde el punto de vista académico.

En este sentido, De La O señala que el estudio sobre la presencia masiva de las mujeres en las maquiladoras, reviste una compleja relación de diversas dimensiones, siendo este un fenómeno que ha intentado ser explicado por diferentes disciplinas como la economía, la sociología, la antropología y la historia. Como ha sostenido Saskia Sassen la globalización de las economías ha conllevado la feminización de la pobreza, siendo las maquilas un ejemplo de ello. Las mujeres han jugado un papel clave en el proceso de globalización y flexibilización laboral. Como afirma De La O, “las mujeres representan el cuerpo a través del cual se materializa la flexibilidad” (De La O, 2009: 264)

Es importante retomar la afirmación de De la Garza, et. al., frente al hecho de que los estudios sobre la flexibilidad productiva son bastante más escasos que los centrados sobre el empleo. En la investigación desarrollada por estos autores para el caso de México, han encontrado que la flexibilidad funcional basada en la polivalencia obrera, típica del modelo onhista japonés, se ha concentrado en las ramas punta del uso de tecnología, es decir en los sectores más masculinizados, y poco se han aplicado en los sectores de organización simple del trabajo que son los más feminizados. En este sentido, los beneficios de la flexibilidad son visibles principalmente en las empresas matriz (masculinizadas), mientras el lado oscuro de la flexibilidad se encuentra en las empresas subcontratistas (más feminizadas), como el caso de algunas plantas maquiladoras (De la Garza, et. al., 2001: 125 – 128).

Más recientemente De la Garza (2005) en su investigación sobre los modelos de producción en la maquila de exportación en México, encuentra que el perfil de la mano de obra se caracteriza por una distribución por igual de hombres y mujeres la categoría de obreros generales, aunque hay mayor presencia de hombres en obreros calificados y supervisores, y sobre todo en profesionales, técnicos y gerencia. Pero predominan las mujeres en la administración de departamentos. Así que, en términos generales actualmente en las plantas maquiladoras del centro y sur este del país, se reparten casi por igual hombres y mujeres en los puestos de obreros generales (De la Garza, 2005: 90 y 94). Sin embargo, aunque efectivamente, se ha registrado recientemente mayor presencia masculina en las maquilas, habría que matizar la consideración de una tendencia hacia la masculinización en la maquila, que estaría implicando mayores procesos de calificación o el uso de un nivel tecnológico alto; ya que esto más bien “(...) pudiera deberse a la aceptación de los hombres de condiciones de trabajo que estaban reservadas para mujeres o una mayor confianza de los gerentes de que los hombres tampoco darán problemas laborales, o bien a procesos productivos como los de autopartes que requieren de mayor esfuerzo físico (Wilson, 2002)” (De la Garza, 2005: 37). En este sentido, resulta importante relacionar la variable género con la de calificación en los estudios sobre la maquila.

De igual forma, Quintero reseña los argumentos más recurrentes para explicar el incremento de la participación masculina en la maquila y la disminución de la mano de obra femenina contratada:

-A causa de los cambios productivos en las maquiladoras, las electrónicas habrían empleado más hombres porque requerían trabajadores más calificados o por introducción de maquinaria que desplazaba mujeres.

-Por el cambio de actividad económica en las ciudades fronterizas, las maquiladoras se han convertido en la principal oferta laboral que atrae por igual a hombres y mujeres. También por la reestructuración industrial que afectó a la minería y que hizo que se incorporaran más hombres.

-La masculinización se relacionaría con la incapacidad numérica de mujeres para responder a creciente demanda, por ello los empresarios han tenido que contratar hombres aunque prefieran las mujeres. Esta tesis ha sido cuestionada ya que sí hay mujeres para contratar, pero los empresarios prefieren a los hombres antes que elevar los salarios de las mujeres (Quintero, 2004: 259-262)

Así que para Quintero, la mayor o menor presencia de mujeres depende de las características de las plantas maquiladoras instaladas y del mercado laboral de cada región. En el caso de Ciudad Juárez se ha registrado una tendencia a la disminución de la participación femenina principalmente en la rama electrónica por los cambios tecnológicos y la demanda creciente de fuerza laboral. Mientras que las plantas de autopartes y textiles con pocos cambios tecnológicos y crecimiento moderado, son más feminizadas. Las maquiladoras de autopartes de Matamoros son un caso donde el ensamblaje simple sigue siendo fundamental (Quintero, 2004: 260).

De acuerdo con Quintero, el empleo femenino en la maquiladora se ha caracterizado por su trato discriminatorio y segregacionista, ya que son principalmente contratadas como operarias, con poca participación en puestos técnicos y pocas posibilidades de movilidad laboral. Es en el sector textil y en las plantas de autopartes donde son más contratadas, con menores salarios y trabajo más intensivo. Recientemente en las autopartes, el trabajo femenino ha resultado más rentable que el masculino (Carrillo, 1992): “Así, la maquila se ha distinguido por un uso pragmático del trabajo femenino, utilizándolo solo cuando le resulta rentable en comparación con el masculino; cuando resulta más costoso, simplemente se le reemplaza por trabajo masculino” (Quintero, 2004: 262). En este sentido, la incorporación de hombres en el trabajo en la maquila no resta importancia al estudio del trabajo femenino, ya que como argumenta De la O, tal proceso es consecuencia del cambio en las características laborales de las últimas décadas y de la crisis de la maquila, pero no niega que siga siendo considerado un trabajo fundamentalmente femenino y precarizado.

El enfoque sociodemográfico de la conformación de los mercados laborales en la maquila ha hecho énfasis en la pertinencia o no de conceptualizar la maquila a partir de la categoría de género, a partir de problemáticas como la rotación de personal, las condiciones de vida de las obreras y obreros principalmente en las ciudades maquiladoras de la frontera norte, sus estructuras familiares, trayectorias laborales, sus procesos de migración, la movilidad laboral ligada a las diferencias en el ciclo vital entre hombres y mujeres, las diferencias en sus condiciones laborales, en los puestos que ocupan, los salarios recibidos, entre otras. De igual forma, también destacan los estudios enfocados en una visión más institucional y desde las políticas públicas sobre las relaciones entre trabajo, salud, familia y ciudadanía en las trabajadoras de la IME en la frontera norte. Se analizan y proponen políticas públicas tales como las de diversidad y equidad de género, acoso sexual, riesgos de trabajo en la maquila y denuncia sobre las condiciones laborales

en los centros de trabajo (Ruiz y Velasco, 1995; Covarrubias y Grijalba, 2004; Canales, 1995; Grajeda y Duarte, 2004; López, 1995; Montaña et. al., 2004; Barajas y Sotomayor, 1995; Andrade, 2004, De la Cruz, 2004; De la Garza, 2005: 38; Aguirre y Loustaunau, 2004; Simonelli, 2008).

Otros estudios que incorporan el enfoque de la segmentación de género han intentado ir más allá de la perspectiva meramente sociodemográfica de los mercados laborales en la maquila, y han dado cuenta de algunas variables relacionadas con el proceso de trabajo y las relaciones laborales. Estos estudios han analizado los procesos de segmentación en los puestos de trabajo de acuerdo al tipo de organización de la producción, las características del sindicalismo maquilador en relación con la importancia que se le da o no a los problemas laborales específicos de las mujeres trabajadoras (De la O, 1995; Quintero, 2004; Grajeda y Duarte; 2004).

Quintero ha identificado dos comportamientos en el sindicalismo maquilador oficial, que pertenecen principalmente a las centrales obreras CTM, CROC y CROM: el sindicato tradicional y el sindicato subordinado, cuyo funcionamiento respectivo es distinto de acuerdo a cada región en la que se presenta. El sindicalismo tradicional está más enfocado a la defensa de mejores condiciones laborales a través de negociación de contratación colectiva, mientras que el subordinado se enfoca en la supeditación de los derechos obreros a los requerimientos empresariales.

La autora encuentra además que de forma general en el sindicalismo maquilador no hay una perspectiva de género ni preocupación por las condiciones de la mujer trabajadora en la maquila que se establecen en los contratos colectivos. A pesar de ser una industria con gran presencia femenina, no están claramente estipulados sus derechos. Sin embargo, Quintero destaca que se encuentra mayor preocupación por los derechos laborales de las mujeres en la maquila en los sindicatos tradicionales que en los subordinados. En las plantas con presencia de sindicatos subordinados se registra mayor discriminación, en prácticas y situaciones como la prueba de embarazo, mayor flexibilidad para despedir a mujeres embarazadas, implementación de sistemas de planificación familiar, poco respeto a las horas de lactancia o la insuficiencia de guarderías. Aunque esto no está generalizado en todas las plantas y ha disminuido. Sin embargo, en Tamaulipas la influencia sindical ha permitido la creación de guarderías.

Las mujeres trabajadoras en general tienen poco conocimiento de la actividad de los sindicatos de las plantas donde trabajan o incluso de su existencia. También tienen confusión sobre el concepto de contrato colectivo, que identifican con el individual. En cuanto a los liderazgos de las mujeres en los sindicatos, se presentan en el nivel de delegadas pero tienen poca participación en el comité ejecutivo o como secretarías. Sin embargo, la elección de lideresas no garantiza la inclusión de demandas femeninas.

En relación con los procesos identitarios en los trabajadores, algunos estudios los han abordado desde la perspectiva de las culturas empresariales y laborales y de la organización del proceso productivo, pero los enfoques que menos predominan son los que centran en el papel que juega el control del proceso de trabajo en la construcción de identidad laboral y los que vinculan esta dimensión con el mundo extralaboral (la familia, los espacios de ocio y de consumo). Como señala De la Garza, hace falta profundizar en la investigación de las identidades laborales, para poder evaluar hasta qué punto es posible que los trabajadores generen identidad con la empresa, a

pesar de nuevas formas de organización del trabajo, debido a la brevedad de la antigüedad de la mayoría de los trabajadores de la maquila. Ya que aunque algunas de sus investigaciones empíricas han mostrado, que la identidad en estas empresas ha aumentado con el mejoramiento de las relaciones humanas y una delegación de decisiones limitada en el piso de la fábrica, la lealtad para con la empresa no llega a niveles altos de lealtad porque para el trabajador sigue siendo más importante su familia y por la alta rotación externa voluntaria de los mismos (De la Garza, 1998A: 258 y 259). De acuerdo con De la Garza, el trabajo no ha perdido centralidad en la experiencia social de los sujetos trabajadores, a pesar de la fragmentación y precariedad que han implicado los procesos de flexibilización laboral, como los que se presentan en las maquiladoras (De la Garza, 2010: 24-26).

Los estudios que han abordado las experiencias en términos de las subjetividades de las trabajadoras de la maquila, han mostrado que las relaciones laborales de la maquila y las políticas de los empleadores, en algunos casos han contribuido a generar transformaciones en las ideologías de género y en sus comportamientos familiares y reproductivos (Arango, 1996: 9). Otros estudios como el de Marlen Solís se han enfocado en el análisis de la construcción de identidades reflexivas y narrativas a partir de los relatos de vida, con entrevistas a profundidad directamente con los trabajadores y trabajadoras, sin realizar un estudio de planta. Solís muestra como las identidades laborales se estructuran en términos de narrativas de continuidad o ruptura en el caso de hombres y mujeres. Las narrativas de continuidad tienen que ver con proceso de promoción, progreso y afirmación positiva de la identidad. Mientras que las narrativas de ruptura refieren a procesos de conversión o exclusión en el trabajo. Las identidades que aquí se construyen tienden a ser flexibles o a construirse por fuera del espacio de trabajo.

Por su parte, los estudios sobre las relaciones laborales de la IME, se han centrado principalmente en el proceso de reconversión industrial en relación con el cambio tecnológico y con el desarrollo organizativo de las relaciones industriales, en las relaciones sindicales y su capacidad de gestión de los derechos laborales en relación con el modelo de flexibilidad laboral, en las características específicas de las empresas, las regiones donde están asentadas las plantas y las condiciones productivas de las mismas que permiten la interacción laboral entre los actores (Quintero, 2002; Carrillo y Kopinak, 1999, Carrillo, 1991).

De los estudios empíricos reseñados hasta el momento lo que interesa retomar para el planteamiento del proyecto de tesis es la concepción de la maquila como un modelo de producción entendido como una configuración productiva y sociotécnica, en la que las relaciones laborales se concretan en el control de proceso de trabajo en el marco de la interacción entre estructuras, subjetividades de los actores y acciones (De la Garza, 1998A: 24).

Con respecto a las relaciones laborales en la maquila, interesa abordarlas desde el enfoque del análisis del control del proceso de trabajo en relación con posibles procesos de construcción de identidad y de resistencia de los trabajadores en el lugar de trabajo. Es un intento de ir más allá del entendimiento de las relaciones laborales como una esfera de regulación que solo atañe a las relaciones entre capital y trabajo. En este sentido, se considera pertinente retomar el concepto ampliado de regulación laboral de la propuesta de trabajo no clásico de De la Garza, ya que podría tener alcance para los modelos industriales que parecen circunscritos a los modelos más clásicos como el de la maquila. Precisamente aunque la maquila funciona dentro de un marco de legalidad y formalidad propia de la manufactura clásica, los profundos procesos de flexibilización

laboral generan una contradicción en ese marco formal porque se presentan varios aspectos y procesos sujetos a procesos de indeterminación de carácter informal.

De igual forma interesa retomar la perspectiva de género, asumida por varios estudios sobre la maquila que relacionan los procesos de flexibilización y feminización de la mano de obra, pero haciendo énfasis en un enfoque de la segmentación entendida como un proceso de desigualdad social en la ubicación de la fuerza de trabajo; ya que una perspectiva de género implica ver la desigualdad entre mujeres y hombres, no solo a la hora de insertarse en el mercado laboral, sino en las funciones y en la participación en el control del proceso mismo de trabajo. Es decir, interesa asumir un enfoque que intente superar el meramente sociodemográfico, por uno más integral que asuma la perspectiva de género como un enfoque transversal, entendiendo el género como categoría que influye en la estructuración de las relaciones sociales de poder, en este caso en las decisiones que se toman en el piso de la fábrica. De igual forma, una perspectiva de género permite abordar diferentes aspectos del mundo extralaboral de las mujeres obreras sujeto de estudio, como los relacionados con la tensión entre el mundo doméstico de las trabajadoras y su vida laboral fuera del hogar.

En este sentido, interesa establecer un puente entre los enfoques que han abordado la identidad laboral solo desde el espacio de trabajo y los que la han remitido a una construcción exclusiva de los mundos de vida fuera de la fábrica. En este proyecto, interesa de manera particular poder establecer si las identidades laborales construidas en el proceso de trabajo se ven influidas por los mundos de vida extralaborales.

De manera que lo que interesa es asumir un enfoque que permita dar cuenta de la forma particular en la que las relaciones laborales de la maquila influyen en la construcción de identidades y subjetividades de las trabajadoras en la relación entre el espacio laboral, específicamente el control del proceso de trabajo, y algunos espacios del mundo de vida extralaboral.

2.4. Definición del problema de investigación

Se trata de determinar la forma en la que las relaciones laborales permiten o no la construcción de identidades laborales en el espacio de trabajo en grupo de mujeres y hombres obreros, a partir del grado participación en el control del proceso de trabajo, y de algunas de sus formas de vida en los espacios extralaborales.

Es decir, que lo que se pretende establecer es si las identidades laborales pueden configurarse en la intersección y relación entre los espacios laboral y extralaboral, en estas dos dimensiones de la vida de estas mujeres.

En este sentido, resulta relevante estudiar las construcciones identitarias de las mujeres obreras en el contexto de auge por el que atraviesan las maquiladoras automotrices de exportación en Celaya (El Bajío-Guanajuato). Esto en el sentido, de poder explicar el impacto de este auge sobre el significado actual del trabajo femenino en la maquila de autopartes, cuando la tendencia a la feminización de la maquila parece haberse frenado con la mayor incorporación de hombres, lo que no implica que la mano de obra femenina haya perdido importancia para la industria maquiladora. De hecho, a pesar que la industria maquiladora de autopartes ha tenido una imagen

principalmente masculinizada, la incorporación de mujeres a la misma ha cobrado relevancia en las últimas décadas en México.

En este sentido, el problema de investigación planteado se dirige en el sentido de poder establecer si la construcción de una identidad con el trabajo, en el caso de la industria maquiladora donde los factores objetivos como la alta rotación del personal, la crisis económica y la amenaza constante del desempleo; parecen unirse con factores subjetivos en las mujeres obreras, como su grado de participación en el control del proceso de trabajo en relación con sus compañeros de trabajo y la búsqueda de una independencia económica femenina.

2.5. Marco teórico

2.5.1. Relaciones Laborales y Control sobre el Proceso de Trabajo

Los antecedentes teóricos en las diferentes corrientes sobre el estudio de las relaciones laborales se encuentran en el ya clásico estudio de Dunlop sobre las relaciones industriales, quien considera que las mismas no se reducen a las relaciones de los sindicatos con los empresarios en el marco de la paz y la conflictividad laboral. El autor parte del enfoque estructural-funcionalista de Parsons que entiende al sistema económico como un subsistema del sistema social total, y también de la sociología industrial que crea grupos diferenciados de obreros y empresarios. Sin embargo, intenta ir más allá al proponer entender las relaciones industriales como un sistema. Lo que quiere decir que cada parte cumple una función y que el cambio en cada una, altera el funcionamiento de todo el sistema.

En este sentido, el sistema de relaciones industriales (SRI) es un subsistema analítico de la sociología industrial, pero que no coincide con el sistema económico. Es un subsistema de la sociedad por tanto es una abstracción. Dunlop concibe entonces el SRI como un subsistema analítico de la sociedad industrial, que se mantiene unido por la ideología compartida por todos los actores. El sistema de relaciones industriales está compuesto por actores, contextos, ideología que une al sistema, cuerpo de reglas para gobernar actores en el lugar de trabajo y en la comunidad laboral. Los actores son empresarios, obreros, organizaciones gubernamentales. Cada uno con sus jerarquías. Estos tres actores se influyen en un contexto específico, formado por: a. condiciones técnicas del lugar de trabajo y comunidad laboral. B. el mercado o imperativos presupuestarios. C. la situación de la distribución de poder en la sociedad general.

El enfoque de Dunlop es evolucionista en tanto presupone que el proceso de modernización e industrialización, en cada país tenderá a converger con el de los demás, en tanto los SRI funcionan como un subsistema analítico de la sociedad industrial, que se mantiene unido por la ideología compartida por todos los actores. Para Dunlop se requiere que tales ideologías sean compatibles y que tengan consistencia para que tengan un papel aceptable para cada actor. Es entonces el elemento ideológico el que le da unidad al SRI y lo que le permite tener una gran persistencia y consistencia. Esto implica interdependencia y un equilibrio interno que puede hacer que el SRI se restaurarse por sí mismo en caso de que se produzcan desajustes, que no impliquen transformaciones fundamentales en los actores, en los contextos o la ideología (1958: 46). Aunque Dunlop contempla el cambio, lo concibe como variaciones graduales, no como

transformaciones bruscas. Este cambio es de tipo institucional, es decir, el cambio refiere a las modificaciones que sufren las reglas formales que son las que gobiernan las relaciones entre los actores. El SRI puede entonces moverse a lo largo del tiempo, con variaciones en las tres características del contexto del sistema: a. Las condiciones técnicas del lugar de trabajo y comunidad laboral. b. El mercado o imperativos presupuestario, y. c. La situación de la distribución de poder en la sociedad general. Hay que advertir que el caso empírico que Dunlop está considerando es el de la sociedad estadounidense, que para la década de los cincuenta tenía una posición hegemónica para ser considerada el modelo a seguir en términos de modernización e industrialización. Así que para Dunlop la lentitud del cambio, el papel de la ideología y la capacidad adaptativa de los elementos del subsistema para mantenerse en el tiempo es lo que sustentaría la tendencia a la convergencia en los sistemas de relaciones laborales a nivel mundial.

Sin embargo, hay que reconocer los aportes de Dunlop porque plantea un nuevo ángulo de observación del SRI, ya que al concebirlo como un sistema, ofrece una visión más amplia de la manera en que se estructuran las relaciones industriales en una sociedad moderna. Su esquema incluye elementos no tenidos en cuenta en los estudios que le antecedieron sobre sociología industrial, como el papel de los actores, de los contextos y de la ideología, definiéndolos de manera detallada y precisa. Aunque tal definición sea limitada e incompleta, sienta las bases de lo que puede ser la estructura de un sistema de relaciones industriales y por tanto sirve como guía para estudios posteriores que intentan profundizar y ampliar la mirada del enfoque de Dunlop. El autor al entender el SRI de una forma estructural, aporta una mirada más amplia e integral de su funcionamiento en relación con el sistema social total y con otros subsistemas, que implica un estudio más riguroso frente a las investigaciones que lo antecedieron como las de la democracia industrial, la Escuela de Oxford, la de Wisconsin o incluso los estudios de Elton Mayo.

En la segunda mitad del siglo XX, aparecen las primeras reacciones al esquema de relaciones industriales de Dunlop a través de Braverman y Richard Hyman quienes plantean el entendimiento de las mismas en el ámbito de la economía política, teniendo como centro el control del proceso de trabajo. Braverman señala que es con Taylor que se inaugura la organización científica del trabajo, es decir su racionalización y administración científica, a pesar de que los economistas clásicos ya se habían preocupado por este problema desde un punto de vista teórico; siendo así que el concepto de control es uno de los principales rasgos del pensamiento de Taylor.

Braverman sostiene que la organización científica del trabajo implica la degradación del trabajo y la erosión de las habilidades, lo que se traduce en una mayor alienación de los trabajadores. Por tanto uno de sus principales efectos es la progresiva descalificación de los obreros. Al separar el trabajo de concepción y el de ejecución, este último asignado de forma exclusiva al obrero, el mismo pierde autonomía sobre el trabajo que desarrolla. Se logra la subordinación de los obreros al capital, con la expropiación de su control sobre el saber hacer. El obrero se encontraría totalmente oprimido por el control en el proceso de trabajo ejercido desde la gerencia. Sin embargo, Braverman es crítico de la visión del determinismo tecnológico en un sentido pesimista, que consideraría que la aplicación progresiva de la tecnología en el proceso de producción implicará la mayor alienación y subordinación real de los obreros a las máquinas y al capital. De esta forma, considera que principalmente la estructura monopolística de las industrias, la creación de un ejército industrial de reserva, pero sobre todo la destrucción de las otras formas de organización del trabajo distintas al trabajo taylorizado, dejan sin alternativas a la población

trabajadora que se ve obligada a ajustarse a las nuevas condiciones, aunque su resistencia a ellas no sea eliminada totalmente y pueda reaparecer en determinados momentos coyunturales. El taylorismo en términos de alienación implica entonces la adaptación del trabajo y el comportamiento obrero al modo de producción capitalista (Braverman, 1974).

A pesar de esto, Burawoy ha sido un gran crítico de las corrientes marxistas de la sociología industrial, porque no han tenido en cuenta el momento subjetivo en el proceso de trabajo, considerando la alienación total de los trabajadores en el proceso de trabajo. Burawoy en disputa con Braverman muestra que el control no solo se impone, sino que también es consentido por los obreros, ya que interviene la mediación de la subjetividad de obreros. Usa la metáfora del juego de arreglárselas para dar cuenta de la forma cómo los trabajadores se retan a sí mismos, en su saber hacer, en sus habilidades en el proceso de trabajo.

Por su parte, Hyman considera que el control del proceso de trabajo no solo se desarrolla a través de vías formales sino también por las informales. Para Hyman, el cambio y el conflicto están intrínsecamente ligados y son inseparables de las relaciones industriales (Hyman, 1975: 27). Y esto implica que el conflicto y el cambio no están definidos exclusivamente en los términos de la formalidad de las reglas e instituciones, sino que hay una constante lucha por el poder que principalmente, en el lugar de trabajo, se manifiesta bajo la forma de una frontera invisible del control que reduce el poder formal de los empleadores (Hyman, 1975:26).

Por tanto, los cambios en los sistemas de relaciones laborales no son exclusivamente de carácter institucional, ya que hay espacios informales de negociación y lucha por el poder que impactan en la generación de esos cambios.

Por su parte, Burawoy da mayor centralidad al aspecto institucional de las relaciones laborales ya que sostiene que dependiendo del papel que juegue el Estado en la regulación del conflicto, de allí resultan las diferentes configuraciones de los regímenes de fábrica. Sin embargo, el autor es claro al señalar que las diferentes formas de intervención estatal están condicionadas por los intereses de clase y las capacidades de clase definidas primariamente en el nivel de la producción (Burawoy, 1983: 601). Este argumento es similar al de Hyman que considera que la noción de relaciones industriales solo tiene valor analítico si incorpora la existencia de procesos y fuerzas contradictorias y trata la estabilidad e inestabilidad como de igual importancia para el sistema de beneficios del capitalismo. Por ello define las relaciones industriales como el estudio de los procesos de control sobre las relaciones de trabajo, que involucran la organización y la acción colectiva de los trabajadores (Hyman, 1975: 12).

En esta década de los setenta, también emergen los planteamientos sobre la convergencia en los sistemas de relaciones laborales con Dore, quien compara los sistemas japonés y británico, en donde el primero se presentaba mucho más eficiente que el último. Aunque el autor reconoce que las diferencias entre estos dos países en la concepción de la educación dan lugar a modelos de relaciones industriales diferentes, la orientación en Japón hacia la integración en la organización, le proporciona una mayor capacidad de competencia y participación en los mercados internacionales que se explica por la fuerte unidad empresarial. Esto posicionaba al Japón como el modelo paradigmático a seguir en términos de relaciones laborales.

Ya para la década de los ochenta destacan los aportes de Burawoy quien desarrolla el concepto de política de producción a través de una doble crítica. Primero, a la reciente literatura sobre la organización del trabajo que ignora los regímenes ideológicos y políticos en la producción. Y segundo, las recientes teorías del estado, por no poder erradicar sus intervenciones en los requerimientos del desarrollo capitalista.

El autor distingue tres tipos de políticas de producción: despótica, hegemónica y despótica hegemónica. El enfoque es sobre las variaciones nacionales de los regímenes hegemónicos, que considera que las diferentes configuraciones nacionales de la intervención estatal están enmarcadas por el combinado y desigual desarrollo del capitalismo en una escala mundial.

Burawoy considera que el proceso de producción no está confinado al proceso de trabajo (las relaciones sociales dentro de las cuales trabajadores(as) transforman materias primas en productos útiles con los instrumentos de producción); ya que el proceso de producción va más allá porque incluye aparatos políticos los cuales reproducen estas relaciones del proceso de trabajo a través de los conflictos de regulación. A estos aparatos los llama Burawoy, regímenes de fábrica y a los conflictos asociados los denomina con el nombre de políticas de producción o políticas productivas.

Pero en la misma década de los ochenta con la aplicación de políticas neoliberales en los países europeos, norteamericanos y latinoamericanos que los debates contemporáneos sobre modelos de relaciones laborales se van orientar con mayor énfasis hacia la evaluación de la divergencia o convergencia a nivel mundial. Diferentes fuerzas influyeron en el posicionamiento de tal debate en los estudios sobre las relaciones laborales. En primer lugar podrían señalarse los factores que generaron una fuerte crisis económica en esta década, consecuencia de la crisis fiscal del Estado de Bienestar en buena parte del mundo. Estos factores tienen que ver con los cambios estructurales a nivel económico y político producidos en las dos décadas anteriores (sesentas y setentas) marcadas por una profunda transformación del sistema capitalista; caracterizada principalmente por la nueva división internacional del trabajo industrial, ligada al fenómeno conocido actualmente como globalización, cuyo signos más evidentes fueron la imposición de la organización flexible del trabajo industrial y la reconversión tecnológica.

En el caso de Latinoamérica el impacto de estos fenómenos del capitalismo global se evidenció en la crisis de la deuda externa con Estados Unidos en todos los países de esta región, ligada a los programas impuestos por el FMI de refinanciación de la deuda a través del ajuste económico estructural, la imposición de dictaduras en los países del Cono sur, ligados a regímenes de gobierno contrainsurgentes y basados en la seguridad nacional. Otros problemas sociales asociados a esta crisis fueron la consolidación del narcotráfico, la corrupción de los gobiernos y entes estatales, el crecimiento de la economía informal y de la migración campo-ciudad, ligada al fenómeno de la urbanización precaria.

El neoliberalismo a nivel mundial ha implicado la generalización de la flexibilidad en las relaciones laborales. En América Latina la flexibilidad laboral se ha aplicado en el marco de la reestructuración industrial, la innovación tecnológica y la apertura económica vía políticas neoliberales, que operan desde mediados de la década del setenta (Quintar, 1990: 221; Lucena, 2000). En este sentido, la flexibilidad ha buscado lograr tres objetivos principalmente, la reorganización del proceso de producción en el nivel tecnológico (flexibilidad funcional), el

abaratamiento y reducción de los costos laborales en el momento de la contratación de la mano de obra (flexibilidad salarial y numérica) y el freno de los procesos de sindicalización como fragmentación del movimiento obrero (Quintar, 1990, De la Garza, 1998A). Es importante tener en cuenta que el concepto mismo de flexibilidad en el marco de las relaciones laborales se asume de muy diferentes maneras y se define de diversas formas. Como señala Quintar en primer lugar hay que dar cuenta que el concepto de flexibilidad ha estado sujeto a una “utilización eminentemente ideológica”. Desde el nivel tecnológico y del punto de vista de los empresarios la flexibilidad se ha impuesto como la utilización de formas menos rígidas de organizar la producción, logrando polivalencia funcional de los trabajadores dentro de una fábrica flexible, con el fin de adaptarla “a los requerimientos del mercado y de las nuevas tecnologías” (Quintar, 1990: 230). Sin embargo, la flexibilidad en este caso como opuesto a “lo rígido” de las formas organizativas tayloristas-fordistas, no significa que la carga laboral disminuya. De igual forma, la flexibilidad se ha manifestado en América Latina más como precarización que como adaptación a la dinámica de innovación tecnológica de las nuevas formas de organización de la producción.

Tal situación se enmarca en la lógica sistémica del capital que implica la necesidad de lograr altas tasas de ganancia y evitar el conflicto fabril. En este contexto hay que señalar que una fuerza bastante importante es el nuevo protagonismo empresarial que está íntimamente ligado a la fuerza de carácter político-ideológico, que implicó en esta década el ascenso del neoconservadurismo y de la nueva derecha. Estas fuerzas se basan en la doctrina neoliberal sustentada en las ideas de un Estado mínimo que no interviene en la economía, por tanto toda relación laboral es de carácter individual, ya que está regulada exclusivamente por el movimiento de oferta y demanda de la economía. El sindicato aquí no tiene lugar, es un actor que genera distorsión en los arreglos de los modelos de relaciones laborales. Es esta ideología neoliberal la que en parte influye en que el empresariado se posicione como un actor político fuerte, ya que es difundida por ellos principalmente, aunque permea al conjunto de la sociedad, siendo clave aquí el papel jugado por la academia.

De manera que el contexto neoliberal ligado al ascenso de los empresarios como nuevo actor político sustentando en las ideologías del neoconservadurismo y de la nueva derecha, influye de nuevo en el posicionamiento del planteamiento sobre la convergencia en los sistemas de relaciones laborales a nivel mundial. Sin embargo, surgieron algunos planteamientos sobre la posibilidad de divergencia en los SRI, entre los que pueden destacarse el estudio comparativo entre Francia y Alemania que desarrolló el Laboratorio LEST de Francia para la década de los ochenta, en el que sostenían que las culturas nacionales y los marcos institucionales distintos generan divergencias entre los sistemas de relaciones laborales de estos dos países. El desarrollo histórico particular de cada sociedad, marcan cursos de acción diferentes, ya que frente a un mismo obstáculo, los empresarios por ejemplo pueden tomar decisiones y opciones distintas. Esto porque las decisiones están construidas socialmente y permeadas por las culturas nacionales y locales que configuran marcos institucionales diferentes, por tanto no habría posibilidad de convergencia en los sistemas de relaciones laborales.

Pero en la década de los noventa, marcada por la caída del muro de Berlín que representó la caída del socialismo real y el triunfo del neoliberalismo, los planteamientos sobre la convergencia vuelven a posicionarse. Destaca principalmente el estudio de Womack (1992) “La máquina que cambió el mundo” sobre el caso de japonés, en el que se puede ver una línea de continuidad con el estudio de Dore. Womack sostiene que el modelo japonés de relaciones laborales cuenta con

tres ventajas que los posicionan como el caso más exitoso a nivel mundial en esta materia. En primer lugar cuenta con una estructura descentralizada de negociación de la relación capital/trabajo. En segundo lugar la práctica de trabajo en grupo permite mayor producción, cohesión de la organización para así responder de forma más adecuada a las fluctuaciones del mercado. Esto se sustenta en el modelo de la *lean production* o producción esbelta.

Dado que este modelo japonés de relaciones laborales se desarrolla en un contexto donde los estados nacionales se vuelven cada vez más débiles por el mayor peso que tienen las fuerzas económicas de los mercados -como consecuencia del impulso de la globalización-, para Womack era posible sostener que a nivel mundial los SRI convergirían hacia el modelo japonés; ya que éste podría trasladarse a cualquier modelo nacional, a pesar de su contexto institucional. Sin embargo, en tanto como sostiene Richard Hyman, las relaciones laborales implican procesos históricos socialmente construidos, los procesos culturales están permanentemente implicados en los mismos y son los que marcan las particularidades y especificidades y por tanto las diferencias entre los sistemas nacionales de relaciones laborales.

Los debates actuales sobre convergencia y divergencia en las relaciones laborales

De acuerdo con los anteriores antecedentes como señala Vos desde hace 40 años se ha debatido sobre la posibilidad de convergencia de los sistemas nacionales de relaciones industriales, primero teniendo como marco el contexto de la internacionalización de la economía y desde la década del 2000, en el contexto de integración europea (Vos, 2006).

Los estudios actuales sobre la convergencia o divergencia en los sistemas de relaciones laborales a nivel mundial, han optado principalmente por situarse en una posición intermedia, en donde reconocen convergencias en determinados aspectos, pero divergencias en otros. Sin embargo, a mi parecer, una de las carencias de los estudios más reconocidos sobre la disyuntiva entre divergencia o convergencia, es que se centran en los casos empíricos de las economías avanzadas o en desarrollo y tal vez sea esto precisamente lo que explica el sesgo institucionalista que posee la mayoría y su inclinación hacia el planteamiento de la convergencia, más desde una visión ideológica. Los estudios sobre África, América Latina y el Caribe son marginales y los que existen plantean este problema en términos diferentes a la idea que considero bastante maniquea de la convergencia o divergencia. Autores como Rainer Dombois (1998) o Héctor Lucena (2000) abordan la problemática para Latinoamérica desde una visión más compleja que la de posicionarse de un lado u otro de la balanza o simplemente en una posición intermedia, teniendo en cuenta los procesos de larga y corta duración que han influido en los cambios en las relaciones laborales. Pero haciendo particular énfasis en el carácter dinámico que tienen los sindicatos en la configuración de las relaciones laborales en cada país, y que ante tendencias similares producen respuestas distintas. Lucena señala que las propuestas neoliberales señalan tendencias pero no se observa un patrón uniforme y que por tanto las respuestas a la privatización por parte de los sindicatos ha sido oponerse (excepcional) o negociarla (más frecuente), como ocurrió en el caso de Telmex en México (Lucena, 2000: 428 y 440).

Para ejemplificar este planteamiento se retoma el planteamiento de Lucio Baccaro y Chris Howell sobre lo que llaman una trayectoria común neoliberal que parece ser la tendencia de las transformaciones producidas en las relaciones industriales en las sociedades capitalistas avanzadas. Sin duda, como se planteaba en los antecedentes, si se optara por la posición de la

convergencia, el fenómeno más visible de la misma sería el fuerte posicionamiento de las prácticas y políticas neoliberales a nivel mundial. Esta es una realidad que no puede desconocerse. Sin embargo, Baccaro y Howell entienden a las relaciones laborales como una esfera exclusivamente institucional y por tanto entienden el cambio en el sentido neoliberal como una transformación institucional (Baccaro y Howell, 2011: 522-524).

Es importante aclarar que los autores no se inclinan hacia la consideración de aceptar plenamente la convergencia en las relaciones laborales de los 14 países de capitalismo avanzado que estudian entre 1974 y 2005, ya que reconocen que a pesar de la trayectoria neoliberal común hay importantes diferencias en la forma cómo se configura tal trayectoria en cada país y en la adopción y aplicación de las políticas neoliberales, por lo que incluso se apoyan en la teoría de la variedad de capitalismo de Hall y Soskice (2001). Pero aunque esto es así, los autores hacen hincapié en que a pesar de que haya diferencias entre estos países en sus ritmos de cambio y puntos de partida en la adopción de prácticas neoliberales en las relaciones laborales, hay una direccionalidad común para el cambio institucional y que tal direccionalidad es de carácter neoliberal (Baccaro y Howell, 2011: 526).

En el mismo sentido de Baccaro y Howell, Mills et. al. sostienen que los procesos de globalización han producido una tendencia hacia las convergencias coercitiva isomórfica y mimética de los sistemas de relaciones laborales. La convergencia isomórfica coercitiva la sitúan a nivel institucional y se produce cuando hay dependencia de los recursos entre naciones por la interdependencia que genera la globalización. De manera que organismos supranacionales como el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional presionan a las naciones a seguir directrices similares lo que conduciría hacia la convergencia en los modelos de relaciones laborales entre naciones. La convergencia mimética refiere no al forzamiento para seguir directrices comunes, sino a la copia voluntaria por parte de los gobiernos, de las políticas que parecen tener más éxito (2008: 564-565). Sin embargo, reconocen lo problemático que resulta la dicotomía entre convergencia o divergencia por lo que retoman el término de divergencias convergentes para señalar que aunque se manifiesta una convergencia en las instituciones, organizaciones y entre los sistemas nacionales; la globalización puede al mismo tiempo propiciar divergencias, dadas las diferencias regionales y de agrupación de los regímenes de bienestar.

El estudio de Mills et. al. concluye que la globalización ha producido convergencias divergentes y no ha conducido a la convergencia de las políticas neoliberales de mercado, ya que más bien ha profundizado las diferencias ya existentes en las relaciones laborales entre los grupos sociales, como las de género, educativas y nivel ocupacional. Sin embargo, el sesgo institucional sigue estando presente, ya que parten de los tres caminos que consideran centrales del enfoque de la convergencia institucional: la convergencia coercitiva, la convergencia mimética y trayectorias dependientes de las divergencias convergentes. Por lo que continúan planteando el cambio en términos institucionales.

Aunque sin duda se podría compartir con los autores que la direccionalidad del cambio ha sido neoliberal, el problema surge con el sesgo institucionalista que tiene su enfoque, para entender las transformaciones en los modelos de relaciones laborales. Aquí parece presentarse una continuidad con el enfoque estructural-funcionalista de Dunlop, que también define al cambio en el subsistema de relaciones industriales en un sentido institucional, es decir de la formalidad de las reglas que permiten el funcionamiento del mismo. De hecho define el objetivo de su teoría

como el intento de explicación de “los motivos por los que se establecen determinadas reglas en determinados sistemas de relaciones industriales y cómo y por qué cambian en respuesta a cambios que afectan al sistema” (Dunlop, 1958: 22). Los SRI cambian, cuando cambian sus reglas que conforman instituciones, pero como el cambio es institucional, por ello es lento, adaptativo y restaurador del sistema. De esa visión deriva su concepción de la unidad del SRI, dada por el consenso entre los actores que obran de forma recíproca de acuerdo a las reglas, en una constante negociación del poder. Esto lo lleva a una concepción del SRI como un sistema estable en donde margina el papel de la política, ya que supone que las ideologías de cada actor del SRI deben ser compatibles para tener consistencia. Por ello entiende la ideología como entendimientos compartidos y por tanto reduce el papel del conflicto y las contradicciones en el sistema por conflictos de intereses que están presentes, dadas las diferentes ideologías que no siempre son compartidas entre los actores y que por lo tanto pueden chocar y producir enfrentamientos.

De todas maneras, hay que señalar que investigaciones actuales sobre convergencia o divergencia en las relaciones laborales tienden a ser más moderados en sus posiciones y planteamientos. Es el caso del estudio de Kees J. Vos que señala el cuestionamiento a los enfoques basados en la institucionalidad en tanto son los más aceptados en los estudios de corte comparativo, ya que no todos los resultados de las decisiones políticas están determinados por las instituciones, aunque estas permiten en parte la estabilidad de los sistemas de relaciones laborales (Vos, 2006: 323).

De igual forma, Vos señala que buena parte de la evidencia empírica sugiere que más bien la tendencia es hacia la divergencia que hacia la convergencia, ya que las decisiones políticas sobre relaciones laborales en contextos regionales son en buena parte resultado de procesos de negociación. En su investigación sobre las relaciones industriales en la Unión Europea, precisamente Vos demuestra diferentes caminos de configuración de las mismas, ya que por una parte se produce una política de convergencia de arriba hacia abajo, marcada por una fuerte tendencia a la descentralización e individualización de las relaciones laborales, como es el caso del concepto de la calidad del empleo (Vos, 2006: 316-320). Pero al mismo tiempo se produce una tendencia de la negociación de las relaciones laborales de abajo hacia arriba, como ha ocurrido en el caso de la negociación colectiva en la Unión Europea. Destaca el papel que han tenido los sindicatos en la coordinación transnacional de la negociación colectiva y la convergencia hacia el crecimiento de los sindicatos y la productividad laboral a pesar de la actual moderación salarial que se presenta en esta región (Vos, 2006: 321).

Pero sin duda, a pesar de las salvedades que hace, la posición del autor se inclina hacia la posibilidad de convergencia en los sistemas de relaciones laborales, ya que señala que probablemente la incapacidad de dar cuenta de la convergencia se explica por los cortos períodos de tiempo en los que se llevan a cabo las investigaciones y que sería necesario realizar estudios longitudinales que permitieran dar cuenta de la persistencia de los modelos nacionales. La diferencia del enfoque de Vos con otros estudios sobre convergencia, es que para él, la tendencia a la convergencia en las relaciones laborales la proporciona el contexto regional, y por eso enmarca su investigación en el contexto de las que podrían llamarse Economías Coordinadas de Mercado de la Unión Europea. Se inclina entonces por la tendencia convergente hacia la europeización de las relaciones laborales, ya que señala que la intención de su análisis es demostrar la existencia de las presiones convergentes en los diferentes niveles de las relaciones laborales (Vos, 2006: 321).

Así que en la mayoría de estudios sobre convergencia o divergencia en los sistemas de relaciones laborales falta dar más centralidad al papel de los actores, principalmente de la clase obrera y sus sindicatos, ya que son claves en el entendimiento de la dinámica de las relaciones laborales. Sus espacios de control y resistencia son fundamentales en la configuración de los sistemas de relaciones laborales.

En este sentido, se presenta entonces un problema de carácter metodológico, que también parece ser ideológico-político, al considerar implícitamente ciertos modelos mejores o superiores a otros, tratando de hacer encajar las diversas realidades empíricas con los modelos teóricos. Por ello, siguiendo a Hyman (1987), uno de los principales problemas de estos trabajos es que hacen poco énfasis en el entendimiento de las relaciones laborales como procesos de control y negociación, ya que como procesos no son hechos dados sino que deben reconstruirse. Estos procesos tienen fuertes dosis de indeterminación, por lo que no están sujetos de manera exclusiva o principal a los espacios formales de carácter institucional. Falta profundizar en esos espacios de indeterminación que se llenan de subjetividades y que son resultado de las interacciones no predecibles de los diferentes actores laborales.

Volviendo al caso de América Latina, aunque la forma clásica de definir las relaciones laborales ha referido a las formas de regulación de las esferas de la producción y la circulación, de acuerdo con De la Garza, una concepción ampliada de las relaciones laborales como regulación de la relaciones de trabajo implica no solo dar cuenta de la relación formal entre los actores clásicos como son los sindicatos, empresarios y Estado, sino también de las relaciones informales o explícitas entre esos actores. Así que la regulación del trabajo es una construcción entre actores que se mueven en estructuras que los limitan, pero que son mediadas por sus subjetividades ya que dan sentido a esa interacción a través del conflicto o la negociación (De la Garza, 2011: 14).

En este sentido, interesa retomar el concepto de nuevas relaciones industriales de De la Garza, ya que aborda el proceso productivo dentro del plano de las relaciones laborales, siendo uno de sus aportes es que intenta dar cuenta de los procesos en los que "...descentralización y flexibilidad tratan de vincularse con opciones democratizadoras de las decisiones, consensos, negociación colectiva de nuevo tipo". (De la Garza, 1998A: 245).

En esta propuesta los conceptos de modelo de producción y modelo de industrialización son alternizados por configuración sociotécnica de los procesos productivos (arreglo de tecnología, organización y gestión de la mano de obra, relaciones laborales, perfil de la fuerza de trabajo y culturas del trabajo) y por el de Unidad Socioeconómica de Producción, que incluye las relaciones entre cadenas entre clientes y proveedores, vínculos con los mercados de trabajo, tecnología, dinero, gobierno, otras instituciones o actores, relaciones industriales a nivel local, regional y nacional (De la Garza, 1998A: 249).

Para De la Garza las relaciones laborales no deben confundirse con la organización y gestión, ya que cada una implica ángulos de análisis diferentes. Las relaciones laborales comprenden las relaciones entre capital y trabajo al interior de las empresas, pero también comprenden la negociación colectiva y la organización y gestión de la mano de obra. Por ello, las relaciones del proceso de trabajo pueden ser analizadas desde el punto de vista de la organización o de las relaciones laborales.

Así que cuando la relación laboral se aborda desde el control del proceso de trabajo, implica fijarse en la dimensión del poder de decisión de la empresa, los trabajadores y sindicatos respecto al empleo, el salario, las condiciones de trabajo y la gestión de la mano de obra, el cambio en la organización y la tecnología y en los clientes y proveedores. Es decir, el control que opera sobre las estructuras de organización del trabajo. En este sentido, el control sobre el proceso de trabajo refiere a la “capacidad de decidir sobre el proceso, la calidad o los trabajadores. Control sobre el proceso y resultados materiales y comportamiento de los hombres en la producción” (De la Garza, 1998A: 35). El análisis de las relaciones laborales desde el control del proceso de trabajo, también incluye dar cuenta de las estrategias empresariales de flexibilidad en relación con las nuevas formas de organización que implican un componente identidad corporativa ligada al control del proceso de trabajo.

En el caso del proyecto de tesis que se está planteando interesa retomar este enfoque de las relaciones laborales abordadas desde la relación entre control y conflicto en el proceso de trabajo, que implica también la lucha frente a la imposición y negociación de la identidad del trabajador o trabajadora (Hernández, 2012: 112). Como señala De la Garza, un enfoque de este tipo abarca el control sobre las decisiones en la producción, técnicas y organizativas, la inducción o imposición de comportamientos sobre los empleados y el control en el piso de la fábrica. Tal inducción de comportamientos puede ir en el sentido de generar una identidad con la empresa, o el involucramiento, participación y compromisos en los procesos de producción (De la Garza, 1998A: 35-36).

2.5.2. Cultura e Identidad Laboral

Cultura laboral

Antes de referirse al concepto específico de cultura laboral, habría que referirse brevemente al concepto amplio de cultura, que está íntimamente ligado al de poder en tanto como señala Gilberto Giménez (1999), la cultura es una operadora de las diferenciaciones sociales, que se concretan a través de procesos de dominación, negociación y resistencia. Y es en este sentido que el concepto de cultura remite también al concepto de identidad, como parte de la cristalización subjetiva e intersubjetiva de las diferenciaciones sociales (género, raza, etnicidad, clase) en los individuos, ya que las identidades colectivas e individuales son formas en las que la cultura se concreta e interioriza.

De acuerdo con Giménez la cultura remite entonces a la forma como se organiza socialmente el sentido, que se objetiva en formas simbólicas y se interioriza por los sujetos de forma más o menos estable a través de representaciones y visiones del mundo compartidas en contextos históricos y sociales específicos (Giménez, 2005). Giménez define a la cultura entonces como “el conjunto de signos, símbolos, representaciones, modelos, actitudes, valores, etcétera, inherentes a la vida social” (Giménez, 1999: 31).

La función de la cultura es entonces la construcción del sentido, hacia afuera y hacia sí mismo, que permite la configuración de identidades, es decir la cultura tienen un impacto en lo biográfico. La cultura tiene dimensiones objetivas y subjetivas, que atañen a la construcción del universo simbólico, entendido como el proceso de dar sentido a lo social. Y esto porque todas las

relaciones sociales están permeadas por la dimensión simbólica que atañe al terreno de la cultura. Las relaciones sociales entre los sujetos se expresan a través de símbolos y códigos, aunque estos son solo algunos niveles en los que se concreta la cultura, ya que la construcción de sentido no se reduce a la negociación de códigos. La cultura entonces, está al mismo tiempo está estructurada y es estructurante de las dimensiones política, económica y demográfica de las sociedades.

Sin embargo, la cultura no puede entenderse como un universo simbólico homogéneo, ya que hay zonas de estabilidad y también de cambio generadas por el conflicto o choque entre diferentes acumulados culturales. La cultura entonces es heterogénea, y esto lleva a la necesidad de hablar en términos concretos no de la cultura sino de las culturas. La coexistencia de diferentes culturas y los conflictos que pueden surgir entre ellas remiten de nuevo al ámbito del poder y de la dimensión política de lo social, ya que como señala Giménez de acuerdo con Weber el poder no solo se impone por la fuerza sino que necesita de la construcción de la legitimidad que remite a esferas culturales como la religión o las ideologías (Giménez, 1999: 47).

En este sentido, el caso específico de la cultura laboral tiene que ver con el hecho de que la experiencia laboral no se agota en el mundo del trabajo ya que pasa por la influencia e interacción con otros mundos de vida. Es decir que en el mundo del trabajo intervienen elementos culturales más amplios que lo permean. La experiencia laboral pasa entonces por la influencia de los valores, la religiosidad, las construcción de género femeninas y masculinas, en donde la identidad laboral se conforma a través de procesos sociales amplios, es decir en su dimensión intersubjetiva que es siempre de carácter cultural.

De manera que como señala Giménez los conceptos de identidad y cultura son indisociables, ya que la identidad se construye a partir de materiales culturales y es la cultura interiorizada por los sujetos. La cultura actúa como diferenciadora de los sujetos hacia afuera (identidades colectivas) y hacia dentro (identidad individual). Así define Giménez la relación estrecha entre identidad y cultura:

“(…) la cultura no puede ser operativa más que a través de los actores sociales que la portan (agency), la tesis precedente puede ser ampliada añadiendo que la cultura sólo puede proyectar su eficacia por mediación de la identidad. En efecto, en cuanto dimensión subjetiva de los actores sociales, *la identidad no es más que el lado subjetivo de la cultura*², resultante, como queda dicho, de la interiorización distintiva de símbolos, valores y normas” (Giménez, 1999: 47-48).

De igual forma sucede con la relación específica entre los conceptos de cultura laboral e identidad laboral. La cultura laboral tiene que ver con los procesos subjetivos que intervienen en la construcción de la identidad laboral de los trabajadores. Esto en el sentido de que las interacciones entre los actores son procesos de dar sentido que están permeadas de significados y que “pueden apuntar hacia la identidad de los sujetos y en esta medida hablarse de culturas de la empresa, los managers, los obreros o sindical” (De la Garza, 1998A: 24). La cultura laboral entonces remite a la generación de sentido en el ámbito laboral, al universo simbólico en el espacio de trabajo, que permea las relaciones entre los diferentes actores laborales. De manera que las relaciones simbólicas entre los actores laborales están mediadas por las diferenciaciones

² Cursivas del autor

sociales de clase, de género, de raza, de etnia, de nacionalidad que implican un proceso subjetivo que genera esquemas de significación, espacios de relaciones de fuerza y de luchas simbólicas entre los diferentes actores (Hernández, 2012: 32).

La cultura laboral entonces tampoco es homogénea, se pueden distinguir al menos tres tipos, la de los trabajadores, la de los empresarios y la sindical en caso de existir. Sin embargo, pueden coexistir al mismo tiempo y solapar, interaccionar y negociar entre sí y, pueden también entrar en conflicto. Tales negociaciones pueden ser explícitas o implícitas a través de acuerdos simbólico, como por ejemplo ciertas prácticas permitidas en el lugar de trabajo que puedan permitir un mejor ambiente, y que contribuyen a generación de identidad con la empresa. Esto en el sentido de lo que señala Hernández sobre que el poder rebasa la frontera de lo mero productivo y configura el trabajo como cultura y también como sociabilidad, y puede implicar la aceptación o resistencia a una identidad corporativa que se le busca imponer a los trabajadores. De manera pues, que la cultura laboral o del trabajo en una planta refiere a la relación entre los sujetos laborales, gerencias, ingenieros, supervisores trabajadores, y la concepción subjetiva que tienen los unos de los otros, enmarcada en relaciones de poder (Hernández 2012). Para Hernández la cultura refiere a la “acumulación de significados históricamente entendidos y que en la práctica diaria ayudan a crear significados, legitiman valores colectivos dando sentido al mundo de la empresa y del trabajo. Esta acumulación de significados socialmente entendidos están embebidos de ideología, de estereotipos, de concepciones sobre la raza, del género, de la clase social, del estatus socioeconómico y de la nacionalidad” (Hernández, 2012: 31-32).

De acuerdo con Guadarrama, los estudios empíricos sobre las culturas laborales han recorrido un largo camino que puede rastrearse desde los estudios de Goldthorpe o en el ya clásico estudio de Thompson, *La Formación de la clase obrera en Inglaterra*. Los enfoques sobre las culturas laborales se han movido entre las corrientes estructuralistas y accionalistas teniendo como centro de análisis los procesos de trabajo, la subjetividad y la acción obrera y sindical (Guadarrama, 2003).

Como señala Guzmán ha sido principalmente desde la antropología que se ha insistido en la necesidad de estudiar las culturas laborales con mayor profundidad a partir del espacio fabril y las relaciones que cotidianamente tienen los trabajadores. Es así como los estudios antropológicos sobre las culturas laborales han destacado principalmente tres momentos analíticos. El primero relacionado con el proceso laboral mismo, las relaciones en la fábrica y el momento del trabajo. El segundo referido a las diferentes formas de organización y acción obrera y el tercero referido a la problematización de las condiciones de vida de los trabajadores (Guzmán, 2003: 3-4).

Así que los estudios de cultura laboral teniendo como centro de análisis el proceso de trabajo han tenido gran importancia para los estudios laborales, tanto de corte antropológico como sociológico. En este sentido, interesa destacar la investigación de Luis Reygadas, *Ensamblando Culturas*, centrada en el aspecto de las culturas del trabajo presentes en la industria maquiladora, o en lo que denomina el autor, la dimensión simbólica de las relaciones laborales. Reygadas encuentra que la formación de las nuevas culturas de trabajo en las maquiladoras, está relacionada con las transformaciones en la organización del proceso productivo que se desarrollan en éstas (Reygadas, 2002: 18, 19 y 22). Son tres casos los que analiza el autor. El primer caso corresponde con el de la maquila guatemalteca de la confección, en la que la organización del trabajo va desde labores semiartesanales, trabajo a domicilio en talleres

familiares, y trabajo en plantas de firmas multinacionales coreanas. En esta maquila se presenta un choque cultural entre la cultura material y simbólica de las mujeres indígenas y la cultura racional industrial de ingenieros y supervisores coreanos, que se traduce en malos tratos físicos y verbales de éstos hacia ellas. Todo esto se encuentra marcado por la aplicación de un taylorismo autoritario, en la que el ambiente de trabajo es opresivo, y no hay presencia de sindicato. Algunas firmas continúan aplicando el sistema de pago a destajo y otras lo han reemplazado por el salario por día (Reygadas, 2002: 18, 62 y 66-67). En la maquila guatemalteca priman principalmente elementos de la primera generación de maquiladoras, aunque se presentan atisbos de segunda generación, con algunos elementos muy precarios de postfordismo. Reygadas lo denomina como “tímidas expresiones de postfordismo”, en tanto los empresarios argumentan que aplican métodos como el justo a tiempo y la calidad total en el proceso de trabajo, aunque en realidad, esto no sea más que una línea de producción en serie ligada a “inspecciones del producto realizadas a posteriori del proceso productivo” (Reygadas, 2002: 63 y 64).

El segundo caso es el de México, con la empresa Zenco asentada en Ciudad Juárez. Su organización del proceso productivo comparte elementos comunes de las maquiladoras tradicionales: una fuerte presencia de disciplina jerárquica, en la que la organización del trabajo se desarrolla bajo los principios tayloristas-fordistas, con cadenas de montaje en las que se ensamblan televisores para multinacionales norteamericanas. De igual forma, hay mayor énfasis en la cantidad de lo producido que en la calidad, dado que el control de calidad se realiza a posteriori y no a lo largo del proceso. Pero al mismo tiempo, esta maquila tiene elementos diferentes, que corresponden con algunos rasgos de las maquilas flexibles o de segunda generación: cuentan con sindicato, los salarios son un poco más altos que el promedio pagado regularmente en las maquilas y hay un alto porcentaje de hombres contratados. En general, los ritmos de trabajo son intensos, la cultura laboral es autoritaria, pero no se presentan maltratos físicos (Reygadas, 2002: 18, 87 y 104). El tercero, es el caso de la planta Altec, en Chihuahua (México), una maquiladora que ensambla autoestéreos para la empresa Ford. Reygadas define esta maquila como la más moderna, ya que desde el punto de vista de la organización del trabajo es la más sofisticada, siendo considerada como una *nueva maquiladora*, que podría ubicarse entre la segunda y tercera generación de maquiladoras. En esta maquiladora las líneas de ensamble se encuentran organizadas en forma de U, bajo la forma del kan ban japonés, del modelo postfordista. Sin embargo, Reygadas señala que el proceso de producción sigue arraigado a los principios de fragmentación de tareas y adición secuencial de las mismas. Pero sin duda se presentan innovaciones, ya que se aplican con éxito métodos como el justo a tiempo y los procesos de mejoramiento continuo. Sin embargo, a pesar de la modernización de los procesos de trabajo en esta maquila presenta contradicciones, -ya que intenta aplicar la participación de los trabajadores en la toma de algunas decisiones de los procesos, con el fin de lograr que sus trabajadores se identifiquen con la empresa-, esto no ha conducido a una mejora o alza del salario. Las mujeres obreras contratadas expresan no sentirse parte integrante de la empresa, en tanto sus salarios continúan siendo muy bajos para las labores que desarrollan y porque además no visualizan perspectivas de movilidad social a mediano plazo (Reygadas, 2002: 18, 106 y 107).

Reygadas finalmente concluye que la diversidad de organización productiva presente en estos tres casos, permiten afirmar la inexistencia de una cultura de trabajo homogénea en las maquiladoras (Reygadas, 2002: 21 y 26).

De igual forma, destacan los estudios de De la Garza y Hernández que abordan la configuración cultural de la producción y del control del proceso de trabajo a partir de estudios empíricos en plantas maquiladoras fijando la atención en la configuración sociotécnica de las mismas.

De la Garza plantea que la cultura laboral se expresa en las relaciones entre los actores laborales que refieren de manera específica al control del proceso de trabajo y la organización de la producción. Refiere al universo simbólico que configuran las formas y normas sobre el cómo trabajar: los significados, actitudes o valores. La forma como la cultura permea la forma de tomar las decisiones en el proceso de trabajo y si influye en la ruptura con lo burocrático, generando espacios de incertidumbre e indeterminación que están permeados por lo cultural. Donde además, la flexibilidad y la crisis pueden influir en la instauración de un nuevo consenso en los procesos de trabajo, una nueva cultura laboral y nuevas relaciones industriales. (De la Garza, 1998A: 26).

Así que en el contexto de flexibilidad una nueva cultura laboral puede tener que ver con el involucramiento y la identidad corporativa. También con nuevas formas de organización del trabajo o las doctrinas gerenciales de la calidad y el justo a tiempo. Y si esto se expresa como involucramiento, participación, proposición o compromiso de los trabajadores. Pero también puede darse el caso como señala Hernández que la identidad corporativa pueda ser disputada por los trabajadores en su proceso de interpretación e implicación sobre el control, que puede repercutir en la ganancia de autonomía obrera o en el aflojamiento de control. O al contrario puede darse la ampliación del control gerencial a lo cultural. (Hernández, 2012: 35).

Más recientemente como señala Guadarrama, los estudios se han enfocado en el análisis de las alternancias de vida y trabajo en los espacios intra y extrafabriles, que pueden dividirse en dos grandes grupos “a) los cursos o trayectos de vida y trabajo de los individuos, constituidos por los espacios de reproducción de la fuerza de trabajo, como la familia, la escuela, el mercado de trabajo y la empresa y b) los que estudian las condiciones más específicas que orientan y forman a los individuos hacia y para el trabajo” (Guadarrama, 1997: 107). En el primer grupo destacan los estudios sobre la relación entre trabajo y mundo doméstico, en perspectivas que entrecruzan la explotación de clase con la de género. En estos estudios hay interés especial por el debate sobre la cultura de trabajo en relación con el mundo de vida de las mujeres y los sectores populares, con las mediaciones entre el mundo del trabajo y de la familia, las esferas de la producción y la reproducción. En el segundo grupo destacan los estudios sobre las identidades ocupacionales y profesionales, las relaciones entre educación y trabajo y sobre las políticas gerenciales, de capacitación y control de la mano de obra (Guadarrama, 1997: 108-113).

Así que para el caso de este proyecto de investigación interesan de manera particular los aspectos culturales que entran en juego en la organización de la producción, el control del proceso de trabajo y con las formas de identificación laboral de las mujeres obreras en la relación con sus compañeros de trabajo y sus superiores. Teniendo como marco de referencia la socialización cultural en otros espacios que permean las relaciones de trabajo, y que no solo responden a la individualidad de los sujetos, como los relacionados con la religión, la moral, la familia, el género entre otras que pueden tener influencia.

Identidad laboral

Como ya se mostró, los estudios sobre identidad laboral están estrechamente ligados al concepto de cultura laboral. Sin embargo, se considera necesario, reseñar brevemente los estudios específicos sobre identidades laborales. Las teorías sobre las identidades laborales tienen su antecedente en la emergencia y mayor difusión dentro de las teorías sobre acción colectiva y movimientos sociales y la irrupción del paradigma posmoderno en las ciencias sociales desde la década de los ochenta. Hobsbawn establece que los conceptos de política de identidad, identidad colectiva, grupos de identidad o etnicidad, hacen parte de una terminología que ha entrado en uso desde la década de los sesenta, fundamentalmente en Estados Unidos; y que responde a las grandes transformaciones acaecidas en el tercer cuarto del siglo XX, producto del desgaste de las unidades sociales clásicas de identificación como lo eran la clase y la nación y de las formas tradicionales de autoridad. Por ello otras formas de identidad como la étnica, de género o por orientación sexual han cobrado mayor relevancia (Hobsbawn, 1996: 88).

De esta forma fue como el concepto de identidad se volvió central no solo para los estudios sobre los movimientos sociales, sino sobre el lugar del individuo en la sociedad contemporánea y el mundo posmoderno. Es así como se posicionan las teorías sobre la fragmentación de la identidad personal y colectiva en la posmodernidad, que en el análisis sobre el mundo del trabajo, se vincularon con el funcionamiento flexible de los mercados (Castel, 1997; Sennett, 2000).

Las tesis de la fragmentación de la identidad laboral hacen parte de las tesis sobre el fin del trabajo como estructurador de otros mundos de vida bajo el marco de la flexibilidad, la globalización y la decadencia de sindicatos y las antiguas leyes laborales. Una de las primeras tesis sobre esta problemática fue la formulada por Offe, quien señalaba que dada la centralidad del ocio y consumo en la sociedad contemporánea, el mundo del trabajo perdía importancia en los imaginarios de los trabajadores. Otra formulación es la que sostiene que la flexibilidad de trabajo influye en la pérdida de importancia del salario fijo, seguridad en el puesto de trabajo, extensión de subcontratación y actividades no asalariadas, mano de obra obrera sin identidad profesional (Bauman, 2004; Sennett, 2000; Beck, 1998).

Frente a estas tesis que liquidan de plano la posibilidad de acción colectiva y de identidad en el marco de la flexibilidad laboral, De la Garza afirma que en primer lugar, los estudios empíricos han mostrado, que aunque los trabajadores atípicos, no clásicos o flexibles tienen limitaciones estructurales para organizarse, ello no significa que permanezcan en la pasividad. Y en segundo lugar, que la constitución de identidades no se da solo por características compartidas sino también por la abstracción de las diferencias, que implican las situaciones estructurales pero también su mediación subjetiva.

De igual forma, las identidades pueden presentarse en el nivel más profesional o corporativo por tipo de trayectoria en una rama, es así como los trabajadores pueden no identificarse con la empresa incluso llegando a trabajar largo tiempo en ella, pero sí pueden identificarse con sus compañeros con los que comparten varias características. Es así como la identidad no estaría tanto fragmentada como más bien puede conformarse en trayectoria. Y aunque el espacio de trabajo no siempre es clave en la constitución de identidades, ello no quiere decir que ya no sea posible construirlas desde ese lugar (De la Garza, 2010). De manera pues que aunque aún no se consolida una total desarticulación del ámbito laboral con los demás mundos de vida, es

importante reconocer que los espacios no necesariamente relacionados con el mundo del trabajo, se han vuelto muy importantes en la constitución de las identidades laborales (De la Garza, 1999:17).

Es en este sentido que De la Garza afirma que el problema de la identidad con el trabajo no se reduce a la semejanza entre la actividad concreta y el producto generado, ya que la crisis del movimiento obrero actual no necesariamente implica la crisis de las identidades laborales, más cuando se la concibe de una forma ampliada, en la que influyen otros espacios del mundo extralaboral como los espacios de consumo en la mano de obra joven y los roles domésticos en las mujeres (Guadarrama, 2006: 73; De la Garza, 2011: 321).

Dado que las identidades constituyen un proceso relacional, las fuentes de identificación pueden ser muchas, múltiples e interseccionales, es decir coexistir unas con otras, no sin contradicciones entre ellas. En este sentido, la identidad con el trabajo, principalmente en el caso de las mujeres trabajadoras, implica la relación con el mundo de la reproducción de la fuerza de trabajo; siendo que la producción es también reproducción social, reproducción que se ha definido como gratuita y que no solo es reproductiva sino productiva. La perspectiva clásica de la sociología del trabajo participó de la legitimación del trabajo industrial como productivo, pero definido como marginal cuando lo desarrollan mujeres, que es en lo cual se sustentan los empresarios para ofrecer bajos salarios y precarias condiciones laborales. De forma que las identidades se constituyen en la interrelación entre diferentes espacios de las relaciones sociales como el trabajo, la familias, la ciudad, los espacios de consumo, las organizaciones civiles y comunitarias, entre otros (De la Garza, 2011: 16-17 y 322).

Sin embargo, hay que recordar que la identidad no se produce en abstracto y hay que comprobarla siempre en concreto para poder determinar en este caso qué aspectos del mundo del trabajo y qué dimensión del mundo extralaboral influyen en la configuración de las mismas, como afirma De la Garza:

“(…) la eficacia de la vida laboral tendrá que mostrarse en concreto más no suponerse en todos los casos. Punto de vista que no coincide con el opuesto a la determinación laboral, el de nuevas determinaciones identitarias en el consumo, en el ocio o en la familia: para estos mundos de vida también estamos obligados a probar su pertinencia en los movimientos sociales concretos. Las identidades y acciones colectivas pueden tener relación intensa o débil con la vida del trabajo (De la Garza, 1999), además los mundos del consumo, del esparcimiento, en la familia pueden reconocerse traslapes con las actividades productivas (De la Garza, 1997)” (De la Garza, 2011: 20).

Otro aspecto importante sobre las discusiones de la problemática de la identidad laboral, es el entendimiento de la identidad como una forma específica de subjetividad en tanto sentido de pertenencia y como experiencia ligada a prácticas. La identidad por tanto tiene aspectos reflexivos pero tiene otros que permanecen implícitos (De la Garza, 1998B: 87; De la Garza, 2000: 322). En este sentido, para Jodelet, la subjetividad es un amplio campo que no solo refiere a la producción social del sujeto en su aspecto individual, sino que se relaciona con la dimensión identitaria como pertenencia a un grupo social o colectividad. Berger y Luckmann entienden la subjetividad como la inclusión amplia en el mundo objetivo, a través de los procesos de socialización que implican la interiorización de la realidad objetiva. Realidad que existe solo a condición de que se construye intersubjetivamente. Por tanto, en el sentido de De la Garza, el mundo de la vida cotidiana aparece como uno de los espacios por excelencia de la subjetividad,

aunque no se reduzca a éste. La subjetividad se constituye de la experiencia personal encarnada en los roles, en la que el proceso de identificación o de asumir una identidad es impactada por la biografía personal. Por tanto la subjetividad es el piso de lo social, un proceso de dar sentido en concreto siendo el mundo de la cotidianeidad donde los mundos de vida se despliegan.

En este sentido para el proyecto de tesis de maestría, interesa retomar los diferentes aportes de las teorías mencionados, en el sentido que permitan dar cuenta de la forma como las trabajadoras pueden dar sentido a su trabajo en la intersección entre los mundos laboral y extralaboral, de acuerdo a su situación concreta en estructuras, mediadas por sus subjetividades y permeadas por el universo simbólico de la cultura en su sentido amplio y de las especificidades de las culturas laborales que tienen presencia en la planta de autopartes objeto de estudio. Esto implica entender que los procesos de subjetivación y de construcción de identidad laboral son distintos dependiendo de las posiciones sociales y de los contextos culturales en los que estas mujeres obreras están ubicadas.

2.6. Objetivos

2.6.1. Objetivo general

- ⊙ Analizar la forma en la que las relaciones laborales permiten o no la configuración de identidades laborales de un grupo de mujeres y hombres obreros, a partir de su grado de participación en el control del proceso de trabajo y de algunos de sus espacios extralaborales.

2.6.2. Objetivos específicos

- ⊙ Analizar la forma en que las relaciones laborales de la planta maquiladora Automotores-Celaya permiten o no disputar el control del proceso de trabajo en un grupo de mujeres y hombres obreras.
- ⊙ Reconstruir los diferentes niveles de la configuración sociotécnica de la planta.
- ⊙ Identificar la forma como las relaciones laborales ubica a hombres y mujeres obreros en determinados puestos de trabajo en las diferentes áreas del proceso de producción.
- ⊙ Establecer la forma en que la diferenciación de género en el piso de la fábrica permite o restringe el grado de participación de un grupo de mujeres y hombres obreros en el control del proceso de trabajo.
- ⊙ Analizar la forma en que participan y se disputan un grupo de mujeres y hombres obreros en el control del proceso de trabajo de la industria maquiladora de autopartes.
- ⊙ Reconstruir y analizar la forma como se disputa el control del proceso de trabajo entre hombres y mujeres.
- ⊙ Conocer en qué procesos de negociación, consenso, conflicto o resistencia participan los hombres y mujeres obreros en la lucha por el control del proceso de trabajo.

- ⊙ Analizar el impacto subjetivo de las relaciones laborales de la industria maquiladora sobre un grupo trabajadoras en algunos de sus espacios de vida extralaborales (ámbito doméstico).

2.7. Metodología

Esta investigación se plantea como un estudio de caso, en la que el eje central de análisis es la posibilidad de construcción o no de identidades laborales en hombres y mujeres obreros a partir de la configuración específica de las relaciones laborales en una planta de la industria maquiladora automotriz de Celaya-Guanajuato. Lo que interesa de las relaciones laborales es analizarlas desde el punto de vista del control del proceso de trabajo en el piso de la fábrica, aunque también cuentan y posiblemente influyan las interacciones de estas mujeres obreras en sus espacios extralaborales. Los espacios extralaborales que interesan aquí son los relacionados con el mundo doméstico de estas mujeres, esto en el sentido de poder dar cuenta en qué medida los cambios y continuidades en sus subjetividades y relaciones de género influyen o no en la posibilidad de construcción de identidades laborales.

El caso a estudiar la configuración sociotécnica de la planta Automotores-Celaya, ubicada en Celaya-Guanajuato, que se dedica a la fabricación de partes de automotor para la exportación a clientes como General Motors. La especialidad de la fábrica es la producción de pistones por inyección de aluminio y plato para booster en la unidad de metal. El sujeto de estudio principal son las mujeres obreras que trabajan en la planta tanto en las unidades de aluminio y metal. Sin embargo, también se estudiarán algunos hombres para poder comparar como se produce la diferenciación de género por puestos y procesos de trabajo en la fábrica, y con ello poder dar cuenta del grado de participación de las mujeres en relación con los hombres por el control del proceso de trabajo.

2.7.1. Conceptos ordenadores y dimensiones analíticas

a) Configuración sociotécnica de los procesos productivos: entendida como un concepto alterno al de modelo de producción y que hace referencia al arreglo que se da entre un tipo de tecnología, de organización y gestión de la mano de obra, de relaciones laborales, el perfil de la fuerza de laboral y las culturas del trabajo. De este concepto las dimensiones que interesa estudiar de manera específica son:

1- Relaciones Laborales: comprenden la dimensión del poder de decisión de la empresa, los trabajadores y sindicatos respecto al empleo, el salario, las condiciones de trabajo y la gestión de la mano de obra. Las relaciones laborales no implican solo las relaciones entre capital y trabajo al interior de las empresas, sino también la negociación colectiva y la organización y gestión de la mano de obra. De igual forma es necesario dar cuenta del grado de rigidez o flexibilidad de las mismas, en el sentido de la bilateralidad de las relaciones laborales, para saber si son consensuales, negociadas o conflictivas.

2- Tipo de tecnología: Interesa estudiarla desde el punto de vista de las relaciones laborales y del control del proceso de trabajo, es decir a partir del poder de decisión de los actores sobre el nivel de tecnología usada en el proceso productivo y los cambios que se han introducido en la misma.

3- Tipo de organización: De igual forma interesa estudiarla desde el punto de vista de las relaciones laborales y del control del proceso de trabajo, en relación con la división del trabajo, supervisión y control del trabajo, reglas formales e informales de cómo trabajar, estilos y niveles de autoridad, jerarquías de mando y las formas de comunicación. Implica dar cuenta de las formas tradicionales, tayloristas-fordistas, toyotistas o de flexibilidad funcional que pueden presentarse en la organización del proceso de producción.

4- Gestión de la mano de obra: hace referencia principalmente a la flexibilidad en el empleo, es decir a los mecanismos de contratación de los trabajadores, si se realizan a través de subcontratistas, de forma eventual, trabajadores de confianza o la intervención o no del sindicato en la selección del nuevo personal. Implica dar cuenta de qué aspectos formales e informales entran en juego en la gestión de la mano de obra. En términos de la maquila interesa conocer la forma como sus relaciones laborales específicas conforman mercados de trabajo donde la mano de obra femenina adquiere importancia para cierto tipo de puestos y funciones.

5-Cultura laboral: tiene que ver con las relaciones sociales que cotidianamente tienen los actores laborales en el espacio fabril. Resulta necesario estudiarla en su heterogeneidad, como confluyen la cultura obrera, sindical y gerencial o corporativa. La cultura obrera puede abordarse por niveles en el puesto de trabajo, en el significado de la experiencia laboral, las imágenes y los signos dentro de la fábrica (Guzmán, 2003 1-3).

La cultura de los trabajadores refiere a la imagen profesional y socializada del trabajo productivo. Así la cultura y la subjetividad son fundamentales para explicar las acciones e identidad de los actores laborales. De manera que la identidad de los trabajadores como una dimensión de la subjetividad, tiene que ver con la cultura laboral en la planta maquiladora, para saber si su identidad es principalmente con la cultura empresarial o gerencial, con el oficio, con sus compañeros de trabajo o con la actividad sindical.

-La cultura gerencial o empresarial se funda sobre la eficiencia como medida de la racionalidad empresarial organizativa. Tiene que ver con formas de comunicación gerencial, la forma cómo fluye información, si se consulta con trabajadores, a través de qué mecanismos es transmitida. Si hay horizontalidad comunicativa o es vertical.

De igual forma tiene que ver con la cultura de trabajo que se busca imponer a los trabajadores y las percepciones que tienen sobre los mismos, y en qué medida influyen los prejuicios raciales, culturales, étnicos o de clase. Esto en el sentido de que las relaciones de trabajo están racializadas, y configuradas de acuerdo a las diferenciaciones sociales, de raza, etnicidad-nacionalidad, de género, de clase y cultural.

-La cultura sindical tiene que ver con la existencia o una relevante actividad sindical en la planta, con los contenidos de tal actividad, las posibles formas de identificación de los trabajadores con el sindicato. Si es probablemente un sindicato blanco o patronal, implica dar

cuenta de las limitaciones de la actividad sindical y las formas de intervención formal e informal en aspectos como el empleo, la organización de la producción o el control del proceso de trabajo.

b) Identidad Laboral: entendida como la intersección entre el mundo laboral y el extralaboral. Así que interesa establecer si es posible que para un grupo de mujeres y hombres obreros, sus identidades laborales se configuren a partir del control subjetivo y ampliado del proceso de trabajo; en términos de conocer si se trata de una identidad con la empresa, o si pasa por el grado de involucramiento, participación, proposición y compromiso en el proceso de trabajo y en el control del mismo. Pero además interesa conocer en qué medida el mundo laboral en el caso de las mujeres podría ser impactado por las relaciones de género en sus ámbitos domésticos (algunos espacios del mundo extralaboral).

La identidad de los actores está relacionada con los procesos subjetivos, a través de los cuales en el mundo del trabajo, son asumidas, negociadas o rechazadas las relaciones laborales. Esto implica que las estructuras reconstruirse en cada situación concreta, presiones estructurales son percibidas de forma diferenciada por actores en la que entran formas diferentes de subjetivación. Quiere esto decir que el campo de las identidades está en estrecha relación con el campo de la subjetividad, entendida como la forma en que los sujetos dan significado de acuerdo a su situación en estructuras. La subjetividad es concreta, ya que es la síntesis de múltiples determinaciones, y por tanto es específica para determinadas situaciones. Esto implica que los procesos de subjetivación son distintos dependiendo de las posiciones sociales y de los contextos culturales a los que pertenecen los sujetos. La subjetividad es entonces un proceso de dar sentido en concreto. En este sentido, las dos dimensiones que interesa estudiar de la construcción de la identidad son:

1- Control ampliado y subjetivo del proceso de trabajo: refiere a la apropiación subjetiva del proceso trabajo y a la forma como las trabajadoras le dan sentido a su trabajo en un contexto de flexibilización laboral como el que configura las relaciones laborales de la maquila. Es decir, que es necesario poder dar cuenta si las flexibilidades laborales implican un mayor o menor control obrero sobre el proceso de trabajo, si llevan al consenso en las fábricas o al surgimiento de nuevos conflictos; teniendo en cuenta que todo proceso de trabajo implica espacios de incertidumbre e indeterminación que dan un margen de control a los trabajadores. El control gerencial está en permanente construcción, ya que puede estar limitado por las negociaciones explícitas o implícitas entre los actores laborales.

En este sentido, interesa establecer el tipo de conflicto obreros patronales que se presentan en relación con las funciones de los sindicatos y la capacidad de influencia en la toma de decisiones sobre la flexibilidad, el consenso y el conflicto laboral. De igual forma, el control ampliado remite a las formas de identificación de los trabajadores, ya sea con las estrategias empresariales; y si tales estrategias son modificados o no por las estrategias sindicales u obreras.

El control sobre el proceso de trabajo, también implica dar cuenta de los roles femeninos y masculinos en el proceso productivo, de acuerdo a la diferenciación y segmentación de las funciones en el piso de trabajo de acuerdo al género.

2- Espacios de vida extralaboral: estos espacios remiten a los llamados mundos de vida en los que la identidad de los trabajadores también tiene lugar. Las identidades laborales no

necesariamente remiten al mundo laboral en el piso de la fábrica, si no que pueden construirse en relación con los espacios extralaborales que tienen que ver con el consumo, el ocio o la familia (De la Garza, 2010).

Para el caso del sujeto de estudio, mujeres obreras, los espacios extralaborales que interesa analizar son sus relaciones de género en el mundo doméstico, específicamente a la manera como las mujeres obreras viven, interpretan y dan sentido a los cambios y continuidades en relación con la tensión entre el cumplimiento con la vida laboral industrial y el rol doméstico. Entendiendo que el género es una de las formas primarias de relaciones de poder significativas (Scott, 1996), que pueden tener impacto en los significados que estas mujeres le confieren a su trabajo, de acuerdo a la posición que ocupan con respecto a la etnia, la raza, la edad o el origen urbano o rural.

Cuadro No. 1.			
Conceptos clave	Conceptos ordenadores	Dimensiones analíticas	Indicadores
Configuración sociotécnica de los procesos productivos en una planta maquiladora de autopartes	Relaciones Laborales	-Relaciones entre capital y trabajo al interior de la empresa.	-Formas de contratación del personal -Bilateralidad o unilateralidad en la regulación de las relaciones laborales. -Tipo de sindicato -Tipos de contrato -Prestaciones sociales -Externalización de la subcontratación a través de compañías subcontratistas -Rotación del personal
		-Poder de decisión de la empresa, de los trabajadores y sindicatos respecto al empleo, el salario, las condiciones de trabajo y la gestión de la mano de obra.	-Normas del reglamento interno de trabajo. -Nivel de flexibilidad en el empleo (mecanismos de contratación de los trabajadores, subcontratistas, eventuales, trabajadores de confianza). -Normas del contrato colectivo de trabajo -Grado de rigidez o flexibilidad de las

		relaciones laborales (consensuales, negociadas o conflictivas).
	-Negociación colectiva organización y gestión de la mano de obra. -Relaciones Sindicales	-Conflictos sindicales, sindicato-trabajadores, sindicato-empresa -Relación dirigencia-bases -Participación de las bases en la vida sindical -Intervención o no del sindicato en la selección del personal. -Aspectos formales e informales que entran en juego en la gestión de la mano de obra.
Construcción social de la ocupación	-Forma en la que las relaciones laborales específicas de la maquila conforman mercados de trabajo donde la mano de obra femenina adquiere importancia para cierto tipo de puestos y funciones.	-Perfil de los trabajadores -Trayectorias laborales -Redes sociales y mecanismos formales e informales que influyen en el acceso al trabajo. -Construcción de puestos masculinizados y feminizados
Tecnología	-Poder de decisión de los actores sobre el nivel de tecnología usada en el proceso productivo y los cambios que se han introducido en la misma. -Niveles tecnológicos en los procesos de la planta, por áreas o unidades de trabajo.	-Intervención formal e informal de los trabajadores y el sindicato en el cambio tecnológico -Tipo de tecnología usada en el control de calidad. -Uso o no de equipo automatizado por áreas de trabajo

	Organización de la producción	-División del trabajo.	-Supervisión de los procesos -División del trabajo por categorías de trabajadores y funciones de los puestos. -Separación o no entre tareas de producción, mantenimiento y control de calidad y supervisión. -Niveles de calificación de las y los trabajadores por puestos y funciones.
		-Diferenciación y segmentación de las funciones en el piso de la fábrica de acuerdo al género (roles femeninos y masculinos en el proceso productivo).	-División sexual del trabajo -Jerarquías y funciones de acuerdo al género -Estereotipos sexistas en la asignación de puestos y funciones.
		-Formas tradicionales, tayloristas-fordistas, toyotistas o de flexibilidad funcional que pueden presentarse en la organización del proceso de producción.	-Tipos y niveles de organización de la producción por áreas y unidades de trabajo. -Trabajo segmentado y estandarizado o polivalencia y trabajo en equipo. -Trabajo individualizado o formas grupales. -Reglas formales e informales de cómo trabajar -Estilos y niveles de autoridad -Formas de intervención formales e informales de sindicatos y trabajadores en los cambios que pueden presentarse en la organización de la producción.

	Cultura laboral	Cultura obrera	<p>-Relaciones sociales cotidianas entre los trabajadores en el espacio de trabajo.</p> <p>-Influencia de la religiosidad en la vida laboral.</p> <p>Formas de identificación de los trabajadores, ya sea con las estrategias empresariales (modificadas o no por las estrategias sindicales u obreras).</p> <p>-Significado de la experiencia laboral.</p> <p>-Imágenes y los signos dentro de la fábrica que se expresan en festividades, celebraciones y formas de generar integración entre los trabajadores.</p> <p>-Tipo de conflicto obrero-patronal que se presentan en relación con las funciones de los sindicatos y la capacidad de influencia en la toma de decisiones sobre la flexibilidad, el consenso y el conflicto laboral.</p> <p>-Formas de comunicación y de toma de las decisiones (vertical u horizontal).</p> <p>Mecanismos para promover el compromiso organizacional con la empresa entre los trabajadores.</p> <p>-Discurso oficial en reglamento interno de trabajo.</p> <p>-Participación de los y las</p>
		Cultura gerencial	

		Cultura sindical	<p>trabajadoras en la dinámica sindical.</p> <p>-Procesos de representación sindical.</p> <p>-Contenidos de la intervención sindical en la fábrica.</p> <p>-Percepción de los trabajadores del sindicato.</p> <p>-Problemas de las y los trabajadores que son atendidas por el sindicato.</p>
Identidad laboral	Control del proceso de trabajo	-Control ampliado del proceso de trabajo	<p>-Tipos de control y vigilancia de los procesos de trabajo por áreas.</p> <p>-Formas de intervención formal e informal de los trabajadores y el sindicato sobre el control proceso de trabajo.</p> <p>-Ritmo de trabajo.</p> <p>-Grado de participación en la toma de decisiones de los trabajadores y el sindicato.</p> <p>-Disputa por el control del proceso de trabajo de acuerdo a la diferenciación de género por puestos de trabajo en la fábrica.</p> <p>-Flexibilidad de las relaciones laborales en relación con mayor o menor control obrero sobre el proceso de trabajo (consenso en las fábricas o surgimiento de nuevos conflictos).</p> <p>-Espacios de incertidumbre e indeterminación que pueden dar un margen de</p>

			<p>control a los trabajadores sobre el proceso de trabajo.</p> <p>-Construcción del control gerencial (limitado por las negociaciones explícitas o implícitas entre los actores laborales).</p> <p>-Apropiación subjetiva del proceso trabajo.</p> <p>-Forma como las trabajadoras le dan sentido a su trabajo en un contexto de flexibilización laboral.</p>
		-Control subjetivo del proceso de trabajo	
	Espacios de vida extralaboral	<p>-Condiciones socioeconómicas y de vida de sus familias</p> <p>-Sentido del trabajo de acuerdo a la identidad de género</p>	<p>-Nivel socioeconómico de las entrevistadas.</p> <p>-Tensiones entre el mundo laboral y doméstico en las trabajadoras.</p> <p>-Concepción del trabajo en el sentido de la reproducción familiar y cultural.</p> <p>-Expectativas con el trabajo como mujeres</p> <p>-Formas de identificación de acuerdo a las posibilidades de consumo, de cierto grado de independencia económica</p> <p>-Tiempo de ocio o tiempo libre, forma de apropiación, espacios de recreación.</p> <p>-Formas de sociabilidad construidas en el trabajo y expresados en espacios extra-laborales.</p>

2.8. Instrumentos para la generación de información y obtención de datos

De acuerdo con este enfoque, las técnicas de investigación usadas en esta investigación fueron la encuesta y la entrevista en profundidad semi-estructurada. Con la aplicación de la encuesta se lograron captar las dimensiones más importantes de la configuración sociotécnica de los procesos productivos en una planta maquiladora Automotores de Celaya, como lo son sus relaciones laborales, el tipo de tecnología y de organización de la producción, el poder de decisión de los actores laborales respecto al empleo, la cultura laboral y la gestión de la mano de obra. Es importante mencionar que en su gran mayoría las preguntas de la encuesta fueron retomadas del modelo de encuesta aplicado para la investigación Modelos de Producción de la Maquila en México, liderado por Enrique de la Garza. Sin embargo, este cuestionario fue adaptado y modificado en algunas preguntas como las relacionadas con el sindicato que fueron de autoría propia.

De igual forma a través de la encuesta en complemento con la observación etnográfica directa en planta y las entrevistas en profundidad con las mujeres y hombres obreros, se pudo reconstruir el proceso de trabajo y sus formas de control. Con la realización de las entrevistas semi-estructuradas y en profundidad y la aplicación de encuestas al grupo de mujeres y hombres obreros, se captó además información sobre sus condiciones de trabajo, orígenes sociales y familiares y sobre la posible constitución de procesos identitarios dentro y fuera del espacio de trabajo.

El objetivo de la observación directa en planta fue recabar información que permite en un primer momento reconstruir los procesos de trabajo y la organización de la producción en la planta de Automotores-Celaya, y además poder contrastar en la práctica las reglas y formas de trabajo que están establecidas formalmente en el reglamento interno de trabajo.

Las entrevistas también permitieron dar cuenta para el caso de los operarios y operarias, de la forma cómo se estructuran las especificidades en las formas de inserción laboral en la planta maquiladora, pero también los procesos de movilidad interna dentro de la misma planta.

Finalmente, también se hizo uso de otras estrategias como la revisión de fuentes documentales y estadísticas, para describir y dar cuenta de los aspectos contextuales de la industria maquiladora automotriz del Bajío Mexicano, Guanajuato y Celaya, que influyen en diferentes aspectos de la población sujeto de estudio, como en sus condiciones laborales, tasas de sindicalización, número de establecimientos, entre otros. Esta monografía contextual es la que se presenta a continuación en el siguiente capítulo.

3. MONOGRAFÍA CONTEXTUAL: EL BAJÍO MEXICANO, GUANAJUATO, CELAYA Y SU IMPORTANCIA ECONÓMICA

La región del Bajío mexicano es una zona con alta inversión en industria automotriz, eje del desarrollo industrial actual en México y receptora de plantas armadoras y de autopartes muy importantes. El Bajío corresponde con la zona plana, no montañosa del centro de México que abarca los Estados de Querétaro, Guanajuato Aguascalientes, y algunas partes de San Luis Potosí, Michoacán y Jalisco. Algunas de las principales ciudades son León, Guanajuato, Querétaro, Morelia, Aguascalientes, Irapuato y Celaya que cuenta con una población de aproximadamente 500 mil habitantes.

Específicamente la región conocida como "El Bajío Guanajuatense" comprende principalmente los municipios de Celaya, Apaseo el Grande, Apaseo el Alto, Comonfort, Jerécuaro, Tarimoro, Santa Cruz de Juventino Rosas y Coroneo. Esta zona se caracteriza por una altitud entre 1600 y 1800 m y una temperatura media entre los 17 °C a 19 °C durante prácticamente todo el año. Respecto al suelo en el Bajío Guanajuatense, unas 50 396 hectáreas se consideran aptas para la agricultura de riego por su alta productividad (Nieto, et.al. 2000: 14). Así que su clima resulta favorable para el desarrollo de actividades económicas como la agricultura y la industria manufacturera que son dos de los principales fuertes del Estado de Guanajuato.

3.1. Condiciones socioeconómicas del Estado de Guanajuato

La población total del Estado de Guanajuato es de 5.486.372 habitantes según los datos del INEGI del 2010 mientras que la población total de hombres es 2.639.425 y la de mujeres es 2.846.947, representando un 48% y un 51,8% de la población respectivamente (Inegi, México en Cifras, 2010). Así que la distribución de hombres y mujeres en el Estado es muy similar.

La migración parece ser un fenómeno importante en el Estado, sobre todo a Estados Unidos y también en el caso de Celaya. La más importante es la migración masculina desde zonas rurales o con predominio agrícola. En este sentido, algunos estudios han señalado que tiende a ser mayor la migración de la población en Guanajuato en aquellas zonas o municipios donde hay un uso inadecuado del suelo, es decir, donde hay poco potencial para el desarrollo de la economía agrícola. Además que también presentan menores niveles educativos y una infraestructura sanitaria insuficiente, lo que al parecer influye en la migración masculina hacia otras zonas que ofrecen mejores posibilidades económicas:

“Las poblaciones ubicadas en las áreas inadecuada para la agricultura presentan un mayor porcentaje de población analfabeta y un menor porcentaje de viviendas con los servicios de electricidad, agua potable y drenaje” (Nieto, et.al. 2000: 21 y 22).

3.1.1. Algunos de los principales problemas sociales en el Estado de Guanajuato

Guanajuato hace parte de las 15 entidades con menor porcentaje de pobreza en México, ubicándose en el puesto 14 con respecto de los 32 estados del país. Sin embargo, para 2010 el 14% de población se encuentra en situación de pobreza y un 16% se encuentra en pobreza extrema (CONEVAL, 2012: 11).

La situación de pobreza en este Estado, a pesar de no ser tan crítica como en otras entidades del país, se refleja principalmente en su infraestructura básica y social. No toda la población guanajuatense cuenta con los servicios básicos de agua potable, electricidad, drenaje, teléfono e internet. Además, de acuerdo con las evaluaciones realizadas en los recientes planes de gobierno de la entidad, hay problemas de segregación en cuanto a zonas de habitacionales y de acceso a espacios públicos entre ricos y pobres:

“Guanajuato cuenta con 765,540 personas (13.9%) que carecen de servicios básicos como agua entubada, drenaje, energía eléctrica y combustible para cocinar, posicionándolo en el lugar 17 en el nivel nacional” (PROGRAMA DE GOBIERNO 2012-2018 ESTADO DE GUANAJUATO, 2012: 38).

Las principales deficiencias sociales y retos por superar de acuerdo a este programa de gobierno tienen que ver con la alimentación que solo puede cubrir en su totalidad el 23.7% de la población, el acceso a la salud a la que solo tienen derecho el 27.1%, el acceso a la seguridad social que solo cubre al 65.7% de los habitantes y el rezago educativo que es de un 23.6%.

El rezago social es uno de los principales problemas en Guanajuato, a pesar de que en 2010 fue calificado como medio respecto al total nacional, ocupando la posición 11 respecto a las otras entidades. Algunos de los sectores de población que se considera requieren atención prioritaria son las mujeres embarazadas, personas con discapacidad, niños, adultos mayores, migrantes e indígenas (Programa de Gobierno 2012-2018 Estado de Guanajuato, 2012: 37).

De igual forma, un problema que comienza a cobrar relevancia dentro de la agenda pública y las organizaciones de mujeres es el de la violencia intrafamiliar y la violencia de género o contra las mujeres.

Para el año 2008, se registró que el 30% de las mujeres casadas sufre algún tipo de violencia y que es en el hogar que ocurre el 52% de los homicidios contra las mujeres. Situación que tienen a agravarse dado que el delito de homicidio conyugal no está contemplado en el código penal de Guanajuato (Diagnóstico situacional de la Violencia Social y de Género en el Estado de Guanajuato, 2009: 48y 50).

3.2.1. La economía en Guanajuato

De acuerdo con el Programa de Gobierno 2012-2018 del Estado de Guanajuato, la economía de Guanajuato es una de las más fuertes a nivel nacional, ocupando el sexto lugar en México. El Producto Interno Bruto (PIB) per cápita fue de 7 mil 717 dólares por persona para el año 2011. Los principales sectores económicos en Guanajuato son los servicios que representa el 57.8% del total, en segundo lugar se encuentra la industria o sector secundario con 38.2% y en último lugar

está sector primario o agroindustrial con un 4% (Programa de Gobierno 2012-2018 del Estado de Guanajuato, 2012: 41). El sector secundario o industrial es uno de los más fuertes en Guanajuato, ya que ha mostrado un gran crecimiento en las últimas décadas:

“El Estado de Guanajuato cuenta con 24 desarrollos industriales conformados de la siguiente manera: 8 Parques Industriales, 3 ciudades industriales y 13 zonas o áreas industriales. Además de 2 nuevos desarrollos industriales en Irapuato y Apaseo el Grande” (Programa de Gobierno 2012-2018 del Estado de Guanajuato, 2012: 42).

La fuerza laboral de este Estado es de 2.481.000 trabajadores para el año 2012, ocupando también el sexto lugar a nivel nacional. La población ocupada es de 2.341.000, mientras que la población desocupada asciende 139.000 personas, con una tasa de desocupación del 5.6%. Sin embargo, en el periodo de diciembre de 2011 a diciembre de 2012, ocupó el octavo lugar como uno de los estados con mayor crecimiento del empleo.

De igual forma es una de las primeras 5 entidades que tiene un mayor número de centros de investigación a nivel nacional. (Programa de Gobierno 2012-2018 del Estado de Guanajuato, 2012: 41-43). Por lo que la relación universidades, instituciones tecnológicas y empresa ha sido fundamental en este Estado, como también podrá observarse para el caso de Celaya.

En el caso específico de la industria maquiladora de autopartes que nos interesa, ésta ha tenido un repunte importante en este Estado, ya que hay una importante presencia de plantas armadoras y de la industria auxiliar del automóvil (autopartes). En términos de desarrollo industrial, el Bajío representa casi el 17% de toda la industria, por lo que sería la región con más crecimiento y proyección en México. De hecho ya se comienza a afirmar que la región de la frontera norte comienza a perder terreno y liderazgo en la industria manufacturera y maquiladora (Informador, Guadalajara, 23 de octubre de 2013). Se han establecido principalmente en este Estado plantas automotrices de capital japonés y estadounidense. Por estas características se ha nombrado al Bajío como “el nuevo milagro mexicano” en cuanto a industria se refiere.

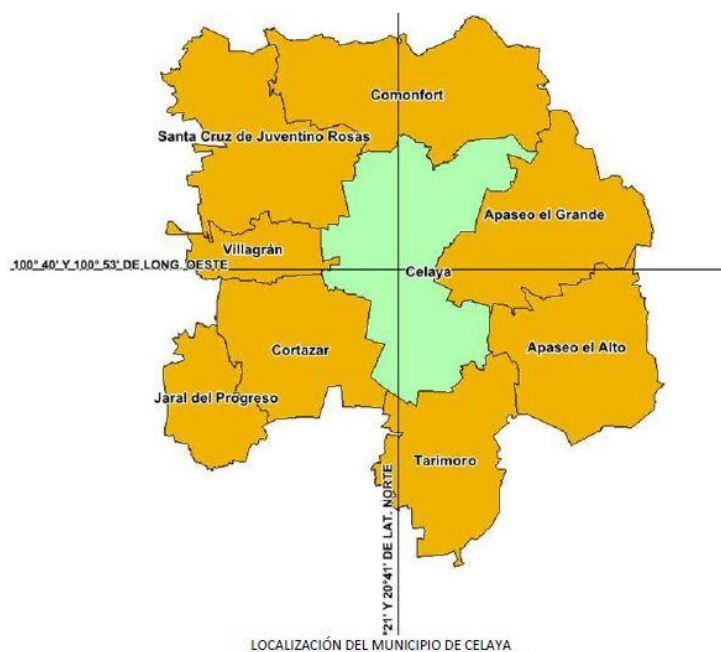
En el caso específico de Guanajuato, aunque para comienzos de la década del 2000, Martínez señala que la participación de la industria maquiladora guanajuatense en el total nacional de las exportaciones era escasas y que desde el año 2001, el crecimiento de la producción había disminuido; sin embargo, destaca que por exportaciones el sector económico con mayor participación porcentual es el automotriz con 79.26%, mientras que en segundo lugar se encuentra el sector de máquinas, aparatos y materiales eléctricos, que representa solo el 4.50% (Martínez, 2005: 104-105). Esto muestra que el sector de autopartes ha crecido en importancia dentro de la industria maquiladora de Guanajuato.

3.2. El contexto socioeconómico de Celaya

El municipio de Celaya como parte del Bajío guanajuatense, está ubicado en la región centro-este del Estado de Guanajuato. Es una de las cuatro grandes áreas urbanas de Guanajuato, junto a León, Irapuato y Salamanca. La mayor parte de la superficie de Celaya es una llanura, que representa la mayor parte del territorio municipal. En cuanto a uso del suelo, en Celaya el 64.7% está destinado a la agricultura y el 19.6% está destinado a la zona urbana (Datos Inegi documento Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos, Celaya, Guanajuato, 2009). En este municipio, 37.265 tienen potencial para uso del suelo la agricultura de riego y 33656 hectáreas cuentan con potencial para la agricultura temporal en zona agrícola, mientras que 127 hectáreas no tienen potencial en la zona urbana (Nieto, et.al. 2000: 20). De manera que Celaya es el municipio del bajío guanajuatense que tiene un mayor número de hectáreas con potencial para la actividad agrícola:

“La menor superficie con uso inadecuado para la agricultura (temporal y riego) se localiza en el municipio de Celaya, mientras que en Comonfort, Jerécuaro y Coroneo más de la mitad de su superficie agrícola se clasifica como inadecuada” (Nieto, et.al. 2000: 22).

Celaya pertenece a la región conocida como Laja-Bajío, junto con Apaseo el Alto, Apaseo el Grande, Comonfort, Empalme, Escobedo, Jaral del Progreso, Juventino Rosas, San Miguel Octopan, Tarimoro y Villagrán.



Mapa no. 1. Celaya y localidades aledañas³

³ Tomado del documento del Plan Municipal de Desarrollo Celaya 2012-2037, pág. 43.

De acuerdo con los datos de México en Cifras del Inegi, para el año 2010 Celaya contaba con una población total de 468.469, en donde la población femenina representaba el 51.97% y la masculina el 48.03%, pero al parecer en la última década se incrementado el número de hombres dentro de la población total.

Con respecto a la educación y la alfabetización, el porcentaje de población de 5 y más años con primaria para 2010, es del 6,9%, mientras que el porcentaje de población de 18 años y más con nivel profesional es del 13,4%. Para ese mismo año, el porcentaje de alumnos egresados en secundaria fue de 8,5%, mientras que el porcentaje de alumnos egresados en bachillerato fue del 12,4% y el porcentaje de alumnos egresados en profesional técnico fue de 15,3%.

La situación de pobreza en este municipio parece ser contradictoria, ya que de acuerdo con el Informe de Pobreza y Evaluación en el Estado de Guanajuato 2012 del Coneval, Celaya ocupa el tercer lugar como uno de los municipios que concentraron mayor número de personas en pobreza con 203.055 personas, en términos absolutos, representando el 39,6% del total de la entidad. Sin embargo, este porcentaje fue uno de los menores en términos de situación de pobreza en el estado, ubicándose así por debajo de León e Irapuato y por encima de Salamanca y Silao.

De igual manera, de los municipios que concentraron mayor número de personas en pobreza extrema, en términos absolutos, Celaya se ubicó cuarto con 27.602 personas representado el 5,4%, por encima de Pénjamo y por debajo de León, Irapuato y San Miguel de Allende. Pero ese mismo porcentajes fue una de los menores en términos de población en situación de pobreza extrema, ubicándose quinto, por debajo de León, San José Iturbide , Salamanca y Guanajuato.

Además, de acuerdo con las estimaciones del Coeficiente de Gini para 2010, Celaya se encuentra dentro de los municipios con más desigualdad en la distribución del ingreso junto con San Miguel de Allende, Guanajuato, Doctor Mora y Victoria. A nivel municipal arrojan los siguientes resultados (Coneval, 2012: 16 y 26).

3.2.1. La infraestructura de Celaya

Celaya es uno de los tres municipios del estado de Guanajuato con mayor población y crecimiento durante el período 2005-2012, junto con León e Irapuato. Este crecimiento sostenido pero moderado, ha generado algunos problemas en el acceso a la vivienda, ligado con la situación de desempleo, pobreza y bajos salarios de algunos sectores de la población celayense. La demanda de vivienda popular y de interés social es de por lo menos 8.000 viviendas promedio por año, situación que ha influido en la expansión de asentamientos irregulares en la zona urbana de Celaya, pero también en terrenos de propiedad ejidal, lo cual hace difícil su legalización y regularización.

Y de igual manera, un sector de la población no tiene la capacidad económica para poder acceder a los créditos bancarios de apoyo a la adquisición de vivienda. Este es uno de los principales

problemas que los planes de desarrollo y de gobierno del municipio busca atender de manera urgente:

“Se identifica además que una de las principales problemáticas que detona los asentamientos irregulares se debe a que la población que se congrega, no tiene acceso a créditos bancarios o bien no son beneficiarios de programas de vivienda como INFONAVIT, debido a que no pueden comprobar sus ingresos económicos. El sector de la población que adquiere predios irregulares, lo hace también por la forma de financiamiento que les ofrecen de forma ilegal, pero que lo hace atractivo a su economía (con pagos semanales o quincenales, corriendo el riesgo que por incumplimiento los desalojen del predio)” (Programa Gobierno Celaya 2012-2015, 2012: 58).

Sin embargo, Celaya fue uno de los municipios de Guanajuato que en el 2005, junto con Irapuato, León y Silao que acapararon el 56% del total de créditos y el 73 por ciento de la inversión en vivienda. De igual forma, hay que destacar que Celaya es uno de los municipios con menor hacinamiento del Estado de Guanajuato junto con León y Salamanca, ubicado en un porcentaje entre el 4,9% y el 9,9%. Para 2005, Celaya contaba con un 8% de viviendas con piso de tierra, un 3% de viviendas que no disponen de aguas, un 4% de viviendas que no disponen drenaje y un 96% de viviendas que cuentan con energía eléctrica (Programa Estatal de Vivienda 2007-2012 Estado de Guanajuato, 2012: 34, 49 y 59).

Guanajuato: Porcentaje de hacinamiento por municipio 2005



Fuente: Inegi. II Censo de Población y Vivienda 2005

Mapa no. 2 Porcentaje de hacinamiento por municipio para el Estado de Guanajuato⁴

⁴⁴ Tomado del documento programa Estatal de Vivienda 2007-2012 Estado de Guanajuato, pág. 59.

3.2.2. La economía de Celaya

Los tres sectores clave de la economía de Celaya son el sector primario o agrícola, con un 2,1% de superficie sembrada por hectáreas para el 2010, con respecto al total del estado de Guanajuato. Después se encuentran las actividades secundarias con un 7,4% de unidades económicas registradas por manufactura para el año 2008 (Inegi, México en Cifras, 2010). Aunque para el 2011 el sector de industrias manufactureras representó el 14,6% del total municipal (Plan Municipal de Desarrollo de Celaya 2012-2037, 2012:66).

Así que en términos laborales para el año 2012 se registraron en Celaya 1894 conflictos laborales, sin embargo no se reporta ninguna huelga. De igual forma el porcentaje de trabajadores permanentes y eventuales urbanos afiliados al IMSS es de un 13,8% frente al total de Guanajuato y el número de trabajadores asegurados registrados en el ISSSTE, 2010 son 13540.

Tabla No. 1.			
Actividades económicas secundarias	Celaya	Guanajuato	% Para Celaya⁵
Personal ocupado dependiente de la razón social. Manufactura, 2008	24,636	236,190	10,43%
Unidades económicas. Manufactura, 2008	1,707	23,112	7,38%
Valor agregado censal bruto por personal ocupado. Manufactura (Miles de pesos), 2008	367.1	281.1	130,5%
Valor agregado censal bruto. Manufactura (Miles de pesos), 2008	11,033,984	75,784,999	14,55%

De acuerdo con el cuadro el porcentaje de personal ocupado en manufactura para 2008 en Celaya es de 10,43% en relación con todo el Estado de Guanajuato. De igual forma cuenta con el 7,38% de las unidades económicas en manufactura, cuyo porcentaje de valor agregado bruto por personal ocupado es del 130% por encima del total de Guanajuato, lo que podría estar indicando la importancia de su industria frente al Estado. Y en términos brutos el valor agregado representa el 14,55% frente al total de Guanajuato.

Sin embargo, el sector terciario ha tenido un crecimiento considerable en el municipio, no solo por la expansión de actividad de los servicios gracias al mayor desarrollo de la infraestructura educativa a niveles técnico y superior, sino también por el crecimiento de la economía informal. También hay que destacar el papel de las pequeñas y medianas empresas (MiPyMES), que en Celaya están adquiriendo gran importancia. Sin embargo, hace falta apoyo para la promoción de las mismas por el desconocimiento y las pocas alternativas de financiamiento que se ofrecen a los microempresarios:

⁵ Construido a partir de datos del INEGI México en Cifras.

“(…) (se) suele tener un desconocimiento habitual, recurriendo a esquemas de financiamiento informales e inseguros para los empresarios; cabe destacar que la tasa de fondeo supera de manera sustantiva a las tasas comerciales de la banca privada y/o desarrollo. En lo que respecta a la atención de las bancas de desarrollo federales o estatales no se tiene un alcance de penetración en la información de los distintos programas de apoyo, entre los que destacan los de capital de riesgo (semilla) que suelen ser los de mayor impacto en la capitalización rápida y efectiva. (…) En el municipio de Celaya se abren un promedio de 1,000 micro y pequeñas empresas por año. El 50% de las empresas quiebra al primer año, siendo el motivo principal del fracaso por una mala administración, seguido de falta de financiamiento” (Programa Gobierno Celaya 2012-2015, 2012: 56).

Respecto a las actividades económicas que generan más empleo, el Plan Municipal de Desarrollo de Celaya 2012-2037 señala que:

“De acuerdo a la participación en el empleo, los sectores de mayor peso son la industria manufacturera (31.3 por ciento), comercio (15.1 por ciento), servicios para empresas, personas y hogares (9.3 por ciento), servicios sociales y comunales (8.2 por ciento) y construcción (5.1 por ciento). Por su parte, dentro de la industria manufacturera, las actividades industriales que cuentan con mayor participación en la generación de empleos formales son: elaboración de alimentos, construcción, reconstrucción y ensamble, fabricación y ensamble de maquinaria, equipo, aparatos y accesorios, industria química y fabricación de productos metálicos” (Plan Municipal de Desarrollo de Celaya 2012-2037, 2012:68).

Esto a pesar de que como se señala en este plan de desarrollo, en la última década se ha incrementado de manera alarmante el porcentaje de personas desocupadas, lo que al parecer se relaciona con el crecimiento de la economía informal y la decisión de no pocos habitantes celayenses de migrar hacia los Estados Unidos. Situación que además se refuerza con el hecho de que como se señala en el Plan de Desarrollo del Campus Celaya-Salvatierra 2010 – 2020 muchas de las fábricas instaladas en los parques industriales del municipio prefieren contratar personal de otros municipios en los puestos especializados y que los salarios que ofrecen en general son muy bajos (Plan de Desarrollo del Campus Celaya-Salvatierra 2010 – 2020, 2010: 40).

3.2.3. Principales indicadores económicos de Celaya y el proyecto de consolidación del clúster automotriz en Celaya

Como ya se ha mencionado la posición geográfica de Celaya resulta estratégica con respecto a las vías férreas del país y su cercanía con los puertos secos de Manzanillo y Lázaro Cárdenas, le han permitido a Celaya consolidar su clúster automotriz. La presencia de este cluster ha impactado en la capacitación de la población joven en edad de trabajar en los diversos niveles tecnológicos de la industria automotriz. De igual forma, las empresas trabajan de la mano con la academia a través de estudiantes que provienen de institutos tecnológicos para hacer prácticas en estas plantas (Manufactura, 25 de enero de 2013).

En el siguiente cuadro se observa que con respecto a las exportaciones, para el año 2011, la industria automotriz y de autopartes figura como el segundo sector exportador representando

292.89 millones de dólares, después de la fabricación de envases de cartón y por encima de los electrodomésticos y los agro-alimentos.

Indicador	Dato	Fuente
PIB 2009 (millones de dólares)	3,748.8mdd	SDES con datos del SIREM
PIB como porcentaje del total estatal 2009	12.4%	SDES con datos del SIREM
Estructura del PIB 2008	Servicios.- 26.09% Comercio.- 16.6% Construcción.- 4.1% Manufactura.- 52.3% Electricidad, Agua y Suministros.- 0.9%	SDES con datos del Censo Económico 2009, INEGI
PIB per cápita 2009 (dólares por persona)	8 mil 657 dólares	SDES con datos del SIREM y CONAPO
Población 2010	468 mil 469	Censo de Población 2010, INEGI
PEA 2010	285 mil 766	Estimado por SDES con datos de la ENOE y Censo de Población, INEGI
Trabajadores Asegurados en el IMSS (Abril 2012)	91 mil 925	Elaborado por la SDES con datos del IMSS
Var. Trabajadores asegurados en el IMSS (Abr 2011 – Abr 2012)	3,779/ 4.3%	Elaborado por la SDES con datos del IMSS
Empresas	16 mil 946	Censo económico 2009
Personas Ocupadas	113 mil 370	Censo económico 2009
Valor Agregado	21,107.46 millones	Censo económico 2009
Valor Agregado % del total estatal	13.9%	Censo económico 2009
Vocación productiva	Fabricación de Accesorios, aparatos eléctricos y generadores de energía Fabricación de productos farmacéuticos Electrodomésticos Automotriz-Autopartes Fabricación de envases de cartón	Censo económico 2009
Exportaciones 2011	478.53mdd	COFOCE.
Principales sectores exportadores 2011	Autopartes-Automotriz.-292.89 mdd Electrodomésticos.- 85.07 mdd Agroalimentos.- 49.31 mdd Textil-Confección.- 25.95mdd Metal-mecánica.- 13.51mdd	COFOCE.
Variación Exportaciones 2010 - 2011	87.25 mdd / 22.3%	COFOCE.

Glosario de siglas:

Cuadro No. 2. Principales indicadores económicos para Celaya⁶

De todas formas, habría que indagar con más profundidad hasta qué punto la industria automotriz y de autopartes contribuye en el porcentaje del PIB que representa Celaya dentro del total estatal para el 2009 es del 12,4%, ya que para el 2008, la manufactura representaba el 52,3% de la estructura del PIB municipal, mientras que los servicios representan el 26% y el comercio el 16%.

Sin embargo, por los planes de gobierno y de desarrollo consultados para el caso de Celaya, una de las apuestas principales en el sector económico industrial se dirige a la Atracción y promoción

⁶ Tomado de Plan Municipal de Desarrollo Celaya 2012-2037, pág. 63.

de inversiones para el fortalecimiento de los clúster automotriz y Logístico, con un peso fuerte en la Vinculación Universidad-Empresa:

“El inicio y la operación del Parque Industrial automotriz detonarán un efecto multiplicador sin precedentes en la economía municipal y regional, lo cual tendrá como consecuencia, en un primer plano, una demanda mayor de profesionales y técnicos especializados en el ramo automotriz, haciendo necesaria una vinculación sólida entre el sector educativo y las empresas, que tendrá como principal objetivo, entre otros, diseñar, implementar y generar carreras profesionales y técnicas que requiera la industria. Habrá que obtener y destinar mayores recursos a la investigación y el desarrollo, siempre orientados a la generación de nuevas tecnologías y/o la utilización eficiente de las ya existentes” (Plan Municipal de Desarrollo Celaya 2012-2037, 2012: 97).

De igual forma, es importante destacar el papel que cumplen los ferrocarriles en la ciudad ya que son fundamentales para la industria, se encargan principalmente en labores de carga de materia prima y demás que surten a las empresas ubicadas en ciudad industrial, el complejo industrial más importante de la ciudad. El tren se desplaza constantemente por las vías férreas de la ciudad y hace parte ya de la dinámica de la misma, y su importancia radica en el uso que tiene para el transporte de mercancías y materia prima para las empresas asentadas en Celaya. Celaya es un importante cruce ferroviario entre las dos líneas ferroviarias del país (Ferromex y Kansas City), que conecta con las demás ciudades del Bajío y con las ciudades de la frontera norte de México. Esta fue una de las razones para que Honda decidiera instalarse en Celaya, con una planta de transmisiones (El Financiero, Negocios, 23 agosto 2013).

De hecho, dentro de las estrategias productivas y de mercado que han aplicado las grandes corporaciones automotrices a nivel mundial como señala Covarrubias, el mercado mexicano fue fundamental dentro de las estrategias productivas que estos corporativos automotrices y otros como Toyota, Honda, Nissan y Volkswagen, aplicaron para intentar salir a flote en medio de la crisis. En contra de los pronósticos de los especialistas en el tema, las inversiones de estos corporativos en México no se frenaron y más bien se incrementaron ya que se equiparon y ampliaron las ya existentes y se abrieron nuevas plantas. De hecho esto ha llevado a la reconfiguración de los clústeres industriales en el país:

“La tesis que sostenemos es que los grandes corporativos –particularmente las tres Grandes de Estados Unidos- reafirmaron el lugar estratégico del país dentro de sus acciones productivas y de mercado enfocadas hacia la región norteamericana. Lo hicieron porque dentro de sus sistemas de producción y cadenas de valor, México creció en importancia ante la crisis, en virtud de sus operaciones probadas de bajo costo y especialización en el segmento de autos compactos premiados ahora por el mercado, a la par de su alta confiabilidad como plataforma de exportación” (Covarrubias, 2012: 251).

En los casos de Volkswagen y General Motors, estas compañías han enfocado sus inversiones en el clúster regional del Estado de Guanajuato, específicamente en Silao. Volkswagen construirá una planta en Silao para crecer fuera de Puebla, con una capacidad de producción de 330mil motores de nueva generación. Por su parte, General Motors desde el año 2011, este corporativo estimaba invertir 1200 millones de dólares en México. En el caso específico del complejo de Silao, la compañía “desembolsó 660 millones de dólares estadounidenses para erigir una planta

más de transmisiones con 1100 obreros y una capacidad anual de 500 mil unidades de las versiones 6L50/6L80 y 6L90” (Covarrubias, 2012: 261).

La presencia entonces del complejo de Silao, impacta directamente sobre la industria de autopartes en Celaya ya que como se presentará en el siguiente capítulo, para el caso específico de la planta Automotores-Celaya uno de sus principales clientes es General Motors. Sin duda entonces, la estratégica posición geográfica del municipio de Celaya, ubicado en una zona plana de fácil acceso en términos viales y de infraestructura, resulta atractivo a los inversionistas nacionales y extranjeros; que además pueden ofrecer bajos salarios y ahorrar costos laborales acogiendo a la régimen de la maquila vía subcontratación de la mano de obra. Siendo al parecer las ramas industriales que más utilizan esta forma de gestión de la mano de obra en Celaya, la industria electrodom stica, metalmecánica y de fabricación de autopartes.

De igual manera, para muchos habitantes también las fábricas ubicadas en el corredor industrial, conocido como ciudad industrial, son percibidas como una forma de conseguir trabajo y para los jóvenes se convierte en una forma de buscar movilidad social estudiando las carreras que son afines a las necesidades de éstas como la ingeniería industrial y estudios tecnológicos y técnicos relacionados con la metalmecánica principalmente. En este sentido, el Instituto Tecnológico de Celaya (ITC) es un referente para muchos jóvenes que se inscriben en este como una forma de asegurarse un trabajo a través de las prácticas profesionales. En la planta de Automotores-Celaya esto es visible, ya que varios jóvenes estudiantes de carreras como ingeniería industrial realizan sus prácticas en esta empresa, y algunos incluso han logrado una vez graduados conseguir un trabajo formal en esta compa a, aunque no se encuentren muy satisfechos con el salario que se les paga.

A continuación se presenta el análisis de la configuración sociotécnica de la planta de Automotores-Celaya, en la que influyen las presiones estructurales y el marco contextual, de la crisis y repunte de la industria automotriz en México, principalmente en el caso del Bajío Guanajuatense; pero adquiere una concreción específica por la intervención de las acciones de los diferentes sujetos laborales respecto a las relaciones laborales, la organización de la producción y el control del proceso de trabajo.

4. LA CONFIGURACIÓN SOCIOTÉCNICA DE LA PLANTA AUTOMOTORES-CELAYA

En este capítulo se presenta la reconstrucción y el análisis del tipo de configuración sociotécnica específica de la planta Automotores-Celaya en términos de las características generales de la empresa Automotores, el perfil socio-laboral de los y las trabajadoras y sus condiciones de trabajo, sus relaciones laborales y sindicales, la flexibilidad laboral, el tipo de tecnología y sus niveles y la organización de la producción. Este abordaje analítico de la configuración sociotécnica permitirá entender y abordar en el siguiente capítulo la forma como se impone, se negocia y se resiste el control subjetivo del proceso de trabajo entre gerencia, mandos medios y trabajadores en la planta de Automotores-Celaya.

La información que sustenta este capítulo fue obtenida a través de la aplicación de encuestas a 21 trabajadores y de 13 entrevistas realizadas a los trabajadores, el gerente de calidad y un supervisor. De igual forma se apuntan algunas cuestiones a partir de la información cualitativa obtenida con la observación etnográfica en planta.

4.1. Características generales de la empresa Automotores-Celaya ⁷

La empresa Automotores es una compañía de capital español, específicamente de la región del país Vasco y allí tiene sus oficinas centrales, en la ciudad de Bilbao. Como corporación internacional, Automotores, es un grupo industrial especializado en la gestión de procesos de alto valor añadido, principalmente en los negocios de automoción y biocombustibles. En la unidad de negocio de automoción, es un proveedor global de servicios integrales, componentes y subconjuntos para el mercado de automoción. Esta compañía tiene 63 plantas a nivel mundial, en países como España, Brasil, Republica Checa y México.

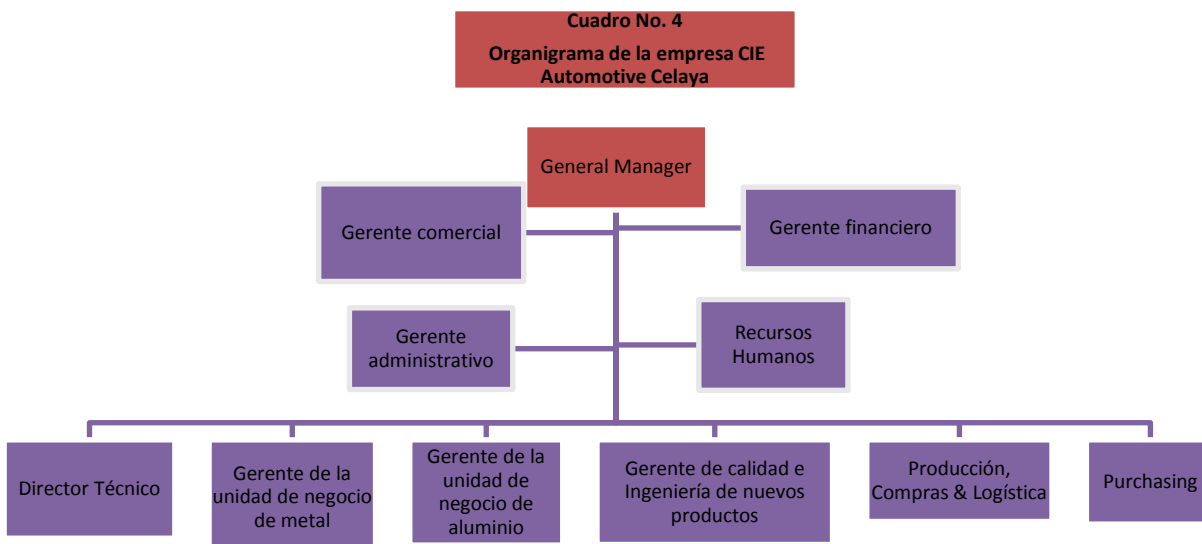
La planta de Automotores-Celaya Guanajuato, nuestro objeto de estudio, fue creada en el año 2002, con una parte de capital mexicano, pero en el año 2009 fue adquirida por Automotores de capital español, a través de su filial Berriz de México con un 'joint-venture' (Diario Europa Press, Madrid, 31 de marzo de 2009).

Así que para el año 2009 Automotores-Celaya estaba conformada por un 50% de capital mexicano y otro 50% de capital español. Pero al parecer con un peso mayor sobre las decisiones empresariales y laborales de la española Automotores. La adquisición de la planta Automotores-Celaya por 11 millones de euros, coincide con el proceso de reestructuración de las relaciones laborales en esta planta que se llevó a cabo a raíz de los fuertes problemas financieros que generó la crisis económica y automotriz de los años 2008 y 2009. La reestructuración llevada a cabo por la gerencia de Automotores en la planta de Celaya consistió en la subcontratación de los trabajadores de producción en conjunto con su sindicalización. Este proceso se detallará más adelante.

⁷ La información que sustenta este apartado fue obtenida principalmente a través de la página web de la empresa, de la revisión del Reglamento Interno de Trabajo-Contrato Colectivo y de la entrevista realizada al Ingeniero Luis Gaona, Gerente de Calidad y Nuevos Productos de automotores-celaya, quien fue el contacto que me permitió el ingreso a la planta, a través de la gestión de mi co-tutora durante el trabajo de campo, la Dra. Teodora Hurtado Saa.

De manera que la planta Automotores-Celaya, es una planta joven, que solo tiene 13 años de creación y solo 5 años aproximadamente de haber sido adquirida por el corporativo español Automotores. Esta planta está dedicada a la fabricación de autopartes que se suministran a la industria automotriz terminal (las plantas armadoras).

En cuanto al organigrama de la empresa Automotores-Celaya, básicamente la planta tiene a la cabeza de la jerarquía, al gerente general que es el ingeniero Emilio Santillana de nacionalidad española. Le siguen en la jerarquía, el gerente comercial de apellido Fong, el gerente financiero, Mariano Ríos, el gerente administrativo de apellido Cortés, y el gerente de recursos humanos, Jesús Tepox, los cuatro son mexicanos. Se encuentran luego, el director técnico de apellido Arboleda, que es español, el gerente de la unidad de negocio de aluminio, José Castillo, también español, el gerente de la unidad de negocio de metal que es mexicano, el gerente de Calidad e Ingeniería de Nuevos Productos, Luis Gaona, mexicano. De igual forma, se encuentran los responsables de Producción, Logística y Compras, quienes son mexicanos.



Aunque no aparecen en el organigrama oficial, también es importante mencionar que en el área de Recursos Humanos, el gerente Jesús Tepox, tiene a su cargo un jefe del área laboral, un jefe del área de seguridad y un jefe del área de entrenamiento y capacitación, de nacionalidad mexicana los dos.

En el marco de un proceso de reestructuración en las relaciones laborales, que se detallará más adelante, producto de la crisis económica del año 2009, el grupo Automotores adquiere de manera completa la empresa mexicana CSA Celaya, que junto con Automotores-Celaya y CSA Saltillo, son las tres plantas del grupo en México. Así define el Ingeniero Luis Gaona⁸, gerente de

⁸ Todos los nombres reales de los entrevistados han sido reemplazados por nombres ficticios para proteger su identidad y evitar problemas con la empresa a la hora de la publicación de la tesis.

calidad y del diseño de nuevos productos, la relación entre la empresa matriz Automotores y la planta de Automotores-Celaya:

“Hay un director de operaciones de México, que se llama F. H., él está en la oficina de aquí de Celaya, en CSA, y el tío que se llama I.N.J., periódicamente viene a revisar el estatus de las plantas, como responsable de las 63 plantas, ya tiene un programa de cómo visitar cada país y normalmente viene cada dos, tres meses. No más allá” (Ingeniero Luis Gaona, gerente de Calidad de Automotores-Celaya, entrevista realizada el 7 de noviembre de 2013 en el taller de metrología de la planta de Automotores-Celaya).

4.1.1. Producción

La planta de la empresa Automotores-Celaya cuenta con una plantilla total de 335 trabajadores entre operadores sindicalizados y empleados. El número total de empleados es de 113. Los trabajadores operadores sindicalizados son 222, donde 180 son hombres y 42 son mujeres⁹. Se dedica principalmente a la fabricación de partes de automotor como pistones en la unidad de negocio de aluminio y algunos componentes de sistema de booster como el plato, en la unidad de negocio de metal, para clientes como General Motors, en México y en Estados Unidos, Continental en México, Brasil y China, Bosch en Aguascalientes, TRW y Mann Hummel en Querétaro, Magna en Saltillo, FTE y Linamar. En la unidad de negocio de aluminio, los pistones representan el 80% de la venta y de las utilidades, siendo el know how más importante de la planta.

Entre sus proveedores se encuentran empresas mexicanas como Ligas Metálicas y Zico para la parte de aluminio. Los principales proveedores de metal son Cosco, de capital coreano y Ci technology, de capital americano. De manera que el material productivo para la unidad de aluminio es de origen mexicano, mientras que la lámina para metal es extranjera, al igual que las máquinas, donde casi el 99% son extranjeras.

La planta de Automotores-Celaya está dividida en dos unidades de negocio, aluminio y metal. La unidad de aluminio se divide respectivamente en 4 áreas: el área de fundición e inyección, granallado, maquinado y la cabina de ensamble. La unidad de metal por su parte se divide en 5 áreas: la de prensas o estampado, donde la materia prima es la lámina y se fabrican los plastos para booster, el área de remachado donde se colocan refuerzos y tornillos, el área de la lavadora, el área de pintura y el almacén de producto terminado:

“Automotores-Celaya se especializa en dos tecnologías, una tecnología es la inyección de aluminio a alta presión, el maquinado de las piezas de aluminio y el formado de partes instantáneas, lo que es acero de alta resistencia, aceros normales y estamos por incursionar en la parte del estampado de aluminio” (Ingeniero Luis Gaona, gerente de Calidad de Automotores-Celaya, entrevista realizada el 7 de noviembre de 2013 en el taller de metrología de la planta de Automotores-Celaya).

El diseño de las piezas es del cliente y de Automotores-Celaya, para cumplir con la calidad y los parámetros exigidos por sus clientes cuenta con la certificación y trabajan bajo los parámetros de

⁹ Información facilitada por jefe de recursos humanos y por el gerente de calidad, ingeniero Luis Gaona. Ver en anexos, los cuadros 1 y 2.

la norma ISO-TS, específica para los proveedores de la industria automotriz, es decir para el sector de autopartes. Con este requisito se certifica que el sistema de gestión y producción en Automotores-Celaya cumple las necesidades del cliente, que el proceso es confiable y que se entrega un producto capaz de cubrir sus expectativas:

Eso, el diseño es propio del cliente y el producto, lo que nosotros diseñamos es el medio del proceso, como pueden ser moldes y líneas de maquinado, para la unidad de negocio de aluminio y troqueles, para la unidad de negocio de metal. En planta contamos con gente especialista en diseño tanto de moldes como de aluminio y recibimos el apoyo de España, para alguna cuestión que tengan ellos que intervenir, por ejemplo cuando nosotros no estamos completamente seguros del diseño, pedimos apoyo a ellos y ya ellos como tienen más especialidad, dicen es correcto o te recomiendan que hagas algún ajuste (ajá). (¿Y quién se encarga de...?) En Metal tenemos dos diseñadores, uno es mujer, se llama Y., una chica, el muchacho se llama H. y en aluminio no recuerdo al muchacho del diseño pero lo podemos averiguar (Ingeniero Luis Gaona, gerente de Calidad, entrevista realizada el 7 de noviembre de 2013 en el taller de metrología de la planta de Automotores-Celaya).

Es decir, Automotores-Celaya se encarga de adaptar el proceso de producción de acuerdo a las especificaciones de las piezas que entrega el cliente en sus planos. Al parecer la casa matriz en ocasiones específicas apoya en cuestiones del proceso de adaptación de los moldes y las líneas de maquinado, y sobre todo aporta dinero para llevar a cabo los procesos.

Respecto a los principales requerimientos o exigencias de los clientes en cuanto a Calidad, tanto Andrea Montiel la coordinadora del diseño de nuevos productos como el Ingeniero Luis Gaona, afirman que Automotores-Celaya trabaja sobre la base de los planos que entrega al cliente sobre el diseño de las piezas, los parámetros (diámetros, radios, ángulos, etc.), características y tolerancias que tienen que cumplir. Con base en las especificaciones contenidas en los planos, en Automotores-Celaya construyen los herramentales y adaptan los procesos para fabricar las piezas que requiere el cliente. En algunos casos, como en el proceso de pintura del plato de booster por inmersión, -que es una tecnología que se encuentra en el mercado utilizada por otras empresas y armadoras-, Automotores-Celaya la ha adaptado de acuerdo a sus necesidades. Pero ese proceso de pintura por inmersión no es dictado por sus clientes sino producido y adaptado por Automotores-Celaya.

En términos de producción, actualmente la planta se encuentra en un proceso de ampliación y de crecimiento, en una nueva nave que ya está construida y que está comenzando a adecuarse. Esta ampliación consiste en dos proyectos nuevos, uno para aluminio y el otro para metal. El nuevo proyecto de la unidad de aluminio es la fabricación de pistones para la nueva generación de 8 velocidades¹⁰, del cliente General Motors, ya que los actuales son de 6 velocidades. Y el proyecto de la unidad de metal es para Magna, la fabricación del prom y el blower, que son protectores de la transmisión y un proyecto de la Nueva Colorado, para General Motors.

Este proyecto de crecimiento puede entenderse, -como ya se mencionó en el capítulo de la monografía contextual sobre Guanajuato y Celaya-, como un posible resultado de la estrategia de General Motors en México, que luego de la crisis financiera y automotriz del 2008, decide

¹⁰ Para Pick ups, Suburban y Trax.

reforzar y aumentar sus inversiones en el país, con el fin de encontrar salida a esta crisis. Sin duda, que estas inversiones y proyectos de crecimiento de General Motors en México, también se reflejan en los nuevos proyectos que van a desarrollarse en la planta Automotores-Celaya, principalmente en la unidad de metal. Esta estrategia de General Motors se inscribe entonces, en lo que señala Covarrubias, sobre el crecimiento y repunte de la industria automotriz en México, ya que su mercado ha ganado importancia dentro de su cadena de valor y de sus estrategias productivas y de mercado para operar con rentabilidad en medio de la crisis (Covarrubias, 2012: 269-274).

Así que en este momento, en la planta de Automotores-Celaya se encuentran en la primera etapa de validación de los proyectos de ampliación de producción con General Motors, ya que es un proyecto de tres años, 2014, 2015 y 2016. De acuerdo con las declaraciones del ingeniero Luis, en 2014 ya se empezaría a producir las piezas de pistón, pero en 2016 es cuando se espera que la nave esté a punto y pueda producir en toda su capacidad.

A continuación se presenta el perfil sociolaboral de los trabajadores. En primer lugar se presenta el perfil de las y los trabajadores encuestados, de acuerdo a las principales variables sociodemográficas que los caracterizan y luego se presentan las trayectorias laborales de los y las trabajadoras entrevistadas.

4.2. Perfil sociolaboral de los trabajadores encuestados en Automotores-Celaya

La selección de las y los 21 trabajadores encuestados de acuerdo a sus puestos de trabajo en las dos unidades de negocio y las diferentes áreas de trabajo, se distribuye de la siguiente manera. De la unidad de aluminio se encuestaron 8 operarios(as): dos operarios del área de fundición e inyección, tres operarios del área de maquinado, y dos operarias de la cabina de ensamble. De la unidad de metal se seleccionaron 13 operarios(as): tres operarios de las áreas de estampado, una operaria y tres operarios del área de remachado, una operaria del área de la lavadora, una operaria del área de tubos, tres operarias y un operario del área de pintura¹¹.

Variables	Cuadro No. 5		
	Resumen perfil de los trabajadores de Automotores-Celaya		
Edad ¹²	Promedio Edad ¹³	Edad mínima	Edad máxima
	33,8=34 años aprox.	20 años	50 años

¹¹ Ver anexos tabla No. 1.

¹² Ver gráfico No. 2 y tabla no. 2

¹³ Ver anexos cuadro No. 4.

Escolaridad	Nivel máximo alcanzado	Otros niveles educativos	Contraste entre hombres y mujeres¹⁴
	Secundaria: 76,2% de los encuestados.	Técnico profesional: 14,3%. Bachillerato (preparatoria): 9,5%.	Entre las mujeres ninguna tiene el nivel preparatoria, a diferencia de los hombres. Es mayor la participación de las mujeres con respecto a los hombres en el nivel secundaria.
Estado civil y número de hijos¹⁵	Porcentaje de trabajadores casados y con hijos	Porcentaje de trabajadores solteros sin hijos	Número de hijos¹⁶
	La mitad de los encuestados reporta esta situación con un 52,4%. La mayoría tienen hijos, independientemente de su estado civil, con un 81%.	El 23,8% de los encuestados tiene esta condición. El 19% no tienen hijos, independientemente de su estado civil.	El número de hijos es bajo en los hogares de los trabajadores encuestados. En general, los trabajadores no tienen más de 4 hijos y la mayoría solo tienen dos hijos.
Antigüedad¹⁷	Promedio antigüedad¹⁸	Antigüedad mínima	Antigüedad máxima
	40,6 meses= 3 años y 3 meses aprox.	4 meses	96 meses=8 años
Salario Base catorcenal sin prestaciones incluidas	Salario base promedio¹⁹	Valor mínimo	Valor máximo
	2410 pesos a la catorcena	1900 pesos a la catorcena	3500 pesos a la catorcena

¹⁴ Ver tabla No. 3 de rangos de edad cruzada por sexo en los anexos.

¹⁵ Ver anexos tablas estado civil cruzado con tiene hijos y la tabla sexo cruzado con estado civil.

¹⁶ Ver anexos gráfico no. de hijos.

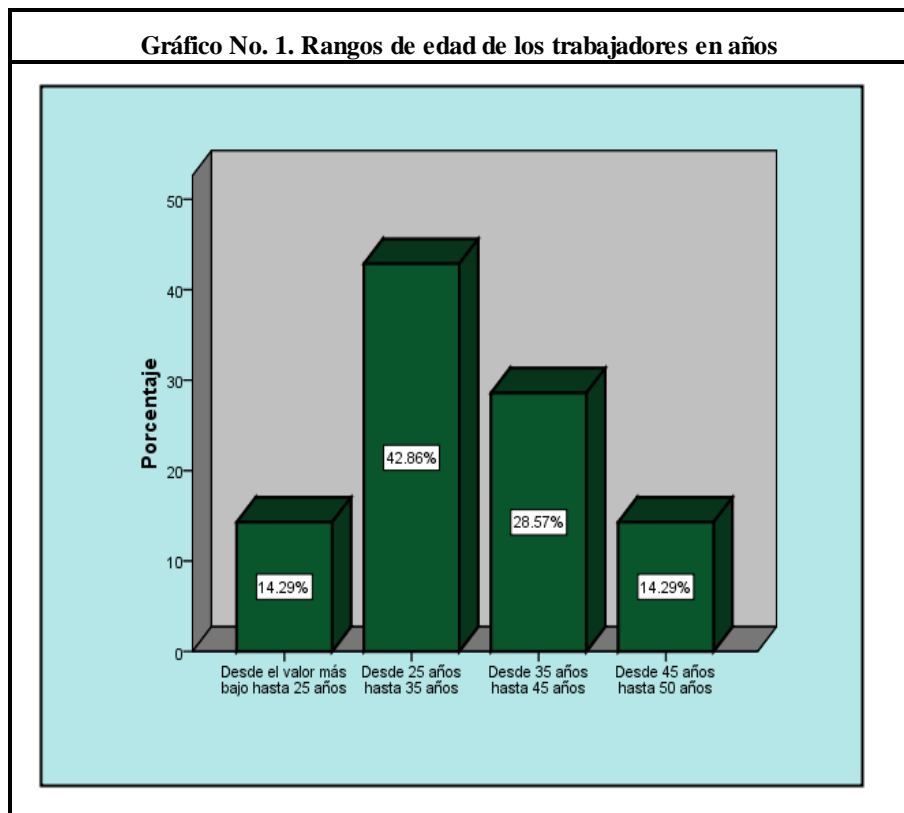
¹⁷ Ver anexos tabla No. 4.

¹⁸ Ver anexos cuadro antigüedad promedio.

¹⁹ Ver anexos cuadro salario promedio.

Con respecto a la edad de los trabajadores, se observa que se presenta una ruptura con el patrón tradicional de la maquila de exportación, que se caracterizaba por una mano de obra principalmente femenina, muy joven, menor de 30 años. En el caso de esta planta del bajío Guanajuatense los trabajadores no son tan jóvenes ya que el promedio de edad se sitúa en los 34 años.

En el gráfico No. 1, puede observarse que la mayoría de los encuestados se ubican en el rango de edad de 25 a 35 años, con un porcentaje de 42,9%, seguido del rango de 35 a 45 años, en el que se ubica un 28,6% de los encuestados. Como encuentra De la Garza para el caso de los establecimientos estudiados de la maquila del centro y sureste de México, en el año 2005, las edades de los operarios se ubicaban en el rango entre los 16 y 25 años (De la Garza, 2005: 92). Es decir, una mano de obra muy joven, patrón que parece romperse con este caso actual de la maquila del bajío guanajuatense.



El caso de la variable de la escolaridad también indica otra ruptura con el perfil tradicional de la mano de obra en la maquila mexicana, ya que la secundaria es el máximo nivel alcanzado por la mayoría de los trabajadores encuestados, lo que habla de una escolaridad media y no tan baja como se presentaba en las maquiladoras de la década de los ochenta de la frontera norte de México. Ninguno de los encuestados tiene como nivel máximo alcanzado la primaria, la licenciatura, o sin estudios. Esto tiene sentido puesto que uno de los requisitos para contratación en Automotores-Celaya, es que tengan como mínimo nivel de estudios terminado la secundaria

completa, y hasta donde se sabe para ninguno de los puestos de producción se requiere la licenciatura.

Estos niveles de escolaridad más altos representan un patrón más moderno respecto a maquiladora tradicional feminizada, donde el peso de la primaria era más fuerte. Esto contrasta con el caso de los establecimientos de maquila hasta hace unos 10 años, en donde predominaba el perfil educativo primaria completa o menos y secundaria completa (De la Garza, 2005: 61).

En lo que tiene que ver con el estado civil y el número de hijos entre las y los trabajadores encuestados, el perfil de los trabajadores tiende a inclinarse a estar casados con hijos, y en un pequeño porcentaje tienen hijos y viven en unión libre.

Como se observa en la siguiente tabla, casi todas las mujeres tienen hijos. Solo una operaria no tiene y es una mujer soltera. En el caso de los operarios, el 76,9% tiene hijos, mientras que el 23,1% no tiene, es decir que son los hombres solteros, los que no tienen hijos²⁰. Esto podría estar indicando que no todos los hombres asumen a temprana edad el compromiso de casarse y tener hijos²¹, y que el casarse casi siempre implica conformar una familia con hijos, igual en el caso de la unión libre. Esto parece ser igual en el caso de las mujeres.

Tabla No. 1						
Tiene hijos	Sexo				Total	
	Mujer		Hombre		Frecuencia	% de la columna
	Frecuencia	% de la columna	Frecuencia	% de la columna		
Si	7	87.5%	10	76.9%	17	81.0%
No	1	12.5%	3	23.1%	4	19.0%
Total	8	100.0%	13	100.0%	21	100.0%

De manera que este comportamiento parece estar influenciado por el contexto más conservador y religioso del Estado de Guanajuato, que específicamente en el caso de Celaya, se sigue manteniendo la tradición de tener hijos una vez casados, o por lo menos dar amparo al hogar con hijos dentro del rito del matrimonio católico o cristiano.

El fenómeno del madresolterismo no es muy común, propio del perfil de los trabajadores de la maquila tradicional, por lo que el perfil de la mano de obra de esta planta guanajuatense presenta un patrón interesante y de ruptura.

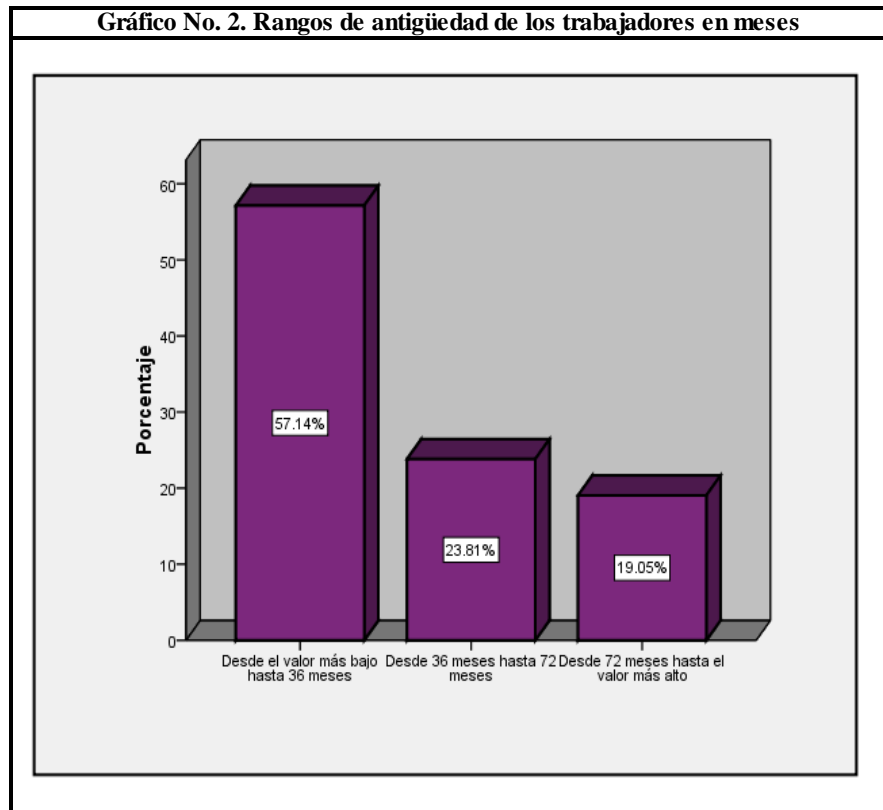
Respecto a la antigüedad de los trabajadores encuestados, el promedio de antigüedad es de 3 años y 3 meses, esto teniendo en cuenta que es una planta muy joven, con poca antigüedad, ya que solo tiene 13 años de operaciones en Celaya. Como puede observarse en el gráfico No. 2, un poco más de la mitad de las y los trabajadores, el 57,1%, tiene una antigüedad inferior a 36 meses=3 años. Mientras que el 23,8% se ubica en el rango de 36 a 72 meses= de 3 a 6 años. Solo el 19% se ubica en el rango de más de 72 meses= 6 años.

De manera que la antigüedad no es muy alta entre los trabajadores, teniendo en cuenta que es una planta joven. Sin embargo, con respecto al perfil tradicional de la maquila de exportación resulta ser una antigüedad un poco más alta, ya que como señala De la Garza hace una década en la

²⁰ Ver anexos, tabla No. de sexo cruzado por estado civil.

²¹ Ver anexos tabla del estado civil cruzado por edad.

maquila del centro y sur este del país, los obreros generales tenían poca permanencia en la plantas, entre dos años y menos. Mientras que el caso de los obreros especializados, supervisores, técnicos y profesionales, la antigüedad oscila entre los dos y cinco años. Este cambio o ruptura respecto a una antigüedad que tiende a ser un poco más alta, parece tener que ver con el hecho de que la mano de obra de la maquila en este caso ya no es tan joven, es decir que su ingreso a este mercado laboral se produce a una edad superior a los 20 o 25 años, con una experiencia laboral previa en la industria o los servicios, como se verá enseguida en el apartado sobre trayectorias laborales.

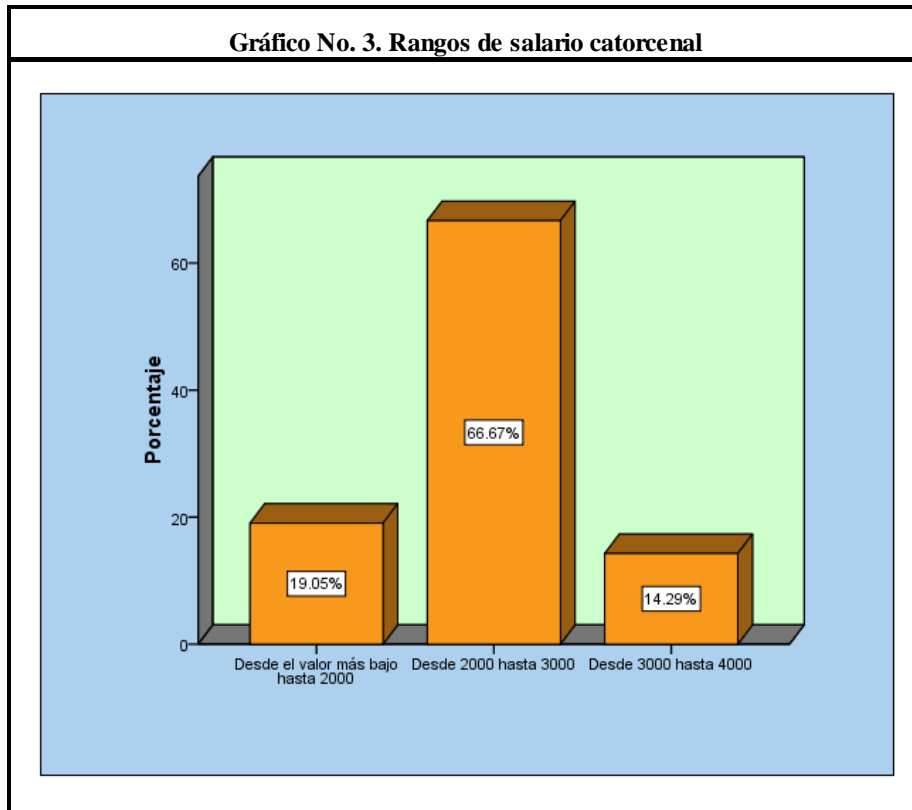


Con respecto al salario base que se paga a los trabajadores, en Automotores-Celaya, este se define de acuerdo a las categorías laborales del tabulador salarial que se presenta más adelante. A parte del salario base, las y los trabajadores tienen derecho a las prestaciones de ley como el aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, fondo de ahorro, vales de despensa que es otorgado por la empresa, seguro de vida, prima dominical, ayuda por defunción de familiares directos, ayuda por alumbramiento de esposa o concubina registrada, ayuda por matrimonio y servicio de comedor, que también son otorgados por la empresa²².

El siguiente gráfico presenta el salario base catorcenal de los trabajadores distribuido en rangos, y puede observarse que la mayor parte de los trabajadores encuestados tienen sueldos ubicados en

²² Información tomada del Reglamento interno Automotores-Celaya, Contrato Colectivo, págs. 17-18.

el rango de 2000 a 3000 pesos catorcenales, con un 66,7%. Mientras que el rango del valor más bajo hasta 2000 pesos solo representa el 19% y el rango de 3000 a 4000, representa el 14,3 %.



Como se puede ver en la tabla de los anexos de los rangos de salario cruzado por sexo, se observa que tanto hombres como mujeres se ubican principalmente en el rango de 2000 a 3000 pesos, con 75% para las operarias y un 61,5% para los operarios. Sin embargo, resulta interesante el hecho de que no hay ninguna mujer entre las encuestadas que tenga un salario superior a 3000 pesos, mientras que para el caso de los hombres, el 23,1% se ubica en este rango de salario.

Este comportamiento puede explicarse porque los puestos que ofrecen salarios superiores a 3000 son los más masculinizados, y que de igual forma, son estos los que pueden ofrecer mayor estabilidad y permiten acumular más antigüedad en la empresa.

4.2.1. Trayectorias laborales

De los 9 operarios entrevistados, 5 mujeres y cuatro hombres, la mayoría de ellos, cumplen casi por igual con el mismo perfil de los trabajadores encuestados, presentado anteriormente, en cuanto a edad, estado civil, número de hijos, escolaridad, salario y antigüedad. Algunas cuestiones del perfil sociolaboral de los trabajadores de Automotores-Celaya que son importantes destacar aquí a partir de las entrevistas realizadas, tienen que ver con el lugar de nacimiento, la migración y sus trayectorias laborales.

Casi todas las operarias entrevistadas son originarias del Estado de Guanajuato, de municipios o pueblos como Villagrán, Comonfort, San Miguel Octopan y Celaya. Algunas llegaron siendo niñas a Celaya por el traslado de sus padres buscando trabajo, y otras llegaron siendo jóvenes y adultas junto con sus esposos y compañeros para trabajar y sostener a sus hijos.

En el caso de los operarios, todos son nacidos en Celaya, algunos han vivido aquí toda su vida y en un caso, un entrevistado migró hacia los Estados Unidos a trabajar antes de ingresar a Automotores-Celaya.

Respecto a las trayectorias laborales, en el caso de las operarias, cuatro de las 5 entrevistadas ya tenían una experiencia laboral industrial previa antes de ingresar a Automotores-Celaya, en empresas de este mismo municipio o de otros municipios dentro del Estado de Guanajuato. Sin embargo, esta trayectoria laboral anterior a su trabajo actual en casi todos los casos lo incluyen dos o máximo tres trabajos anteriores. En general son mujeres que antes de ingresar a trabajar dependían de sus esposos o compañeros, y solo en un caso, una entrevistada dependía de sus padres.

De igual forma esta experiencia laboral previa coincide con trabajos en la industria de maquila, como la maquila de confección, en los servicios y el comercio como en las tiendas Soriana y en maquilas de empaque y envase de productos como Procter y Mabe de refrigeradores.

En el caso de los operarios, también cuentan con una experiencia laboral previa a su trabajo actual en Automotores-Celaya, principalmente en la rama de la mecánica, y también en la industria de maquila.

Así que en general las trayectorias laborales de los entrevistados se caracterizan por una experiencia industrial previa en la industria de maquila, mecánica y en algunos casos en los servicios y el comercio. Esto permite entender por qué en cuanto a la edad, el perfil laboral de la mano de obra de Automotores-Celaya no es de trabajadores muy jóvenes, con un ciclo de vida avanzado y casados principalmente.

4.2.2. Cambios en el perfil sociodemográfico y sociolaboral de los trabajadores que caracterizaba la maquila tradicional: Caso planta maquiladora Automotores-Celaya

Como se ha mostrado, los cambios identificados con respecto al perfil de la mano de obra de la maquila tradicional, no son pocos y tienen que ver principalmente con la edad, operarios y operarias que no son tan jóvenes, un promedio de edad de 34 años. Una edad superior a los 20 años, los sitúa en un ciclo de vida más estable, donde los y las operarias tienden a casarse y tener hijos dentro del matrimonio, con una fecundidad baja. La soltería no es muy común entre estos trabajadores, y el madresolterismo en el caso de las mujeres no es predominante. Además tienen una experiencia laboral industrial o de servicios previa, donde el promedio de antigüedad es superior a los dos años. Se identifica un incremento en los niveles de escolaridad, que no es inferior a la secundaria y en algunos puestos, pueden tener un nivel técnico. Aunque, como se verá más adelante, una de las mayores quejas de los trabajadores es con respecto al salario recibido, el nivel salarial no es tan bajo como en algunas maquilas de la frontera norte, donde el promedio salarial se ubica en 1290 a la quincena. Mientras que en el caso de Automotores-Celaya, el salario promedio es de 2410 a la catorcena, casi el doble. Esto contrasta de manera

fuerte con el caso de las maquilas estudiadas por De la Garza hace una década en el centro y sur este de México:

“(…) actualmente se reparten casi por igual hombres y mujeres obreros, su edad es joven, su antigüedad es baja, su escolaridad baja, la rotación de personal es alta y la percepción entre estos trabajadores de que los salarios son bajos predomina” (De la Garza, 2005: 94).

Aunque los salarios siguen siendo bajos y se mantiene la mayor presencia de los hombres en los puestos de obreros generales en la maquila, más en nuestro caso de la maquila de autopartes, la planta de Automotores-Celaya presenta una configuración sociotécnica muy particular respecto a las principales dimensiones del perfil de la mano de obra: sociodemográfico, laboral y salarial, basada en una mano de obra más educada, no tan joven, con un promedio de antigüedad mayor de 2 años, casada y con hijos principalmente, con salarios un poco más altos que los del promedio, aunque éstos siguen siendo su mayor fuente de queja. Configuración que adquiere significados específicos de parte de los trabajadores frente al salario, la política de relaciones laborales y el control del proceso de trabajo, como se abordará más adelante.

4.3.Relaciones laborales y sindicales en la planta de Automotores-Celaya

En este apartado se aborda el análisis de las relaciones laborales y sindicales en la planta de Automotores-Celaya, que comprenden la dimensión del poder de decisión de la empresa, los trabajadores y sindicatos respecto al empleo, el salario, las condiciones de trabajo y la gestión de la mano de obra. Las relaciones laborales no solo implican las relaciones entre capital y trabajo al interior de las empresas, sino también la negociación colectiva y la organización y gestión de la mano de obra. Esto en el sentido de poder dar cuenta del grado de rigidez o flexibilidad de las relaciones laborales en esta planta, que pueden expresarse en negociaciones bilaterales o unilaterales entre los actores laborales y que definen sus niveles de consenso o conflictividad.

Actualmente en lo que refiere a las relaciones laborales en la planta de Automotores-Celaya, existen dos tipos de contratación. La contratación directamente por la empresa para los empleados administrativos y la subcontratación de todos los y los trabajadores de producción, que además están afiliados al Sindicato de Trabajadores de la Industria Metalmeccánica, Automotriz, Similares y Conexos de la República Mexicana (SITIMM), representado por su secretario general Dimas Rangel Fernández. Ninguno de los empleados se encuentra sindicalizado, solo los trabajadores de piso.

En el contrato colectivo de trabajo, consignado en el reglamento interno de la empresa, se especifica claramente que los contratantes son este sindicato y la empresa SSC, que está establecida en la ciudad de Celaya y representada por el Ing. Emilio Santillana, gerente de Automotores-Celaya²³. Siendo este un contrato que pretende simular la subcontratación a través de la contratista SSC con el aval de un sindicato de carácter patronal²⁴.

²³ Reglamento interno Automotores-Celaya, Contrato Colectivo, pág. 12.

²⁴ No pudo indagarse, de qué manera han creado la empresa SSC o se ha establecido relación con la misma, esto para evitar problemas durante el desarrollo del trabajo de campo.

A continuación se presenta el análisis de la estrategia empresarial de reestructuración en Automotores-Celaya, de los tipos flexibilidad laboral presentes en la planta y su impacto en las condiciones de trabajo, de la intervención formal e informal de los trabajadores en los aspectos del empleo y de las relaciones sindicales en la planta.

4.3.1. Flexibilidad laboral y numérica en la planta de Automotores-Celaya: una estrategia empresarial de reestructuración de las relaciones laborales basada en la subcontratación encubierta

En este apartado se presenta el análisis de la flexibilidad numérica vía subcontratación que hace presencia en la planta Automotores-Celaya. La flexibilidad numérica es una de las formas que adopta la flexibilidad laboral en su conjunto, principalmente en el plano de las relaciones labores. Tal como afirma De la Garza, la flexibilidad hace parte de la reestructuración productiva y puede aplicarse sobre el proceso, el producto o la fuerza de trabajo. En este sentido, se distinguen tres formas de flexibilidad: la flexibilidad numérica referida al mercado interno-externo de trabajo, la flexibilidad funcional referida al mercado interno de trabajo y la flexibilidad salarial que pone al salario en función de la productividad y la calidad (De la Garza, 1998: 28).

Estas tres formas de flexibilidad tienen presencia en las diferentes dimensiones de la configuración sociotécnica de la planta de Automotores-Celaya. La flexibilidad numérica se basa en la subcontratación de toda la plantilla de producción, amparada por el sindicato, y que es producto de una estrategia empresarial de reestructuración de las relaciones laborales aplicada en el año 2009. La flexibilidad salarial, adopta una forma muy específica de política salarial basada en un sistema tabulador de salarios que define las categorías laborales de los trabajadores, y en la parrilla de habilidades que hacen parte del sistema de trabajo por equipos punta estrella. La flexibilidad funcional está estrechamente relacionada con la flexibilidad salarial, en tanto remite a las condiciones de trabajo de los y las operarias respecto a las formas de polivalencia obrera y de movilidad interna que se aplican dentro de la organización del trabajo en la planta.

El análisis de las formas de flexibilidad salarial y funcional presentes en la planta se presentará más adelante dentro del apartado sobre la organización de la producción y los niveles tecnológicos y salariales. A continuación se presenta el análisis de la flexibilidad numérica que se aplica en el marco de las relaciones laborales en Automotores-Celaya.

La flexibilidad numérica como estrategia empresarial de reestructuración de las relaciones laborales

Las actuales condiciones de trabajo y relaciones laborales presentes en planta de Automotores-Celaya son resultado de una estrategia de reestructuración anterior aplicada por la gerencia, con el fin de poder afrontar la crisis económica y de la industria automotriz de los años 2008 y 2009, que afectó a la planta de manera fuerte. Esta estrategia empresarial de reestructuración consistió en la flexibilización de las relaciones laborales vía subcontratación de todos los trabajadores de producción, la afiliación sindical de los mismos dentro de un contrato de protección patronal, el mejoramiento de algunos componentes de las condiciones labores en lo que a prestaciones sociales se refiere; y en la reducción de costos de producción con la programación de jornadas de

trabajo reducidas, ahorro de energía y de materiales, mientras pudieron volver a estabilizarse y operar en toda su capacidad.

El Ingeniero Luis Gaona afirma que la crisis afectó a Automotores-Celaya principalmente en lo relacionado con el pronóstico de ventas y en la rentabilidad de la planta, lo que los obligó a realizar una serie de cambios en términos labores y productivos:

Pues por fortuna el nivel de ventas, nos permitió operar, tomando algunas previsiones, como son ahorros a través de trabajar jornadas reducidas, ahorros energía, por mano de obra, ahorros materiales, fue algo complicado pero pues por fortuna se superó. (¿Pero fue solo en el 2009?). Sí solo en el 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013 han sido años favorables para la empresa (Ingeniero Luis Gaona, gerente de Calidad de Automotores-Celaya, entrevista realizada el 7 de noviembre de 2013 en el taller de metrología de la planta de Automotores-Celaya).

De acuerdo con la investigación realizada por Alejandro Covarrubias sobre la crisis y repunte de la industria automotriz en México, en el año 2008 en el marco de una de las más fuertes crisis financieras de las últimas décadas, la producción de carros y automotores a nivel mundial cayó en por lo menos tres millones con respecto al año anterior; siendo el mercado estadounidense el más afectado, particularmente por los problemas financieros que llevaron a la crisis a sus tres grandes empresas automotrices: Ford, Chrysler y General Motors (Covarrubias, 2012:247)

Así que aunque esta crisis tuvo impacto en México, como afirma Covarrubias, este mismo mercado fue clave en la recuperación financiera de estas grandes empresas, por los bajos costos de operación que ofrece, como bajos salarios y contrataciones flexibles, además de la experiencia de las plantas mexicanas en este sector automotriz.

Como se mencionó anteriormente uno de los principales clientes de Automotores-Celaya es el corporativo General Motors, quien fue una de las más afectadas por la crisis automotriz. Así que la planta de Automotores-Celaya se vio impactada por los problemas financieros de este corporativo y por la estrategia aplicada por la misma para enfrentar la crisis. Hay que recordar que es precisamente en el año 2009 que el corporativo español Automotores adquiere la planta de Automotores-Celaya, por lo que la adquisición de la misma, no parece responder solo a una necesidad de la misma planta para salir a flote en medio de la crisis; sino a una estrategia global del corporativo para, -no solo sobrevivir-, sino también intentar crecer aprovechando la crisis misma.

“(...) por ejemplo cuando yo llegué aquí a la planta, llegamos por una crisis a esta planta, de hecho la planta no tenía más negocio con el cliente GM. La planta estaba destinada a... el camino que llevaba era desaparecer y apostaron porque la administración que llegó en ese momento dado... el reto que le pusieron a esa administración fue que sacaran de la crisis a la planta y empezaran a ofrecer resultados, porque de hecho la planta entregaba pérdidas, en lugar de resultados. Y bueno, creo que ahí se hizo un muy buen trabajo, creo que la gente que llegamos aportamos algo para hacer el cambio. Y bueno pues mi función directa en ese tiempo fue trabajar por tres meses, en ese tiempo, en el tercer turno, en el segundo, tercer turno para no dejar ir cosas obvias a los clientes (...) hay unas compañías que te imponen los clientes, las compañías te dicen: “¿es que cómo no puedes garantizarme el producto que me

entregas? Eehh.. allí te va la compañía de 'Juan Pérez', para que asegure lo que tú no puedes", y él te lo recomienda, pero tú tienes que pagarle a esa compañía. Y esa compañía les reporta a ellos: "sabes qué, hoy encontré 5 piezas con defectos por el cual me enviaste a esta planta". Y bueno, es mucho dinero, mucha pérdida. (...) Ese fue mi trabajo cuando yo llegué a la planta. Estar cuidando que no se nos fueran piezas hacia las compañías. Después de ahí, me cambiaron a los tres meses al primer turno, a comenzar a rolar primero y segundo, y creo que hasta el tercero, no recuerdo, de allí se convirtió en un rol. Y ya después hubo ajuste de personal. Estábamos dos supervisores, se fue el otro supervisor y me quedé yo, y hubo reestructuración. Y comenzó a tranquilizarse los resultados de la planta. En ese tiempo pues yo estaba de supervisor de calidad en las dos áreas. En estampado y en aluminio. No existía como hoy un jefe de calidad para estampado y otro para aluminio. En aquel tiempo estaba yo de los dos lados, en esa reestructuración a mí se me asignó solamente del lado del aluminio y a otro compañero le dieron estampado, a Javier Ochoa le dieron estampado como asesor de aseguramiento. Y ya, de allí comenzamos a reestructurarnos. Yo comencé a trabajar en el lado de aluminio, a conocer el proceso, el producto. Eh... eso fueron dos años más o menos, comenzaron a dárseme los resultados. Ya no había crisis con el área porque el área que estaba en crisis era esa, aluminio. Pues bueno, ya de ahí después entré... hacer tres años o algo así, nos asignaron como a un nuevo cargo, no sé cómo decirlo, a una nueva responsabilidad. No es un cargo, una responsabilidad. Los equipos de medición en piso. Eehh... tengo tres años administrándolos... los equipos multicotas, los que miden 100% las piezas en el piso. De allí tengo tres años administrándolos y bueno, los equipos han estado funcionando. Anteriormente de eso los equipos no funcionaban. Funcionaban pero de manera muy limitada y a partir de hace tres años el equipo está funcionando continuamente. Y pues bueno ha seguido creciendo la planta. La planta... tenemos un equipo de rayos X, tenemos soportes anti vibratorios que no teníamos hace tres años" (Carlos Márquez, 40 años, jefe de calidad de la unidad de aluminio, entrevista realizada el 4 de diciembre de 2013 en el taller de metrología de la planta Automotores-Celaya).

Como relata el jefe de calidad de la unidad de aluminio, la planta de Automotores-Celaya estaba sumida en una profunda crisis, que la había llevado incluso a perder a General Motors como cliente. Así que el reto de la nueva administración producto de la adquisición completa de esta planta por parte del grupo español Automotores-Celaya, fue sacar a la planta de la crisis a través de una serie de reestructuraciones en todos los niveles, tanto de relaciones laborales como a nivel de organización de la producción. Fue así como ampliaron y especificaron responsabilidades en cuanto a calidad y se crearon dos nuevos cargos, un jefe específico para la unidad de aluminio y otro para la unidad de metal. Con esto consiguieron mejorar y eliminar muchos problemas de calidad que se presentaban principalmente en la unidad de aluminio y se recuperó al cliente General Motors. De igual forma, el entrevistado menciona que se realizó un ajuste de personal.

Así que aunque ni el Ingeniero Luis, ni el jefe de calidad de aluminio Carlos Márquez detallan en la entrevista en qué consistió la estrategia de reestructuración de relaciones laborales implementada en Automotores-Celaya para afrontar esta crisis, -a partir de los relatos de dos operarias entrevistadas que tienen más antigüedad en la planta y vivieron este proceso de reestructuración-, se puede reconstruir el papel que tuvo la subcontratación de todo el personal de producción para poder operar en medio de la crisis.

La entrevistada Teresa González relata que cuando ingresaron a trabajar a Automotores-Celaya lo hicieron a través de un ingeniero contratista, pero posteriormente lograron ser contratadas directamente por la empresa y que el contratista las liquidara. En ese momento obtienen algunas mejoras en sus condiciones laborales, principalmente en cuanto prestaciones sociales, aunque tenían derecho a vacaciones y aguinaldo, no contaban con un seguro social. Solo tenían derecho a la atención médica por enfermedades leves como gripes, etc, pero no se cubrían los costos de una cirugía o un parto. Cuando los trabajadores tenían una enfermedad más grave preferían liquidarlos. Fue así como con la contratación directa con Automotores-Celaya consiguieron el derecho a un seguro de salud completo.

Sin embargo, en el año 2009 con el advenimiento de la crisis económica y la crisis automotriz, la empresa Automotores-Celaya procedió a reestructurar sus relaciones laborales, tomando la decisión de subcontratar a través de la empresa SSC a todos los trabajadores de producción, quedando contratados directamente por la empresa solo los empleados administrativos. En ese momento, la planta tenía solo dos años de funcionamiento y según lo que relata la entrevistada Teresa, aún no estaban obligados a dar reparto de utilidades, acogidos a las protecciones del gobierno por ser una planta joven mientras se recuperaban de la crisis.

Cuando las y los trabajadores son liquidados por el contratista y contratados directamente por la empresa, varios de ellos comienzan a proponer la creación de un sindicato, pero había temor a la hora de expresarlo a la gerencia. Al parecer algunos trabajadores se atrevieron a proponer un sindicato abiertamente pero fueron despedidos. Sin embargo, dada la inconformidad de los trabajadores por no contar con un sindicato, la empresa decide ofrecerles la afiliación al sindicato SITIMM (Sindicato de Trabajadores de la Industria Metalmeccánica, Automotriz, Similares y Conexos de la República Mexicana), pero dentro de un nuevo marco de relaciones laborales con la subcontratación a través de la empresa SSC.

“Entonces ya después, ya que entramos con el patrón, pues ya se empezaron a pelear cosas y empezamos a sentir la necesidad de tener un sindicato, porque no había quien llevara nuestros pensamientos o nuestras peticiones a los jefes. (...) Sí, sí, ese no fue impuesto sino que nosotros queríamos un sindicato, lo que sí, como que la gente tenía miedo, y no querían entrar de lleno a lo que era, pues sí, expresar “sabes qué, yo quiero un sindicato” (uhum) y plasmarlo en un papel, no querían. Todos decíamos, si tuviéramos un sindicato, pero no, no. Entonces por ahí dos que tres se aventuraron a pedirlo, pero sí los corrieron, a esos sí los corrieron. Pero llegó el sindicato, lo que es el jefe mayor, a proponer este la petición del sindicato, se hallaba ya la necesidad. Y poquito antes, resulta que cambiaron las condiciones, resultó de que ya no éramos la empresa, sino que llegaron con la propuesta de que ya no nos íbamos a... ya no íbamos a ser parte de la empresa, sino íbamos a tener un patrón externo todos. Todos, todos. Ya no nos iba a pagar el patrón Automotores-Celaya, sino que ya nos iba a pagar un patrón que se llama SSC. Entonces nosotros les decíamos que por qué, nos dijo que era la necesidad, porque como venía la crisis, entonces ellos necesitaban cambiar para poder solventar los gastos que se avecinaban porque ya venía otra crisis automotriz muy fuerte y que pues ya no iban a poder, si se quedaban igual, pues iban a pagar mucho impuesto y pues sí, iban a cerrar la empresa, entonces el gobierno permite eso (uhum), no más nos dijeron que si nos convenía quedarnos como parte de SSC y no pues a la gente que no quisiera pues se le iba a liquidar al cien por cien. Y así se hizo, la gente que no quiso... (...) Fue muy, muy

bien liquidada (ah), la mayoría se fue. Entonces los poquitos que nos quedamos pues sí, ya fue con otras condiciones, y aun cuando nos dijeron que nos iban a respetar nuestra antigüedad, y las prestaciones que había pues iban a seguir igual, únicamente que ahí en nuestra nómina no se iba a reflejar Automotores-Celaya sino SSC” (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

“No, porque cuando yo entré... entramos con un contratista que se llamaba X, ya después cumplí mi mayoría de edad y fue cuando fui, hice mi contrato, pero en ese tiempo estábamos contratados por Automotores-Celaya y ya después no sé qué fue lo que pasó y en nuestra nómina ya aparecía como SSC. (Y cuando se dio ese cambio de estar contratada directamente en Automotores-Celaya ¿cuánto tiempo tenías de estar trabajando?)Yo tenía como un año que me había contratado Automotores-Celaya, cuando yo entré allí” (Jazmín Cruz, 24 años, operaria de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 5 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal Mart-Celaya).

De acuerdo con lo que señala la entrevistada Teresa, la mayoría de los trabajadores que no quisieron aceptar el cambio en las relaciones laborales con la subcontratación a través de SSC, fueron despedidos y liquidados. Al parecer no todos los trabajadores de piso tuvieron claridad en ese momento sobre lo que implicó el comenzar a ser remunerados a través de SSC. Principalmente aquellos que fueron contratados en la planta posterior a este cambio en las relaciones laborales, no se les dejó claro su nueva condición de subcontratados. Por eso buena parte de ellos considera que tienen un contrato base o permanente directamente con Automotores-Celaya.

Para aquellos trabajadores, que a diferencia de la entrevistada Teresa, nunca estuvieron contratados directamente por Automotores-Celaya, sino por contratistas, antes que se estableciera la relación de subcontratación con SSC; la contratación a través de esta empresa significó una relativa mejora en sus condiciones laborales. Así lo relatan los entrevistados:

“Cuando ingresé aquí a Automotores-Celaya el salario era el mínimo, era el mínimo me pagaban \$104 y ahorita aquí en pintura pagan \$160 el día, es mucha la diferencia por día y este... mejoró mucho porque ya nos dieron las prestaciones de ley, antes por la contratista nada más eran \$1500 de aguinaldo que tenías al año, \$1500 de aguinaldo ese era el único préstamo que te daban era el único derecho ya... Seguro sí, si había de ley pero ya de... ahorita ya por SSC ya nos dieron mejores expectativas de más que nada, lo económico, en lo de seguridad, eso, en lo de ropa, zapatos, todo eso es cada seis meses, ya tiene poquito (...) Quien tenía zapatos entraba, el que tenía zapatos entraba y el que no tenía simplemente se quedaba sin trabajo, porque no había uniformes ni zapatos, y si lo había ya era para los que ya estaban por SSC, no para los empleados de contratistas, porque la gente prácticamente no duraba por el salario que nos pagaban \$730 por semana ya no, no aguantaban y ahora sí que mejoró porque ya \$160 a ellos les pagan \$1900, algo así” (Fernando Castillo, 23 años, operario de empaque, área de pintura, unidad de metal, entrevista realizada el 9 de diciembre en la planta de Automotores-Celaya).

“Todos, todos somos SSC. Y pues empezó a crecer la fábrica y empezó a llegar más gente. Y pues digamos las condiciones sí han mejorado un poquito más a partir de que ya hubo pues sindicato, porque ya ha conseguido cosas. Que ya teníamos a la mejor, pero no en su máximo, o sea, como si querían respetarnos un aumento de sueldo pues lo respetaban, y si no, pues no lo hacían y pues nos decían: “pues saben qué, pues la crisis sigue...” (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

Como señala el entrevistado Fernando, cuando ingresó a la planta en el año 2009, inicialmente estaba contratado a través de un ingeniero contratista, al igual que la operaria Jazmín, que les ofrecía un salario más bajo y con el aguinaldo como única prestación recibida. Incluso el entrevistado relata, que no les proveían del uniforme básico, y ellos debían llevar sus propios zapatos para poder entrar a trabajar a la planta. Así que con la contratación a través de SSC, se mejoran un poco las condiciones laborales, puesto que para quienes nunca estuvieron contratados directamente por Automotores-Celaya, aumentó un poco el salario y se les otorgaron más prestaciones en cuanto a dotación para la seguridad del trabajo en la planta, y otras prestaciones otorgadas por el sindicato. Es importante señalar que principalmente en relación con el salario, se establecieron condiciones diferentes para quienes, como en el caso de la entrevistada Teresa, en algún momento llegaron a estar contratadas directamente por la empresa y entre los operarios contratados solo por contratista, antes que se estableciera la subcontratación a través de SSC.

Los trabajadores que antes de esta reestructuración estaban contratados directamente por la empresa exigieron a la gerencia continuar con el mismo monto salarial y condiciones laborales, cuando ya se había tomado la decisión de subcontratar a todo el personal de producción a través de la empresa SSC. En ese momento, como el antiguo personal tenía un salario diario de 130 pesos, a través de la subcontratación, la gerencia intentó imponer al personal nuevo un salario más bajo, de 115 pesos. El personal antiguo se opuso a esta decisión de la gerencia, y producto de esta negociación se adoptó como política salarial el sistema tabulador de salarios que rige actualmente en las dos unidades de producción, aunque con diferentes niveles salariales para cada área de trabajo dependiendo de los niveles tecnológicos presentes en cada uno. Así relata este proceso, la entrevistada Teresa:

“(...) Entonces el nuevo gerente llegó con otras ideas, y digamos que ya traía un estatus de sueldo. Él dijo: “te vas a quedar, con tanto sueldo”. En ese tiempo, él dijo que íbamos a estar todos para empezar ganando... los que ya estábamos en 130, la gente nueva iba a entrar ganando 115 diarios, pero entonces pues empezamos, pues ya a pelear con él también, porque pues todos queríamos más. Entonces digamos que se hizo así como flexible también él. En el estire y afloje logramos que cada tres meses nos iban a evaluar y una vez que pasáramos la evaluación nos iban a aumentar, no sé, como una especie de tabulador por así decirlo. Si pasas tu examen te voy a aumentar, ahorita ganas 130, vas a llegar a 145, se te va a practicar para los siguientes tres meses otro examen y si lo pasas vas a llegar a 152. En realidad era muy poquito dinero, pero pues como que sí, a la vez decías pues es poquito pero peor es nada. Sí, y ya él puso un tope. Él, en ese tiempo dijo que el tope era de 192 pesos, que ya después al siguiente grupo se lo manejó de otra manera y al otro grupo le dijo que era de 187 (risas) y como se dejaron, pues bueno. Digamos que para mi suerte yo tenía un documento firmado por él, a los del primer grupo sí nos dio un documento firmado, entonces nosotros los que entramos al primer

grupo, nos respaldamos con ese documento. A los del segundo ya no, ya no les dio nada entonces digamos que a ellos les fue un poquito más mal. Pero pues ellos aceptaron, entonces cuando se llegó al tope de 187, él ya no quería aumentar a nadie. Pero ahí vamos los poquitos que teníamos nuestro documento: “pero aquí usted puso que teníamos derecho hasta tanto y queremos que nos lo haga válido”, y pues sí, a los que estábamos con ese documento sí nos lo tuvo que respetar, entonces ya tardamos para llegar al famoso tope un buen rato, pero sí se respetó. Pero ya ahorita el sueldo que tenemos, los que tenemos un poquito más, ya es por los incrementos anuales, por lo que hemos ido subiendo un poquito más” (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

La entrevistada señala que cuando llegó la nueva gerencia española a la planta de Automotores-Celaya, con la reestructuración de las relaciones laborales vía subcontratación, los trabajadores exigieron un aumento salarial, pero lo que finalmente se aplicó fue un sistema tabulador de salarios, en el cada tres meses se realizaba un incremento, de acuerdo a la aprobación de un examen de conocimientos y a los topes para cada categoría laboral. Aunque los incrementos son muy reducidos, finalmente los trabajadores aceptaron. Sin embargo, esta política de flexibilidad salarial encontró resistencia de parte de los trabajadores más antiguos, pues con ellos se negoció un aumento salarial más alto que con los trabajadores de reciente ingreso, que al parecer no estaban enterados de la situación. De acuerdo con lo que señala la entrevistada Teresa, la gerencia intentó pasar por alto el acuerdo con el personal antiguo, pero dado que tenían un documento firmado, exigieron su cumplimiento y tuvieron que respetar el salario que ya se había negociado. Mientras que el personal nuevo, al entrar en otra condición, tuvo que conformarse con un salario catorcenal y con incrementos y topes salariales más bajos.

De manera que actualmente, en la configuración de las relaciones laborales en la planta de Automotores-Celaya, es clave la subcontratación como forma de gestión de la mano de obra, que desde la empresa intenta ocultarse frente a los trabajadores de producción. La subcontratación encubierta amparada por el sindicato y realizada a través de la empresa contratista SSC, se refleja en la falta de claridad de éstos, sobre el tipo de contratación que poseen y en donde algunos consideran que están contratados directamente por Automotores-Celaya o que son trabajadores de planta de la misma.

La subcontratación laboral, como forma de flexibilidad numérica aplicada en la planta, tiene sus antecedentes en la estrategia empresarial de subcontratación aplicada en el año 2009 como medida de solución para salir de la crisis automotriz que los afectó. A partir de ese momento, todos los trabajadores de producción están subcontratados a través de SSC, se encuentran sindicalizados y el salario se les paga catorcenalmente. Mientras que al resto de empleados que están directamente contratados por la empresa Automotores-Celaya, se les paga mensualmente. Esto de acuerdo, a la formalidad de las relaciones laborales, estipuladas en el reglamento interno de trabajo²⁵.

A pesar de que claramente el contrato colectivo de trabajo indica que todos los trabajadores de producción están contratados por SSC, y es la empresa que aparece en sus documentos de nómina; de acuerdo a las respuestas de los trabajadores encuestados sobre el tipo de contratación

²⁵ Reglamento interno Automotores-Celaya, Contrato Colectivo, pág. 3.

que tienen, la mayoría afirman tener un contrato de trabajo permanente o base. Como puede observarse en el siguiente gráfico, el 95,2% de los trabajadores encuestados afirma tener un tipo de contratación permanente o base, y solo un encuestado que representa el 4,8%, afirma tener un tipo de contratación eventual.

Sin embargo, aunque la gran mayoría de los trabajadores encuestados afirman tener un contrato de trabajo permanente o base, al parecer un poco más de la mitad de ellos, tienen conocimiento de que su contrato está firmado con una empresa subcontratista y no directamente por la empresa. Mientras que un 42,9% de los encuestados afirma estar contratado directamente por la empresa, el 57,1% considera que está contratado por una empresa contratista. Es decir, que casi la mitad de los encuestados, no tiene claro que en realidad no están contratados directamente por la empresa Automotores-Celaya, sino a través de SSC, lo que confirma que la subcontratación se intenta encubrir a los trabajadores de producción desde la gerencia.

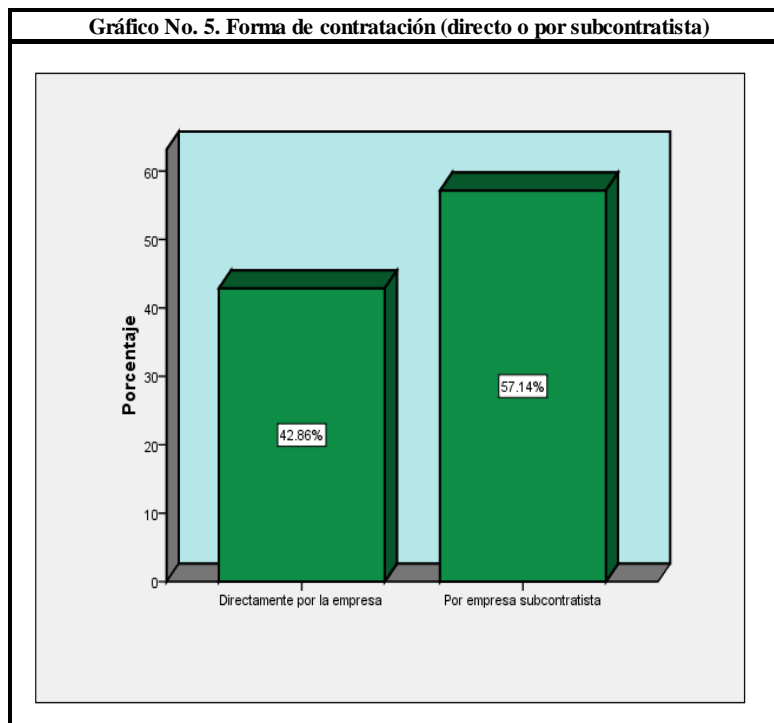


Gráfico No. 4. Tipo de contratación actual

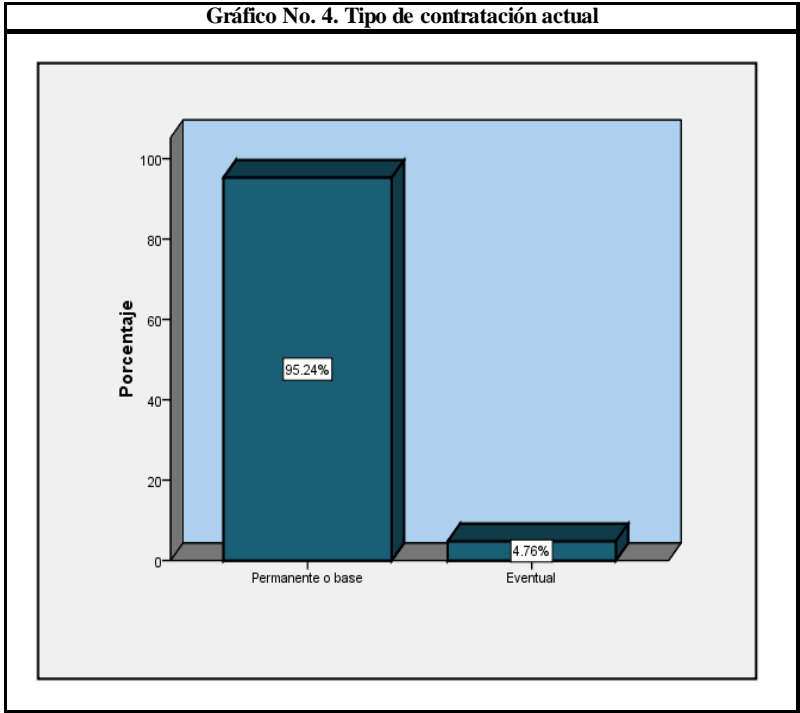
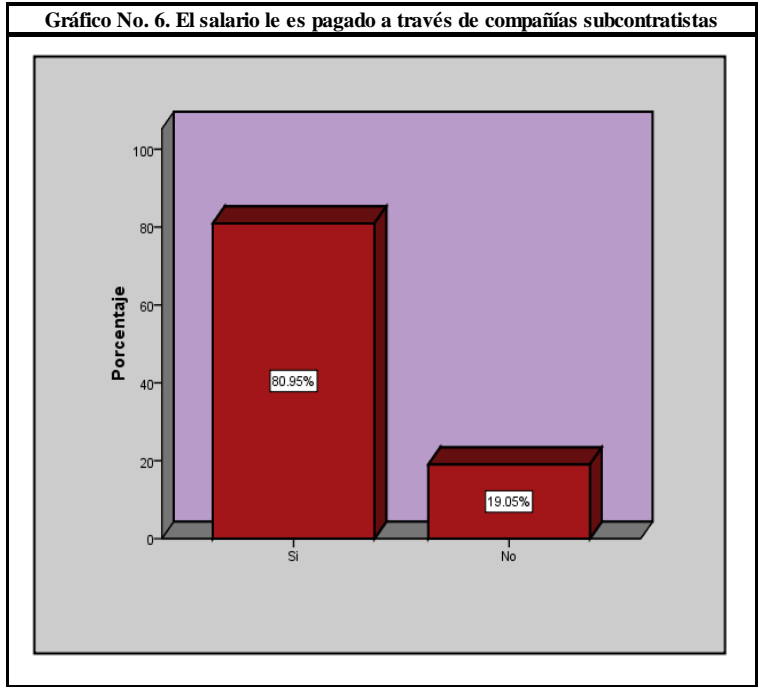


Gráfico No. 6. El salario le es pagado a través de compañías subcontratistas



De igual forma, la mayoría de los encuestados tiene claro que su salario le es pagado a través de empresa subcontratistas. El 81% de los encuestados afirman que su salario les es pagado a través de compañías subcontratistas, mientras que solo el 19% responden que les es pagado directamente por la empresa. Así lo expresan algunas entrevistadas:

“...todos estamos contratados por SSC, que no es directamente por la empresa (...) sí, nos dieron un contrato y también tenemos lo que es el reglamento interno, sí de hecho quien nos lo proporciona ahorita son los del sindicato” (Jazmín Cruz, 24 años, operaria de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 5 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal Mart-Celaya).

“Pues el de nosotras ya es, le llaman ellos, ya es planta. Porque ya estamos por la antigüedad que tenemos ya es... ya tenemos derecho a estar ahí. De hecho, a mí no me tocó estar renovándolo (el contrato), simplemente nos absorbió la empresa, y digamos firmamos contrato como dos veces. Y ya enseguida nos dieron la planta y ya fue definitivo. Tenemos derecho a que nos den uniformes, este... zapatos, ese tipo de seguridad. Eso sí es parte de la empresa. Anualmente nos dan una dispensa que también es como si fuera una prestación, pero en realidad es simbólica, es algo muy pequeño. (Y los que ahora entran, los nuevos, ellos también de una les dan la planta o si renuevan contrato) Ellos si renuevan contrato. Cada mes. Y de ahí creo que a los seis meses son parte de la empresa. Sí. Aunque ahorita traen un programa que se llama bécate (uhum). Y con bécate duran dos meses, a ellos les paga el gobierno, y ya después de ahí la empresa los absorbe. O sea, pues como la mayoría no saben, entran como aprendiz y ya después pasan la prueba y ya se quedan. (Y los de aseo) No, ellos están por un contratista externo y les paga su contratista. Pero sí están obligados a obedecer las normas y todo sí, de la empresa” (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

“Cuando ingresé era contratista, era por la contratista, y con ella duré un año, ya después nos liquidaron y nos pasaron a SSC... Estaba con contratista, ahorita ya tengo cuatro años de planta, en el 2010 la contratista se retiró de aquí, ya fue cuando aquí nos dieron la planta y ya así quedó (...) “¿Cuánto tiempo tengo de planta yo aquí?” cuatro años...tres años, tres años de planta. Me liquidaron el primer año de contratista, y ya luego, luego al siguiente día nos subieron a oficinas a firmar la... el contrato para continuar ese mismo día ya de planta, ya de planta con un año de contrato firmado cada mes. Ya era SSC. SSC ya viene siendo la planta para nosotros, y este ya viene siendo para nosotros un nivel más... mejor” (Fernando Castillo, 23 años, operario de empaque, área de pintura, unidad de metal, entrevista realizada el 9 de diciembre en la planta de Automotores-Celaya).

A partir de estos relatos, puede entenderse mejor, que la principal confusión tanto de los trabajadores entrevistados como de los trabajadores encuestados es sobre el tipo de contrato que han firmado. Para ellos y ellas, el contrato firmado con SSC luego de seis meses de antigüedad, implica obtener la planta, que hace suponer que se trataría de una contratación directa con la empresa, Automotores-Celaya, pues como expresa la entrevistada Teresa ya sería definitivo.

De acuerdo con los relatos de los entrevistados, los trabajadores de reciente ingreso firman contratos temporales cada mes, pero cuando cumplen 6 meses de trabajo en la planta obtienen un contrato base o de planta, aunque tienen claro que el contrato se firma con SSC, que es la empresa que aparece en la nómina y quien les paga el salario. Las otras formas de contratación tienen que ver con el programa gubernamental Bécate, para jóvenes aprendices que adquieren experiencia en la planta con un salario inicial del gobierno, y cuando pasan el examen y el

período de prueba, obtienen el contrato a través de SSC. De igual forma, el personal de aseo no está contratado directamente por la empresa ni por SSC, sino a través de otra empresa contratista.

Resulta interesante entonces ver que al parecer las y los encuestados están más seguros de que su salario le es pagado a través de una compañía subcontratista, ya que tanto en las entrevistas como en las pláticas informales, casi todos tienen claro que se trata de SSC. Pero hay menos claridad sobre el tipo de contrato que tienen, base o temporal, y si esto implica que como trabajadores estén contratados directamente por la empresa o por una compañía subcontratista. Incluso, los mismos empleados y administrativos, como el jefe de calidad de metal, que están contratados directamente por la empresa, parecen tener dudas sobre los tipos de contrato existentes y además, confirma que desde la empresa no se intenta hacer claridad sobre las formas de contratación:

“(...) mmm no sé, no sé mira este... sé que hay personal, lo sé, no porque me lo dijeran aquí, porque ellos no se den cuenta, hay personas que están por nomina, ahora sí que por nomina (uhum) y por periodo, no creo que sea así, pero existen por lo menos dos formas de contrato, por lo menos (uhum)” (Félix Guzmán, 52 años, jefe de calidad de la unidad de metal, entrevista realizada el 29 de noviembre de 2013 en la planta Automotores-Celaya).

La confusión y falta de información de los trabajadores entrevistados y encuestados sobre los términos de su contratación parecen referir a un tipo de contrato colectivo de protección patronal (CCPP). Este tipo de contratos son celebrados por un líder o secretario general de un sindicato sin vida real pero que se encuentra debidamente registrado ante las autoridades, y se firma sin el conocimiento de los trabajadores e incluso con anterioridad a su contratación. De esta forma, los empresarios pueden evitar negociar la bilateralidad en la determinación de las relaciones laborales y además los emplazamientos a huelgas (Bouzas, et. al., 2012: 475-477).

De acuerdo con la investigación realizada por Bouzas et. al., sobre este tipo de contratación, existen nueve indicadores que permiten identificarlos. En primer lugar, está el indicador de la revisión textual, que remite a un contrato colectivo impreso que es “machote”, ya que se utiliza en varias contrataciones y solo se le cambia la información básica de la empresa. En segundo lugar, las prestaciones en el piso solo reproducen las prestaciones que establece la ley federal del trabajo y renuncia a mejorarlas, siendo este uno de los principales objetivos de la contratación colectiva. En tercer lugar, son contratos que se firman por establecimiento y no por empresa, cuando ésta tiene varias plantas o establecimientos. Un cuarto indicador es que el dirigente sindical de la planta o establecimiento no surge de las bases de los trabajadores y es un representante sindical de profesión que no tiene origen como trabajador. En quinto lugar, el contrato colectivo de protección patronal regularmente se firma antes que la empresa se instale, esto se extendió desde la aplicación del TLCAN entre México y Estados Unidos. Un sexto indicador es la presencia en este tipo de contratos colectivos de la cláusula por exclusión por expulsión que le da plena libertad a la empresa de despedir trabajadores que cuestionen la legitimidad del sindicato y sus dirigentes. El séptimo indicador refiere a la plena libertad de la empresa para contratar trabajadores bajo los criterios que el empresario imponga sin negociarlos con el sindicato ni los trabajadores, lo que le permite ejercer prácticas de discriminación que no son controladas. El octavo indicador es el contrato a prueba, que aunque está prohibido por la ley federal de trabajo, el CCPP, le permite al empresario contratar trabajadores a través de contratos temporales, inferiores a 6 meses sin ningún problema. Un noveno indicador es la terciarización, es decir que este tipo de contratos permite al empresario subcontratar ciertas actividades centrales

dentro del proceso de producción. El último indicador refiere a la flexibilización de las jornadas de trabajo, los puestos de trabajo y la polivalencia obrera (Bouzas, et. al., 2012: 479-481).

Para el caso específico de la planta de Automotores-Celaya, varios de estos indicadores se cumplen para el caso del contrato colectivo que se entrega a los trabajadores de producción. La copia que se les entrega es un “machote” impreso, que no cuenta con las firmas del gerente de la planta y del secretario general del sindicato. De igual forma, en las cláusulas incluidas en el “machote” impreso, se especifica que este contrato colectivo solo se ha firmado para este establecimiento y no aplica para las otras plantas de la empresa Automotores-Celaya en México, como la de CSA en Saltillo. Así se especifica en la copia del mismo:

“3-. El presente contrato es aplicable únicamente en la unidad industrial ubicada Avenida Norte cuatro número 100 en la ciudad industrial ubicada en Celaya-Guanajuato” (Contrato Colectivo Automotores-Celaya: 13).

De igual forma, las prestaciones garantizadas en las cláusulas del contrato son solo las prestaciones que ha establecido la ley federal de trabajo y especifica algunas de ellas. Sin embargo, no existe una cláusula que mencione que la empresa renuncia a mejorarlas y al final se anexa un cuadro de las prestaciones que otorga la misma empresa como los vales de despensa, el fondo de ahorro, el seguro de vida, las ayudas por matrimonio, defunción, alumbramiento, la prima dominical y vacacional y el servicio de comedor (Contrato Colectivo Automotores-Celaya: 13 y 17-18). Pero estas prestaciones no se mencionan dentro del apartado de las cláusulas en el contrato colectivo, lo que da a entender que el empresario no quiere comprometer las prestaciones específicas que otorga la empresa, a una negociación colectiva de las mismas con los trabajadores y el sindicato.

Sin embargo, la cláusula por exclusión por expulsión que le daría total libertad a la empresa de despedir trabajadores que cuestionen los términos de contratación o la legitimidad del sindicato, no parece estar señalada en la copia del contrato colectivo de Automotores-Celaya, o por lo menos no aparece claramente mencionada.

Respecto al quinto indicador mencionado, aunque no hay pruebas de relatos de primera mano que indiquen que el contrato colectivo se haya firmado antes del establecimiento de la planta en México, llama la atención que el contrato tiene como fecha de celebración marzo del 2010. Fecha que coincide precisamente con el período posterior a las crisis automotriz y financiera de 2008 y 2009, cuando la empresa española Automotores adquiere la planta de Automotores-Celaya y decide subcontratar todos los trabajadores de producción con la complicidad del sindicato de la industria automotriz y similares, sin brindarles mayor información sobre este proceso:

“12- La vigencia del presente contrato surtirá efectos a las 00:01 hrs del 01 de marzo de 2010 al 28 de febrero de 2012 hasta las 00:00hrs, independientemente de la fecha de su depósito ante la junta local de conciliación y arbitraje del Estado de Guanajuato, de acuerdo con lo que establece el artículo 390 de la Ley Federal del Trabajo, y será revisado en los términos de la misma” (Contrato Colectivo Automotores-Celaya: 14).

De manera que prácticamente para el año 2010 ya se habría concretado este tipo de contratación colectiva de carácter patronal, y precisamente por los relatos ya citados de varios entrevistados, es para esa fecha, que pasan de estar contratados por una persona jurídica particular, o directamente por la planta a ser subcontratados a través de la empresa SSC. Lo interesante

también es que de acuerdo con esta cita, el contrato colectivo firmado ya venció en el año 2012, por lo que solo tuvo una vigencia de prácticamente dos años, pero no se cuenta con información sobre si el mismo será renovado.

En este sentido, puede ser muy probable que este contrato colectivo se haya firmado, no antes de que la planta se instalara, porque ya existía, pero sí antes de iniciar operaciones bajo la adquisición completa de Automotores-Celaya. Es decir, que este contrato parece haberse firmado solo entre el empresario y el secretario general del sindicato, sin la intervención de los trabajadores, y sin ni siquiera informarlos de los términos de este proceso de contratación.

Así que en consonancia con el indicador anterior, el contrato colectivo que rige la planta de Automotores-Celaya, parece permitir que el empresario imponga sin negociar los criterios de contratación de los trabajadores que pueden generar prácticas de discriminación y situaciones de violación de derechos laborales. Esto se expresa claramente en los indicadores de los contratos a prueba y la terciarización que efectivamente se aplican en la planta, dentro de sus relaciones laborales y condiciones de trabajo. Ya se había mencionado que tanto los trabajadores de reciente ingreso, como aquellos que provienen del programa Bécate, firman contratos de prueba por un mes, hasta que cumplen 6 meses de trabajo en la planta ya que luego firman un contrato base. Aunque esto no está claramente mencionado en el contrato colectivo, efectivamente sí se aplican. Además, el personal de aseo está contratado por una empresa externa diferente a SSC:

“10.- La empresa podrá encomendar trabajos a contratistas, quienes serán ajenos a la empresa y al presente contrato, y convienen que dichos contratistas realizarán labores de construcción, mantenimiento mayor y menor, ampliaciones y remodelaciones, limpieza de instalaciones, manejo de materiales, operación de áreas de proceso por el proveedor del mismo y otros que por su naturaleza no sean parte fundamental de la operación de la planta” (Contrato Colectivo Automotores-Celaya: 14).

Aunque esta cláusula excluye la posibilidad de subcontratación de las operaciones fundamentales de operación de la planta, es algo que en la práctica efectivamente no se aplica, pues todo el personal de producción se encuentra subcontratados a través de la contratista SSC.

De igual manera, el último indicador también tiene presencia dentro del contrato de trabajo en esta planta, ya que especifica claramente los objetivos de productividad y calidad desde la empresa, el sistema de trabajo basado en la filosofía lean y equipos de trabajo punta estrella, que intentan desarrollar trabajadores multihabilidades en lo que refiere a la polivalencia obrera. También señala claramente que las jornadas y este sistema de trabajo pueden ser modificados dependiendo de las demandas futuras de los clientes o el mercado:

“(…) En caso de disminución en la demanda del producto que manufacturamos por parte de nuestro cliente, empresa y sindicato convendrán los mecanismos necesarios para ajustar las jornadas de trabajo con la menor afectación posible a los resultados de la empresa y al trabajador. Los horarios de trabajo están establecidos en el RIT (CAPÍTULO II, ARTÍCULO 7°)

(…) 11-. El presente contrato está conformado tanto por las cláusulas estipuladas en este documento, como por el manual de procesos laborales anexo, siendo este último parte integrante del contrato colectivo de trabajo” (Contrato Colectivo Automotores-Celaya: 14).

Es decir, permite claramente la aplicación de formas de flexibilidad funcional, numérica y salarial, pues también consigna información sobre el tabulador de salarios que se presentará más adelante

El indicador que refiere a los representantes sindicales de profesión que son cómplices de estos contratos colectivos de protección patronal y que no tiene origen como trabajador de base, se abordará en el siguiente apartado sobre relaciones sindicales.

Así que de acuerdo con los nueve indicadores analizados por Bouzas et. al, que permiten identificar un CCPP, la contratación colectiva en la planta de Automotores-Celaya cumple con casi todos ellos. Lo que permite afirmar claramente esta planta corresponde con un caso de contratación colectiva de protección patronal. Esto explica la desinformación que reflejan las respuestas de casi la mitad de trabajadores encuestados con respecto al tipo de contratación que tienen y sobre cuál es la empresa que los contrata realmente. Este tipo de contratación colectiva de protección patronal responde precisamente a la estrategia empresarial de subcontratación encubierta, que buscando legitimidad en la figura del sindicato intenta dar la apariencia ante los trabajadores de que tienen un contrato estable de planta y directamente con la empresa Automotores-Celaya de capital español.

Pero a pesar de esta desinformación, el 81% de los encuestados manifiesta saber que en la empresa hay contrato colectivo de trabajo, mientras que solo el 19% dice que no. El porcentaje de respuesta positiva y negativa es igual al preguntarles si tienen información sobre el contenido del contrato colectivo de trabajo. Sin embargo, el porcentaje se reduce cuando se les indaga sobre si saben qué es el contrato colectivo de trabajo, ya que el 66,7% de los trabajadores encuestados manifiesta saber que es el contrato colectivo de trabajo, mientras que el 33,3% no sabe.

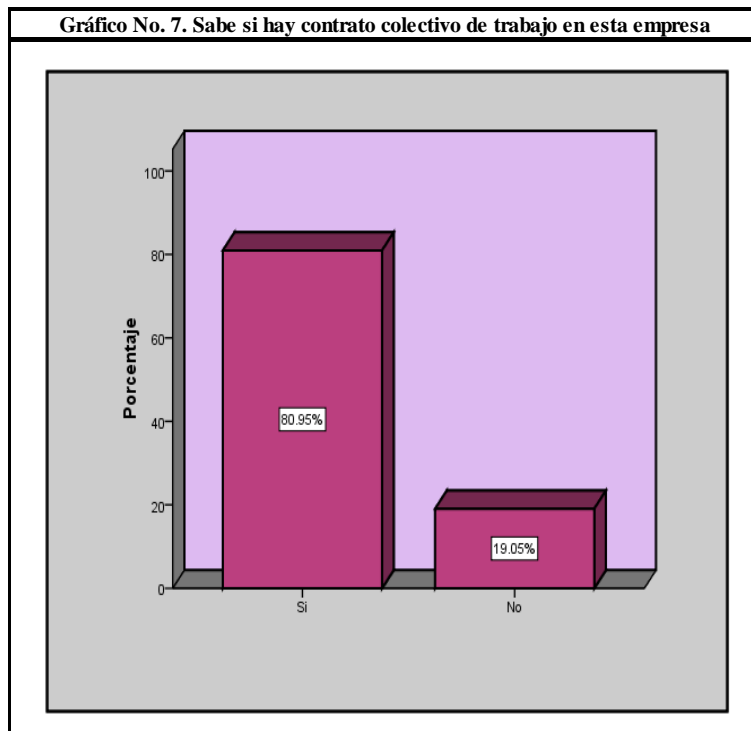


Gráfico No. 9. Sabe qué es el contrato colectivo de trabajo

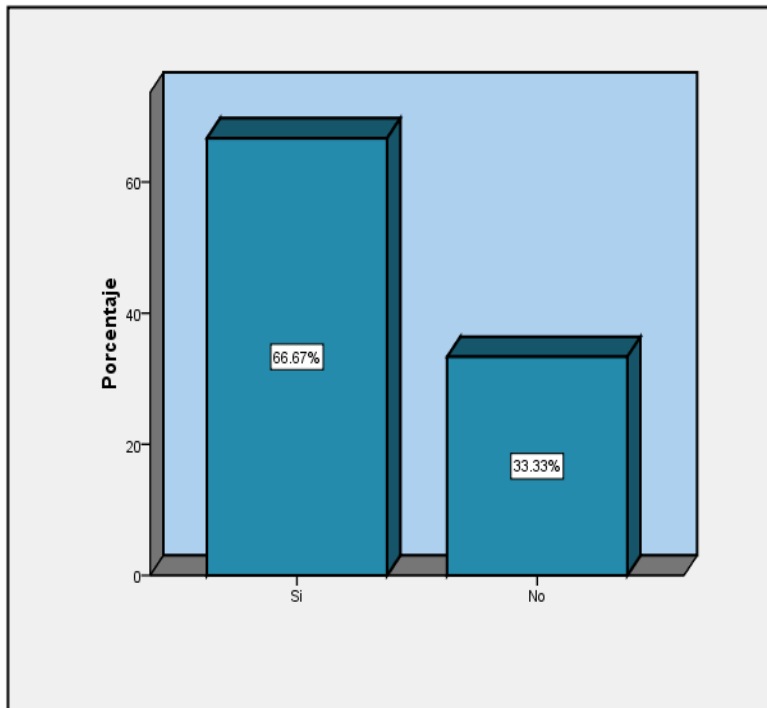
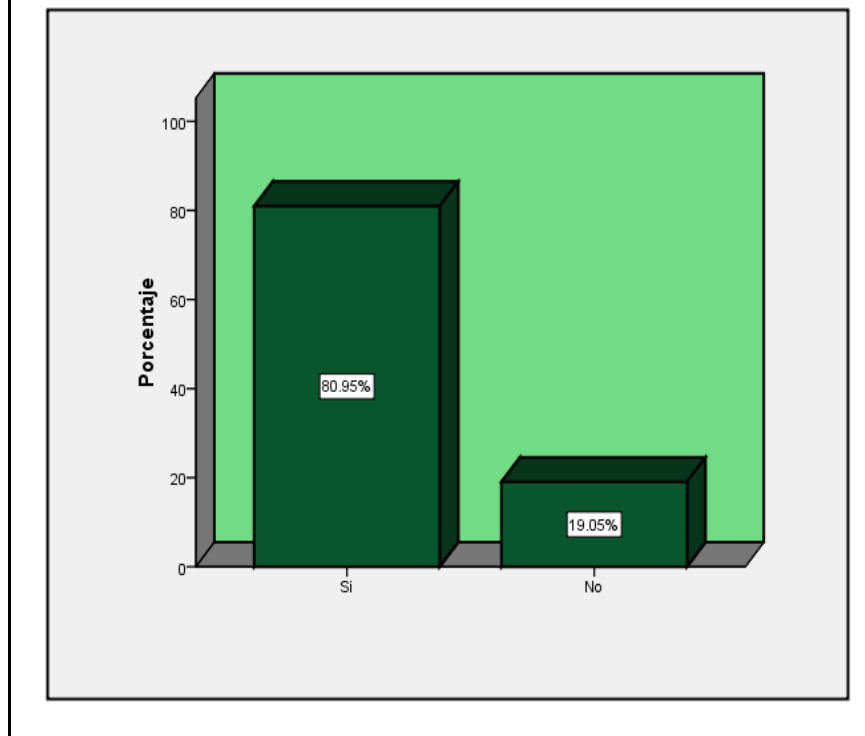


Gráfico No. 8. Tiene información sobre el contrato colectivo de trabajo



Así que en general puede concluirse que no está totalmente claro para el total los trabajadores encuestados, el contenido preciso del contrato colectivo de trabajo, principalmente sobre cuál es la empresa que realmente los contrata. Sin embargo, casi la mitad de los encuestados, tiene más claridad sobre las formas de flexibilidad laboral que les son aplicadas, y sobre que es la contratista SSC la que les paga el salario.

La flexibilidad numérica en la planta de Automotores-Celaya, sirviéndose de un contrato colectivo de protección patronal, adopta la forma de una subcontratación encubierta en la que la gerencia intenta hacer creer que los trabajadores tienen una contratación de planta directamente con la empresa luego de 6 meses de trabajo, a pesar que en la nómina la empresa que les paga el salario es la contratista SSC. Esta subcontratación encubierta fue uno de los principales resultados de la estrategia empresarial de reestructuración de las relaciones laborales llevada a cabo en la planta de Automotores-Celaya, que tuvo como objetivo reducir costos laborales para poder operar en medio de la crisis económica automotriz.

La contratación colectiva de protección patronal ha servido entonces como una forma de simulación contractual, con la complicidad del sindicato, que le ha permitido a la gerencia de Automotores-Celaya imponer una unilateralidad en las relaciones laborales, que tuvo como origen la estrategia empresarial de reestructuración de las mismas.

En resumen, la reestructuración de las relaciones laborales a través de la flexibilización del mercado externo de trabajo, se basó en la subcontratación de todos los trabajadores de piso y la producción en jornadas reducidas con ahorro de materiales y energía. Sin embargo, esta estrategia

no respondió a una decisión estrictamente racional de las gerencias, ya que tuvieron que hacer frente a los reclamos de los trabajadores por este cambio en las relaciones laborales, y a su petición de estar afiliados a un sindicato. La decisión tomada por la gerencia fue despedir a todos las y los trabajadores que no aceptaron el nuevo marco de relaciones laborales, al parecer con una liquidación adecuada; e intentar acallar la inconformidad de los trabajadores que se quedaron, con el ofrecimiento de la afiliación sindical pero de manera impuesta y con el objetivo de encubrir la subcontratación.

Como señalan De la Garza y Hernández, las estrategias empresariales responden en parte a una evaluación de las relaciones de fuerza entre los diferentes actores laborales en el piso de la fábrica (gerencias, sindicato y trabajadores) en un nivel micro, y de las presiones estructurales del mercado, las leyes laborales en la relaciones entre empresas y Estado, en un nivel macro. Pero en esa evaluación que hacen las gerencias no solo entran en juego intereses racionales, sino que también entran en juego, motivaciones y concepciones subjetivas y culturales, enmarcadas en relaciones de poder (De la Garza, 1998: 31-34; Hernández, 2012). En el caso de la planta de Automotores-Celaya la salida a la crisis implicó una estrategia empresarial de reestructuración basada en un nuevo marco de relaciones laborales flexibles vía subcontratación, avalada por un sindicato de protección patronal y una nueva cultura laboral basada en la filosofía lean, la flexibilización funcional de la organización de la producción y algunos incentivos salariales más bien limitados; que tienen como objetivo dar una apariencia de cordialidad en las relaciones obrero-patronales, dado el intento de encubrimiento de la subcontratación ante los trabajadores de producción. Sin embargo, como se desarrollará más adelante, esa cultura laboral cordial que se intenta imponer encuentra resistencias, inconformidades y negociación por parte de los y las trabajadoras de piso.

4.3.2. Relaciones Sindicales en la planta de Automotores-Celaya

Las relaciones sindicales en la planta de Automotores-Celaya son resultado de la estrategia empresarial de reestructuración, ya que la presencia del sindicato en la empresa coincide con la subcontratación de todos los trabajadores de producción a través de SSC. Estos trabajadores subcontratados están afiliados al sindicato SITIMM, de la industria metalmeccánica, automotriz y similares, que hace presencia en la planta a través del secretario general Dimas Rangel. Este es un sindicato que puede definirse como de protección patronal dentro de la planta, ya que aunque en el contrato colectivo de trabajo se señala que la empresa y el sindicato comparten la responsabilidad de ingresar y seleccionar el personal; por la información obtenida en las entrevistas y encuestas se interpreta, que la capacidad de intervención del sindicato en las relaciones laborales y algunos aspectos del empleo es muy limitada.

Con respecto a la intervención del sindicato en los aspectos de la flexibilidad de las relaciones laborales y el empleo en la planta de Automotores-Celaya, en el contrato colectivo de trabajo este aparece como contratante de los trabajadores, junto con la empresa contratista SSC. Es decir, que el sindicato aparece amparando la subcontratación de los trabajadores a través de SSC, ya que no se lo menciona como contratante junto con la empresa matriz Automotores. De igual forma hay que señalar que el gerente general de la planta, Emilio Santillana de nacionalidad española, aparece como representante de la empresa SSC, en este mismo contrato colectivo de trabajo, lo

que da indicios de que se trata de una empresa creada por la misma gerencia para encubrir la subcontratación de los trabajadores de producción²⁶.

En cuanto a la actividad del sindicato en la planta y la relación que establecen los trabajadores con el mismo, hay que mencionar en primer lugar que todos los trabajadores encuestados y entrevistados afirman tener conocimiento sobre la presencia del sindicato en la planta, sin embargo, no todos tienen la misma claridad sobre las funciones específicas del mismo, qué tipo de sindicato es o sobre la rama de la industria o confederación a la que pertenece.

Algunas cuestiones del sindicato sobre las que los trabajadores tienen mayor claridad, es sobre el pago de una cuota quincenal al sindicato para la realización de diferentes actividades culturales y de integración de los trabajadores, como torneos deportivos y principalmente para festividades y conmemoraciones religiosas como el día de muertos en noviembre, el día de la virgen de Guadalupe el 12 de diciembre o la fiesta anual del sindicato del 21 de diciembre como antesala a las vacaciones de diciembre y las fiestas de navidad y año nuevo:

“Eso lo juntan de acuerdo a como ganas, todo ese... se va recaudando para hacer fiestas, para hacer la parranda del 21, este... para hacer este... prácticamente todo el año un ahorro, para el... ¿cómo se llama? el día del niño, para el del trabajo, para el día 12, para el 16 de septiembre es una cosa para algún festejo, para comprar cervezas para comprar... para ponerte una distracción, para dar comida, ya obligatoriamente haciendo una convivencia entre los amigos, familiares. A mí me cobran 50 pesos...depende del salario hay a quienes les cobran 20 o 30 depende... cada quincena se hace eso” (Fernando Castillo, 23 años, operario de empaque, área de pintura, unidad de metal, entrevista realizada el 9 de diciembre en la planta de Automotores-Celaya).

“...sí ellos hacen jornadas deportivas, partidos de fútbol, basquetbol, voleibol, ya aparte que se hacen de forma interna, hay una temporada que se hace a nivel estatal, entonces ya ahí intervienen las de otras empresas que están en el mismo sector, ya se congregan en Irapuato y ya se hacen las competencias. (En la cancha que está ahí al lado, allí juegan...) Los de fútbol, y en frente, aunque no es nuestra, ahí se puede jugar basquetbol, como es pública, pues ahí sí se puede y el voleibol, que es a un lado de Recursos Humanos” (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

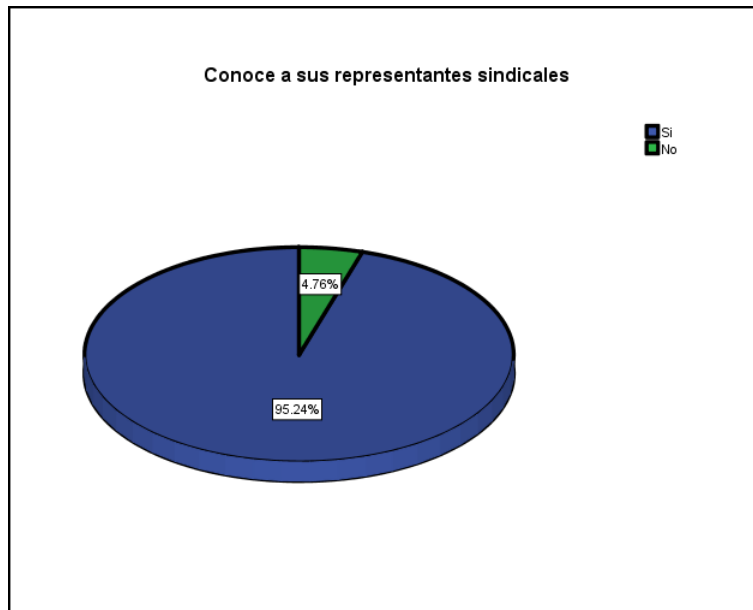
Con el dinero de la cuota quincenal que se le paga al sindicato se ha creado un fondo de ahorros, con el que luego se financia la realización de varias fiestas y diferentes actividades culturales y deportivas como lo mencionan los entrevistados. Estas fiestas y actividades cuentan con una participación importante de los trabajadores, ya que dentro de las instalaciones de la planta hay una cancha para jugar fútbol y al lado hay una cancha para jugar basquetbol. Sin embargo, algunas presentan quejas por el manejo del dinero del fondo de ahorro y la forma como es invertido, esto se presentará más adelante.

De igual forma, los resultados de la encuesta permiten dar cuenta del conocimiento que tienen los trabajadores sobre la dinámica sindical en la planta. La mayoría de los trabajadores encuestados

²⁶ Reglamento interno-Contrato Colectivo Automotores-Celaya, pág. 12.

afirma conocer a sus representantes sindicales, es decir el 95,24%, mientras que solo el 4,76% dice que no los conoce.

Es importante mencionar que el representante del sindicato de la SITTIM en la planta, tiene presencia dentro de la misma con una oficina propia, en donde los trabajadores pueden realizar sus peticiones o presentar sus quejas. Este representante además hace presencia en el desarrollo de las actividades culturales, deportivas y en las fiestas que se realizan tanto dentro como fuera de la planta y que involucran a los trabajadores de Automotores-Celaya.

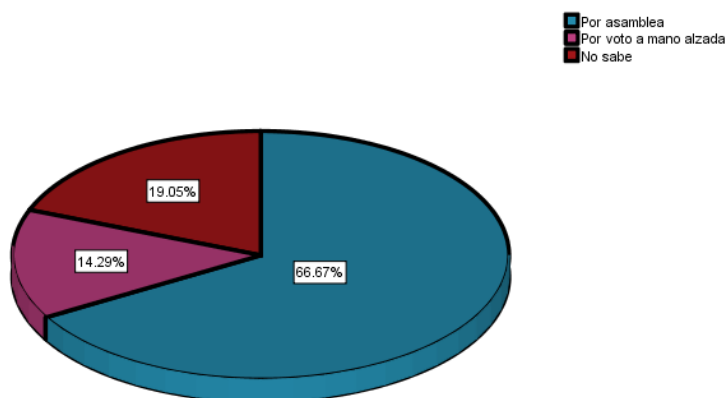


En cuanto al tipo de relación que los trabajadores tienen con sus representantes sindicales, más de la mitad de los trabajadores encuestados, un 66,67%, responde que tiene una relación agradable con ellos. Mientras que el 28,57% afirma que su relación es indiferente. Solo el 4,76% afirma que tiene otro tipo de relación, que corresponde con el porcentaje de los trabajadores encuestados que no conoce a sus representantes sindicales, por lo que no tienen ningún tipo de relación con ellos.

Con respecto al conocimiento de los trabajadores sobre los mecanismos de elección de sus representantes sindicales, un poco más de la mitad de los encuestados, un 66,67% afirma que son elegidos por asambleas. Sin embargo, el 19% de los encuestados responde que no sabe a través de qué mecanismo se eligen los representados sindicales. Mientras que el 14,29% afirma que los representantes son elegidos por voto a mano alzada. Esto da cuenta que para un poco menos de la mitad de los trabajadores encuestados no está claro a través de qué formas se eligen los representantes sindicales, lo que parece ser indicador de que tanto el sindicato como la empresa no han brindado la información necesaria sobre la actividad del sindicato.



Conocimiento de los mecanismos de elección de sus representantes sindicales



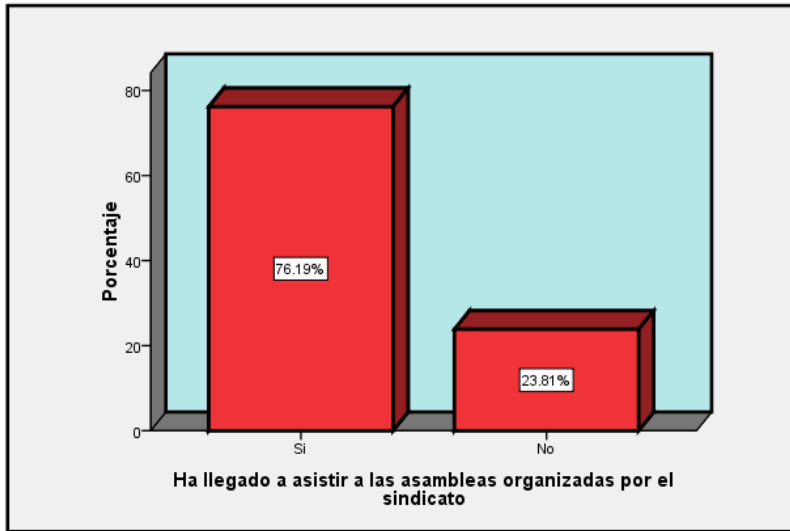
Aunque no hay un conocimiento completo de los trabajadores encuestados sobre los mecanismos por los cuales se eligen a sus representantes sindicales, una buena parte de los encuestados ha llegado a asistir por lo menos alguna vez a las asambleas sindicales organizadas por el sindicato. El 76,19% de los encuestados afirma que ha llegado a asistir a las asambleas sindicales, mientras que el 23,81%, nunca ha llegado a asistir.

En pláticas informales durante la aplicación de la encuesta, algunos trabajadores señalan que el sindicato organiza asambleas principalmente cada que se va a organizar alguna actividad o evento deportivo, para informar sobre los gastos de realización de los mismos y sobre los cobros de las

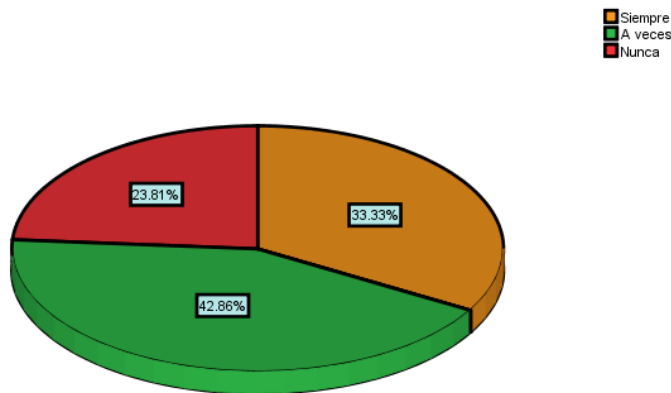
cuotas de dinero. Al parecer, más o menos cada 6 meses se hacen asambleas, aunque puede variar dependiendo de la urgencia de los eventos a realizar.

Respecto a la frecuencia con la que los trabajadores encuestados han llegado a asistir a las asambleas organizadas por el sindicato, las respuestas son mucho más variadas. Hay un mayor porcentaje de trabajadores que solo a veces asiste a las asambleas sindicales, representando un 42,86%. El 33,33% de los encuestados afirma que siempre asiste a las asambleas y el 23,81% dice que nunca ha asistido.

Ha llegado a asistir a las asambleas organizadas por el sindicato



Frecuencia con la que ha asistido a las asambleas sindicales



De manera que hay un poco más de la mitad de los encuestados que ha llegado a asistir a las asambleas sindicales por lo menos una vez; así que el nivel de frecuencia con la que asisten es más bien medio y bajo, pues menos de la mitad de los trabajadores ha llegado a asistir siempre a estas asambleas. Y este porcentaje es similar al de los encuestados que nunca han asistido. Al parecer este es un comportamiento que no solo aplica para la muestra de trabajadores encuestados, sino que también es indicador del comportamiento general de la mayoría de los operarios y operarias de la planta. Así lo expresa la entrevistada Viridiana, quién actualmente hace parte del sindicato de la planta desempeñándose en labores secretariales:

“¿Sabes cuantos van a la junta sindical? a lo mucho 15 personas de 220 personas (uhum), esta vez sí se juntaron pero porque... porque se dieron las despensas (risas), y nada más fue la mitad” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

De acuerdo con lo que afirma la entrevistada Viridiana la asistencia de los trabajadores a las juntas o asambleas sindicales es muy baja, de por lo menos 15 entre 220 operarios y operarias, que representa un 6,8%, lo que indica que en realidad la frecuencia de asistencia es muy baja. Al parecer como señala la operaria Viridiana, los operarios asisten principalmente a las juntas sindicales de finales de año, donde se les entrega las despensas a la que tienen derecho por parte del ahorro sindical, y para obtener información sobre la organización de la fiesta de despedida que se realiza el 21 de diciembre. La operaria Jazmín asistió a esa junta sindical realizada en diciembre del 2013 y este es su relato sobre lo que se discutió en la misma:

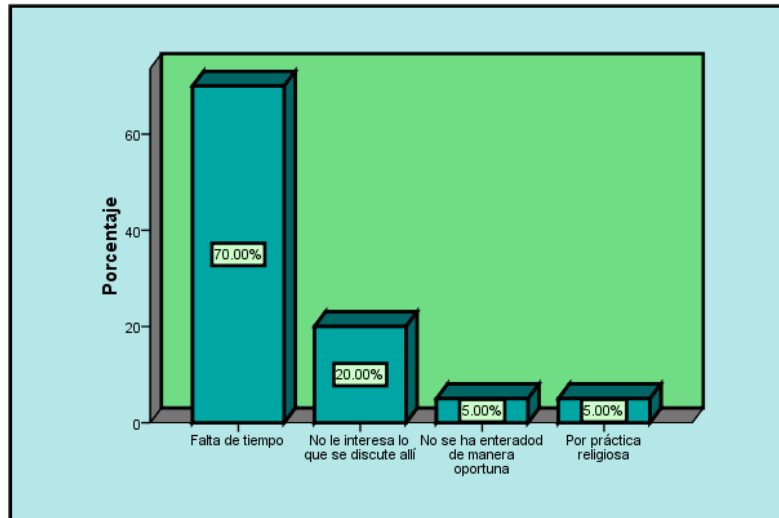
“(...) pues ahí más que todo siempre se trata de por ejemplo, ahorita más que todo fue para informarnos de lo del convivio que se hace a fin de año, nos informaron del convivio y en lo que el sindicato quiere, ahora sí, tener más apoyo para el siguiente año y de lo que se viene de proyectos en el año que viene, de eso es de lo que trató, y pues una despensa que nos dieron (risas) pues sí... ah, pues nos dieron la despensa de cada año por parte del sindicato, y sí estaba bien, ya cualquier cosa, ya es ayuda y apoyo para la casa, y más que todo porque pues también ahí trabaja mi esposo, pues nos tocan a los dos” (Jazmín Cruz, 24 años, operaria de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 5 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal Mart-Celaya).

Por lo que señala la entrevistada Jazmín y por los anteriores relatos citados de los operarios Fernando y Teresa, el interés de los trabajadores de asistir principalmente a esta junta de fin de año, no parece responder solo a una actitud apática de ellos frente al sindicato; sino que parece que las reuniones mismas solo se circunscriben a discutir este tipo de asuntos más relacionadas con los gastos del ahorro anual en la organización y realización de las festividades y actividades culturales.

Aunque la mayoría de los trabajadores encuestados, un 70%, afirma que cuando no ha llegado a asistir a las asambleas sindicales, ha sido principalmente por falta de tiempo, un 20% afirma que en realidad no asiste porque no le interesa lo que se discute en estas juntas. Del restante 10% de los encuestados, un 5% responde que no asiste porque no se ha enterado de la realización de estas juntas, mientras que el otro 5% señala que no ha asistido por privilegiar su práctica religiosa, ya que estas juntas se realizan los días domingo. Día de la semana señalado tanto por la iglesia

católica como por las iglesias cristianas protestantes como principal para rendir culto religioso, y que además es el único día de descanso de los trabajadores de producción de la planta.

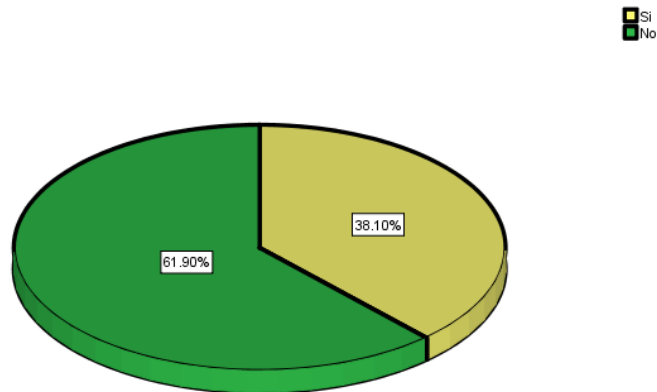
Principal razón por la que no ha asistido a las asambleas sindicales



Tanto los relatos de los entrevistados como las respuestas de los trabajadores encuestados, indican que hay un desinterés por la actividad general del sindicato, que al parecer se explica por las limitadas funciones que cumple el sindicato dentro de la planta. Este desinterés de los trabajadores por el sindicato influye entonces en su baja participación en la elección de los representantes sindicales, ya que como se señalaba anteriormente, muchos ni siquiera los conocen.

Los resultados de la encuesta muestran que el 61,90% de los trabajadores no han llegado a participar en la elección de sus representantes sindicales, y que solo el 38,1% sí lo ha hecho. Estos porcentajes son significativos, ya que más de la mitad de los encuestados nunca ha elegido a su representante sindical, lo cual habla de una democracia sindical muy pobre en el interior de la planta de Automotores-Celaya.

Ha llegado a participar en la elección de sus representantes sindicales



Aunque los trabajadores de producción también pueden hacer parte del sindicato, más allá de la dinámica de elección de representantes y de organización de las asambleas, participando en labores secretariales y otros cargos. Al parecer son pocos los que se han mostrado interesados en participar de esta manera en el sindicato. Viridiana, líder de línea del área de pintura, cuenta su experiencia reciente como parte de la representación sindical de la planta de Automotores-Celaya:

“(...) no, este... tengo poco en el sindicato, en el sindicato tengo como unos... fue en mayo (del 2013) apenas, y fue la reelección, me invitaron, que si me interesaba estar en el sindicato (uhum) y le dije: “pues vamos a ver qué dice la gente, si la gente vota por mí, pues adelante”, y no, pues sí votaron, y yo no quería (risas) asignarme otro cargo más pesado, digo ya... y pues si la gente sí... pero fíjate que en el sindicato... noooo, hombre, la gente es mala, es mala. El sindicato es ratero (risas) somos rateros, les robamos su dinero (más risas), le digo: “pues donde ni siquiera traigo dinero”... “ay, sí, ya te compraste un carro, una casa con nuestro dinero, ahí está nuestro dinero”....sí, cómo ves, y no falta quien haga ese tipo de comentarios... sí, ya me lo han dicho (uhum) dicen...ah, que ahora con lo de la fiesta: “y en cuanto salió”, “que no fuiste a la junta, ahí dimos todo lo que se llevó, el dinero en que se invirtió, en qué, cuánto dinero quedó”. Le digo allí se vio todo eso. No, dice: “si se han de haber dejado una buena lana ustedes”, dice: “porque las despensas no estaban muy buenas que digamos” (uhum). Les digo: “no, pero pues ustedes propusieron que se hiciera fiesta”, yo la otra vez les propuse si ya no se hace fiesta ese dinero se junta... esa fiesta... le digo: “somos 220 personas, ahí en la planta sindicalizadas”, le digo: “se juntan como unos.... como unos 85 mil pesos al año más o menos (uhum), y ese dinero se divide y se les da”, fue lo que yo les propuse, antes de ir a la junta sindical, y dijeron: “no, pues que sí”, que lo proponemos y no fueron, no fueron los muchachos que estaban interesados. Le digo es que tú dices aquí, no, pero que... con perdón tuyo ¿verdad?, “sindicato ratero, que no sé

qué”, pero hijo: “¿cuándo vas a la junta, yo nunca te he visto en una junta?”, si tú vas a la junta y propones lo que tú tienes en plan a la mejor si se te escucha, pero si te quedas con eso aquí, y nomas estás diciendo que acá no se te va... no se te va a dar voz, y si estás critique y critique (uhum) pero nunca te veo en una junta. (...) Sí y le digo por eso se hizo esa junta, porque se hizo una junta para ver si se seguía haciendo la fiesta (uhum), o se les repartía ese dinero. No pues que se siga haciendo, pero eran 15 personas entonces, los demás que estaban inconformes no fueron, entonces yo les recalqué bien: “vayan si quieren cambiar, vayan para que se haga ese dinero, y no lo embolsemos”, les dije: “porque yo también no alcanzo”. Ah no, dice luego: “para sus tacos que dan, van porque van a dar tacos” (risas). Les digo: “¡ay!, de veras con ustedes todo, todo les cae mal, les digo hasta... no, hombre”, y le digo: “quedaron como 7 despensas de personas que no fueron a recogerlas”, le digo: “quieren dado y arrempujado, pues no, entonces esas despensas se van a rifar, no, nos las vamos a quedar (uhum), se van a rifar el día de la fiesta”. Ojalá no me toque a mí porque van a decir: “nooo, ya hizo trampa (risas) así son” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

Como señala la entrevistada Viridiana, hace poco, más o menos siete meses para el momento de realización de la entrevista, ella fue elegida para ocupar un cargo en el sindicato de la planta. La misma fecha que se realizó la asamblea sindical para elegir un nuevo representante, aunque fue reelegido el mismo representante que ya ocupaba el cargo. Al parecer este representando reelegido, siempre ha estado en este cargo desde que se aplicó la subcontratación a través de SSC, de acuerdo con lo que me contaron en pláticas informales varios trabajadores.

El relato de Viridiana da cuenta que la mayoría de los trabajadores tienen una percepción y opinión negativa del sindicato. Para los y las operarias, este sindicato les roba su dinero y comete práctica deshonestas y de corrupción. De igual forma, se quejan de la organización de algunas fiestas y actividades y de la calidad de los regalos que se entregan en éstas. Esta misma queja se dirige hacia la gerencia y los administrativos de la planta, por ejemplo en el caso de las celebraciones del día de muertos en noviembre y del día de la Virgen de Guadalupe. Para muchos de los operarios, los regalos que se entregaron eran muy malos, al igual que la comida que se ofreció, principalmente el 13 de diciembre por el día de la Virgen de Guadalupe, donde los trabajadores asistieron con sus familias.

A estas inconformidades y expresiones de rechazo frente a la actividad del sindicato en la planta, se une la poca participación de los trabajadores en la dinámica sindical, y poco interés por asistir a las juntas y asambleas. Pero este desinterés e inconformidad con el sindicato responde también a las prácticas de corrupción con el dinero de las cuotas que pagan los trabajadores y con el uso indebido de las mismas. Las sospechas de corrupción no solo recaen sobre trabajadores que ocupan algún cargo menor en el sindicato como en el caso de Viridiana, sino también sobre el propio representante sindical. Esto fue evidente el día de la celebración de la Virgen de Guadalupe, ya que en el momento en que se estaban realizando las rifas, al momento de decir los nombres de los ganadores, a muchos trabajadores les pareció escuchar el nombre del representante sindical y en ese momento casi la mayoría de los presentes lo abuchearon con silbidos y gritos. Pero luego, los administrativos de Recursos Humanos que entregaban los regalos, aclararon que se trataba de una persona diferente al representante sindical. Así lo relata la entrevistada Viridiana:

“(...) uy sí, dice F. viste cómo reaccionó la gente. Y le digo... “si ni siquiera era yo”, dice. No, si me dijo: “oye, y si te llegaras a sacar algo, si te van a linchar, no”. Dice: “por eso, no mejor que no me haya sacado nada” (risas). Le dije: “pues igual, yo no me saqué nada”, dice: “si te anda linchando la gente F., ni siquiera era yo”. Sí, ese concepto de sindicato siempre lo tiene la gente ahí (uhum) La gente lo que tiene son caprichos, que quiere que el sindicato les cumpla, pero no, aquí va empresa, sindicato, empresa, sindicato, a veces vamos así (juntos) a veces vamos así (apartados) y tenemos que llegar a acuerdos. Y son papeles que se firman y dicen háglo por escrito, ahorita nos vamos a ir por... con esto del aumento tabulador (uhum), va a aumentar, pero a nosotros no nos va a reflejar mucho porque... porque no estamos ganando el mínimo, entonces este ganamos más del mínimo (uhum). Y por lo que nos vamos a ir es por lo del fondo de ahorro para que nos suba, no sé, a lo mejor pedimos un 6%, ya dependiendo de ese 6%, a ver cuánto se puede bajar la empresa, a negociarlo, para que nos den más de fondo de ahorro (uhum). O sea, si nos dicen: “van a ahorrar cincuenta pesos que son los que ahorramos, van a ahorrar cien pesos”, al final la empresa nos va a dar esa mitad que tenemos, nos la va a dar la empresa, entonces va a aportar más, y ahorita vamos a pelear por ese lado. No, pero que también queremos comedor, que la empresa ponga la mitad y... y les digo: “no, espérense pues, vamos por partes, es el sindicato ustedes, qué se meten, les digo espérense, acabamos de cambiar el comedor, entonces eso va con calma”. Pues sí iba a ver eso, vamos a proponerlo pero no ahorita, ahorita nos vamos a ubicar en lo del ahorro. Les digo, ya lo que nos den de lo demás, pues lo que nos den, pero si nos vamos a ubicar más en lo del fondo de ahorro (uhum), pues es buen dinero ¿no?, ahorramos como \$2, 000 - \$2,200, y nos dieron otros \$2,200, y ya sacamos \$4,400. Muy buenos...” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

De manera que sin duda, para buena parte de los trabajadores, el sindicato en la planta, está más para pedirles dinero e incluso robar sus aportes, que para ayudar a solucionar otra clase de problemas. Sin embargo, desde la lectura de la operaria Viridiana que hace parte del sindicato, ellos como representantes están intentando negociar algunos beneficios laborales con la empresa. Estos beneficios laborales tienen que ver principalmente con el aumento de los montos del tabulador salarial, el incremento del porcentaje en el fondo de ahorros con la empresa que al parecer se reparte anualmente entre los trabajadores, y la petición desde los trabajadores de ampliar o construir un nuevo comedor, ya que el que funciona actualmente es muy pequeño, para todos los trabajadores de producción. Tiene una capacidad aproximada para 80 personas. Sin embargo, la entrevistada afirma que la prioridad ahora para negociar con la empresa es el incremento del tabulador salarial y del fondo de ahorros, aunque al parecer si se logra, no va ser un monto muy alto el que reciban sobre su salario.

A pesar de estas formas de intervención en los beneficios salariales que se está intentando negociar desde el sindicato, su influencia parece ser más bien limitada en lo que a los aspectos del empleo, la organización de la producción y control sobre el proceso de trabajo se refiere. La participación del sindicato dentro de la vida laboral de la empresa, parece enfocarse más en el recaudo de dinero para organizar fiestas y actividades culturales que impacten en el ambiente y cultural laboral. De igual forma, tienen alguna intervención en el intento de solución de problemas personales entre los compañeros de trabajo y en el otorgamiento de algunos pequeños

beneficios o prestaciones producto del dinero aportado al fondo sindical por los mismos trabajadores:

“Pues mira, el sindicato pues en las prestaciones, en los logros de las prestaciones como los aumentos de sueldo, en alguna mejora para alguna condición, sabes qué, estamos trabajando en unas condiciones que no son las adecuadas. Por ejemplo, el comedor, no nos gusta cómo está... el comedor, está muy sucio, cosas así. Ahí intervienen ellos. Si hay fricciones entre compañeros también interviene el sindicato, si hay desacuerdos entre equipos también interviene el sindicato. A la mejor no tanto para solucionar, pero a la mejor sí para evitar que haya fricciones fuertes. En un despido también se involucra el sindicato a lo mejor, tratando de lograr algo más para la persona que se va, o quizá si no está siendo justo que la estén corriendo, pues que no la corran” (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

“(...) entonces, pues la quitaron, y la vetaron, ya no puede ser Let por lo mismo (uhum). Entonces este... pues ella se quedó con esa, ese liderazgo, esa idea de que todavía es Let (uhum), y no deja, haz de cuenta que a mí me mete el pie a cada rato y anda buscando a cada rato la manera de afectarme, pero... les digo yo como la mujer re enjabonada (risas), todo se me resbala, soy de aceite (risas). Sí, dicen: “es que si le haces caso”, y ya he hablado con el sindicato porque tuve problemas con ella (uhum), tuvimos una discusión casi desde el principio que entré de let. Entonces pues me la rayó, y fui y la reporté, y me dicen sabes qué: “esta es baja inmediata” (uhum), y yo pues soy bien buena corazón, le dije que no. Le digo que no, porque tiene familia (uhum), bueno, a lo mejor sí se lo merece pero no, “pero si tú dices que no, no, pero a la primera que haga ven a reportármelo, es que ese día sí viniste”, y fui y la reporté y ya tenía sus antecedentes. No, dice: “es que no eres la primera” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

Las entrevistadas señalan que el sindicato ha tenido alguna intervención en la solución de problemas entre compañeros de trabajo y al parecer intenta presentar una propuesta para la mejora de ciertas condiciones físicas del lugar de trabajo como el comedor o para lograr aumentos salariales. Sin embargo, es la empresa y la gerencia de Automotores-Celaya la que tienen la última palabra a la hora de tomar las decisiones sobre estos asuntos. Lo que permite afirmar que en la planta de Automotores-Celaya se presenta una unilateralidad en la negociación de las relaciones laborales, ya que el sindicato tiene presencia en la empresa pero sobre todo para apoyar las iniciativas empresariales, aunque dando la apariencia de generación de una nueva cultura laboral en la que se intenta tener en cuenta algunas demandas e inconformidades de los trabajadores.

Aunque por los casos de Viridiana y el de Teresa que se desarrollará más adelante, parece que la cercanía con el sindicato genera alguna confianza con la gerencia, que puede permitirles acceder a otros puestos de trabajo con mejores condiciones u obtener algunos pequeños beneficios, en general la capacidad de intervención del sindicato en los diferentes aspectos del empleo es muy limitada. Lo mismo ocurre con la capacidad de intervención de los trabajadores en los diferentes aspectos de las relaciones laborales, aunque eso no significa que expresen sus inconformidades y realicen algunas resistencias más de carácter individual como se mostrará más adelante.

Así que la dinámica sindical en la planta remite más a la falta de una democracia sindical, en la que participen activamente los trabajadores. La forma de operación del sindicato es propia de un sindicato patronal impuesto en donde el representante sindical no tiene un origen trabajador y es percibido como sospechoso desde las bases. De hecho un operario me comentó en una plática informal que no pudo ser grabada, que al parecer al representante sindical de la planta, la empresa le paga unos 4.000 pesos quincenales por estar en ese cargo, y que es alguien de confianza para la empresa.

Como ya se había mencionado, este es entonces un importante indicador para identificar cuando se ha firmado un contrato colectivo de protección patronal, ya que este dirigente o representante sindical realiza la contratación sin consultar con los trabajadores en tanto cuenta con registro ante la autoridad laboral. Y al mismo tiempo el empresario o empleador reconoce la representación de este dirigente sindical con el fin precisamente de anular los fines principales del derecho colectivo de la contratación colectivo: el derecho de asociación sindical por iniciativa de los propios trabajadores y el derecho de huelga.

Es importante recordar que el representante sindical que funciona como contratante en conjunto con el gerente de la planta Automotores-Celaya, es el secretario general del sindicato de la industria automotriz, metalmecánica y similares, pero el representante sindical de esta planta es otra persona diferente, que sin embargo, parece haber sido impuesto desde la gerencia. Al ser un sindicato de industria, es muy probable que su secretario general haya firmado otros contratos patronales en otras plantas automotrices. Aunque este tipo de contratos no son éticos desde el punto de vista de la legislación laboral, pero de hecho son un producto de la misma Ley del Trabajo en México. De acuerdo con Bouzas et. al., en esto básicamente consiste un contrato colectivo de protección patronal:

“(...) es un secretario general de un sindicato, el que acuerda el documento contractual (podría ser también el reglamento interior de trabajo) sin el conocimiento de los trabajadores sobre los que regirá el contrato colectivo. Lo hace a espaldas de éstos o lo realiza incluso, con anterioridad a la contratación de los trabajadores” (Bouzas, et. al., 2012: 476-477).

En este sentido, las limitaciones de la intervención del sindicato tanto en términos formales como informales, se explica por la misma forma como fue integrado en el marco de las nuevas relaciones laborales generadas partir de la reestructuración de las mismas. Por lo que este sindicato claramente se puede definir como de protección patronal, pues tiende a favorecer los intereses de la empresa por encima de las demandas de los trabajadores, además porque es usado como una forma para encubrir la subcontratación, imponiendo una unilateralidad en la negociación de las relaciones laborales y las condiciones de trabajo, con el fin de dar la apariencia del establecimiento de una cultura laboral cordial frente a los trabajadores.

Cultura laboral, que sin embargo, como se verá en seguida, encuentra muchas inconformidades y resistencias de parte de los trabajadores, en lo que refiere al sistema de trabajo por equipos punta estrella, la política de calidad, la organización de la producción y la segmentación de sexo-género en las diferentes áreas de trabajo de acuerdo a sus respectivos niveles tecnológicos y salariales.

4.4. Organización de la producción, tipos de procesos de trabajo y niveles tecnológicos y salariales en la planta de Automotores-Celaya

La organización de la producción en Automotores-Celaya intenta seguir los postulados de la filosofía lean con los equipos de trabajo punta estrella y el control de calidad con el sistema poka-yoke y control de calidad total. Sin embargo, en la práctica también se aplican algunas formas de trabajo más tradicionales dependiendo de los niveles tecnológicos de cada área. Como ya se ha mencionado, la planta de Automotores-Celaya se divide en dos unidades de producción, aluminio y metal. La unidad de aluminio tiene tres áreas principales: fundición, inyección y maquinado (incluida la cabina de ensamble). Mientras que la unidad de metal se divide en cuatro grandes áreas: estampado (que incluye las áreas de prensas y remachado), tubos, lavadora y pintura.

Las jornadas de trabajo en general en las unidades de producción son de 8 horas diarias, con máximo tres turnos programados dependiendo del área y la cantidad de trabajo requerido. El primer turno va de 6:30a.m. a 2:30pm, el segundo turno va de 2:30pm a 10.30p.m., y el tercer turno va de 10.30pm a 6.30a.m. Sin embargo, en el área de tubos de la unidad de metal, se trabaja un solo turno de 6:30am a 4:30pm, de lunes a viernes.

Cada área de trabajo tiene su propio supervisor, y hay dos jefes de calidad, por cada unidad de negocio y de producción: Aluminio y Metal. De acuerdo a la información obtenida en algunas entrevistas, el departamento de ingeniería de manufactura y procesos es el encargado del diseño del funcionamiento de las líneas de producción. Mientras que el departamento de mantenimiento solo se encarga de evaluar y permitir que los medios estén disponibles para producir, principalmente en lo que tiene que ver con las máquinas. Los programas de producción, tanto de aluminio como de metal son definidos y diseñados por el departamento de planeación y logística, de acuerdo a los requerimientos del cliente. El día domingo y en algunas áreas desde el sábado, en el tercer turno, se apagan las máquinas para darles mantenimiento preventivo. Los encargados de la programación de todas las máquinas son los departamentos de procesos, producción y calidad:

“Las metas de producción... ah bueno mira, no es rigor ¿verdad? no es... pero existe lo siguiente, el cliente lo realiza, es decir, lo realiza, vienen todos los requerimientos en volumen y de variedad de productos que quiere, ahí dice: “quiero veinte mil piezas de esta nueva parte, diez mil de esta otra nueva parte, cinco mil de este”, y es la raíz que envían. Le llega a logística, sí, logística todos los días a las nueve treinta de la mañana, hay una junta de producción, en esa junta asisto yo, asiste manufactura, producción, logística como tal, obviamente, este... taller de troqueles y gente de calidad, que en este caso voy yo, y buscan un buen fórum para poder iniciar, ya cuando estamos los dos allí... (...) Es correcto y entonces ahí está un grupo interdisciplinario. Entonces ahí logística dice: “vamos a meter tal número de empaques que siguen” (uhum), y se aplanan una, se le llama ahí secuencia de montaña, “ah, pues vamos a meter a prensa... en la prensa de fulana vamos a meter este, luego este, luego este”, sí, y es la cantidad neta, agarramos, se agarra la prensa 800, a la 800 está ahorita produciendo este número de parte, el cinco, entonces después mete el ocho y luego el once y luego el trece pero del ocho van a producir veinte mil piezas, del trece, cinco mil y de este nomas dos mil, va y así, y así va a

ver cómo. Y este... quedan en el acero para contestar, es lo que se plasma ahí, eso se usa para contestar, ahí también se dice: “no vamos a trabajar tal día o tal turno”, o “esta máquina está descompuesta y no vamos a trabajar o vamos a ver pues”. Ahí es donde se...digamos que se platica lo que va a haber en la producción, es donde yo me doy cuenta.... (...) Es como te decía el cliente manda un pedido, se lo manda a logística, logística programa la producción (...) no, no al revés uno debe de estar a lo que manda el cliente, sí, el cliente, (...) sí, depende del cliente, unos clientes te aseguran... son más precisos en sus requerimientos que otros. Otros por ejemplo... nos dice el encargado de logística, nos dice el encargado, nos dice: “ya me cambiaron el pedido, ya me cambiaron los requerimientos, dicen que ahora hay que meter hasta cinco mil” (uhum), entonces por eso hay que tener lista a toda la gente y todo equipo. Sobre todo la gente de equipo, porque luego no tienen listo el mantenimiento para los requisitos que necesita el cliente, pero en el 99% de las oportunidades se hace lo que el cliente decide, lo que el cliente pide y de acuerdo a eso se hace el programa, sí” (Félix Guzmán, 52 años, jefe de calidad de la unidad de metal, entrevista realizada el 29 de noviembre de 2013 en la planta Automotores-Celaya).

De manera que en la planta de Automotores-Celaya la programación de la producción se realiza de acuerdo a las necesidades y pedidos de los clientes, dentro de la filosofía lean y toyotista. De igual forma se aplica el sistema de trabajo conocida como justo a tiempo, en la medida en que los camiones tanto de los clientes como de los proveedores llegan directamente a la bodega de producto terminado de la planta y al almacén de materia prima; para cargar y descargar tanto la materia prima como el producto terminado que es despachado al cliente. A diferencia de lo que ocurre en la planta CSA Saltillo que hace parte del grupo Automotores, en la planta de Celaya, las plantas de los clientes no se encuentran cerca geográficamente, lo que no permite que las líneas estén conectadas y que el producto terminado llegue directamente a las instalaciones del cliente. Lo que sí sucede en la planta de CSA.

El justo a tiempo se relaciona con una producción flexible, delgada (lean), que reduce tiempos muertos, desperdicios, paros productivos y por tanto mano de obra. De acuerdo con Coriat, tanto el justo a tiempo, como la autoactivación o polivalencia obrera, son los dos pilares de la forma de organización del proceso de producción, conocida como postfordismo, ohnismo o toyotismo. El toyotismo implicó un “pensar al revés” frente a la organización taylorista-fordista del trabajo, en tanto intenta romper con la tradicional separación de los trabajos de ejecución y concepción (Coriat, 1995: 40-41). Los principios ohnistas buscan aumentar la productividad por la vía de la flexibilización de las tareas, a través de la eficacia que aporta el sistema de conjunto de la organización de la producción, y no sólo la que aporta el “trabajador en su puesto de trabajo como hace el taylorismo”:

*“Mediante una *flexibilidad de las tareas asignadas* no sólo se obtiene una gran flexibilidad cualitativa de los montajes (en función de la naturaleza de los productos solicitados y por fabricar), sino también una mayor productividad; cuando hay una demanda decreciente, se emplea a menos trabajadores” (Coriat, 1995: 55, cursivas del autor).*

De manera que ese “pensar al revés”, a través del justo a tiempo y la autoactivación implica partir del mercado, “para garantizar incesantemente la adaptabilidad de la empresa al cambio” (Coriat, 1995: 65). En este sentido, el proceso productivo en la planta de Automotores-Celaya, se

programa de acuerdo a la demanda de los clientes. Por ello, es posible reprogramar las metas de producción diarias, reduciendo o incrementando las unidades a fabricar, dependiendo de las solicitudes de las empresas-cliente. Este es un rasgo clave del toyotismo, que implica un diseño de la producción atendiendo a la demanda del mercado, a diferencia del fordismo que determinaba la oferta de productos. Esto con el fin de responder a la necesidad de reducir costos evitando la sobreproducción, fabricando específicamente lo que el cliente solicita.

Sin embargo, en lo que respecta a la filosofía lean del sistema de trabajo por equipos, a la autoactivación y a la polivalencia obrera, en la planta de Automotores-Celaya, hay limitaciones en su aplicación desde la gerencia y los mandos medios, y resistencia por parte de los trabajadores a esta forma de trabajo. Esto se profundizará más adelante.

4.4.1. Tipos de procesos de trabajo

En la planta productiva de Automotores-Celaya básicamente hay dos tipos de proceso de trabajo: procesos de flujo continuo y procesos por pieza. La mayoría de los trabajadores de la planta trabajan en procesos por pieza, aunque hay una presencia importante en los procesos de flujo continuo. De acuerdo con la muestra de la encuesta aplicada, el 85,71% de los trabajadores están en procesos por pieza, mientras que el 14,29% en procesos de flujo continuo.

Los procesos de flujo continuo se presentan únicamente en la unidad de aluminio en el caso del área de inyección de pistones. En esta área, a través de las máquinas torre fusora e inyectoras, los lingotes de aluminio sólido se transforman en aluminio líquido para luego formar pistones de aluminio sólido. Las restantes áreas de la unidad de aluminio desarrollan trabajos por pieza, con los pistones ya inyectados y formados. En la unidad de metal, no hay procesos de flujo continuo, ya que en todas sus áreas los procesos de trabajo son por pieza. Sin embargo, hay diferentes niveles de automatización entre ellas que se detallarán más adelante.

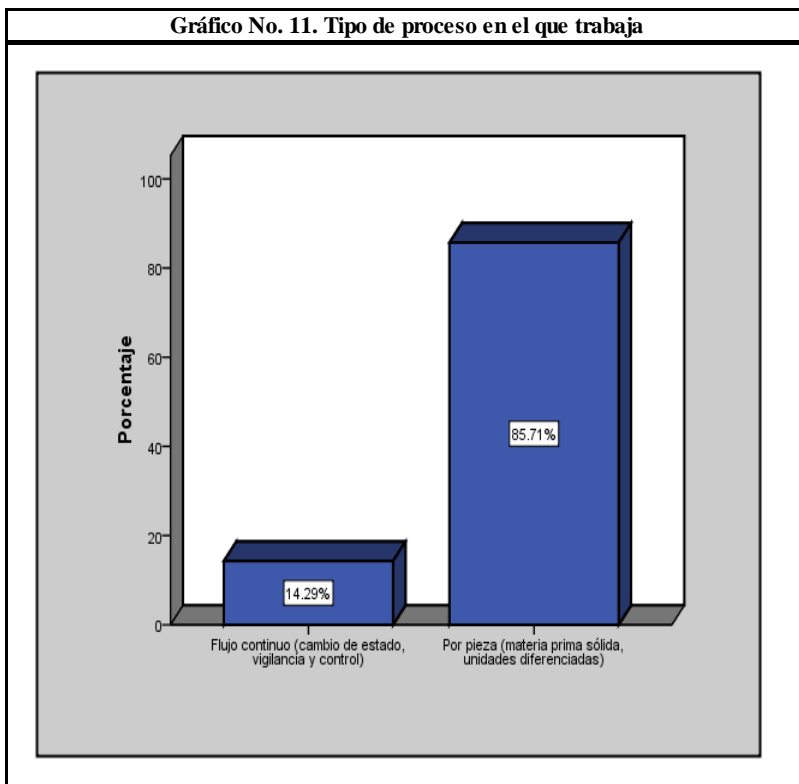


Tabla no. 20 Unidad de la planta en la que trabaja

Tipo de proceso en el que trabaja	Aluminio		Metal		Total	
	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Flujo continuo (cambio de estado, vigilancia y control)	3	37.5%	0	.0%	3	14.3%
Por pieza (materia prima sólida, unidades diferenciadas)	5	62.5%	13	100.0%	18	85.7%
Total	8	100.0%	13	100.0%	21	100.0%

En la tabla se observa que la unidad de aluminio es la única que tiene trabajadores en procesos de flujo continuo dentro de los encuestados. Los tres operarios de la unidad de aluminio trabajan en procesos de flujo continuo, que representan el 37,5%, un hornero y dos operadores de inyectoras, dado que es un área exclusivamente masculina. Y aunque hay más trabajadores de la unidad de aluminio en procesos de producción por pieza con un 62,5%, es significativa la presencia de trabajadores en procesos de flujo continuo, como los de inyección y fundición.

Tipo de proceso en el que trabaja		Tabla no. 19 Sexo					
		Mujer		Hombre		Total	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
	Flujo continuo (cambio de estado, vigilancia y control)	0	.0%	3	23.1%	3	14.3%
	Por pieza (materia prima sólida, unidades diferenciadas)	8	100.0%	10	76.9%	18	85.7%
	Total	8	100.0%	13	100.0%	21	100.0%

Respecto a los niveles de masculinización y feminización por cada área de acuerdo a los tipos de proceso y sus niveles tecnológicos, todas las operarias de producción trabajan en un tipo de trabajo por pieza, ya que no hay ninguna en los procesos de flujo continuo. En el área de inyección solo trabaja una operaria por turno en la parte de retrabajo de las piezas, pero no opera ninguna máquina.

La muestra de la encuesta da cuenta de esta distribución, ya que ninguna operaria participa en procesos de flujo continuo. Solo los hombres trabajan en estos procesos, representando el 23,1%. Todas las operarias encuestadas trabajan en procesos de producción por pieza, pero de igual forma un importante porcentaje de los hombres trabajan en este mismo de tipo de procesos con un 76,9%.

De manera que las áreas de inyección y fundición de la unidad de aluminio, donde se producen las piezas a través de procesos de flujo continuo, son áreas totalmente masculinizadas y con niveles tecnológicos altos. Las restantes áreas tanto de la unidad de aluminio como de metal tienen procesos de producción por pieza, con diferentes niveles tecnológicos de acuerdo a sus niveles de feminización y masculinización. Las áreas más feminizadas se encuentran al finalizar los procesos de producción de cada unidad, destinadas principalmente para la revisión final de las piezas dentro del control de calidad. Por tanto, tienen niveles tecnológicos más bajos, ya que esas operarias no participan en procesos de transformación de las piezas, pero su trabajo resulta fundamental dentro de los objetivos de la producción y la política de calidad de la empresa. Esto se profundizará enseguida.

4.4.2. Niveles tecnológicos

En la planta de Automotores-Celaya hay diferentes niveles tecnológicos, de acuerdo al grado de automatización en las diferentes áreas de trabajo. El nivel de automatización en la planta es medio-alto, ya que hay por lo menos un 60% de automatización. Las áreas más automatizadas son principalmente las más masculinizadas, mientras que las que tienen un nivel tecnológico inferior, son principalmente las feminizadas y de carácter mixto en cuanto al sexo de las y los operarios.

Los diferentes niveles de automatización en la planta de acuerdo al tipo de tecnología requerida en cada área y en cada tipo de proceso productivo, implican diferentes formas en las que se realizan las operaciones de transformación o fabricación de las piezas. Las áreas con niveles tecnológicos más altos y por tanto con mayor automatización son inyección y fundición principalmente, ya que son procesos de flujo continuo; pero también en las de granallado y maquinado que implican procesos de producción por pieza. Estas áreas pertenecen a la unidad de aluminio. En la unidad de metal las áreas más automatizadas son las de estampado o prensas y una sección del área de pintura. En estas áreas las operaciones de transformación de la materia prima y de las piezas, se realizan con maquinarias automatizadas como la torre fusora, las inyectoras, tornos, lavadoras, prensas y la cabina de pintura por inmersión automática, monitoreada con control computarizado. Estas áreas son principalmente masculinizadas.

Las áreas con niveles tecnológicos y de automatización medios, son las áreas de remachado, lavadora²⁷ y tubos en la unidad de metal. Aquí las operaciones de transformación o ensamble de las piezas se realizan con maquinaria y equipo no automatizado y no computarizado. Estos son procesos de producción por pieza en los que se usan máquinas como la remachadora y máquinas poca-yoke para la revisión de calidad de las piezas. Estas son áreas mixtas donde trabajan hombres y mujeres.

Las áreas con niveles tecnológicos y de automatización bajos son las de cabina de ensamble en la unidad de aluminio y una parte del área de pintura en la unidad de metal. Aunque en la cabina de ensamble el supervisor y la líder de línea usan equipos computarizados, estos tienen como fin revisar parámetros de calidad de la pieza una vez formada, pero no hacen parte del proceso de transformación o fabricación de la pieza. De igual forma, la parte del área de pintura a la que se hace referencia es la línea de inspección de pintura. Tanto esta línea de inspección como la cabina de ensamble son áreas exclusivamente feminizadas, en las que las operarias solo realizan labores de revisión visual y manual de las piezas como parte del control de calidad.

Sin embargo, hay que aclarar que en algunas áreas se presentan combinaciones de niveles tecnológicos y de automatización como ocurre en los casos de las áreas de pintura y lavadora. En el área de pintura hay un proceso completamente automatizado que es la cabina de pintura de las piezas por inmersión, a través de un control computarizado que lleva a cabo un químico. Esta cabina de pintura no es vigilada por ningún operario sino por un químico especializado en ese proceso. Sin embargo, quienes cargan y descargan las piezas antes y después de entrar en la cabina y quienes revisan la calidad de las piezas en la línea final de inspección de pintura, son operarios y operarias, que realizan estas operaciones de manera manual y visual. De igual forma, en el área de la lavadora de membranas, aunque es un proceso de lavado automatizado en donde operarios y operarias solo alimentan la máquina con las piezas y al final las revisan y empaquetan; tal proceso no implica una transformación fundamental de las piezas, solo implica una limpieza adicional de las mismas. Esto de alguna manera define los niveles salariales de los y las operarias, ya que en esas áreas con niveles tecnológicos y de automatización inferiores, como la inspección de calidad y revisión final de piezas que son predominantemente feminizadas, los

²⁷ Aunque la lavadora es una máquina automatizada, se define como de un nivel tecnológico medio ya que es una máquina que realiza una limpieza adicional de la pieza ya formada, pero no implica una transformación fundamental de la misma.

salarios son más bajos. Son los casos de las áreas de lavadora y pintura en la unidad de metal y la cabina de ensamble en la unidad de aluminio. Mientras que en las áreas donde los niveles de automatización son altos, en la medida que implican procesos de transformación de la materia prima y de formación y fabricación de las piezas, los niveles salariales son más altos como ocurre en las áreas de prensas (estampado) en la unidad de metal y en las áreas de fundición, inyección y maquinado en la unidad de aluminio. En las áreas mixtas con niveles tecnológicos y de automatización media, los salarios son medios, respecto a las áreas más y menos automatizadas, como ocurre en remachado y tubos. Con respecto a estas situaciones salariales, las operarias presentan una serie de inconformidades y quejas que se presentarán más adelante.

4.4.3. Descripción de la organización de la producción

De acuerdo a la observación etnográfica realizada en planta, se presenta una breve descripción de la organización de la producción con el fin de ilustrar de mejor manera la forma en la que se combinan los diferentes niveles tecnológicos con los tipos de proceso y de organización del trabajo. En primer lugar se presenta la organización de la producción en la unidad de aluminio y luego en la unidad de metal.

En la unidad de aluminio es donde se fabrican pistones de transmisión para los automotores. Esta unidad tiene un nivel alto de automatización, mayor que el de la unidad de metal que puede definirse como medio-alto. En las áreas de fundición e inyección, cuyas máquinas básicas son la torre fusora (u horno) e inyectoras, el nivel tecnológico es más alto; puesto que es un proceso de flujo continuo que consiste en la transformación de lingotes de aluminio sólido a un estado líquido a través de la torre fusora, que funde el aluminio a una temperatura de 600 grados. De la bodega de materiales²⁸ los montacarguistas trasladan en contenedores la materia prima (aluminio sólido) al área de fundición. En esta área de fundición dos operarios son los encargados del funcionamiento de la torre fusora. Uno de los operarios, que el hornero, carga la torre fusora con los lingotes de aluminio sólido, más el reproceso que es el sobrante que se recupera de las piezas que han sido tomadas por el robot en las inyectoras, cuando se le da la forma de pistón. El otro operario está vigilando que la torre fusora esté fundiendo el aluminio a la temperatura adecuada, consultando cada que lo requiere el panel con la instrucción de trabajo o manual de procedimientos del proceso para la torre fusora. Este mismo operario con la ayuda de un carro montacargas se encarga de surtir cada una de las 6 máquinas inyectoras²⁹ con el aluminio líquido vaciado en una gran olla, que ha sido fundido en el horno o torre fusora. La distribución del aluminio líquido a cada una de las inyectoras se realiza cada 15 minutos, dependiendo del funcionamiento de las inyectoras y que no haya fallas en las mismas. Estos dos horneros trabajan con un equipo de seguridad especial que consiste en un uniforme tipo overol, lentes de seguridad,

²⁸ Cada camión de los proveedores surte directamente esta bodega.

²⁹ Estas 6 máquinas inyectoras realizan el mismo proceso, solo que cada una inyecta un diferente número de parte, es decir un diferente tipo de pistón como el housing, el pistón 1234 o el pistón 35R (para las cuatro velocidades y la tercera, la quinta y la reversa de los clientes General Motors y Man Hummel). En otras tres inyectoras un poco más grandes se inyectan con un proceso muy similar al de los pistones, componentes antivibratorios para la industria automotriz y sifones o vasos industriales (FRL) que son filtros reguladores lubricantes para ciertas máquinas y se dirigen a la industria en general. Sin embargo, el fuerte de la producción y las utilidades en la unidad de aluminio para Automotores-Celaya son los pistones.

tapabocas, guantes, zapatos antiderrapantes y tapón auditivo³⁰. El uniforme del operador de inyectoras solo cambia en un aspecto, ya que en lugar de usar overol, usan pantalón de mezclilla grueso y una camisa.

En la inyectora, el proceso de transformación del aluminio líquido en un pistón sólido, se logra a través de un cucharón que automáticamente toma el aluminio líquido del contenedor donde el hornero ha vaciado el aluminio fundido. Este cucharón lleva el aluminio líquido que ha tomado al centro de la inyectora a un molde compuesto de dos partes, una parte móvil y una parte fija. En la parte fija, hay un contenedor donde cae el aluminio líquido, en el que una manguera le vierte cera, lo cual genera una pequeña llamarada. Esto con el fin de que gane consistencia y que se vaya solidificando el aluminio y para que además la pieza no salga hueca. Esto se realiza a una temperatura de 640 grados centígrados. Este molde fijo se conecta con la parte móvil, que es un pistón vástago con una cabeza de cobre, que al moverse hacia el molde, impacta y le da la forma compacta al pistón, que sale en estado sólido, para ser pulido en el siguiente proceso de maquinado. Un brazo robot toma la pieza ya formada y la hace pasar por un sensor que verifica su grado de porosidad, si la pieza no cumple con los parámetros la desecha, ubicándola en el contenedor para el reproceso. Si la pieza cumple con las especificaciones, el robot la ubica en el contenedor que pasará al siguiente proceso de granallado y maquinado. El pistón ya formado sale con una parte de aluminio sobrante que es necesario para que el robot pueda tomarla, pero una vez verificada su porosidad, las piezas pasan a una máquina cortadora donde el operario encargado de vigilar la inyectora, corta ese sobrante y deja solo parte del pistón ya formado. Ese sobrante hace parte del reproceso que se cargará y fundirá de nuevo en el horno junto a los lingotes de aluminio sólido.

El área de inyección al igual que fundición, es totalmente masculinizada en la operación y vigilancia de las máquinas. Los operarios solo se encargan de revisar que las máquinas estén cumpliendo los parámetros de programación de acuerdo a la temperatura adecuada tanto para el proceso de inyección como de fundición, a las especificaciones de porosidad de los pistones, y a la fabricación en tiempo de la cantidad de piezas que corresponden a la jornada de trabajo³¹.

Es importante destacar que en estos procesos de fundición e inyección, se presta especial atención a la porosidad de la pieza, es decir, se vigila que la pieza esté cumpliendo los parámetros de calidad necesarios para que se mantenga la estructura interna del pistón, esto debido a los cambios de temperatura que sufre el aluminio. Dentro de la bóveda del horno o torre fusora el aluminio puede llegar a alcanzar una temperatura de 670 grados, pero en la transportación con el montacargas una vez vertido en las ollas, pierde temperatura, y ya dentro de la inyectora llega a subir a los 640 grados. Pero cuando el pistón está ya formado y sale de la inyectora para el proceso de maquinado vuelve a perder temperatura. Por ello, uno de los parámetros de calidad que más se cuidan dentro del proceso es el de la porosidad, para evitar que la pieza salga hueca o defectuosa por dentro, y que incluso llegue a romperse por la falta de consistencia. La porosidad y la estructura interna de la pieza es lo que se vigila constantemente en cada una de las áreas y en el proceso de trabajo en la unidad de aluminio dentro del control de calidad.

³⁰ En mi caso, cada vez que visitaba la planta para hacer observación de los procesos tenía que usar tapón auditivo y zapatos antiderrapantes que me fueron obsequiados por la empresa, y de igual forma, no podía usar aretes, mientras me desplazaba por la planta productiva.

³¹ Toda esta información fue obtenida principalmente a través de la observación etnográfica directa en planta y a través de entrevistas con los jefes de calidad y los y las operarios de producción.

El control de calidad en el área de inyección implica que cada hora se realiza un monitoreo de 10 piezas o pistones ya formados que se llevan al taller de metrología, que hace parte del departamento de calidad. En este taller se realizan pruebas especiales con diferentes máquinas para determinar que las piezas estén cumpliendo con los parámetros solicitados por el cliente, ya sea en cuanto a medidas (radios, ángulos, etc.) y principalmente en cuanto al nivel de porosidad y de consistencia en la estructura interna del pistón. El operario de la inyectora se encarga de llevar las piezas al laboratorio de metrología para esta prueba, si las mismas cumplen adecuadamente los parámetros, se determina que en esa hora, el proceso de la inyectora ha funcionado bien. En caso de no cumplir con los parámetros, tendría que pararse el proceso e informar al supervisor y luego a mantenimiento para determinar si hay algún problema con el funcionamiento de la inyectora o cuál es el origen del problema y de los defectos en las piezas.



Fotografía No1. Horno o torre fusora (área de inyección, unidad de aluminio)



Fotografía No 2. Máquina inyectora de aluminio (área de inyección, unidad de aluminio)



Fotografía No 3. Tipos de pistones fabricados en la planta (área de inyección, unidad de aluminio)

Una vez inyectados y formados los pistones, uno de los operarios de la sección de granallado, conocido como spider o patinero, toma el contenedor con los pistones que han cumplido los parámetros y los lleva para el proceso de granallado. Este proceso consiste en un pulimido de los pistones, con el lanzamiento automático de pequeñas piedras de metal dentro de una maquina granalladora, que le dan un mejor acabado a las piezas. Este proceso dura solo 100 segundos, una vez granalladas, el otro operario de esta sección descuelga las piezas y las almacena en una especie de bodega temporal en esa misma sección. Desde este almacén temporal, el operario patinero va distribuyendo cierta cantidad de piezas cada vez que una línea o célula de maquinado lo requiere. La alimentación de piezas desde la sección de granallado hacia el área de maquinado cuenta con un sistema de sensor automático, ya que cuando no hay piezas para maquinar en una de las líneas o células de trabajo, inmediatamente se activa una alarma y se enciende una luz en una especie de semáforo ubicado en la sección de granallado que le avisa al operario que debe surtir las líneas. El objetivo del proceso de granallado es dar una limpieza y acabado superficial al pistón que por los constantes cambios de temperatura en los anteriores procesos, pierde un poco de consistencia en su parte externa³².

El proceso en el área de maquinado, es un proceso también automatizado, ya que la intervención de los operarios se limita a tomar directamente de los contenedores, las piezas que ya han sido granalladas, para enviarlas por la banda transportadora de cada célula o línea de maquinado, para las operaciones de torneado y lavado. Cuando las piezas han sido lavadas, otro operario las toma

³² “El granallado es una técnica de tratamiento de limpieza superficial por impacto con el cual se puede lograr un acabado superficial y simultáneamente una correcta terminación superficial. Consiste en la proyección de partículas abrasivas (granalla) a gran velocidad (65 - 110 m/s) que, al impactar con la pieza tratada, produce la eliminación de los contaminantes de la superficie”. Consultado en <http://es.wikipedia.org/wiki/Granallado>

para revisar sus posibles fugas en la máquina pocayoke llamada fugómetro. Cuando se comprueba que no tiene fugas, este mismo operario pone de nuevo la pieza en la banda, y regresa al puesto del primer operario, quien realiza una última medición de la pieza en otra máquina pocayoke conocida como multicotas, de acuerdo a los parámetros especificados por el cliente. Luego de realizada esta medición, automáticamente a la pieza se le realiza un marcado láser que especifica el número de parte y de línea, la fecha y la hora en la que se maquinó la pieza. Por la misma banda, las piezas pasan a un proceso de lavado final antes de ingresar a la cabina de ensamble. El área de maquinado y la cabina de ensamble que es un lugar cerrado, están conectadas por la misma banda transportadora.

En el área de maquinado hay cinco líneas o células de trabajo, y por cada línea hay dos operarios, el operario titular de la línea y el operario auxiliar encargado del fugómetro. Esta área es casi principalmente masculinizada, sin embargo, cuando falta algún operario, se lo reemplaza con la líder de línea de cabina de ensamble que ha sido entrenada para operar el fugómetro. Así que solo pocas veces algunas operarias pueden trabajar en el área de maquinado, pero siempre operando el fugómetro, nunca como operarias titulares de la línea principal de maquinado.

Básicamente las operaciones en el área de maquinado son el torneado, en una especie de cabina con un torno, luego está la cabina de la lavadora, en donde se le realizan tres operaciones a la pieza: un lavado, secamiento y un enfriamiento de la misma. En cada línea o célula de trabajo hay dos tornos y una lavadora, un fugómetro y una máquina multicotas. Al inicio de cada banda, antes que la pieza ingrese a la cabina del torno, hay un pequeño puente metálico que funciona como un pocayoke, con el fin de evitar que el operario coloque la pieza en una posición inadecuada. Si la pieza va en la posición adecuada, pasa por debajo del puente metálico; si va en la posición inadecuada, el puente le impide continuar por la banda.

El objetivo del torneado, lavado, secado y enfriamiento de las piezas, es darle un microacabado conocido como rugosidad. El lavado se realiza con un lubricante para evitar que la pieza se quiebre debido a los cambios de temperatura, ya que el pistón en su estructura interna no es un sólido completo y por tal razón puede tener fugas. Sin embargo, estas fugas deben estar en el margen de parámetros especificados por el cliente, para que cumpla con la calidad en términos de su solidez interna.

El control de calidad en el área de maquinado se realiza principalmente a través de las máquinas pocayokes, y con la ayuda de pruebas de calidad que se realizan en el laboratorio de metrología, que al igual que en el proceso de inyección, se toman 10 piezas cada hora para que los técnicos del laboratorio determinen si cumplen con los parámetros de calidad en términos de rugosidad, mediciones de ángulos y radios de acuerdo a las especificaciones que ha solicitado el cliente.



Fotografía No 4. Sección de granallado (Unidad de metal)



Fotografía No 5. Banda de maquinado de pistones (área de maquinado, unidad de aluminio)

Al final del proceso de producción de la unidad de aluminio se encuentra en la cabina de ensamble. En esta área hay dos líneas, cada una con dos operarias, en total son 5 operarias por turno incluyendo a la líder de línea.

La cabina de ensamble es un área completamente feminizada, en donde las operarias de manera visual, principalmente, revisan que las piezas cumplan con las especificaciones requeridas en cuanto a medidas, porosidad, faltas de material, etc. Además de esta revisión, la operaria le pone a la pieza tres puntas o ligas conocidas como orring, que son una especie de cauchos negros que

se insertan en las cavidades del pistón. Cuando la pieza tiene las tres puntas, la operaria comprueba que efectivamente las tenga todas con la ayuda de la máquina poca-yoke multicotas. Si una pieza entra sin puntas en el poca-yoke, automáticamente la máquina multicotas emite una alerta y se para. Esta máquina poca-yoke funciona aquí como un sistema de control de calidad de los pistones. Dos operarias se encargan de esta función y las otras dos se encargan de empacar las piezas ya revisadas por ellas y en el multicotas y con ayuda de un patín, transportan las piezas hasta un almacén temporal de producto terminado.

En lo que respecta al control de calidad, en la cabina de ensamble también se toman muestras que son llevadas al laboratorio de metrología, y además, la operaria líder de línea realiza un monitoreo computarizado cada dos horas de algunas de las piezas. De igual forma, cada operaria que revisa las piezas le pone una marca personal a cada una de ellas con un marcador especial, esto con el fin de tener un registro sobre qué operaria revisó cada lote de piezas y en caso de devoluciones por calidad, desde el departamento de calidad y la supervisión, pueden identificar quien es la responsable de las piezas que fueron aprobadas a pesar de tener defectos. Es decir, de esta forma se puede sancionar de manera personal a la operaria que cometió el error en el momento de la inspección de calidad de los pistones. De igual forma hay que mencionar que en cada área hay un inspector de calidad, que verifica la documentación de cada operario en las áreas de fundición e inyección y los reportes de la líder de línea en la cabina de ensamble, respecto a las pruebas de calidad que se realizan cada hora sobre muestras de las piezas.

Finalmente, al lado de la cabina de ensamble, se encuentra un almacén temporal de producto terminado de la unidad de aluminio, en donde una sola operaria se encarga de hacer una inspección final de calidad de las piezas, únicamente de manera visual. Las piezas aprobadas salen directamente al almacén de producto terminado para ser despachadas a los clientes, las piezas rechazadas son reportadas al departamento de calidad y se toman las medidas pertinentes.

De manera que en las áreas de fundición e inyección principalmente, pero también en la de maquinado, que son principalmente masculinizadas, el nivel tecnológico es más alto, dado que las transformaciones más importantes de la materia prima se desarrollan en estas áreas. En fundición e inyección es donde el aluminio, primero sólido y luego líquido, se convierte en un producto sólido: el pistón. En granallado y maquinado se le da el acabado final en términos de medidas, rugosidad y fugas. Estas áreas de igual forma tienen un nivel muy alto de automatización, pues la intervención de los operarios se limita a tomar las piezas para moverlas de un lugar a otro y a la vigilancia del funcionamiento de las máquinas y equipos. De esta forma describe el Ingeniero Luis Gaona el nivel de automatización en maquinado:

“Las líneas todas son automáticas, el operador nada más coloca la pieza y la retira, la sube al multicotas, y en estampado casi el 90% es automatizado, desde que se carga el rollo hasta que se empiezan a producir las piezas no hay contacto humano, y ya sale la pieza terminada. Y en pintura pues lo mismo. (Ya solo sería prácticamente en la inspección de pintura y acá en la cabina de ensamble). En la cabina de ensamble y el hombre que carga, descarga y coloca en el multicotas. Y acá en la inyectora pues nada más el que está descargando la materia prima”. (Luis Gaona, Ingeniero gerente de calidad de Automotores-Celaya, entrevista realizada el 7 de noviembre de 2013 en el taller de metrología de la planta de Automotores-Celaya).

En la cabina de ensamble, el nivel tecnológico es más bajo frente a las anteriores áreas, ya que no se realiza ninguna transformación relevante en la materia prima o producto. En realidad, la función principal de las operarias en la cabina de ensamble es la inspección de calidad de las piezas. Sin embargo, este trabajo tiene gran importancia pues para los clientes de Automotores-Celaya y dentro de la política de la empresa la calidad es lo primero³³.



Fotografía No 6. Líneas de maquinado y la cabina de ensamble al final (unidad de aluminio)



Fotografía No. 7. Puerta de entrada a la cabina de ensamble (unidad de aluminio)

³³ Dentro de la política de calidad de la empresa está la exigencia de cero defectos, con el lema que es anunciado al interior y exterior de la planta con grandes letreros: “En la cadena de valor lo primero es la satisfacción del cliente”. Incluir foto en anexos.

Respecto a los niveles tecnológicos, en el caso de la *unidad de producción de metal*, el área más automatizada es la de prensas o estampado. Las áreas de tubos, remachado y lavadora son semiautomatizadas. Y el área de pintura tiene también un nivel alto de automatización, pero no es mayor que el nivel del área de prensas.

En el área de prensas el proceso es totalmente automatizado ya que la lámina de acero, es cortada de manera automática por la máquina prensadora, y cada corte de lámina es transformado en su interior a través de golpes de los troqueles, que le dan la forma de diversos tipos de plato para booster, membranas y back plays. Estas son las piezas principales que se producen en la unidad de metal. Cada golpe en cada uno de los soportes o troqueles, le agrega una operación que le va dando forma a las piezas.

En total hay cinco máquinas prensadoras y cada una produce un número de parte diferente, es decir un tipo de pieza diferente dependiendo del cliente y del tipo de coche al que se dirige. Los rollos de lámina de acero son trasladados desde la bodega de materia prima por los carros montacargas hasta el área de prensas.

El trabajo de los operarios en esta área de prensas es principalmente de vigilancia de la máquina prensadora y de revisión de las piezas, una vez formadas. Por cada máquina prensadora hay un solo operario. El proceso inicia con el traslado que hace cada operario de los pesados rollos de lámina con la ayuda de una grúa, desde el área donde han sido movidos por los montacargas hasta la parte donde la prensa va cortando el rollo de lámina. Una vez la lámina se transforma en la pieza de booster, membrana o back play, ellos revisan las piezas ya formadas, descartando aquellas que tienen algún defecto. El área de prensas es totalmente masculinizada en cuanto a sus operadores y montadores³⁴.

En esta área se producen un poco más de 50 números de parte para booster. Tanto para las inspectoras de calidad como para las operarias de inspección de pintura esto implica un gran trabajo, ya que deben memorizar casi todos los números de parte, de tal forma que puedan identificar los posibles defectos de cada una³⁵. Esto se detallará más adelante.

³⁴ Los montadores son operarios especiales, más calificados y que gozan de un salario más alto. Su función consiste en realizar los cambios de moldes o de troqueles en la máquina prensadora, cada vez que se va a producir un lote de número de parte o de pieza diferente.

³⁵ Cada número de parte se distingue por pequeños detalles como un orificio más o uno menos en un plato de booster o membrana. Algunos números de parte llevan tornillos, otros no, dados los requerimientos y solicitudes de los clientes.



Fotografía No 8. Diferentes tipos de plato para booster fabricados en la planta (área de estampado, unidad de metal)



Fotografía No 9. Máquinas prensadoras y rollos de lámina para fabricación de plato para booster (área de estampado (prensas), unidad de metal)

El área de remachado es mixta, ya que hay operarios hombres y mujeres. Además es semiautomatizada dado que hay una intervención un poco mayor de los y las operadores en el proceso de trabajo; sin embargo, esta intervención no implica una transformación fundamental de la pieza. En esta área hay tres líneas de remachado, donde básicamente las y los operarios realizan el ajuste de tornillos, únicamente en las piezas de platos para booster.

En cada línea de remachado, hay una máquina remachadora y una máquina pocayoke que revisa que efectivamente los tornillos estén bien ajustados en los platos para booster. Cada una de estas líneas se compone de tres operarios, casi siempre dos mujeres y un hombre, aunque en algunos turnos hay dos hombres y una mujer.

Los platos para booster ya formados, que requieren tornillos porque el cliente los ha solicitado, son trasladados en contenedores desde el almacén de producto terminado hasta el área contigua de remachado. Aquí hay dos operarios en la máquina remachadora. Uno de ellos toma los tornillos manualmente, los pone en cada uno de los orificios, y luego los pone sobre la base de la máquina remachadora. Otra operaria es la encargada de operar manualmente la remachadora. Ella debe jalar una especie de palanca para que la máquina ajuste los tornillos. Por la observación realizada en esta área y los relatos de los y las entrevistadas, el movimiento que las operarias hacen para el ajuste es bastante fuerte, requiere un esfuerzo considerable que hace que la jornada sea agotadora. Esto también se profundizará más adelante.

Una vez ajustados los tornillos de los platos, la operaria encargada de la máquina pocayoke los toma de una mesa y los pone sobre esta máquina para que verifique que cada tornillo está en el lugar adecuado y que no le falta ninguno. Los platos revisados en el pocayoke son trasladados en contenedores al almacén de producto terminado, en donde algunos, dependiendo de los requerimientos del cliente, pasarán al proceso de pintura y otros saldrán despachados directamente a los clientes.

Es necesario aclarar que no todos los platos para booster producidos en las prensas pasan al proceso de remachado, ya que esto depende del número de parte o pieza y de los requerimientos del cliente. Solo algunos platos para booster pasan al proceso de remachado, los que no requieren tornillo o que el cliente no los solicita, pueden pasar directamente al proceso de pintura o ser despachados a los clientes una vez formados sin necesidad de ser pintados.



Fotografía No. 10. Exhibición en la cabina de pintura de diferentes tipos de plato para booster que pasan por el proceso de pintura, con su respectivo número de parte (área de pintura, unidad de metal)

El área de pintura también es un área mixta donde hay hombres y mujeres. Sin embargo, la banda transportadora se divide en tres partes. Una primera parte exclusivamente masculina, la línea de inspección de pintura que es completamente femenina y la parte final donde se empacan las piezas, que es mixta. Al inicio de la banda hay tres operarios cuyo trabajo es principalmente de fuerza, ya que son los encargados de realizar el raqueo, es decir, son los que suben las piezas en los racks (soportes metálicos) que trasladan mecánicamente los platos de booster hasta la cabina de pintura. El proceso de pintura dentro de la cabina es totalmente automatizado, ya que se realiza por un proceso de inmersión en tanques de pintura líquida, y luego en tanques de agua, para que se fije la pintura y tenga un mejor acabado. Esta cabina de pintura es monitoreada a través de computadora por un químico en conjunto con el supervisor del área, para determinar que en cada tanque se estén cumpliendo con los parámetros químicos requeridos.



Fotografía No. 11. Racks (soportes metálicos) en la primera banda transportadora que surten la cabina del proceso de pintura por inmersión (área de pintura, unidad de metal)



Fotografía No. 12. Cabina de pintura automatizada (arriba). Segunda banda transportadora y línea de inspección de pintura (abajo) (Área de pintura, unidad de metal).

Luego que las piezas pasan por este proceso, salen de la cabina de pintura en los ganchos metálicos que se mueven automáticamente y bajan de nuevo hasta el lugar donde está un solo operario que las descarga y las va poniendo en la segunda parte de la banda transportadora. En esta parte de la banda, se encuentran las operarias que se encargan de revisar que las piezas no tengan defectos tales como faltas de pintura, grumos, rayones, etc. Al final de la banda hay dos operarios, casi siempre un hombre y una mujer, a veces hay dos hombres, que se encargan de empacar las piezas pintadas, una vez han sido revisadas por las operarias inspectoras. Todo el proceso de inspección de las piezas pintadas se realiza de manera visual y manual. El ritmo de la banda en esta parte donde se encuentran las operarias es bastante rápido. Cada operaria solo cuenta con 10 segundos para revisar una pieza. Los operarios que realizan el descargue de las piezas, las ponen en la banda rápidamente, trabajo que también es pesado para ellos, pero algunas operarias se quejan de la rapidez con la que descargan las piezas, pues muchas veces no les da tiempo a ellas de revisarlas adecuadamente. En esos momentos, es frecuente que las operarias le soliciten a la líder de línea pedir el favor al operario de descargar las piezas a un ritmo más lento:

“(...)sí, pasas... estoy en la primera y atrás están tres inspectoras (uhum) y vas contando una, dos, tres, cuatro y agarras la tuya y ya inspeccionas y otra vez ves de reojo una, dos, tres, cuatro y agarras la tuya otra vez, si todavía traes tu pieza acá, tienes que ponerla aquí en la mesa y ahí viene la otra y agárrala y hasta que se te hace un cerro (uhum) por qué, porque tienes que estar rápida para sacar las piezas. (...) Son espacios muy reducidos (como cuantos segundos más o menos) son cinco, cinco que serán como unos... es que es rápido, mira, para inspeccionar son diez, antes nos daban quince segundos (uhum) pero no, ya los redujeron a diez. Y hace poco dijeron que no, que lo van a reducir a siete y tiene también mucho que ver el que está descargando las piezas porque haz de cuenta, si él lo hace rápido allá se les va a llenar de piezas (...) Haz de cuenta que ese es el ritmo, pone otra pieza en lo que la jala, pone otra pieza, a veces le paran la banda, y ahí están las muchachas, les digo: “no le paren a la banda, ¿Por qué? Porque se les van acumular las piezas que él puso allá, se les van a venir de sopetón y a él se le

va a ir el rack y se las va aventar más rápido” (uhum) o sea debe de llevar una coordinación bien exacta, por qué, porque si se les llega a parar la banda, le voy a parar la banda se le va a ir el rack, entonces lo que va hacer él es descargar rápido porque ya se le va a ir (...) esa es la función de los de carga y descarga, de descarga tiene que... en ese espacio donde se para el rack, son cinco minutitos en lo que descarga todas esas piezas, son cinco minutos, ya te imaginas como están los muchachos, si no acaban en cinco minutos, va avanzando el rack, las maquinas tienen sus... (el rack son los...) si los carros (ajá) donde las bajan, va avanzando y él va caminando y va descargando porque le faltó una araña, una araña te estoy hablando que son doce piezas (uhum), y ahí está bajándolas hasta que acaba (...), y hay veces que también no respetan los muchachos (uhum) hay veces que no vienen las... todas las arañas si no, no más vienen tres llenas y los demás espacios ellos los ocupan para ir a tomar agua y se las bajan rápido acá a las muchachas, se les llenan las piezas y es: “que mira, que no sé qué, que no respeta, ya las bajó todas, mira como estamos”. Y ahí voy y le digo: oye échales las piezas como van, “no, es que no venía el carro lleno, ya por eso terminé”, “sí, pero te estoy viendo que las echaste muy rápido, por qué, porque querías ir a tomar agua”, o sea yo entiendo que tienen sed (risas)” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

Esta línea de inspección de pintura también cuenta con una operaria líder de línea, siendo una línea totalmente feminizada. La líder de línea cuenta además con el apoyo de un inspector o inspectora de calidad, dependiendo del turno, que se encarga de realizar una revisión de calidad de las piezas pintadas cada hora.

Con respecto al control de calidad que realizan las operarias al final de este proceso de pintura, ellas no solo deben revisar la calidad de la pieza con respecto a su pintura, sino también con respecto a los anteriores procesos. Deben fijarse que tengan todos los tornillos en su lugar, en el caso de las piezas que ha pasado por remachado, que lleven cada uno de los orificios, que la pieza esté bien formada, que no tenga hundimientos o cortes en la lámina. Esto exige un gran esfuerzo de la visión de las operarias, y de igual forma están expuestas a la aspiración de productos químicos muy fuertes, como el butil, que deben aplicarle a la pieza para eliminar grumos o faltas de pintura. Además cada una debe memorizar por lo menos 30 números de parte. Cada una de las operarias debe estar muy concentrada y pendiente, para no tomar las piezas que corresponden a sus otras compañeras, -dejándolas correr por la banda-, y no dejar pasar aquellas que debe revisar. Cada que pasan 4 piezas en la banda debe tomar una para no generar cuellos de botella o evitar trabajar a un ritmo más rápido que sus compañeras³⁶. Por tanto, en términos de carga de trabajo y de las habilidades que se requieren en el puesto de trabajo, la calificación parece ser mayor que la de sus compañeros operarios, por ejemplo, de los operarios de prensas, remachado, lavadora y de la misma área de pintura. El trabajo de las operarias aparece como más intenso que el trabajo que realizan los hombres, de acuerdo a lo que señalan las operarias y operarios, y a lo observado durante el trabajo de campo en la planta. De hecho se han entrenado algunos operarios para que cubran a algunas de las operarias en caso de alguna necesidad, pero ellos mismos expresan que este trabajo les parece más pesado y aburrido. Esta es una de las razones por la que

³⁶ De igual forma, se ha estandarizado un método de inspección de la pieza, que consiste en una revisión de sus tres lados. Primero se inspeccionan el lado A que corresponde a la parte de afuera de la pieza, el lado B corresponde a toda la parte lateral del plato y el lado C que es la parte de adentro de la pieza.

se ha decidido no dejarlos de manera permanente en la línea. Así lo expresa la operaria líder de línea Viridiana:

“(…) sí, pero qué crees, como que no les gusta: “naaaá, está bien aburrido, no me gusta aquí”, no, pero pues se tienen que enseñar el día que me falte alguien ya los meto a ustedes. (...) ya les dan su marca que tienen que usar y ya se meten solos a la línea, ya no tiene que estar uno con ellos ahí, o sea, ya se les da la mesa a ellos solos, y ya todo depende de la habilidad que tengan y de que pues manden piezas buenas (uhum) porque a veces cuando son nuevos ellos este... mandan muchas, muchas... Pues como en todo mientras aprenden, y les salen contenedores malos, y los reclamamos, y dicen las demás que ya saben: “ay, voy a creer que no se fijan” (pero entonces a ellos no les gusta mucho estar ahí) no les gusta porque más que nada están ahí nomás, no se pueden mover porque, porque están bajando las piezas, y acá afuera en empaque pues ya fueron al baño, ya se andan haciendo tontos por ahí caminando (uhum) en... acá en sopleteo cuando pasa plato no lo sopletean el plato, no se sopletea ese pesado, solo los que son de continental y los demás esos sí. Este... y ya en ese espacio que pasa puro plato se bajan y ya me apoyan para barrer, hacer limpieza, ayudar a empacar a los de empaque (uhum) o este que voy al baño que me cubra él y así cosas (...)” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

Al igual que ocurre en la cabina de ensamble de la unidad de aluminio, cada una de las 5 operarias de la línea de inspección de pintura debe poner una marca personal en cada una de las piezas que revisa. De nuevo el objetivo es poder identificar quién cometió el error y realizar el correspondiente llamado de atención o incluso aplicar alguna sanción.



Fotografía No. 13. Operarias en la línea de inspección de pintura (área de pintura, unidad de metal)

El área de la lavadora es mixta en cuanto al sexo de los operarios, aquí únicamente se realiza la limpieza de las piezas conocidas como membranas y pestañas, que son partes del booster. Estas piezas también son producidas en las prensas, pero ni el plato para booster ni el back play pasan

por este proceso de lavado. Solo hay una lavadora para este tipo de piezas, en la unidad de metal, y por turno, dependiendo del tipo de pieza que se esté lavando, puede haber dos o tres operarios. Solo hay dos operarios cuando se están trabajando las membranas, casi siempre hay un hombre y una mujer. Cuando se trabajan pestañas, hay tres operarios, dos hombres en la parte de adelante de la lavadora y una operaria en la parte de atrás. En la parte de adelante se surten las piezas a la lavadora desde los contenedores trasladados del almacén de producto terminado, pasa por el proceso interno de lavado en la máquina y sale en la parte de atrás donde una o un operario toma las piezas, revisa que no tengan defectos como faltas de material o manchas por el lubricante con el que han sido lavadas, y finalmente las acomoda en los contenedores que son trasladados a la bodega de producto terminado. El proceso de lavado es semiautomático, las y los operarios solo se encargan de poner, revisar y acomodar las piezas. Y uno de sus trabajos principales es la revisión de la calidad, ya que a pesar que las piezas han sido revisadas por los operarios de prensas, ellos también deben volver a revisarlas para evitar que lleguen donde el cliente con algún defecto.

Las membranas y pestañas que pasan por este proceso de lavado, no pasan por el proceso de pintura sino que van directamente al cliente, luego de la inspección de calidad que se les realiza.



Fotografía No. 14. Máquina lavadora (área de lavadora, unidad de metal)

En el área de tubos se fabrica el tubo que lleva el volante de los carros, que se acomoda a la estatura o complejión del conductor, ya que permite subirlo o bajarlo de acuerdo a cada necesidad. En esta área se fabrican tres tipos de tubos, pero el tipo conocido como coples es el que tiene un proceso más complicado. El cliente entrega los tubos de acero en bruto a Automotores-Celaya, y en la planta se le da forma, primero a través de los cortes que se le realizan en una prensa de reducción.

Luego que los tubos han sido reducidos en la prensa, pasan propiamente al área de tubos para el proceso de punzonado, en donde una máquina le realiza una serie de orificios, que permiten que pueda ser ensamblado en el volante. Después del punzonado, pasan a un proceso de torneado en

la parte del diámetro para cumpla con las dimensiones y parámetros señalados por el cliente. En esta máquina del torno, se elimina toda la rebaba y las partes rasposas, para darle un mejor acabado al proceso de formación del tubo. De aquí pasa a un proceso de lavado, en una máquina que pertenece al área de tubos, diferente a la del área de lavadora mencionada anteriormente. Este proceso de lavado tiene la función de eliminar rebaba, grasas o excesos que afecten el acabado final que debe tener el tubo, con la ayuda de agua y un lubricante químico. Dentro de este mismo lavado, se realiza luego un soplado para secarlo, eliminando el exceso de agua. Este es el último proceso, de aquí los tubos pasan a empaque y luego a la bodega de producto terminado para ser despachado al cliente.

Esta área de tubos es también un área mixta donde hay tres operarios por turno, dos mujeres y un hombre o dos hombres y una mujer. El puesto de trabajo de cada uno de los operarios corresponde con cada uno de los procesos principales de fabricación del tubo. Un operario está en la prensa de reducido, otro operario está en la máquina de punzonado y el último se encarga del proceso de torneado, lavado y empaque. Cada que se termina un lote que corresponde a un contenedor, se turnan entre los diferentes puestos de trabajo. Por lo que cuando fabrican el modelo de tubo coples, en una jornada de trabajo solo llegan a turnarse dos veces. Esto debido a que es un proceso muy lento en el que solo se produce una cantidad de piezas que corresponde a un contenedor y medio de tubos. Cuando se trabajan los otros dos modelos que son más sencillos, en una jornada de trabajo alcanzan a turnarse tres veces entre puestos, ya que solo llegan a fabricar tres contenedores.

Otra área de la unidad de metal que es necesario mencionar, y que está en una zona separada de las áreas productivas de estampado y pintura, es el taller de troqueles, donde se ajustan los moldes de las prensas. En esta área trabajan unos pocos operarios más calificados, ya que tienen conocimientos de mecánica y cuyas condiciones salariales son mejores que las del resto de operarios y operarias. De igual forma, hay también un taller de moldes de aluminio, para la parte de las inyectoras de pistones de la unidad de aluminio³⁷. Sus operarios también gozan de mejores condiciones laborales principalmente en cuanto al salario, por la calificación del trabajo que realizan.

En términos generales entonces, el área de producción más automatizada en la unidad de metal, es la de prensas, seguida de remachado, tubos, la cabina de pintura, la lavadora y finalmente la línea de inspección de pintura, que es la que tiene un nivel tecnológico inferior puesto que no es automatizada.

Luego de esta descripción de los procesos de trabajo, puede definirse entonces que la organización de la producción en la planta de Automotores-Celaya, está basada en una alta automatización de los procesos de trabajo en las áreas donde se realizan las transformaciones principales de la materia prima y de la piezas, ya sea a través de procesos de flujo continuo (unidad de aluminio) o en procesos por pieza (unidades de aluminio y metal). Pero esta alta automatización, se combina con niveles medios de automatización que permiten darle un mejor acabado a las piezas, como los procesos de lavado, remachado y pintura de las piezas en la unidad de metal. Finalmente aquellas áreas donde los niveles tecnológicos son más bajos y que

³⁷ Para el caso de esta tesis de maestría el análisis se centrará principalmente en las áreas productivas de las dos unidades de la planta y no tanto en estos talleres más especializados.

no requieren automatización son las que se encuentran al final del proceso productivo y cuya función principal es la revisión e inspección final de las piezas.

Dentro de la organización de la producción, se intenta aplicar el principio toyotista de llevar a cabo el control de calidad durante el proceso mismo de trabajo, previniendo fallas, y no hacia al final como ocurre en el modelo fordista. Sin embargo, al momento de la revisión de las piezas y de responder por la calidad de las mismas, la mayor carga y responsabilidad recae en las operarias de inspección tanto de pintura, como de cabina de ensamble. Las operarias presentan quejas sobre esta situación, ya que son ellas las que reciben principalmente los llamados de atención y sanciones por los defectos de calidad de las piezas. Sin embargo, la mayoría de las veces esos defectos de calidad tendrían que haber sido detectados por los operarios de los procesos automatizados como los de prensas en la unidad de metal o de inyección y maquinado en la unidad de aluminio. Esto se profundizará en el apartado sobre el control de calidad.

4.4.4. Organización del trabajo por equipos punta estrella

Dentro de los sistemas de control de calidad que se aplican en la planta de Automotores-Celaya, se identifican los equipos de trabajo punta estrella y el sistema poka-yoke, que se define como un sistema a *prueba de errores*. Un poka-yoke es una técnica de calidad de origen japonés que se aplica con el fin de evitar errores en la operación de un sistema. Como está consignado en el reglamento interno de trabajo, Automotores-Celaya ha adoptado el sistema de trabajo basado en la filosofía Lean: “enfocadas hacia la estandarización y flexibilización de los procesos”. Dentro de este sistema de trabajo, destaca la organización de los trabajadores en equipos de alto desempeño (punta estrella) que intentan promover el autodesarrollo. Así define el Ingeniero Luis Gaona, gerente de calidad, la estrategia principal de control de calidad que se aplica en la planta de Automotores-Celaya:

“La calidad en el origen, la prevención de las fallas, en hacer el producto bien desde la primera ocasión, tener sistemas robustos de prevención de fallas, que se anticipen a la falla o que detecten la falla dentro de sus posibilidades. (...) ¿Por qué tenemos que pensar de esa manera? Una falla de calidad entre más retirada está del origen es más costosa y lo ideal es que no corrijas la falla, por eso a través de herramientas como son los procesos de Kaicenes, procesos de mejoras continuas, procesos de sistemas Poka-yoke, tanto de ocurrencia como de detección, nos focalizamos a que las fallas, primero, no ocurran, y si ocurren, se deben identificar” (Luis Gaona, ingeniero gerente de calidad, entrevista realizada el 7 de noviembre de 2013 en el taller de metrología de la planta de Automotores-Celaya).

La calidad aparece como uno de los principales objetivos de producción de la empresa, dentro de su política oficial se encuentra la exigencia de cero defectos para no generar devoluciones, teniendo como prioridad que en la cadena de valor lo más importante es la satisfacción del cliente. Dentro de esta política de calidad, los principales objetivos que la gerencia busca alcanzar con el sistema de trabajo por equipos punta estrella dentro de la filosofía lean son ocho básicamente:

-Cambio de cultura

- Sentido de pertenencia
- Eliminación de desperdicios y retrabajos
- Desarrollo de liderazgo y competencias
- Enfoque a la productividad
- Integración
- Que la gente se sienta importante
- Reconocimiento³⁸

Estos equipos de trabajo se denominan de alto desempeño pues se busca que los trabajadores se certifiquen en el desarrollo de nuevas habilidades y competencias que permiten la integración del personal y mayores estándares de productividad y calidad. En el contrato colectivo de trabajo, se establece que la empresa y el sindicato han acordado que la operación y administración de la manufactura se desarrollará bajo los métodos del sistema de trabajo basado en la filosofía lean, sin embargo, esto no es “limitante para adecuarlo en cualquier momento en función de las demandas futuras”³⁹. El gerente de calidad señala que el sistema de trabajo por equipos punta estrella fue adoptado por el grupo Automotores en México y que no es una forma de trabajo que haya sido dictada desde la casa matriz en España:

“No, es una filosofía del grupo en México, cada director de operaciones de cada región o de cada país, tiene la libertad de planear su estrategia. Ya cada director define cómo van a ser los medios para alcanzar los objetivos. El director de México definió que fuera a través de los equipos punta estrella y ha dado resultados” (Luis Gaona, ingeniero gerente de calidad, entrevista realizada el 7 de noviembre de 2013 en el taller de metrología de la planta de Automotores-Celaya).

Básicamente, los equipos de trabajo punta estrella son grupos de trabajo asignados casi siempre de acuerdo a cada turno y a cada línea de producción en las diferentes áreas de trabajo de las dos unidades, aluminio y metal. Cada equipo de trabajo está conformado por siete operarios, seis de ellos son conocidos como MET (miembro de equipo de trabajo), y el otro se conoce como LET (líder de equipo de trabajo). Es necesario aclarar que el LET, es otra figura de líder, que en el caso de las áreas más feminizadas coincide con la líder de línea que tiene además, otras responsabilidades dentro del proceso productivo, como apoyo a las labores del supervisor. Sin embargo, en las áreas mixtas y masculinizadas esta figura LET dentro de los equipos de trabajo punta estrella, no implica una función adicional dentro de las labores propias del proceso de trabajo como asignar puestos, operarios suplentes cuando se presenta ausentismo de los trabajadores, ejercer labores adicionales de control de calidad, entre otras. En la única área masculinizada donde hay una función similar a la de líder, es en el área de maquinado de la unidad de aluminio. En realidad son conocidos como ajustadores pues se encargan de apoyar las labores de supervisión de las células de trabajo y del funcionamiento de las mismas. Estos ajustadores o líderes solo existen en esta área, puesto que en maquinado todas las células y

³⁸ Información registrada en el diario de campo, tomada de los tableros y carteleras en la planta sobre los equipos punta estrella.

³⁹ Documento Reglamento Interno - Contrato colectivo de trabajo Automotores-Celaya, pág. 16.

bandas transportadoras se encuentran conectadas entre sí. Al igual que en la cabina de ensamble y el área de inspección de pintura que dependen de una banda transportadora. Mientras que en otras áreas masculinizadas y automatizadas como prensas, inyección y fundición, cada operario trabaja de manera individual en su respectiva máquina y estas máquinas no se encuentran conectadas en su funcionamiento, ni dependen entre sí. Tal vez por eso no sea necesaria una figura de líder o ajustador en estas áreas.

Pero en el caso del operario LET dentro de los equipos de trabajo punta estrella, éste es escogido por sus compañeros de equipo y es el encargado de liderar el equipo, vigilando que sus compañeros MET estén registrando adecuadamente el desempeño de los indicadores de cada punta estrella en sus respectivos formatos. De igual forma, los operarios MET acuden donde el operario LET cuando tiene alguna duda sobre el diligenciamiento de sus formatos, o para reportar algún problema con los indicadores.

Por su parte, los seis operarios MET representan cada una de las seis puntas estrella, que remiten a seis indicadores diferentes tanto de producción como de calidad. Cada integrante de los equipos de trabajo tiene asignado un indicador diferente, el cual debe vigilar que se cumpla adecuadamente dentro de su grupo⁴⁰. Los seis indicadores que conforman cada equipo punta estrella son el de productividad, calidad, seguridad, gente, costos y el ambiental.

Cada operario MET debe encargarse de que cada indicador alcance los objetivos y metas asignados por la empresa cada mes. Para esto debe registrar adecuadamente en los formatos diseñados para cada indicador, lo que ocurre diariamente respecto al desempeño del mismo en sus diferentes aspectos. Todos los días los operarios encargados de cada punta estrella debe reportar el comportamiento durante la jornada de trabajo de los indicadores que le corresponden. Los objetivos y metas de cada indicador deben lograr un cumplimiento del 100%, ya que cada mes el departamento de recursos humanos realiza una evaluación general del desempeño de cada indicador y en general de los equipos punta estrella. De acuerdo a esa evaluación, se les da una calificación sobre la base de 100 puntos. Si los equipos no alcanzan una puntuación de 100 puntos, por regla general siempre se les da un vale o bono para despensa, que corresponde a una de las prestaciones que brinda la empresa. En estos vales, el monto mínimo corresponde a un 5% equivalente a 280 pesos que se cargan en una tarjeta electrónica que permite comprar productos para despensa en diferentes supermercados. Cuando los equipos cumplen sus metas al cien por ciento, el premio para cada uno de sus integrantes corresponde a la consignación en este bono electrónico de un monto de aproximadamente 600 pesos, y además la empresa les da una despensa en especie. Tanto el vale electrónico como la despensa física corresponden a bonos adicionales al salario que los operarios reciben catorcenalmente.

“Pero si ya sacas mal, pues ya nada más te dan poquito pues (uhum) y ya no te ganas la despensa... o sea son tus vales y aparte te dan una despensa, si sacas el noventa por ciento.... Sí, son bonos (...) nos dan una tarjeta: “Si Vale” se llama, es para despensa, y ya con eso... es una tarjeta electrónica, ya te depositan tu dinero en el banco y ya hablas. Y te dicen: “tiene tanto en su tarjeta”, a veces nos sale de quinientos, a veces de

⁴⁰ Así se definen las funciones de los operarios MET en el documento del contrato colectivo del trabajo: “Cada integrante de la línea de operación, tiene asignada una punta estrella y su responsabilidad durante la jornada de trabajo es realizar su operación al 100% contra los procesos establecidos en su hoja de trabajo estándar y requerimientos del cliente y al finalizar el turno deberá actualizar los indicadores correspondientes a la punta estrella asignada” (pág. 16).

cuatrocientos (uhum) dependiendo de (...) en cualquier tienda de autoservicio en Wal-Mart, Aurrerá (...) haz de cuenta que el que falta, le dan como doscientos ochenta pesos, eso es lo mínimo, sí, y ya los demás 500, 540, 580 (...) Cuando es el cien por ciento casi viene siendo como 680 (uhum) no es mucha la diferencia (¿Y, o sea te dan el vale y además dan despensa?) sí, si sacas el cien por ciento... la empresa (la empresa), la empresa da los bonos y te da la despensa” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

Básicamente las metas de cada indicador refieren al logro de cero ausentismo en los trabajadores, una productividad alta, la calidad de las piezas al cien por ciento, cero accidentes, reducción de costos de operación y lograr un ambiente de trabajo adecuado en cuanto al orden y la higiene de las áreas de trabajo. En este sentido, el indicador de productividad mide el nivel de cumplimiento con las auditorias programadas, los operarios tienen que reportar las razones por las que no se cumplen las metas de productividad en una jornada o turno de trabajo, ya sea por paro o problemas de las máquinas, en los materiales, etc. El indicador de calidad refiere al registro de los reclamos por calidad que se reciben tanto a nivel externo (clientes) como a nivel interno (departamento de calidad de la empresa). En el formato de registro se manejan tres indicadores: verde (no se reciben reclamos), amarillo (se emite y recibe algún reclamo a nivel interno) y rojo (reclamo oficial del cliente por llamada o por mail).

El indicador de seguridad mide el cumplimiento con las normas de seguridad y de prevención de riesgos y accidentes, como el uso adecuado del uniforme (gafas, overol, cinturón, zapatos, tapaoídos). También se registra en este indicador el número de accidentes que ocurren en el área y turno de trabajo, que en el formato se representa con diferentes colores: verde (sin accidente), amarillo (accidente no incapacitante), rojo (accidente incapacitante), naranja (incidente). En este indicador de seguridad se ha incluido un método de sanción, conocido como contactos con el fin de reportar comportamientos inadecuados en el área de trabajo, respecto a las normas de seguridad, disciplina laboral, uso inadecuado del uniforme, etc. Los contactos son positivos cuando se cumplen las normas disciplinarias de seguridad en el área de trabajo y son negativos, cuando se incumplen las mismas. Los encargados de reportar estos contactos son los mismos trabajadores miembros de los equipos punta estrella, que evalúan si sus compañeros están cumpliendo con las normas y de acuerdo a su comportamiento le asignan un contacto positivo o negativo. El reporte de estos contactos positivos y negativos ha generado una situación de competencia entre los trabajadores, ya que desde el departamento de recursos humanos, cada mes se pide un número diferente de contactos para lograr obtener más puntos. Según lo que reportan los y las entrevistadas, cada mes la cantidad de contactos solicitados ha tendido a incrementarse dentro del sistema de calificación del desempeño de los equipos. Esto ha generado no pocos conflictos entre las y los operarios que se presentarán más adelante.

El indicador de gente mide principalmente el ausentismo y la asistencia diaria entre los y las operarias, cada MET debe registrar cuántos operarios no asistieron a trabajar en el mes, señalando las diferentes causas como enfermedades, accidentes de trabajo, incapacidades, vacaciones, despido, riesgos de trabajo, visita al servicio médico, permiso con o sin goce de sueldo, alumbramiento, descanso del personal, festivo, defunción, retardo y ausencia por sanción.

El indicador de costos refiere a la medición de la optimización de los consumibles del área con el fin de evitar su uso inadecuado. Los consumibles son los que corresponden al equipo de

seguridad como el uniforme (guantes, lentes, etc) y los diferentes materiales requeridos en cada área de trabajo (herramientas de mano, trapos, etc).

El indicador ambiental atiende a la norma ISO 14001 que tiene como objetivo la gestión del equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental. Sin embargo, en la práctica del trabajo en la planta, lo que se intenta cuidar es que durante la jornada de trabajo los puestos de trabajos estén limpios y ordenados. Aquí se mide la higiene y el orden en las diferentes áreas de trabajo.

Cada semana se realizan reuniones de los equipos de trabajo punta estrella, organizadas de acuerdo a los miembros de cada indicador. Los lunes se realizan las reuniones de los miembros encargados del indicador de seguridad en cada uno de los diferentes equipos, los martes son las reuniones del indicador de calidad, los miércoles le corresponden a las puntas estrella ambiental y productividad, los jueves al indicador de gente y el viernes al indicador de costos. Estas reuniones se realizan casi siempre a las 2pm, antes de terminar el primer turno, pero en algunos casos se programan a las 9am y a la 1pm. El objetivo de estas reuniones es tratar y discutir los diferentes problemas de producción y en general respectivos a cada indicador, y las propuestas sobre cómo darles solución.

En cada área de trabajo hay tableros con la información referente a cada equipo de trabajo y el desempeño de sus indicadores, cuyos formatos deben estar debidamente diligenciados y expuestos en su respectivo tablero. De igual forma, cada equipo de trabajo se identifica por un nombre escogido por los mismos operarios como “equipo libre expresión, unión y fuerza, el diablo y sus secuaces”, etc. En total, en la planta hay 28 equipos de trabajo punta estrella, cada uno de ellos cuenta con un champion y un padrino. Estas figuras hacen parte del personal administrativo o de empleados, como supervisores, jefes de calidad, gerentes, etc, que se supone son conocedores de cada indicador y guían a cada equipo o ayudan a solucionar problemas cuando las y los operarios tienen alguna duda a la hora de diligenciar los formatos que les corresponde por cada punta estrella. De igual forma, los técnicos de calidad que trabajan en el departamento de metrología también están organizados en equipos de trabajo punta estrella, a pesar de no ser operarios de las líneas y áreas productivas.



Fotografía No. 15. Tablero móvil con los formatos para cada indicador de los equipos de trabajo punta estrella

Al finalizar cada mes, cuando el departamento de recursos humanos de la empresa evalúa el cumplimiento de estos indicadores, se destaca al equipo punta estrella que logró el mejor desempeño, y al trabajador o trabajadora que cumplió adecuadamente el registro de los formatos correspondientes a su indicador. De igual forma, se destacan a los y las trabajadoras que han tenido una asistencia perfecta. Esta información se publica en las carteleras principales de la empresa ubicadas junto al taller de metrología. Sin embargo, como ya se mencionó, si alguno de los indicadores no llega a tener un desempeño satisfactorio, no reciben la despensa física adicional, ni el monto por el cien por ciento en el vale electrónico. Casi siempre lo más frecuente es que por un incumplimiento de asistencia de algún trabajador de acuerdo al indicador de gente, todo el equipo pierde la posibilidad de recibir este bono. Hay que aclarar que estos vales no implican en realidad un bono por productividad, es decir, un bono recibido como incentivo por alcanzar una meta mayor de unidades por producción y calidad. Para los y las trabajadores entrevistados, conseguir el cien por ciento de cumplimiento en las metas de los indicadores punta estrella, y por tanto el incentivo total en los vales de despensa se ha vuelto prácticamente imposible. Esta es una situación que resulta ser una gran fuente de quejas entre las y los operarios:

“(...) cuando es la falta (uhum) penalizan al de la falta nada más, pero cuando... pero cuando nos afecta pues ya no, no vamos a ganar la despensa, ya no nos vamos a sacar el ochenta o el noventa por ciento. De alguna forma siempre nos están fregando (risas) esta vez saqué ochenta de cien puntos tuve una falta, tuve reclamos. Le digo: “es que a mí se me hace muy difícil ganar la despensa o que nos den el cien por ciento en la despensa”

¿por qué? Porque siempre tenemos reclamos, siempre (uhum). Antes... ahorita ya nos dividieron ya se va a manejar reclamos de... en la mañana es reclamo de la mañana, reclamo de la tarde es de la tarde, pero antes lo manejaban de los dos, nos juntaban a los dos grupos, pues cada rato. Ahorita hay una pieza que llegó con fisura allá, es del cliente de Brasil nos llegó (...) (¿Entonces no siempre reciben los vales de despensa?) No, no siempre, se nos da el cinco por ciento. El cinco por ciento viene siendo todos los vales, o sea el cien...si no sacas nada malo (uhum) si no hay penalizaciones” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

“Sí, a principios de cada mes, te califican lo del mes anterior, como en este caso, ya el martes nos califican noviembre, ya de ahí se va a sacar el resultado de cuál es el mejor grupo. (Y el que ha sido el mejor ¿qué pasa?)Le dan un premio, a fin de año. (¿Y qué clase de premio?)Pues es más que nada, a lo mejor simbólico y le dan una despensa extra, a parte le dan algo diferente. (¿Pero un bono así de productividad o de dinero o no?) Ahorita no. No sé si ya lo vayan a implementar pero hasta ahorita no. Solamente es algo, les pueden dar, no sé, una chamarra, les pueden dar una playera, o quizás como te digo una despensa extra a parte de la que ya está... arman mejor la que van a premiar, o a lo mejor les dan una taza o un algo, (simbólico), a parte el reconocimiento, del documento” (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

Para los y las operarias los mayores limitantes para conseguir la premiación del cien por ciento con la calificación y evaluación del desempeño de los equipos de trabajo punta estrella, son los incumplimientos por impuntualidad e inasistencia de los trabajadores en el indicador gente, por defectos y devoluciones de las piezas en el indicador de calidad y por el reporte de contactos negativos o positivos en el indicador de seguridad. Por ello, algunos trabajadores consideran que tal evaluación pareciera estar diseñada para no conseguir el premio de los vales y las despensas, y esto resulta ser una gran fuente de inconformidad:

“mmm... pues en parte, pero en parte no, porque hay cosas que antes no llevábamos, y ahora ya como que cada día que pasa nos meten más cosas, como que... para no ganarlo, así como... ahora les vamos a poner este castigo para que... (uhum) por ejemplo, antes llevábamos contactos, se les llama de equipo de trabajo, de que si traías aretes, un contacto. Porque no nos permiten llevar aretes, si traes este... pulsera, un contacto, antes eran diez, ahorita ya nos están exigiendo doce y que sean puros negativos. Antes eran positivos y negativos, ahorita yo son puros positivos, deben de ser doce y a veces me falta uno y ya perdí, ya no me dan el puntaje (uhum), por uno que me falte, entonces dices: “chin, pues antes ni nos pedían tantos” (...) son muchos detallitos para no podernos ganar la... y dicen: “pues con que se mantengan en el nivel, en el ochenta, en el noventa es muy bueno (uhum) muy buenos bonos, aunque no se lleven las despensas”, pero pues... uno de satisfacción, sí dices: “¡ay! sí, ahora sí nos tocó la despensa”, (claro) y hasta los muchachos dirían: “¡ay! pues sí nos conviene”... sí, pues motivas a la gente” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

Los equipos de trabajo punta estrella también intentan promover la movilidad laboral interna a través de lo que se ha denominado como parrilla de habilidades. Cada habilidad se define por un color, que indica la categoría de cada operario: auxiliar o principiante en un determinado puesto, el operador que domina las tareas, un operador que puede enseñar a otro y un operador experto. El objetivo es que conforme los trabajadores aprenden más habilidades, pueden ascender a otras categorías laborales en la parrilla, y así tener la posibilidad de que cuando exista una vacante puedan ser trasladados a otras áreas donde pueden tener un mayor salario. Sin embargo, por lo que señalan los trabajadores entrevistados, esta parrilla es solo una apariencia del desarrollo de un trabajador polivalente, ya que no son muchas las habilidades que pueden llegar a aprender o a dominar, principalmente por la limitante de los topes salariales en cada área de trabajo. En realidad el entrenamiento que se hace de determinados operarios no siempre implica que puedan ser trasladados de manera definitiva a otra área mejor pagada, sino que responde más a la necesidad de contar con operarios suplentes de los operadores principales. De igual forma, las áreas masculinizadas están bastante restringidas para las operarias. Esto se profundizará en el apartado sobre la flexibilidad salarial.

De manera que el aprendizaje de nuevas tareas dentro de los objetivos de la parrilla de habilidades en el sistema de trabajo por equipos punta estrella, parece responder a una forma de movilidad entre puestos o tareas, que se aplica principalmente para usar a los trabajadores cuando ocurre alguna eventualidad; por ejemplo, ante la inasistencia de algún un operario o una mayor demanda de trabajo por el incremento en los pedidos de los clientes en determinada área. En realidad, como se profundizará más adelante, la movilidad interna no responde tanto a la filosofía lean, y tiene que ver más con formas coyunturales para responder a la variabilidad de la demanda, al ausentismo de los trabajadores y a la necesidad de cubrir fallas de calidad en las piezas, con el reemplazo a través de las horas extras. Así que en la práctica, los equipos de trabajo punta estrella encuentran muchos límites a la hora de responder a una filosofía lean y toyotista basada en trabajadores multihabilidades.

En términos generales, los equipos de trabajo punta estrella presentan varias limitaciones y fallas que se evidencian en las varias quejas e insatisfacciones que tienen de los mismos jefes de calidad y los y las operarias, con respecto al funcionamiento de los equipos punta estrella. Para buena parte de ellos y ellas, estos equipos no permiten generar trabajadores realmente polivalentes e innovaciones en el proceso de trabajo que se supone es la filosofía japonesa de la mejora continua a través del desarrollo de kaicenes:

“Bien, yo creo que lo importante aquí es que ya se inició (uhium,) creo yo que está... que está en los inicios, no ha llegado a la madurez necesaria... eh... estoy... que el trabajo en equipo da eficiencia, así, así total porque se ha vivido en otras plantas, en otros... también lo han hecho... no hay que inventar el hilo negro (uhum) ahí está, no hay que buscarlo porque da... yo creo que para que den los resultados debe haber pasos, pero también esos pasos se deben canalizar para que sea más rápido el cambio... a la madurez. No sé si me doy a entender con eso, pero ya están, ya arrancamos ahora así, pero como que ya arrancamos y ya, si ya, ya arranqué, ya arranqué, ya arranqué, pero qué onda... (uhum) por ejemplo creo yo que debe haber reuniones genéricas, o sea, plenarias con los equipos de trabajo por lo menos con los lets de cada equipo de trabajo... por lo menos cada mes con los directores, con el gerente de producción, con el gerente de calidad, con ellos, con los gerentes para ver cómo van los equipos y que los

equipos demanden también a la gente de arriba, oye pues cómo quieren que haga esto si no tengo ni siquiera esto, quieres que salga bien cuadradito pero no tengo ni una guía (uhum) quieres que haga esto pero no tengo una guía visual, quieres que no, que no salga, que no descansa pero ahí estas con el calorón, ahí estoy a 35 grados, como no me voy a fatigar (uhum) quieres que, que, que me quede bien, pero no me das de comer a la hora que me toca y tengo que seguir. O sea, que haya intercambio pues, de... qué quieres de mí, qué te doy de mí. Eso creo yo que hace falta más, cerrar esa información para que llegue a ser más este... más rápido el cambio, para que catalice pues más rápido, creo yo (...)" (Félix Guzmán, 52 años, jefe de calidad de la unidad de metal, entrevista realizada el 29 de noviembre de 2013 en la planta Automotores-Celaya).

En este sentido, uno de los objetivos de los equipos punta estrella es generar una nueva cultura laboral, sin embargo, al parecer esto no se ha logrado porque no hay apropiación de las y los operarios con el trabajo de control de calidad. Estos equipos de trabajo parecen limitarse más a llenar los formatos de cada indicador y quedar bien ante los administrativos, para recibir el bono y los vales de despensa, pero con poca eficacia en términos del mejoramiento de la producción y el control de calidad:

"(...) pues es un método que sí, si nos ha ayudado en algunas ocasiones, pero también nos ha puesto en conflicto con los compañeros, porque muchas veces nada más lo hacen, o los llenan por querer ganar lo que es la puntuación, y ya no haces las hojas como deberías hacerlas (uhum) pero en algunas cosas sí nos ha ayudado, más que todo a mejorar lo que es el proceso, la seguridad de cada persona (...) es que pues muchas veces ya nada más es de que dicen: bueno voy a llenar mi indicador pero no es negro, le pongo verde y ya. No estás haciendo las cosas bien (...) sí, o más que todo que ya no hagas las cosas... por ejemplo como debieran de hacerlas (uhum), depende todo del indicador, cada punta estrella tiene su... ahora sí que rol (uhum,) para hacer sus cosas, pero pues hay compañeros que no, que no les interesa hacer lo que el cambio o estar detrás de la gente para haya y para acá (...) No cumplen como deberían de cumplir realmente (...) Si porque como te dije este más que todo, todos piensan en querer ganar, en querer obtener lo que te van a dar de compensación ya lo hacen nomas por hacerlo, porque ya no lo haces con la intención de que vayas a hacer algo mejor para tu trabajo, ya no, ya es de que lo que más te interesa es sacar la producción o es sacar esto para que, para que consigas lo que es la compensación... ya nadie pone como... ahora sí que ya cada quien toma su rumbo como quiere y como lo acomode. (...) pues a veces, porque a veces se meten en más broncas ellos cumplen con llevar sus indicadores y dar los resultados, porque ya incluso hemos llegado a que LETs no llegan a la junta, de que: "ay, ya no quiero ser LET lánzate".... Eso, yo creo que no, se supone de que todos estemos a gusto, de que tengamos seguridad, calidad, producción, todo dentro de un cierto límite, pero realmente no se ha logrado porque tenemos personas que no quieren hacerlo eso es lo que más nos perjudica ... la actitud: "yo no quiero hacerlo, yo no quiero estar, yo no quiero esto", la negatividad es lo que más te va a perjudicar siempre" (Jazmín Cruz, 24 años, operaria de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 5 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal Mart-Celaya).

"Lo que pasa es que mira, en nuestras puntas estrellas se pasa por algunas fases, la primera fase se llama la formativa que es donde se forma un equipo, cuando acabas de

formar tu equipo llega una fase que se llama tormenta (uhum) esa es tormenta porque... empiezan, es muy difícil hacer comprender a la gente de que tiene que llenar unos documentos y empiezan: “y yo por qué”, “a mí no me pagan por eso” “cuando yo llegué a mí no me dijeron que yo iba a estar llenando documentos”, “ni tiempo tengo” y es estarlo convenciendo de que mira, mira a tu alrededor, si a tus compañeros les alcanza el tiempo por qué a ti no, y tú crees que a ellos si les pagan algo diferente a ti, ¿por qué tu no lo quieres llenar? O sea es más que nada el convencimiento, después de esa fase, pues ya llega una fase más tranquila, ya se llama normativa, ya no es formativa sino normativa porque ya la gente empieza a comprender cuáles son las normas, la última de las fases se llama de alta productividad. Esa se supone que el equipo debe de trabajar solito, que ya no necesitas tanto de que un supervisor te esté cuidando, te esté mandando, te esté diciendo, sino que ya luego ya sabes lo que vas a hacer, esa es la finalidad de las puntas estrella. Sí son buenas porque mira, por la mañana siempre se leen las pláticas, una de seguridad, otra de ambiental, ellas están nada más digamos, están enfocadas a su seguridad, al por qué estás trabajando ahí, qué estás haciendo ahí, qué tienes que hacer ahí, para que así como llegas en la mañana salgas cuando termina tu jornada de trabajo, si llegaste completo pues completo tienes que salir. Esa es una de las finalidades, ya este el que sea visto, pues sí se han visto digamos cosas agradables, pues antes como que la gente no le interesaba donde caían las cosas, aventaban donde fuera, aun cuando estaba diciéndoles alguien, “oye, no tires” “oye limpia” “oye pues por qué tiraste ese trapo ahí”, como que no, o sea “y a mi qué”. Ahora no, ahora este trapo “ah, ya voy”, por qué, porque te van a calificar mal si tú tienes algo fuera de lugar en las 5ses. En la seguridad que para mí es la punta más importante, pues digamos que ya se evitan muchos accidentes, porqué, porque ya no hay tiraderos de aceites o que derrames en un lado y en otro, o algo mal puesto que puede provocar que te caigas. Más rápido su producción porque si andas buscando algo que está a la mano, ya sabes que como lo tienes ordenadito, lo vas a encontrar rápido y antes había pero la herramienta tirada por todas las fábricas, necesitabas una llave y era de irte de un extremo al otro porque por allá se les quedó olvidada y ya estaba tirada en X lugar. Entonces sí tiene sus ventajas. (...) Pues fallas yo creo que siempre vas a encontrar, porque como te digo nuestras puntas tienen fases, y es bien común regresar a la fase tormenta, que ya vas llegando a la cima y te regresas a la fase tormenta (risas), porque te cambian la gente y llega una gente nueva que todavía no sabe de qué se trata y empiezan otra vez los problemillas, eso sería más que nada” (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

La evaluación que hace la entrevista Teresa de los equipos de trabajo es más positiva que la que hace el resto de operarias y operarios entrevistados. Ella reconoce algunas cuestiones positivas sobre aspectos asociados al orden dentro de la planta productiva como la higiene, limpieza y seguridad de las áreas de trabajo. Al igual que el jefe de calidad Félix Guzmán que reconoce la importancia del sistema de trabajo por equipos y sus posibilidades a futuro. Como señala la operaria Teresa aún no se consigue llegar a la etapa en la que los trabajadores interioricen las normas y el sentido de los equipos de trabajo y las incorporen a su rutina diaria de trabajo, pero sería cuestión de tiempo. Sin embargo, parece que el problema con el funcionamiento de los equipos de trabajo punta estrella no se limita a una cuestión de tiempo para la interiorización de las normas y el cambio de cultura laboral entre los trabajadores, sino que tiene que ver con el diseño y objetivo mismo con el que fueron creados estos equipos. La gerencia y recursos

humanos intentan que los equipos de trabajo punta estrella respondan a los principios de la filosofía lean, basada en la certificación en competencias, multihabilidades y el autodesarrollo de los trabajadores. Sin embargo, por el análisis del funcionamiento práctico de los equipos de trabajo, su funcionalidad remite más al orden dentro de las áreas de trabajo y a generar una apariencia de motivación en los trabajadores e integración entre ellos, que al desarrollo de innovaciones productivas y de calidad dentro de la polivalencia obrera.

Como se presenta enseguida, esto es visible principalmente en lo que concierne al control de calidad, ya que las unidades productivas de la planta en general reportan muchas fallas y defectos de calidad de las piezas despachadas a los clientes. Es decir, que los equipos de trabajo punta estrella no parecen estar funcionando muy bien a la hora de eliminar o reducir estos problemas de calidad, ya que por lo que reportan varios trabajadores entrevistados han tendido a incrementarse, siendo así que la necesidad del retrabajo de piezas se ha aumentado, principalmente en el área de pintura de la unidad de metal, como se verá en seguida en el apartado sobre el control de calidad en la planta.

4.4.5. Estrategias y prácticas de control de calidad en la planta Automotores-Celaya

De acuerdo con la reconstrucción de la organización de la producción y los niveles tecnológicos en las diferentes unidades y áreas productivas, las principales formas de control de calidad que se aplican en la planta de Automotores-Celaya tienen que ver con los sistemas y máquinas poka-yoke dentro de las líneas de producción y las pruebas de control de calidad de las piezas realizadas cada hora en el taller de metrología. Esto se acompaña además con el trabajo de las inspectoras de calidad en las dos unidades de la planta, principalmente en la unidad de metal. Es importante aclarar que una parte de la inspección de calidad es llevada a cabo por operarias dentro del mismo proceso productivo como son los casos de las trabajadoras de cabina de ensamble en la unidad de aluminio y de la línea de inspección de pintura en la unidad de metal. Sin embargo, existe otro cargo conocido como inspector de calidad que para el área de estampado, en la unidad de metal, es ejercido por dos mujeres que tienen nivel profesional (ingenieras). Ellas se apoyan en el taller de metrología y además tienen un computador y un poka-yoke cerca del área de prensas donde realizan las pruebas de calidad de las piezas. En el área de pintura también existe la figura de inspector de calidad pero en este caso, corresponden a un operario y operaria que no tienen nivel profesional y tienen sueldo de operarios. Ellos se apoyan con las líderes de línea y el supervisor y también tienen intercambio con la inspectora de calidad del área de estampado. La razón por la que la inspectora de calidad de estampado requiere tener nivel profesional es porque su labor es más calificada y exigente en cuanto al control de calidad de las piezas producidas en las prensas. Mientras que en el caso de las y los inspectores de calidad del área de pintura, éstos no requieren una escolaridad alta, en tanto se supone que las piezas que ellos reciben para pintar, ya han pasado por la inspección de calidad en el área de prensas. En estampado, la inspección de las piezas implica la revisión de defectos de formación misma de las piezas, mientras que en el área de pintura, la inspección se enfoca principalmente a la revisión de los defectos del proceso de pintura como acabado adicional de la pieza.

En la unidad de aluminio también existe la figura de la inspectora de calidad, con nivel técnico-profesional, pero no existe la figura a nivel de operarios como en el caso del área de pintura, a

excepción de las operarias de cabina de ensamble pero es un trabajo que hace parte del proceso de producción. El jefe de calidad de aluminio, se apoya también en estudiantes de licenciatura y carreras tecnológicas de diferentes institutos y universidades de Celaya, que realizan sus prácticas en la empresa, trabajando medio tiempo y recibiendo una remuneración de acuerdo a esta jornada⁴¹. Estos estudiantes practicantes, principalmente mujeres por lo que pude observar durante mi estancia en la planta por el trabajo de campo; trabajan principalmente en el taller de metrología, aunque algunas veces se desplazan por las áreas productivas. Ellos y ellas realizan las pruebas de calidad de las piezas, en un trabajo conjunto con los técnicos de calidad del taller de metrología, que son hombres en su totalidad.

De igual forma, también se intenta que el control de calidad sea realizado por los y las operarias dentro del proceso mismo de producción en cada una de las áreas, con la revisión de las piezas que se van produciendo. Y al final de cada proceso, las operarias de inspección de cabina de ensamble y área de pintura son las principales encargadas de realizar una revisión visual de las mismas.

De acuerdo con la encuesta aplicada, en términos generales, en la planta de Automotores-Celaya la forma principal como se realiza el control de calidad, es de manera visual y manual con un 76,2% de los encuestados que lo realizan de esta manera. En segundo lugar, se encuentra la forma de control realizada por medio de instrumentos automatizados con un 14,3%. Le sigue la forma de control de calidad por medio de instrumentos no automatizados con solo 9,5%⁴².

En los procesos de flujo continuo, la forma principal de control de calidad es la que se realizan de manera visual y manual (66,7%), seguida del control por medio de instrumentos automatizados (33,3%). En el caso de los procesos de producción por pieza, la forma principal como se realiza el control de calidad también es visualmente y manualmente, con un 77,8% de los trabajadores encuestados que lo realizan de esta manera. En segundo y tercer lugar, se encuentran las formas de control por medio de instrumentos no automatizados y por medio de instrumentos automatizados, con un 11,1% respectivamente.

⁴¹ Instituciones como las sedes de la Universidad de Guanajuato, campus Celaya y Salvatierra o el Instituto Tecnológico de Celaya, de donde provienen principalmente estos practicantes.

⁴² Los totales suman más del 100%, dado que es una pregunta de respuesta múltiple, por tal razón se repiten algunas respuestas para cada encuestado.

		Tabla no. 24 Tipo de proceso en el que trabaja					
		Flujo continuo (cambio de estado, vigilancia y control)		Por pieza (materia prima sólida, unidades diferenciadas)		Total	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Forma principal como se realiza el control de calidad en la línea de producción	Visualmente y manualmente	2	66.7%	14	77.8%	16	76.2%
	Por medio de instrumentos no automatizados	0	.0%	2	11.1%	2	9.5%
	Por medio de instrumentos automatizados	1	33.3%	2	11.1%	3	14.3%
	No se realiza control de calidad	0	.0%	1	5.6%	1	4.8%
	Total	3	100.0%	18	100.0%	21	100.0%

Respecto a la distribución por sexo de la forma como se realiza el control de calidad, el 100% de las operarias encuestadas realizan el control de calidad de las piezas principalmente de manera visual y manual, en sus respectivas áreas de trabajo⁴³. En el caso de los operarios, aunque la principal forma en que realizan el control de calidad también es visualmente y manualmente, solo representan un 61,5%. Mientras que en segundo y tercer lugar se encuentran las formas de control de calidad por medio de instrumentos automatizados y por medio de instrumentos no automatizados, cada una con un 15,4% de respuesta respectivamente.

		Tabla no. 25 Sexo					
		Mujer		Hombre		Total	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Forma principal como se realiza el control de calidad en la línea de producción	Visualmente y manualmente	8	100.0%	8	61.5%	16	76.2%
	Por medio de instrumentos no automatizados	0	.0%	2	15.4%	2	9.5%
	Por medio de instrumentos automatizados	1	12.5%	2	15.4%	3	14.3%
	No se realiza control de calidad	0	.0%	1	7.7%	1	4.8%
	Total	8	100.0%	13	100.0%	21	100.0%

Lo que puede observarse es que en los diferentes procesos productivos en la planta de Automotores-Celaya, predomina la forma de control de calidad que se realiza de manera visual y

⁴³ Solo una operaria responde que además de la forma visual y manual, también lo realiza por medio de instrumentos automatizados. Esta operaria es una líder de línea de la cabina de ensamble.

manual, pero en combinación con formas de control automatizadas, tanto en los procesos de producción por pieza como de flujo continuo, dado que es una pregunta de selección múltiple. Sin embargo, esta forma de control de calidad se combina con la forma de control realizada a través de instrumentos automatizados, que de acuerdo a lo que se mostró anteriormente con respecto a los niveles tecnológicos en las diferentes unidades productivas, se aplica principalmente para las áreas donde se realizan las transformaciones de la materia prima para fabricar las piezas. Pero en lo que tiene que ver con el control de calidad realizado directamente por los operarios, y no a través de máquinas o instrumentos, los trabajadores realizan este control de manera manual y visual principalmente.

Las operarias realizan el control de calidad únicamente de manera visual y manual, dadas las áreas con menor nivel tecnológico y de automatización en las que trabajan, ubicadas al final de la línea de producción en las labores de inspección de defectos. Esta es también la principal forma de control que aplican los operarios, pero al tener mayor presencia en las áreas con niveles tecnológicos más altos, en éstas se aplican otras formas de control más complejas.

Los resultados de la encuesta entonces, coinciden con la reconstrucción presentada anteriormente sobre la organización de la producción, y las formas de control de calidad, basadas tanto en sistemas automatizados como los poka-yokes, como en las formas realizadas directamente por los operarios y operarias. Sin embargo, aparte de estas formas de control de calidad que se aplican durante el proceso de producción mismo también se intentan aplicar otras técnicas de prevención de errores de calidad, dentro de la filosofía lean que guía el sistema de trabajo por equipos punta estrella. Es el caso de los Kaicenes, que refiere a un método de trabajo de origen japonés basado en las mejoras continuas dentro de los principios del control de calidad total de corte toyotista. Desde el departamento de calidad de la planta se ha promovido a los trabajadores para que realicen Kaicenes, proponiendo mejoras continuas que consideren necesarias en sus respectivas áreas de trabajo. Por cada Kaicén propuesto los operarios consiguen 25 puntos que se suman al puntaje general de evaluación del desempeño de los equipos punta estrella. Si las posibles mejoras que los trabajadores proponen son sencillas, pueden realizarlas directamente. Pero cuando el proyecto requieren dinero deben presentarlo ante el supervisor quien es el encargado de comunicarlo en la junta que se realizan con el gerente de producción de la planta. Este gerente es el encargado de aprobar los proyectos de mejoras, luego de consultar con la gerencia general. Una vez aprobado, se manda a ejecutar el proyecto con el respectivo departamento al que le corresponda como puede ser mantenimiento, calidad u otro. De hecho algunas operarias han propuesto algunos Kaicenes, que al parecer en pocos casos han sido aplicados y han contribuido al mejoramiento de determinados problemas en sus puestos de trabajo:

“(...) y ahora ya igual lo que son mejoras continuas que hay que estar buscando que mejora continua vamos a llevar (uhum) para mandarlo con X que nos lo firme, porque esos son veinte cinco puntos y los llevamos y ahorita ,hasta ahorita hay una mejora continua que pedí... son los Kaicenes que les llaman, y hasta la fecha no me lo han entregado, es una tubería que cuando uno a veces va los domingos a lavar el horno baja un.... con la cubeta con un mecate el agua sucia, y no hay tubería allá arriba. Entonces yo lo que propuse fue poner pues un tubo de drenaje, para la fosa que está ahí a un lado (uhum), para vaciar ahí en un embudo, no se vaciaría el agua sucia ahí. Pues todavía es fecha de que no me lo han hecho. Así es que por un lado los Kaicenes nos los hacen bien tardados los de mantenimiento, y pues haz de cuenta que esa es otra piedrita que nos

ponen (...) yo creo que fue en junio (uhum). Si no me dan esa imagínate. Hice otra con unos... con los de la... ¿cómo se llaman...? Ahí donde prenden la máquina del horno, es que antes era con control y no sé qué, y ahora ya no le pusimos lo que es este... para que los mecánicos ya... es que antes mandaban traer a los mecánicos (mmm) para que le movieran ahí (uhum) entonces lo que yo hice fue poner una plaqueta de botones para que los químicos le pudieran estar moviendo. (¿Y cómo se te ocurren esas cosas?) Pues más que nada los químicos me dicen oye: “cómo ves esto”, “no, pues sí, esto y lo otro”, “ah no, sí, estaría bien”. O sea, son ideas que entre todos los muchachos deben de hacer pero muchas veces no participan (...) no, no saben ni que son (uhum). Igual hicimos un Kaicén también porque nomas estamos viendo... a ver que la reducción de plumones con los que punteamos las piezas. Antes se gastaban sesenta plumones al mes, entonces lo redujimos a treinta fue la mitad. Y llevamos un control en una hoja de plumón que salga: “y te tiene que durar, a ver”... “cuídalo lo más que puedas porque no se te va a dar hasta que ya veamos que...”. Y antes no sacaban y se dejaban dos, se dejaban tres mucho... y ahí en costos fue... eso pegó en costos la reducción, y sí, pues ahí se le ahorró a la empresa dinero, pero ahora sacaron unos plumones tan mas corrientes... pero corrientes nos dura un día, ¿en qué se van ahorrar la empresa?, va a gastar más, porque... porque, pos no... y eso lo voy a proponer, porque no, en vez de bajar... en mi Kaicén ya me sirvió, bueno ya me sirvió ya me dio puntuación, pero ahorita hay que ver ese otro (...)”(Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

“(...) En bastantes, sí, sí, allí si tengo mucha creatividad, como que intervención. Y pues eso, fíjate que sí se ha tomado en cuenta, digamos que mi gerente está muy contento, me aplaude mi iniciativa y hasta ahora me ha aprobado todas mis propuestas que me yo he hecho. (...) Mira en la prensa 800, bueno en las dos 800, hay una charola, este... yo la diseñé, la mandé a hacer para reciclar todo el aceite que cae, antes todo ese aceite que cae, que sobra del bañado de los formatos, a la hora de que se necesite estampar la pieza, debe de llevar aceite para que suavice la lámina, entonces el sobrante se caía al piso, y caía en el piso de la máquina, pero se iba yendo hasta la fosa. Entonces en la fosa se hacían charcos enormes de aceite, o del lubricante que se necesitaba, pues todo eso que caía y que sobraba se iba para el fondo de la fosa y la que no se iba se quedaba arriba, pero entonces a la hora de hacer los cambios de modelo, había que limpiar esa área y la tienes que hacer en tiempo, en bien poquitico tiempo. Haz de cuenta que como en dos minutos tienes que limpiar todo ese aceite, de ahí limpiar la mesa enorme, botar toda la rebaba que haya caído, preparar que todo esté listo para cuando entre la nueva mesa, entonces sí era algo tardado y cansado. Los muchachos que estaban al lado de los montadores a la hora de ir a poner las pinzas, ahí es donde estaba un gran riesgo de accidente, porque empezaban a bailar en el aceite, con los zapatos se resbalaban aunque son para eso pero..., entonces yo diseñé una mesa, una charola, que yo le llamo la charola recicladora de aceite. Entra y la dejas ahí, y todo el aceite cae, entonces tiene una salida, la cual nada más le conectas la manguera a la hora de que ya se llenó la charola y sale todo ese aceite y se va a la fosa, pero a un recipiente que está abajo, entonces ya no se hace un tiradero en ninguna parte. Ese aceite es reutilizable, mientras esté limpio, mientras no tenga rebaba y todo, se puede volver a reutilizar, ya que no pierde propiedades, entonces yo hice la propuesta a mi jefe y él la aprobó y tanto dio resultado que la implementó en la otra máquina, entonces ese es uno de los buenos

proyectos que yo he presentado. (...) Acá en el área de tubos lo último que hice es el cambio de un sensor, se ahorra mucho tiempo, como se trabaja un tubo gordo, y luego uno flaquito, a la hora de hacer el cambio tenía que empezar con llave, llevar las llaves para abrazar el sensor que tenía dos orificios a diferente distancia. Yo veía que era muy tardado, porque por un lado una llave, y por el otro entran unas pinzas, y se resbalan y se te caen, y diseñé el nuevo cambio con un sensor corredizo. Simplemente tiene una palomita, lo necesitas subir, agarrar y ajustas con la palomita, ya lo necesitas arriba, bajas y con la palomita vuelves a apretar, lo que hacías en 6 minutos ahora lo haces como en 30 segundos. Sí fue muy bueno, a mí me gustó mucho. Hice mi Kaicén (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

Efectivamente algunos operarios, principalmente las mujeres, que parecieran ser más propositivas con las mejoras continuas, han participado en los proyectos a través de Kaicenes y como en el caso de los propuestos por la entrevistada Teresa, algunos Kaicenes se han aplicado y llevado a cabo. Ningún operario entrevistado ha propuesto o participado en la realización de un Kaicén. Sin embargo, para el jefe de calidad de la unidad de metal estas propuestas que en la planta de Automotores-Celaya se denominan como Kaicenes, para él en realidad no constituyen una mejora continua en su sentido clásico, dentro de los principios toyotistas. Este jefe de calidad señala que él nunca ha visto un Kaicén en Automotores-Celaya, de acuerdo a su experiencia de trabajo en otras plantas, donde efectivamente aplicaban un sistema de trabajo en grupos y el desarrollo de Kaicenes:

“Yo no he visto ningún Kaicén, no, incluso... yo no he visto ningún Kaicén (risa) no sé cómo se lleva un Kaicén, yo he instalado muchos Kaicenes, yo he desarrollado Kaicenes (uhum). Este... ejecuté mínimo, qué serían... sesenta Kaicenes en CSA (uhum) donde yo estaba coordiné (uhum) pero yo no he visto ni un Kaicén, en mi año que tengo no he visto ni un Kaicén. No sé cómo se llevan bien así, cómo se lleva, no sé si se les da seguimiento posterior porque es mucho, muy importante, que se les dé el seguimiento posterior (claro) hasta que se concluya todo pero no lo sé, lo desconozco (uhum.) Entonces lo de Kaicenes no se lleva, no lo llevan (...) Sé que el otro día alguien de pintura me dijo: “sabe qué, el ingeniero no me quiere firmar este Kaicén.” Pero es, es una, es la mejora que necesita pero no es que... ¿cómo se llama?... tienen que conocer más, y en segundo, este... sé la definición de Kaicén (uhum) como tal, lo que conlleva, la temática, la mecánica que debería de llevar es también... un Kaicén... es como una... (...) pues es que aquí, no me acuerdo exactamente, pero haz de cuenta que era, era algo parecido así como: “antes no había un bote de basura negro para meter esto, hoy ya lo hay” (uhum.) Y eso, eso, esas mejoras deben de estar... pero es que a veces nunca tienes una mejora en donde... que te ayuda a que te beneficie... que te dé la productividad. Eh, o cuando estás atorado, que no consigue uno un objetivo, un indicador que está atorado, está lineal, que está plano, claro así (uhum) dices: “a dónde tengo que ir para que se desbloquee esto”, “ah, caray”. Y se abre un equipo interdisciplinario (uhum), y de todas, y de mínimo ocho personas, de tres días mínimo para tres o cuatro (uhum), para planear, hacer el análisis, dar ideas ir a piso, sacar información, mete pruebas, saca esa información, válidalo, tu acción, tu periodo de acciones (uhum). O sea, eso es lo que yo entiendo por un Kaicén. Y te digo que no he visto que se haga un Kaicén aquí (uhum), y todo lo que se hace con un Kaicén... lo han manejado como plática, en una reunión esto (uhum) sí, es así como

sucede.... Sí, es, no había luz aquí, pongo un foco y ya se solucionó (risas) y porque vine a decirle, porque se me iban las piezas antes, pues si tiene razón (risas). Y sí, es cierto, hasta que las cosas se resuelven muy simples puede que quizá solo sea de mantenimiento o una corrección (uhum) son correcciones a veces que no provocan cambios...” (Félix Guzmán, 52 años, jefe de calidad de la unidad de metal, entrevista realizada el 29 de noviembre de 2013 en la planta Automotores-Celaya).

De acuerdo con lo que señala el jefe de calidad de la unidad de metal, en realidad en la planta de Automotores-Celaya, no se han generado Kaicenes, ya que esto implicaría desarrollar mejoras continuas que impacten en cuestiones fundamentales de la producción como la calidad o la productividad. Esto implicaría conformar equipos de trabajo, que le hagan seguimiento a las mejoras, para que precisamente continuamente los indicadores puedan cumplir sus objetivos. Pero a diferencia del funcionamiento de los equipos de trabajo punta estrella, esas reuniones grupales no se limitarían a registrar en los formatos qué desempeño han tenido los indicadores, sino que su objetivo principal debiera ser proponer mejoras o soluciones que se dirijan a buscar en equipo las causas de los problemas con los indicadores. Es decir a dar soluciones de raíz y no solo superficiales a los problemas de desempeño de los indicadores.

Para el jefe de calidad de metal, lo que se llaman Kaicenes refieren más a pequeñas soluciones enfocadas a problemas de mantenimiento y orden en las áreas de trabajo, que también en la práctica resultan ser uno de los objetivos finales de los equipos punta estrella; pero que no repercuten en transformaciones fundamentales de los problemas de productividad y calidad en la planta. De acuerdo a los Kaicenes propuestos por las operarias entrevistadas Viridiana y Teresa, éstos se dirigen principalmente a solucionar pequeños problemas relacionados con el mantenimiento de las máquinas, la seguridad en el puesto de trabajo y el ahorro de costos en materiales de trabajo, como ahorro de marcadores o evitar derrames de aceite y tubos de drenajes en máquinas de sus respectivos puestos de trabajo. Tal vez la mejora que propuso Teresa que implicó hacer un ajuste en una de las máquinas del área de tubos, con un sensor corredizo que reduce el tiempo de fabricación, parece acercarse más a lo que efectivamente es un Kaicén que impacta en la productividad. Sin embargo, hay que decir que la entrevistada Teresa es una de las operarias con mayor antigüedad y experiencia en la planta, lo que le ha dado un conocimiento amplio de los procesos productivos, que puede posibilitarle proponer mejoras de mayor impacto y que efectivamente sean tenidas en cuenta por la empresa. Porque en otros casos, como en el de Viridiana, no siempre se llevan a cabo. Las mejoras propuestas por ellas parecen ser una excepción, ya que en el caso de buena parte de los operarios y operarias, ni siquiera saben lo que es un Kaicén, y en otros casos aunque tienen alguna idea de lo que son, nunca han propuesto una mejora continua.

Aunque el control de calidad en la planta aparece como uno de los objetivos principales de la producción en la planta de Automotores-Celaya, tanto la dinámica de la filosofía lean de los equipos punta estrella y del sistema de trabajo toyotista basada en el desarrollo de Kaicenes, no han logrado eliminar o reducir los grandes problemas de calidad de las piezas que afectan las dos unidades de la planta y que se han traducido en no pocas devoluciones de los clientes y en la necesidad del retrabajo de piezas.

(...) De lo del retrabajo (uhum) pues son piezas que las chicas van sacando de inspección, las inspeccionan y las sacan. Si trae rebaba o golpes de los chicos de carga o

un rayón, se van seleccionando, si pasan yo lo que hago es... las separo, las que tengo yo duda, las que no, yo las mando, las punteadas con mi número, con mi marca. Porque todas las chicas las puntean (uhum) y las mando, las que sí tengo más duda, que digo: “¡ay! ésta como que no sé si pase”, las aparto y se las dejo a calidad. Calidad va y me les dice... le digo: “oye, inspeccióname esas, ¿no?, a ver si pasan”, (uhum) no, pues que sí pasan, “esta no pasa”, “esta se va a acá”, “esta se va allá”, y eso es lo que... y ya yo mando las piezas (uhum) y son... todo lo que es falta de pintura, que venga muy abierta la pintura y que no traiga este... porque hay unas que traen este... como, como te diré... como raspositas (uhum) como escamosas, hay que retrabajarlas, hay un aparatito, o con navaja, con lija. También se lija para que no quede... y ya se vuelven a pintar y ya se pone la pieza ahí, para al ratito que se seque, ya le checo, a ver si quedó bien. Si no quedó bien, se va al decapado y si quedó bien la punteo, y vámonos, le doy salida (uhum). Todo ese material, yo le doy salida, ahí se hacen.... lo de no tirar tanto material a scrap, ese es el objetivo de ahí de retrabajo, estar sacando piezas, este... retrabajándolas para no tirarlas (uhum) y volverlas a mandar a ventas pues. (...) Sí, sí. Le quito el exceso que traiga ahí, que un grumo, por decir un grumo viene pegado ahí (uhum) una bola de pintura (uhum) la boto con una navaja por dentro, porque si ya viene por la parte de afuera, de vista no, esas no pasan, esas se van directo ya al decapado. Entonces si es por dentro, o todo por dentro se puede retrabajar, por fuera dependiendo del tipo de material que es de la pieza, porque hay clientes muy exigentes y no les gustan que les retrabajen (uhum) entonces lo menos que se pueda ver por fuera, por decir este... viene un rayoncito, pero se alcanza a ver la lámina, con una puntita de algo yo le hago, con una pluma le meto al... y le pongo así apenas y que se tape y ya, espero que sequé, le limpio después que seque, y la mando (uhum) si quedó bien sí. Si no, no es para ahorrarse las piezas de escrac más que nada. (...) El decapado viene siendo el de piezas que vienen mal pintadas, que traen rayoncitos muy leves y los que traen grumo, todo eso se vuelve a mandar a lavar a despintar (mm) y se vuelve a meter (...) (¿y quién hace eso, otro operario?) es un proveedor, lo mandan a un proveedor, todas esas piezas de decapado si se mandan a despintar. Pero a veces este... de tanto que ya les despintan, como que se carcome la pieza (mmm) y ya después este, cuando es decapado salen muy carcomidas, y esas piezas ya se van al escrac, se echan a perder, o sea son detallitos. Y a veces se dispara mucho el material de decapado, ahorita no hay, pero hay veces que sí, todas esas piezas carcomidas. Por eso luego, hay unas gentes especial, por decir el comodín: “tengo decapado”, “pues cuántos tienes”, “pues tengo cinco contenedores”, tienes gente para inspeccionar decapado, sí, pero ya son piezas que trae el proveedor, para ya que despintaron, y se revisan, se inspeccionan como las inspectoras igual. Pero son sin pintar, son para meterlas a pintar, otra vez, y material que venga que con grumo porque hay veces que no se le quita bien, que vengan con pintura todavía, las que vengan con alguna rebaba o con el tornillo chueco porque no salen muchas, con que se les caen allá y acá, hay que darles el cien por ciento de inspeccionar, las piezas que salgan chuecas y mal se van al scrap, y ya las buenas se meten otra vez a pintar (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

La entrevistada Viridiana es la operaria líder de la línea de inspección de pintura. Además de las funciones específicas de la líder de línea que refieren al apoyo en las labores del supervisor del área, ahora está encargada del retrabajo de las piezas que salen defectuosas del proceso de

pintura. Las labores del retrabajo tienen como objetivo principal la eliminación manual o con la ayuda de algunos productos químicos, de los defectos de pintura de las piezas para evitar desecharlas, es decir, ser clasificadas como scrap. Sin embargo, no todas las piezas con defectos pueden ser retrabajadas, pues hay unas exigencias de calidad por parte de los clientes. Algunos clientes no aceptan las piezas retrabajadas. Por tanto para que no se note el retrabajo, solo se realizan en la parte de adentro de las piezas, más no en la parte de afuera, que es la más visible. Cuando las piezas no pueden ser retrabajadas manualmente, en algunos casos se envían a un proceso conocido como decapado que consiste en despintar las piezas. Este proceso es realizado por un proveedor externo, lo que implica más costos para la empresa Automotores-Celaya, al tener que pagar a un externo para eliminar los defectos de pintura. Aun así, el decapado puede resultar aún más costoso pues muchas piezas no soportan el proceso y terminan dañándose por completo.

Para el proceso de retrabajo, la líder de línea se apoya en la inspectora de calidad de la línea de pintura, para verificar cuáles pueden o no retrabajarse. Sin embargo, las propias operarias que realizan la revisión de las piezas en la línea de inspección deben encargarse de revisar cada uno de sus correspondientes contenedores, cuando la inspectora de calidad ha encontrado piezas defectuosas en algunos de ellos:

“(...) pues sí, mmm... por decir me salió esto, no pues ya voy y le digo, no pues te salió esto o calidad viene y me dice sabes que te detuve un contenedor de esta muchacha ya me dice el nombre y ya voy con ella sabes que te detuvieron un contenedor te voy a sacar para que lo vayas a inspeccionar y ya me meto yo a la línea a inspeccionar y ella se va a sacar su contenedor porque antes se manejaba contenedor que salía se quedaba ahí al finalizar el turno sin pago nos teníamos que quedar a inspeccionar ese contenedor, y ahorita les estoy dando la facilidad de sacarlas y que vayan a inspeccionar para que ya a la salida no tengan ese problema (uhum) o sea cosas así (uhum) esos detalles son lo que a mí me toca tener” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

Como puede verse las funciones de la líder de línea tienen un fuerte peso en el proceso de control de calidad, al igual que el trabajo de las operarias de la línea de inspección. La líder de línea además debe reemplazar a cualquiera de las operarias en caso de que falte alguna operaria, o como en el caso que menciona, cuando ellas deben revisar los contenedores con piezas defectuosas que ella revisaron. La líder de línea de esta área, tiene una carga fuerte de trabajo, porque además de coordinar los y las operarias a su cargo en caso de cualquier eventualidad, participar del control de calidad, también está encargada del retrabajo de piezas. Para alivianar un poco su carga, se apoya actualmente en la figura del comodín, un o una operaria, que puede estar disponible en caso de cualquier necesidad:

“(...) haz de cuenta que somos once en la línea (uhum) falta uno pero tengo un comodín ese comodín está a lo que sea...yo antes era el comodín pero ahorita las estoy rolando a cada una de las chicas un día le toca a una, un día le toca a otra y así para que no se me empalmen (uhum) entonces ese comodín es el que a mí me ayuda cuando se junta mucho retrabajo” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

Esta operaria líder de línea también está expuesta a sanciones por la realización de su trabajo, tanto de inspección como de retrabajo. Aunque las piezas ya tengan defectos desde el área de prensas, es a las operarias del área de pintura a quienes les llaman la atención si reciben piezas defectuosas y si además no las revisan bien y son enviadas al cliente. De igual forma, a la líder de línea se le deja la responsabilidad de tomar la decisión de cuáles piezas puede retrabajar y cuáles no. A pesar de que se apoya en la inspectora de calidad, finalmente ella debe decidir y si las piezas que retrabaja quedan igual con defectos que son detectados por el cliente, la líder de línea será la que reciba el llamado de atención:

“(…) a nosotros porque, porque ya le estamos recibiendo las piezas así como las mandan (uhum) es que haz de cuenta que sale esa pieza mal: “no, ya no la quiero se va a ir a estampado”, estampado no la quiere: “no, pues retrabajala, a ver cómo te queda”, “bueno, la voy a retrabajar”. Pero ahí hay que ser bien... sí, la retrabajo, “pero va bajo tu responsabilidad, ¿no?”, “con la mía”, entonces se negocia, (uhum) y cuando no se negocia, dices: “esa sí pasa”, el siguiente, “esa si pasa” y la retrabajas, y le llega ahí al cliente con retrabajo. Que no y se van contra ti: “por qué mandaste esa pieza, esta no se retrabaja”, o “está mal retrabajada”, pues sí (risas) eso es a lo que también digo: “¡ay! Híjole”, le llega una pieza mal al cliente de las que he retrabajado, si nos regañan, nos llaman la atención, pero igual pues me estoy enseñando” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

Por lo que señala la entrevistada Viridiana, aunque en el área de pintura luego de la inspección en la sección de inventario, se verifican los defectos de las piezas que han sido producidas en las prensas; el área de prensas o estampado tiene más libertad de deshacerse de la responsabilidad por los defectos de las piezas, y simplemente puede no contabilizarlas dentro de sus piezas defectuosas. Por tanto, la responsabilidad por los defectos de calidad parece estar más recargada en el área de pintura y principalmente en el trabajo de la líder de línea y operarias de la línea de inspección. Por ello mismo, las sanciones parecen ser más fuertes para ellas, más adelante se abordará la forma cómo esto repercute o está relacionado con sus salarios que son más bajos que los de los hombres.

Por otra parte, de acuerdo con lo que señalan algunas entrevistadas, como Jazmín y Teresa, en los inicios del funcionamiento de la planta de Automotores-Celaya, había un área exclusiva para el retrabajo de piezas, principalmente para la parte de la unidad de metal. Algunas operarias ingresaron a trabajar por primera vez a la planta en esa área, a través de un contratista. El área de retrabajo estaba ubicada junto al taller de metrología, y allí también se realizaban inspecciones de material, principalmente de las piezas que salían de prensas con rebaba. Actualmente no existe un área exclusiva para el retrabajo, lo que quiere decir que su necesidad ha logrado reducirse, sin embargo, no ha logrado desaparecer, principalmente en el área de pintura de la unidad de metal. Los altos índices de scrap y de piezas retrabajadas dan cuenta de que aún falta mucho por mejorar en cuanto a los parámetros de calidad que la planta debe cumplir. El control total de calidad aún no logra cumplir plenamente sus objetivos en la planta de cero defectos y cero devoluciones de los clientes, al igual que la eliminación del scrap y el retrabajo, tal como lo señala el jefe de calidad de la unidad de metal:

“Pues este podríamos hablar de, de, el problema a vencer ahorita es el scrap, la cantidad alta de scrap que estamos teniendo, este tenemos que cubrir, bajarlo mucho para cumplir indicadores y avanzar....mmm pero ese scrap, por qué se está dando, hay muchos problemas en el origen (uhum) sí, ese scrap se está generando mucho, pero desde origen, es decir desde prensa sale ya mal pues. Sí, y yo creo que ahí hay una oportunidad grande (uhum) creo yo que va por la fase de que estamos muy limitados o no estamos muy avanzados en el aspecto de investigación de causas raíces, análisis de profundidad, ahí nos hace falta, ahí hace falta mucho porque, porque este... Entonces creo que es una buena oportunidad para ser más analíticos, ¿verdad? y luego ya cuando se encuentre la causa raíz ahora sí a atacar desde acá (uhum), y este ejecutar acciones, comenzar acciones para que ya no vuelva a pasar verdad, y cambiar el sistema pues. Yo creo que ahí es donde podemos renovarnos, el sistema como dices tú, en que ha cambiado, ¿no? A lo mejor tecnología, a la mejor igual la tecnología les cuesta muchísimo, pero a la mejor poquita tecnología y poquito de que... del sistema de los recursos que tenemos, qué podemos hacer, con estos sistemas, no sé qué podemos hacer para.... a lo mejor cursos a los supervisores de línea para el análisis del problema (uhum) y toma de decisiones pero si bien, y por decir... pedir colaboración, hacer trabajo en equipo: “hay el problema fulano, y nos está cobrando, nos está metiendo en aprietos, vamos a juntarnos”, y este decidir en equipo, en conjunto, qué hacer en forma analítica. Y sabes que porque aparentemente, que porque no es de uno, si no tengo vela en el entierro (uhum), si es de troqueles que está perforando la pieza, que resuelva troqueles (risa) si así de sencillo. Es...para que... si yo soy de manufactura, si yo soy de calidad para que podemos resolver, que lo resuelva...” (Félix Guzmán, 52 años, jefe de calidad de la unidad de metal, entrevista realizada el 29 de noviembre de 2013 en la planta Automotores-Celaya).

El jefe de calidad Félix Guzmán con licenciatura en ingeniería industrial química es el encargado de llevar el registro de los indicadores de scrap y del comportamiento de la calidad en las áreas de producción de la unidad de metal. El scrap no solo refiere a las piezas desechadas por defectos de calidad o de formación, sino también al desperdicio que se genera cuando son fabricadas las piezas en prensas⁴⁴. Es un registro que se lleva diaria, semanal, mensual y anualmente. De acuerdo con lo que señala este jefe de calidad entrevistado, el problema de calidad más grave que está afectando a la unidad de metal son los altos de niveles de piezas defectuosas, que ni siquiera pueden retrabajarse y se van directamente al scrap. La gran cantidad de piezas desechadas está impactando en los costos y gastos de la planta. Para el jefe de calidad entrevistado los problemas

⁴⁴ La prensa corta la lámina rectangular de aluminio, en forma de círculo para dar forma a los platos para booster y membranas, lo que implica que ciertas partes de ese corte de lámina no son aprovechables, y no pueden reprocesarse. Debajo del área de estampado y de cada máquina prensadora hay una especie de túnel con una banda movible que recoge todo el desperdicio de aluminio que se desprende en la formación de las piezas. Ese túnel subterráneo hacia el final del área de estampado se vuelve aéreo, y lleva ese material de desperdicio, hacia la parte de afuera de la planta, a un costado de la sección de descarga de materia prima por parte de los proveedores. La parte final del túnel tiene una abertura, en la que la banda al moverse, deposita este desperdicio o scrap, en un gran contenedor que luego es trasladado por un camión de carga, para ser desechado fuera de la planta. Los principales defectos generados desde la misma prensa tienen que ver principalmente con daños en el mismo corte de la lámina, rupturas en los bloques de los troqueles que generan piezas rotas, piezas que se quedan pegadas y se ensamblan dos al mismo tiempo. Por hora pueden salir veinte o treinta piezas defectuosas cuando estos problemas se presentan. De igual forma, en el proceso de remachado por la fuerza con la que se operan las máquinas, las piezas pueden romperse o deformarse.

de calidad se producen desde la misma formación de las piezas en la máquina de prensas en el área de estampado.

Dado estos problemas, para este jefe de calidad, precisamente lo que estaría haciendo falta es un trabajo en equipo interdisciplinar que involucre no solo a los operarios sino a las gerencias y mandos medios de los departamentos de calidad, producción y logística con el fin de realizar lo que él llama, la investigación y análisis en profundidad de las causas raíces, que se supone debería ser el objetivo del desarrollo y creación de Kaicenes. Es por esta situación que para el jefe de calidad de la unidad de metal, quien cuenta con experiencia en otras plantas en las cuáles estos principios toyotistas se llevaban a niveles más desarrollados, en la planta de Automotores-Celaya realmente no se han generado Kaicenes en el sentido de mejoras continuas. Para este jefe de calidad, la investigación de los problemas desde su raíz y su solución a través de las mejoras continuas, tendría que implementarse desde cada área y departamento y que cada uno se responsabilice de los problemas específicos de su área y se encargue de resolverlos, claro está con el acompañamiento de un equipo interdisciplinario.

A pesar que el jefe de calidad Félix afirma que desde hace un año que ingresó a trabajar a la planta, la situación con respecto a la identificación de los problemas de calidad ha mejorado un poco, aún falta mucho por mejorar. Sin embargo, al parecer anteriormente había más desorganización en cuanto a la calidad en la unidad de metal, ya que el cargo de jefe o coordinador de calidad de esta unidad no existía. Con el ingreso de Félix se crea el cargo y por tanto no existía un perfil del puesto de trabajo. Aunque existía información para consultar sobre el comportamiento de los indicadores de calidad, esa información no tenía un orden. Precisamente fue el entrevistado Félix quien comenzó a organizar la información junto con sus colaboradores, los 8 inspectores de calidad que trabajan en cada una de las áreas y turnos de la unidad de metal. Esto con el fin de poder cumplir con su función principal que es asegurar la calidad de las líneas de producción del piso de la fábrica.

Anteriormente los inspectores de calidad no estaban muy bien capacitados para desarrollar sus funciones, como el manejo de software para realizar un control estadístico y pautas de control de cada una de las variables de calidad y dimensionales de las piezas fabricadas, correspondientes a cada número de parte. Aunque llevaban este registro empíricamente no conocían a profundidad el manejo computarizado del control estadístico. De igual forma, actualmente llevan un registro electrónico del monitoreo y liberación de calidad de las piezas que se realiza cada hora. Al lado de las prensas hay un solo computador en donde la inspectora por turno realiza el registro. Tanto el control estadístico como el monitoreo electrónico de la calidad de las piezas es revisado y auditado por el jefe de calidad de la unidad de metal.

Así que a pesar del evidente mejoramiento en la organización del control computarizado de la calidad en la unidad de metal, aún falta mayor capacitación para los inspectores y el mismo jefe de calidad en cuanto a sus funciones para dar soluciones más adecuadas a los problemas de calidad de las piezas. Principalmente trabajar sobre la base de la identificación de los problemas en su origen, con un seguimiento permanente de los mismos para poder ofrecer mejoras continuas en términos de calidad:

“Pues te voy a decir la verdad, sigo aprendiendo (risas) no he aprendido, sigo aprendiendo, pues preguntando, ahora sí que siendo autoridad (risas) sí, la verdad, yo

me acerco. Oye ¿qué es esto? Sí, me ha costado trabajo, mucho trabajo porque con mi perfil y mis capacitaciones no fue puesto, pues... fue otra cosa, entonces aquí puesto nuevo... si me hubieran puesto en calidad sí lo conozco, lo entiendo, el proceso interno de calidad eso pues no es problema (uhum,) pero la parte técnica, con lo que me muevo en el piso, esas sí me ha costado, la parte de los procesos...mucho, mucho trabajo. Sí, la verdad, por eso te digo, no he aprendido, sigo aprendiendo, no he acabado de aprender. (¿Y con quien consultas entonces?) Con el que está enfrente, (risas) con el que yo considere...si, si, si, al de la maquina le... les pregunto cuál es el contexto, o dónde está esto, o al... con los que no me... yo te voy a ser honesto con los que no quiero preguntarles, es con los de producción (uhum). Porque ellos... yo ya he notado aquí, que ellos a veces usan el que tú te acerques para... pues como arma para... para regresársela: “pues mira, me vino a preguntar el de calidad, ¿qué ha de saber?”, así lo han expresado con mi gente y conmigo, entonces a ellos ya no les pregunto, ni me acerco (uhum) entonces hasta ahí mejor...” (Félix Guzmán, 52 años, jefe de calidad de la unidad de metal, entrevista realizada el 29 de noviembre de 2013 en la planta Automotores-Celaya).

Como lo expresa el entrevistado, en su caso ha sido complicado puesto que aún no conoce totalmente la parte técnica de los procesos de producción y los parámetros de calidad para cada pieza que se fabrica en la unidad de metal. Por lo que ha tenido que apoyarse en los conocimientos de los operarios e inspectores de calidad para poder resolver las dudas sobre los procesos y el control de calidad de las piezas. Sin embargo, por su experiencia en el trabajo de control de calidad en otras plantas automotrices de Celaya, ha trasladado sus conocimientos hacia la planta de Automotores-Celaya para iniciar un proceso de mejoramiento y organización de las funciones de aseguramiento de la calidad. Para el jefe de calidad de metal ya es un avance que con la computarización del control de calidad, ha sido posible generar una cierta continuidad en el registro de los datos, sobre los números de parte defectuosas, la cantidad de piezas desechadas, las razón por las que fueron desechadas, etc. En general hay una mejor organización de la información con la que cuentan para poder trabajar. Esto ha sido posible gracias a que este jefe de calidad ha retomado el modelo de planes de acción usado en CSA-Celaya, la anterior empresa en la que trabajó. Estos planes de acción se aplican sobre la base de 5 pasos de análisis para intentar dar solución a los problemas de calidad. Sin embargo, este proceso de mejoramiento del aseguramiento de la calidad en piso, aún se encuentra en su fase inicial dado los límites tanto técnicos como humanos con los que cuenta la planta, principalmente en lo que se refiere a la cultura laboral:

“Nomás que aquí yo pienso todo en 5 pasitos, y allá se hacía: “sabes qué, este scrap le tocó al de mantenimiento, dañó la caja con el transportador, ah manda a otros, ok”. El origen se le daba electrónicamente, se le mandaba al del transportador, sabes qué, ahí te van tus 5 pasos en formato, me lo entregas lleno ¿sí?, y además el... el que lo hacía es el responsable de llenarlo, entregárselo y de exponerlo ante la gerencia: “oye, aquí están los del consejo, ah bueno”. Aquí no, vamos como en la primera parte, falta un margen (risas) pero ya por lo menos di... ya le dije al ingeniero... sí, o sea, si la verdad anda uno como loco buscando, y luego que vas: “Y necesito hacer esto”, “ahorita no, que apóyate en...”, es bárbaro. Y luego a veces no hay... no te da tiempo de hacer buen un análisis, la verdad, porque alguna vez cuando sabes que ponlo para cumplir, para cumplir esta bien, pero a veces hay que llamar al operario, oye cúbreme esto no tíratelo (para solucionar el

problema) todavía nos falta mucho, falta mucho de caminar con esto (mhm) el instituto de análisis le falta mucho... (uhum) (...) Yo creo que de todos en general a la mejor... sí, el extensivo general es la perfección propia ¿no?, porque eh... pues yo estuve allá ¿sí?, pues tengo esa posibilidad de... de poder compararlas. Eh... si falta sentido de pertenencia, sentido de conciencia, conciencia que genera el no cumplir con un trabajo bien (uhum) este... ahí hay gente, por ejemplo, de un operador de línea que se preocupaba por si va una caja mal o un defecto había que revisarlo, eran muy conscientes, y de acá regrésese para acá, y ósea se aplicaban ¿no?, se aplicaban, y ya se iban a la mejor... se iban defectos, lo que tú quieras pero no por negligencia, se iban porque ya se activó el reactivo, por algo muy especial, ¿sí? (..) (acá) el historial que tenemos han sido de perfiles de inculpar, de... “yo no fui”, “yo no fui”, “fue este”, eso es lo que... está todavía... falta conciencia. A eso es a lo que yo le digo cultura laboral...” (Félix Guzmán, 52 años, jefe de calidad de la unidad de metal, entrevista realizada el 29 de noviembre de 2013 en la planta Automotores-Celaya).

De acuerdo con lo que señala el entrevistado, se afirma que en la planta de Automotores-Celaya, los problemas de calidad y los altos niveles de scrap en la unidad de metal, no solo tienen causas técnicas sino relacionadas directamente con la cultura laboral de trabajadores, mandos medios, directivos y de la gerencia de la empresa. Hace falta mayor comunicación entre los diferentes niveles de autoridad en la planta, con el fin de aportar propuestas de análisis y soluciones a los problemas de calidad, por lo menos en la unidad de metal. Como se mencionaba anteriormente, falta más apropiación de los trabajadores de cada una de las áreas con la prevención e identificación de los defectos de calidad de las piezas. Pero la falta de apropiación, es un problema no solo de los y las trabajadoras, sino que también desde la misma gerencia, aún no se logra generar mayor motivación tanto en términos simbólicos y salariales entre los operarios; pero que además no se compromete completamente con planes de acción profundos para el mejoramiento continuo del control de calidad. Así lo señala el jefe de calidad Félix:

“Mmm, pues es difícil como... eh... es difícil como saber exactamente, no tengo detalle, no tengo suficiente tiempo como para... (uhum) para percibir en este nivel, ¿no? De lo que sí estoy seguro es que debe empezar desde mero abajo. Lo que también estoy seguro es que debe de empezar de... con los de mero arriba, a con los de mero abajo (uhum) es decir que si este (...) exactamente, exactamente que haya más relación con... no me refiero que... con que sea cordial y sea amable no, no, no. Pero que sientan la confianza y la apertura que, que, que lo que tiene el de mero arriba... de conciencia de que oye: “esto es dinero, que me duela, sí, a mí, yo siento en el corazón, yo siento que el corazón se me va a caer si tiro unas piezas, scrap” (uhum). Eso también debería sentir el operador, el de mero abajo y no lo siente. Pero como es que se tiene que dar con el ejemplo, mucha comunicación, ¿no?, y decirles en junta, con el equipo de trabajo, juntas cada mes: “¿oye cómo vas?”, “esto... aquí están mis indicadores, mira aquí está saliendo, tu trabajo”, “equipo de trabajo o punto de no sé qué ha funcionado bien, y vamos acá y ya va mejorando”, ¡ah caray!, eso es una auto motivación, pero que... o como en la guerra que dice que también vaya al frente (risas) a eso me refiero. Pero que no nomás a los de abajo, pues no nomás, ósea, que hay que irnos preparando para que haya planeación... así es. Se entiende que debe de haber también un ciclo de mejora tampoco es de la noche a la mañana, pero sí que se empiece pues (uhum), lo que vaya siendo la voluntad de... sí una posición muy particular ¿verdad?” (Félix Guzmán, 52

años, jefe de calidad de la unidad de metal, entrevista realizada el 29 de noviembre de 2013 en la planta Automotores-Celaya).

Por el análisis ya realizado sobre el funcionamiento de los equipos punta estrella, efectivamente, hace falta una cultura laboral de mayor integración entre las diferentes jerarquías de autoridad en la planta; principalmente entre la gerencia y los trabajadores de piso. Esto en lo que respecta a la organización de la producción y el proceso de control de calidad en donde la falta de una adecuada comunicación entre los diferentes niveles no permite la generación de un mayor compromiso con la calidad de parte de los trabajadores. En este sentido, se dirige el llamado de atención del jefe de calidad de la unidad de metal, quien señala que no es un problema solo de los trabajadores sino que la gerencia misma debe poner el ejemplo con el compromiso de la mejora continua en lo que respecta a la calidad. Para este entrevistado, las principales fallas de la gerencia radican en la falta de una adecuada motivación a los trabajadores, destacando el trabajo bien hecho, a través de una comunicación directa con ellos en las reuniones de los equipos de trabajo punta estrella.

Sin embargo, por el análisis realizado hasta el momento, la relación entre los problemas de calidad y la cultura laboral de trabajadores y gerencia en la planta no solo se explica por la falta de compromiso de los operarios y de motivación de los mismos por parte de la gerencia; sino también por la imposición de normas y valores empresariales que no adquieren sentido para los y las trabajadoras, principalmente por las desigualdades salariales entre las áreas de producción. Los y las trabajadoras no sienten desmotivación únicamente en términos simbólicos, sino principalmente en términos salariales. La imposibilidad de conseguir bonos económicos por productividad y calidad y el cien por ciento de los vales de despensa, limita la generación de un sentido de pertenencia con el trabajo realizado, en el sentido de la prevención y detección adecuada de los defectos de calidad. Al mismo tiempo, es importante retomar lo que ya se había señalado, ya que al parecer son los operarios de las áreas más automatizadas, quienes están menos implicados en la identificación adecuada de las piezas defectuosas, probablemente porque se sienten con menos presión al gozar de mejores salarios, y porque desde la política de la empresa, las más sancionadas son las operarias al final del proceso productivo. Como se mostrará en el siguiente apartado, la mayor falta de desmotivación de las operarias son las limitaciones para ascender a otras categorías y puestos mejor pagados, a pesar de que ellas parecen estar más implicadas y un poco más comprometidas con el control de calidad.

Es en este sentido, que en este trabajo de tesis se sostiene que existe una mayor carga sobre las operarias que trabajan al final del proceso productivo, en lo que respecta a la responsabilidad sobre los problemas de calidad de las piezas. Aunque efectivamente ese es el trabajo que le corresponde a estas operarias, -la inspección de calidad final de las piezas-, las sanciones y llamados de atención parecen ser menores para los operarios que trabajan en los procesos de transformación misma de las piezas, como es el caso de los trabajadores del área de prensas. Las sanciones, llamados de atención y control sobre el trabajo de las operarias son mayores, -como ya ha sido mostrado con las diferentes formas de identificación de errores que comenten-, a través de la marca asignada a cada una de las piezas que revisan, y la responsabilidad de la líder de línea con las labores de retrabajo de las piezas. Se supone que dentro de la filosofía lean y los principios del modelo toyotista de la organización de la producción en planta de Automotores-Celaya, en cada área de trabajo debería hacerse un trabajo de control de calidad total efectivo; acompañado además de un proceso de análisis y de propuesta de soluciones en cada una de las

áreas. Pero en realidad lo que sucede es que se espera hasta el final del proceso para identificar y resolver los problemas de calidad, y por tanto, la mayor responsabilidad parece cargarse sobre las operarias.

4.4.6. Niveles de calificación, división sexual del trabajo y segmentación de sexo-género en el piso de la fábrica

De acuerdo a los tipos de procesos y las diferentes áreas de trabajo en la planta de Automotores-Celaya, existen distintos niveles de calificación que se encuentran en estrecha relación con la distribución por sexo-género en el piso de la fábrica.

Como ya se ha mencionado, en la planta de Automotores-Celaya, se presenta una segmentación de sexo-género entre las diferentes áreas de trabajo en cada una de las unidades de producción, de acuerdo a los niveles tecnológicos de cada una. Se define como segmentación de sexo-género desde la perspectiva del feminismo materialista francófono, representado por los estudios de académicas como Delphy, Colette Gialumin y para este caso, basada principalmente en los estudios de Nicole Claude Mathieu (2005) y Paola Tabet (2005), que sostienen que no solo el género es un constructo social, sino que el sexo mismo, -que es considerado como un dato biológico innato-, también es producto de una construcción social. En este sentido, no sería adecuado decir que en la planta de Automotores-Celaya existe solamente una segmentación de género, puesto que aludiría solamente a los roles sociales masculinos y femeninos, que asumen operarias y operarios en las unidades de producción. Sostener que además de una segmentación de género, existe también una segmentación de sexo, implica afirmar que tales roles sociales masculinos y femeninos, que terminan definiendo lo que se supone es cada género, son producto de la construcción social del supuesto determinismo biológico del sexo.

De acuerdo con Mathieu, la correspondencia sociológica entre sexo y género se entiende como la forma en que el género construye el sexo como dato biológico. En el feminismo materialista, la bipartición del género no se considera como producto del sexo considerado como un dato biológico real, sino como producto de la eficacia de su definición ideológica que reproduce sistemas de pensamientos bicategorizantes. De manera que es el género el que construye el sexo. Los roles sociales y culturales de género, construyen ideológicamente el sexo como un dato biológico que define el grupo de hombres y de las mujeres. Esto constituye un análisis materialista y antinatural de las relaciones sociales de sexos (Mathieu, 2005: 157-159). Los sexos aquí no son producto de una realidad biológica, sino producto de las relaciones de poder entre hombres y mujeres:

“El género, es decir la imposición de un heteromorfismo de los comportamientos sociales, ya no es concebido entonces en el modo III como el marcador simbólico de una diferencia natural, sino como el operador de poder de un sexo sobre el otro —notándose aquí que, siendo la clase de las mujeres ideológicamente (y materialmente) definida en cualquier sociedad por su *sexo* anatómico, la clase de los hombres lo es objetivamente por el suyo” (Mathieu, 2005: 160).

Esta construcción del sexo por el género es la base de la división sexual del trabajo que como ha sido señalado desde la tradición antropológica de Lévi Strauss, implica en parte que cada sexo

realice actividades de producción y reproducción diferentes, imponiéndose como tabú y como actividades excluyentes:

“Llevando a su extremo la lógica del análisis de Lévi-Strauss sobre la división del trabajo (y calificándola de « teoría feminista fallida », así como la teoría de Freud sobre la construcción de la femineidad), Rubin (1975: 178) veía en esta división « un tabú en contra de la similitud entre hombres y mujeres, un tabú que divide los sexos en dos categorías mutuamente exclusivas, un tabú que exagera las diferencias biológicas entre los sexos y así *crea* el género. La división sexual del trabajo puede ser vista también como un tabú contra las combinaciones sexuales que no comprenden al menos un hombre y una mujer, prescribiendo así el matrimonio heterosexual. » En el fondo, dice Rubin, « Lévi-Strauss se acerca peligrosamente a afirmar que la heterosexualidad es un proceso instituido »... (p. 180) (Mathieu, 2005: 161).

La división sexual del trabajo tiene que ver entonces con la suposición de que el sexo está determinado biológicamente, a los seres que nacen con vagina se les considera mujeres y por tanto deben desarrollar funciones y roles considerados socialmente como femeninos. A los seres que nacen con pene se les considera hombres y se espera que desarrollen roles y actitudes considerados masculinos. Dentro de lo que significa la construcción de la femineidad se encuentran roles, funciones, comportamientos y actitudes asociados a la debilidad, la delicadeza, la ternura, la belleza, el mundo privado, doméstico e íntimo, etc. La masculinidad hace referencia a la fuerza, fortaleza, la capacidad intelectual, el mundo público, etc. Estas construcciones de lo femenino y lo masculino hacen parte de estereotipos patriarcales sobre las labores que se supone le corresponden a cada sexo-género. Sin embargo como señalan Mathieu y Tabet, si el género y sus roles socio-culturales construyen el sexo como un dato biológico, esto quiere decir que no existen actividades exclusivamente femeninas. Las actividades que han sido construidas como femeninas, es decir asignadas a las mujeres son producto de una distribución desigual de los instrumentos de trabajo entre los sexos. Los hombres se reservarían entonces para sí los instrumentos más complejos que maximizan la productividad del trabajo, y a las mujeres se les asignaría las formas de producción, y de reproducción más sencillas, lo que llevaría a su exclusión de cierto tipo de trabajos, construidos como masculinos, en razón de sus niveles tecnológicos:

“Las actividades femeninas, cualquiera sea su peso en la evolución tecnológica, en general son actividades que se pueden definir como actividades “residuales”: actividades permitidas a las mujeres sólo cuando son cumplidas sin utensilios o con utensilios simples, dado que la introducción de instrumentos complejos hace atribuir a los hombres hasta las actividades más tradicionalmente femeninas” (Tabet, 2005: 68).

Aunque indiscutiblemente en la práctica se presentan resistencias y combinaciones a esta ideología patriarcal que construye estereotipos sobre la femineidad y la masculinidad, es lo que predomina en general en los diferentes espacios sociales sobre lo que deben ser hombres y mujeres. Espacios laborales como los de las fábricas industriales, no escapan a estas ideas y estereotipos sobre los roles femeninos y masculinos que se supone definen las identidades y comportamientos de los sexos-géneros, principalmente aquellos definidos como hombres y mujeres. Tales estereotipos de género son reproducidos en todos los niveles de autoridad y jerarquía en el espacio de la fábrica, desde la gerencia, pasando por los mandos medios, hasta los trabajadores y trabajadoras.

Es así como en esta planta de Automotores-Celaya desde las gerencias y los mandos medios se defiende un discurso basado en una serie de estereotipos sexo-génericos, referido a que las mujeres tienen más habilidades para las labores visuales y manuales, dada su condición de sexo y género, mientras que los hombres son más adecuados para los puestos que implican mayor fuerza física. Tal discurso además está contenido en el reglamento interno de trabajo, basado en argumento de protección hacia las mujeres y menores de edad. De acuerdo a este criterio, las mujeres son contratadas principalmente y tienen mayor presencia en las áreas con niveles tecnológicos más bajos, y en ciertos casos en las áreas con niveles de automatización media. En estas áreas, -principalmente las que se encuentran al final del proceso de producción-, se realiza la inspección de calidad final de las piezas, que es un trabajo de carácter manual y visual. Este tipo de trabajo es considerado por la gerencia como netamente femenino y por eso las operarias estarían más capacitadas para desarrollarlos. De igual forma, estos estereotipos de género también son compartidos por los mandos medios y algunos trabajadores, hombres y mujeres. Mientras que los hombres se encuentran principalmente en los puestos con niveles de automatización alta, en tanto en esas áreas se desarrollan los procesos de transformación principal de la materia prima. Esto de acuerdo al criterio de que los operarios tienen más habilidades para los trabajos que implican un uso considerable de fuerza física, operación de maquinaria altamente tecnificada, y para la carga y descarga de las piezas y contenedores.

Esta parece ser la realidad de la industria manufacturera de México, ya que de acuerdo con De la Garza et. al. (2001) existe una segmentación de género producto de la flexibilidad laboral y la reestructuración industrial que no solo impacta la estructura del mercado laboral sino que también se manifiesta en los procesos de trabajo mismos. De manera que la segmentación de sexo-género no responde únicamente a la aplicación de prácticas de flexibilidad numérica, sino también a las formas de flexibilidad funcional o productiva, que ubican a las mujeres en las ramas de producción con niveles tecnológicos inferiores y a los hombres en las ramas industriales con niveles altos de automatización:

“(…) entre más feminizadas son las empresas, el nivel tecnológico en las áreas de transformación se ubica en el rango bajo, y prácticamente el porcentaje de empresas feminizadas y más feminizadas con niveles tecnológicos altos es mínimo” (De la Garza, et. al., 2001: 125).

Sin embargo, tal segmentación de sexo-género no solo tiene presencia en los diferentes niveles tecnológicos entre industrias, que las dividiría en el caso de las maquilas, en empresas masculinizadas y feminizadas; sino que también dentro de una misma industria, empresa o planta se presenta tal segmentación. La industria automotriz considerada principalmente masculina, pero que actualmente en México, se ha ido transformando en una industria mixta en cuanto al sexo, presenta tal segmentación y diferenciación de sexo-género en una misma planta. Así que ciertos procesos de producción pueden ser más masculinizados y otra clase de procesos, principalmente los que se ubican al final, pueden ser exclusivamente feminizados, en razón de los niveles tecnológicos presentes en cada área de trabajo.

De igual forma, hay que aclarar que como señala De la Garza, un mayor nivel tecnológico en un determinado tipo de proceso de producción o de rama industrial y su consecuente masculinización, no implica necesariamente una mayor calificación de los operarios (De la Garza, 2005: 37). Para el caso de la maquila, la tesis de las tres generaciones de maquiladoras e incluso las teorías sobre la hibridación de tipos de organización productiva formuladas por

Carrillo y Hualde (1998) o Reygadas (2002), sostienen que las maquilas de primera generación se caracterizan por aplicar principios organizativos de carácter taylorista-fordista, y a medida que evolucionan a maquilas de segunda y tercera generación, se introducen formas de producción de carácter toyotista, justo a tiempo o de filosofía lean, con obreros polivalentes y mayor presencia de técnicos e ingenieros, y por tanto mayor calificación de los trabajadores. Las maquilas de primera generación tenderían a ser más feminizadas, mientras que las de segunda y tercera generación serían más masculinizadas. Sin embargo, los niveles altos de automatización no implican mayor calificación, de hecho puede generar poca calificación o descalificación cuando los procesos se realizaban anteriormente con mayor intervención del saber-hacer obrero. Y los bajos niveles tecnológicos no necesariamente significan baja calificación de las operarias. Es decir, que los hombres no serían necesariamente los más calificados en la industria al estar ubicados en cierto tipo de procesos más automatizados, ni las mujeres serían las menos calificadas.

Esto es visible en la planta de Automotores-Celaya, ya que las áreas más automatizadas que son las masculinizadas, darían la apariencia de que sus operarios poseen mayor calificación dado que se encuentran en procesos con niveles tecnológicos altos. Y que de igual forma, en ciertas operaciones pueden requerir un gran esfuerzo físico. En el caso de las áreas o puestos con niveles tecnológicos y de automatización bajos, -que corresponden con las más feminizadas-, las operarias parecieran tener menor calificación, debido a que son labores manuales y visuales, ya que no operan máquinas o equipos computarizados.

Sin embargo, en la práctica, como fue mostrado en el apartado sobre la reconstrucción de la organización del proceso de producción en las dos unidades de la planta; no todos los operarios realizan trabajos que implican un gran uso de fuerza física, principalmente en las áreas más automatizadas como las de prensas en la unidad de metal, y las de fundición, inyección y maquinado en la unidad de aluminio. Solo el trabajo del hornero es un poco más pesado, ya que manualmente toma los sobrantes de los pistones ya formados, es decir el material de reproceso y los deposita en el contenedor junto a los lingotes de aluminio. Pero ese contenedor ya ha sido trasladado hasta el área por un montacargas, y es la torre fusora la que automáticamente sube el contenedor hasta el nivel de la abertura del horno en el que vacía los lingotes y el reproceso en su interior para su fundición. En los casos de los operadores de inyectoras, del proceso de maquinado y del operario que acompaña al hornero en el área de fundición, ellos no requieren realizar esfuerzos físicos considerables en sus puestos de trabajo. Solo vigilan el correcto funcionamiento de las máquinas de acuerdo a sus parámetros. Así que estos operarios no realizan un trabajo calificado en términos de conocimientos complejos o escolaridad superior para la operación directa de los equipos. Ellos no son los encargados de encender o programar las máquinas, pues esa función corresponde a los técnicos del departamento de mantenimiento.

En el área de prensas de la unidad de metal, los operarios tampoco realizan un trabajo pesado en términos de fuerza física, pues su función también consiste en la vigilancia de las máquinas y la revisión de las piezas formadas por la máquina. Los rollos de aluminio son trasladados con grúas, los contenedores se mueven con la ayuda de un patín, y los montacarguistas los trasladan a la sección de inventario. De igual forma, no requieren una calificación especial, pues no programan directamente las máquinas.

Así que en realidad, los trabajos realizados por los operarios en estas áreas completamente masculinizadas y con niveles tecnológicos y de automatización muy altos, no requieren una

calificación especial en términos de escolaridad. De hecho, para ninguno de los puestos de trabajo de las unidades propiamente productivas, la empresa exige un nivel superior a la secundaria para ser operario u operaria. Como ya se había señalado, solo en el caso de los operadores especiales del taller de troqueles, se les exige un nivel técnico. Ellos son los únicos operarios calificados en términos de escolaridad y conocimientos más complejos de mecánica para la adaptación de los troqueles de las prensas. Además reciben una compensación especial en términos salariales.

Precisamente por el alto nivel de automatización, en donde el trabajador no opera directamente la máquina, se trata de trabajos de baja calificación, que no implican el desarrollo de nuevas habilidades. En el caso del área de prensas, para los mismos operarios este trabajo es considerado fácil y muy tranquilo, e incluso para algunos hasta un poco aburrido:

“(...) lo que pasa es que no te metes con lo mecánico, ni con lo hidráulico, ni lo eléctrico simplemente operas, tienes los botones y pues nada más debes de saber manejarlos, no es lo mismo que un trabajo manual como el de torno, y no echas a volar tu imaginación, prácticamente estas en una rutina diariamente. (...) Ahí en remachado es lo mismo (uhum) es lo mismito, eh, bueno, cuenta también tu habilidad, tienes que también ser rápido, atinarle a la primera, etc; pero considero que es un poquito más interesante que lo de prensas, la verdad” (Mariano López, 20 años, operario de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 11 de diciembre en el Jardín principal de Celaya).

En realidad el trabajo como operario de prensas no representa un reto a sus capacidades, ya que es un trabajo muy monótono y sencillo. Por eso el entrevistado Mariano señala que incluso le parece un poco más interesante el trabajo en remachado pues se requiere un poco más de habilidad para operar la máquina. Por tanto, la mayor motivación y fuente de satisfacción para los operarios de prensas es el salario que reciben, ya que es el área con el nivel salarial más alto de la unidad de metal. De forma similar, ocurre con los operarios de inyección, fundición y maquinado de la unidad de aluminio. Todos los operarios entrevistados y encuestados de estas áreas tienen como máximo nivel de escolaridad alcanzado, la secundaria terminada.

En las áreas con un nivel tecnológico medio como las de tubos, remachado y lavadora, la calificación en términos de escolaridad también es baja. Sin embargo, hay diferencias entre estas áreas en cuanto a la calificación producto de la experiencia y habilidades adquiridas en el proceso mismo de trabajo, que no requiere, ni es producto de una certificación escolar. Recordando que estas áreas son mixtas en cuanto al sexo, hay que señalar que en el caso del área de lavadora, tanto hombres como mujeres solo se encargan de alimentar la máquina y finalizado el lavado de las piezas, revisarlas y empacarlas. Este trabajo no requiere un gran esfuerzo físico, a pesar que de acuerdo al estereotipo de la masculinidad, también trabajan hombres. Sin embargo, en cuanto a los parámetros de calidad, sí deben conocer muy bien los números de parte para cada pieza, con el fin de poder revisarlas bien, descartando aquellas que tienen defectos. De todas maneras, en esta área trabajan pocos números de parte, por lo que la memorización de ellos no es tan complicada. De nuevo, para las piezas que no pasan al siguiente proceso de pintura, son las y los operarios de la lavadora, quienes cargan con la responsabilidad de ejercer un mayor control de calidad, en contraste con los operarios de prensas.

En el trabajo de remachado, la operación de la máquina sí implica un esfuerzo físico muscular considerable, puesto que deben cargar las cajas con tornillos y herramientas y además, a veces

la máquina presenta problemas al momento de ajustar los tornillos en las piezas. De hecho, por las entrevistas realizadas y lo que pudo observarse directamente en planta, principalmente son las mujeres las que tienen más experiencia en esta área de trabajo, y por ello, son las operadoras principales de las máquinas. Por tanto son las que realizan un esfuerzo físico mayor que el de sus compañeros, aunque ellos les ayudan a cargar las cajas, ellas hacen el esfuerzo de operación de la máquina, en donde aplican la fuerza de sus brazos para remachar las piezas. De igual forma, ocurre en el área de lavadora, donde son las mujeres las que tienen más experiencia. Así, que son principalmente las operarias por su antigüedad y experiencia en esta área, las que han aprendido a operar la máquina aun cuando presenta problemas, ya que conocen algunos “trucos” o forma de arreglárselas para que pueda seguir remachando:

“(...) en remachado, remachando, poniendo la pieza en el tornillo, ahí, porque pues ahorita los muchachos apenas se están enseñando, están en capacitación (...) pues hasta ahorita me tocó con ellos, no me había tocado enseñarle a nadie, porque me acaban de mandar de operadora, tiene poco... sí, porque antes era auxiliar, sí, tenía mi operadora algo... después de que me cambiaron, ahora sí ya es la primera vez que me tocan dos muchachos nuevos para poder.... pues tendrá hace unos ocho meses, sí, pero ella salió por una incapacidad de tres meses (...) pues si es algo difícil (uhum), lo más difícil es que a veces... el no tener el apoyo de tus compañeros. Yo creo... más que todo tu tratas de hacer las cosas bien, y que las personas que tienes como apoyo pues, no lo quieran hacer (uhum), eso es lo más difícil, tener que lidiar con la gente que no quiere trabajar, es lo más difícil y es lo que más te estresa. (...) pues es que varía a veces hay dos hombres y una mujer o tres mujeres, a veces solo si hay mujeres. Todo depende de cómo acomode el supervisor el turno o el grupo, porque son tres personas por máquina, entonces sí puede haber tres mujeres, tres hombres, uno y uno, dos y uno, ya es dependiendo también de ellos, que debería ser dos mujeres y un hombre, para que el hombre te ayude más que todo con las cosas pesadas, pero hay un turno donde solo hay mujeres (...) sí, es que ya eso es decisión de los supervisores nada más que ellos decidan cambiar o no o así (uhum) (...) sí, son tres lugares, lo que es remachado, poner refuerzo y tornillo y lo que es lo de barrido. Pues más que todo ahí tratamos de rolarnos para no estar ahí solo haciendo una sola cosa. Pero hay veces de que no puedes rolarte porque o todavía no sabe o todavía se les dificulta o tenemos problemas en un lado y hay que quedarse en ese, por eso y nada más (...) pues es que por eso este... depende del problema que tengamos porque hay veces que tiene que intervenir mantenimiento o que tiene que intervenir el de herramental, pero más que todo se nos capacita a nosotros como operadores para poder hacer lo que hace el de herramental. De mantenimiento no sabemos hacerlo, porque pues no nos capacitan ellos para hacerlo, pero para lo que es de herramental, cabezales, bases, cambios de modelo, eso es en lo que también se nos capacita... nuestro herramental o nuestro proceso, si hay golpe de tornillo, ese tipo de cosas (...) pues hay algunas compañeras que sí, pero tenemos otras que no. Porque yo me incluyo en las que no, porque a veces me falta todavía algunas cosas que se aprenden en la práctica (uhum) para poder hacer las cosas (...) últimamente sí hemos tenido algunos problemas con la máquina, incluso hemos llegado hasta no sacar producción (uhum), bueno, la que se nos pide no. Y hemos tenido fallas también por mantenimiento, que nos perjudica también mucho en lo que es el proceso y los paros nos perjudican más en lo que es la producción (...) pues sí, es pesado, sí, es que más que todo... lo que es pesado es tener que acarrear el refuerzo, porque hay un refuerzo que es muy pesado. También el material ya terminado

es pesadísimo, cada pieza te viene pesando más de un kilo y pues bajas dos por cada montón, o a veces los montones de cada ciertas piezas, entonces sí es pesado, es muy cansado, tanto para la espalda, los pies... de estar parado mucho tiempo. Entonces ahí no tienes chance ni de irte a juntar ni un minuto, porque para ti es producción, sí es tiempo perdido, ya no puedes, si te pierdes cinco minutos más, ya no recuperaste esos cinco minutos por nada del mundo” (Jazmín Cruz, 24 años, operaria de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 5 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal Mart-Celaya).

(...) pero hay ocasiones en que volvemos a lo mismo, un problema que ya nos trae bien mareados es que falla bastante la maquina (uhum), que a veces no se da la producción. Hay ocasiones en que de plano, el de prensas te dice batállamele un poquito, pon algo de tu parte y ya salimos...sí, porque son pequeños detalles, hay cosas que se atorán y hay que pegarles con la mano o sea... cambiando un poquito de tema, ayer me dolía aquí un poquito, y le digo a mi amiga: “oye, ayer hicimos como dos mil trescientas piezas”, luego dice: “ah, sí”. De dos o de a tres golpes. Le digo: “yo creo que ha de ser eso”. Entonces esos detalles, es que yo los veo así, entra bien y sale mal. Entonces hay que reparar eso, no diario, no diario pero si con mucha frecuencia, tres días por semana (Mariano López, 20 años, operario de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 11 de diciembre en el Jardín principal de Celaya).

En el caso de Jazmín, quien desde hace ocho meses se ha convertido en la operaria titular de una de las células del área remachado, se le ha dificultado un poco el trabajo, puesto que tiene como operarios a auxiliares a dos hombres, que para su percepción a veces no le colaboran mucho, y eso hace que tenga más carga y presión en este puesto de trabajo. De igual forma, al ser operarios nuevos de reciente ingreso como en el caso de Mariano, aún no tienen el conocimiento de la operación de la máquina, por lo que el secreto del saber-hacer queda limitado a la operaria titular. Este mayor conocimiento que tienen algunas de ellas, ha generado algunos problemas con sus compañeros de trabajo, que se abordarán en profundidad en el capítulo sobre el control del proceso de trabajo. De manera, que aunque ellas no requieren conocimientos escolares, especiales, dada su antigüedad y experiencia, en esta área han ganado calificación en el puesto, en la práctica misma del trabajo, por la operación directa de la máquina que deben hacer. Aunque no están capacitadas para resolver problemas de mantenimiento de las máquinas, sí tienen conocimiento para realizar cambios de modelo y de herramientas en la máquina. Esto contrasta con los pocos conocimientos que de sus propias máquinas tienen los operarios de las áreas más automatizadas, ya que en caso de cualquier problema con éstos, deben consultar y reportar con sus supervisores y el departamento de mantenimiento.

Por su parte, en el área de tubos, el trabajo es un poco más automatizado que en remachado, y no requiere una gran aplicación de fuerza física, siendo igual un área mixta con hombres y mujeres. Este trabajo es mucho más tranquilo que el del área remachado, dado que son procesos más tardados. En remachado, el trabajo es más rápido e intenso.

En las áreas con niveles tecnológicos más bajos, que son los procesos productivos finales, como los de cabina de ensamble en la unidad de aluminio y la línea de inspección de pintura en la unidad de metal; los trabajos realizados principalmente por las operarias tampoco requieren la aplicación de gran fuerza muscular física. Sin embargo, el esfuerzo físico importante que se realiza en estos trabajos es el de la visión, ya que deben revisar muy bien las piezas en muy poco

tiempo para detectar los defectos de calidad de las piezas. Es desde este punto de vista, un trabajo mucho más calificado que las funciones realizadas por los operarios de las áreas con niveles altos de automatización; ya que el objetivo principal es cuidar la calidad final de las piezas producidas. Y de igual forma, es importante señalar que para el caso de la unidad de producción de metal, en el área menos automatizada, es donde se evidencia claramente una división sexual del trabajo, basado en el criterio de la fuerza física. Pues el proceso inicia con el trabajo de los operarios de raqueo, cuya función sí está basada en la aplicación de fuerza muscular a la hora de cargar y descargar las piezas que pasan y salen de la cabina donde se realiza el proceso automatizado de pintura por inmersión. En la siguiente línea, las operarias están ubicadas en un proceso manual y visual de revisión de piezas. Además, por lo regular, siempre hay dos hombres al final de la línea para el trabajo de empaque, aunque cuando hay inasistencias, también se puede sustituir con una mujer.

Así que, en lo que respecta a la calificación de carácter más empírico, que se adquiere en el proceso mismo de trabajo, al enfrentarse a la máquina, al proceso de transformación de la materia prima o al control de calidad de las piezas; son las operarias ubicadas en las áreas más feminizadas o mixtas, y con niveles tecnológicos bajos y medios, las que parecen contar con conocimientos más calificados sobre sus funciones y puestos de trabajo. Las áreas más automatizadas que corresponden con las completamente masculinizadas, en realidad no desarrollan calificaciones y nuevas habilidades en los operarios. Es en realidad un trabajo muy simple, en el que incluso cuentan con tiempo para platicar con sus compañeros de trabajo o poder ir al baño sin mayor presión, ya que es la máquina prensadora la que hace todo. Mientras que las áreas con un nivel de tecnológico medio y bajo, sí permiten a los operarios desarrollar habilidades y calificaciones para operar las máquinas como en remachado o tubos, o para una adecuada revisión de calidad como en la lavadora, cabina de ensamble y la línea de inspección de pintura. Además de que son áreas donde la calificación empírica es mayor, el trabajo realizado también es más intenso y desgastante.

Entonces dado que en ninguna de las áreas productivas, con sus respectivos niveles tecnológicos y de automatización, se exige a los y las operarias una calificación escolar, y que el criterio de mayor aplicación de fuerza muscular o de desgaste físico no se cumple de manera exclusiva para los hombres como ya fue mostrado; la pregunta que surge es por qué razón las áreas más automatizadas son masculinizadas, y las áreas con niveles tecnológicos medios y bajos, son mixtas o más feminizadas. La respuesta a esta pregunta parece radicar en primer lugar, en un criterio ideológico empresarial y gerencial, basado en estereotipos sexuales y de roles de género sobre la supuesta debilidad corporal de las mujeres y la fortaleza de los hombres. Estereotipos que no solo hacen referencia a que las mujeres no están adecuadas para desarrollar trabajos que implican un considerable esfuerzo físico, sino que además carecen de habilidades para operar o vigilar equipos con tecnología alta. En segundo lugar, esta ideología de la debilidad corporal de las mujeres parece encubrir una estrategia de reducción de costos laborales, con el fin de poder legitimar que las áreas más feminizadas merecen salarios menores y que las áreas masculinizadas merecen salarios mayores. El argumento de la debilidad física innata de las mujeres como ya se señaló, es reproducido en todos los niveles de jerarquías de autoridad en la planta y entre los mismos trabajadores de piso, incluida algunas operarias. Esto se ve expresado en las declaraciones del jefe de calidad de la unidad de metal, sobre el asunto de la posible existencia de discriminación de género en la planta:

“Mmm... pues yo, mira, yo te voy a hablar, no sé de las otras áreas, verdad, a mí me tocó por ejemplo, de mis colaboradores que me entregaron cuando yo llegué al puesto, estaba una chica que se llama S., ella... pues yo la recibí y por mí no hay ninguna complicación. O sea si a mí me dijeran por ejemplo, oye hay una vacante en tu puesto, pero hay estas, estos participantes, dos son mujeres y dos son hombres yo los evaluó por igual, para mí no hay ninguna diferencia (uhum) porque, porque el puesto no requiere que sea precisamente un hombre o una mujer. No, para mí no tendría ningún problema, a menos que dijera: “ah, pues el puesto tiene que ir o hacer... o empujar el material o equis o viajar o tratar ó sea con hombres”. No sé, no sé, a lo mejor yo tendría que buscar que sean hombres, verdad (uhum), pero no, ahorita para mí no tiene ningún problema en especial. Del resto de la planta lo desconozco, no sé, pero tampoco pienso que sea malo porque trabajan bien, yo he visto que trabajan bien las chicas, o sea, y si no trabaja bien la chica, la pueden despedir o cambiar de puesto, igual que si fuera un hombre ó sea (uhum). Eeh... no, que vea yo que exista una, que me haya dado cuenta o por lo menos a mí, no, no hay ningún problema (...) (sobre el trabajo de raqueo en pintura) Sí, sí, sí yo creo que ahí sí no... pues es un poco más duro, un poco más rápido, más fuerza porque tienen ellos, ellos sí... yo creo que una mujer ahí no, porque ellos tienen que... dentro de sus funciones es bajar lo que desocupa la gente como a cierto número de partes, tienen que cambiar los aros de esos metálicos pesados, están grandotes, pesados (uhum), tienen que cambiarlo a cierto número de partes, los cambian, los enganchan y los tienen que hacer... eso y moverlos y colocar los otros sí, verdad, entonces ahí yo creo que en esa parte pudiera estar limitada la mujer por ejemplo, son cosas fuertes, sí” (Félix Guzmán, 52 años, jefe de calidad de la unidad de metal, entrevista realizada el 29 de noviembre de 2013 en la planta Automotores-Celaya).

El jefe de calidad entrevistado trata de mostrar una actitud abierta sobre los derechos de acceso de las mujeres a los diferentes puestos de trabajo, poniendo como ejemplo el de una chica que hace parte de sus colaboradores, es decir que es una inspectora de calidad con nivel profesional. Sin embargo, sigue apelando al criterio de la fuerza física para argumentar que habría ciertos puestos en los que no sería adecuado que una mujer se desempeñara.

Así que aunque de hecho, las mujeres también realizan un gran esfuerzo físico en labores como la revisión de calidad o la operación de algunas máquinas no automatizadas, y en las áreas totalmente automatizadas los hombres no realizan un gran desgaste muscular; el estereotipo de la debilidad física de las mujeres sigue operando para legitimar que las áreas más feminizadas tengan menores salarios. Esto es fuente de gran inconformidad para la gran mayoría de las operarias entrevistadas y encuestadas, puesto que además de que su trabajo resulta ser más calificado e importante en términos de los objetivos principales de la empresa que tienen que ver con el control total de calidad, son ellas las más sancionadas por los errores cometidos y las que reciben salarios menores:

“(...) por ejemplo en la lavadora, me han explicado este, que es material que ya prensas ha producido, o sea sí, no sabes... que fabricar tal número de partes y son 20 mil piezas es producción, pero pasa a lavadora y simplemente es lavarlo (uhum). Como que dices tú: ¿pero por qué no les toman la importancia?, que eso sea así. Pero eso sí, si pasa algo, y eso sí es culpa de la lavadora ¿me entiendes? (...) que porque ya es material que ya este... (o sea, entonces, como que el valor de la producción está en prensas) ándale,

como que acá pues nomas lo metes, lo lavas y ya llega... ándale no hay nada, y como que no le toman así mucha... es lo que yo he visto, pero lo que es o sea... pero es que es por eso, dicen que es por eso, me lo han explicado porque yo sí lo he preguntado y yo sí lo he hablado, pero que es por eso, pero es que es mi trabajo, igual me duele... (Gloria Terán, 39 años, operaria de lavadora, unidad de metal, entrevista realizada el 13 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal-Mart en Celaya).

Como señala la entrevistada, el criterio que ha establecido la gerencia para que las áreas más automatizadas y con niveles tecnológicos altos, tengan los topes salariales más altos, es el que considera que es en estas áreas donde se realizan los procesos que implican la transformación principal de la materia prima para la fabricación y formación de las piezas. Mientras que las áreas con niveles tecnológicos medios y bajos, solo se realizan procesos de acabado adicionales, que desde el punto de vista de los empresarios no añaden mayor valor a las piezas. Este es sin duda, un criterio racional de reducción de costos laborales, vía diferencias salariales entre las diferentes áreas de acuerdo a sus respectivos niveles tecnológicos.

Sin embargo, esta estrategia empresarial racional de reducción de costos laborales, está impregnada de valores culturales ligados a estereotipos de sexo-género, ya que no es casualidad que las áreas más automatizadas, que tienen niveles tecnológicos y salariales altos, son las más masculinizadas. Mientras que las áreas mixtas, con cierta presencia femenina y niveles tecnológicos medios, tienen salarios medios, y que las áreas feminizadas y con niveles tecnológicos bajos, tienen los salarios más bajos entre todas las áreas productivas:

“(...) ahorita mi sueldo es de mil ciento cincuenta, mil doscientos (uhum) a la catorcena, está un poco mejor... ahí donde estamos ese es el tope, donde es... en estampado sí, ahí porque allá son operadores, y ya se les paga más, y lo que es acá en fundición también se les paga más (uhum). Hay áreas donde... en remachado también se les paga un poquito más... en la lavadora creo que... ahí sí no sé cuánto ganen (uhum), pero pintura creo que... pintura y las chicas que están en la cabina (de ensamble) ganan lo mismo, todas las inspectoras tienen el mismo nivel, sí, y no, nada más, porque el tope no, ahí... ya hasta ahí, solo los químicos (risas)” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

Como señala la entrevistada Viridiana, hay unos topes salariales específicos para cada área de trabajo, que coinciden con los diferentes niveles tecnológicos y de masculinización y feminización, sustentados en estereotipos sexuales y de género. Así que como ha mostrado De la O en diferentes estudios sobre las mujeres en la maquila en México, la segmentación de sexo-género influye en la definición de las características de los puestos de trabajo, que responden a rasgos de género construidos socialmente para colocar a las mujeres en tareas específicas, principalmente en aquellas con niveles tecnológicos inferiores y con bajos salarios.

De manera que ni el criterio de la calificación escolar y empírica, ni del uso en la práctica de una gran fuerza física, impediría a las mujeres ser promovidas o trasladadas a las áreas más automatizadas y con mejores salarios como las de prensas, fundición, inyección o maquinado. Hay que aclarar que de hecho, hace algunos años se intentó promover mujeres para trabajar en el área de prensas, pero a pesar de que una de las operarias se atrevió y funcionó en este puesto de trabajo, no se volvió a abrir la posibilidad de movilidad laboral en esta área para las operarias:

“Bueno este pues yo pienso que todos tenemos la misma capacidad hombres y mujeres de operar una máquina. Entonces digamos que yo me di a la tarea de convencer a mis jefes de que no era malo de que mandaran a las mujeres ahí (uhum). Entonces al principio sí era muy pesado, ahí sí era pesado, porque aparte de que sí se cargaban cosas pesadas, es muy matado el trabajo que se hacía en ese tiempo, porque nosotros mismos teníamos que preparar nuestro cambio de modelo, teníamos que hacer nuestro cambio de bobina, pues sí, una ayuda porque siempre teníamos a mano la herramienta necesaria. Pero pues de alguna manera sí era pesado, porque necesitaba fuerza a la hora de los cambios de modelo, a la hora de los cambios de la bobina pues también para quitar las aspas y meter la bobina, volver a colocar las aspas y un poquito cansado. Ya después con el tiempo se hizo un grupo que se llama ESMED hasta la fecha, que es un grupo de gente que se dedica a hacer los cambios de modelo, pues nosotros le llamamos montadores, porque más que nada hay que estar montando los troqueles en las mesas que ya deben estar ahí para al momento que termina un modelo solamente haces el cambio de mesa, ya para entonces, ya los montadores se dedicaron a preparar todo el montaje de la nueva, del nuevo número de parte, nuevo troquel, entonces ya es solamente meter y sacar. Pues antes se llevaba mucho tiempo, podía llevarse entre cuatro y casi ocho horas, porque pues no teníamos el conocimiento necesario, poco a poco se fue reduciendo el tiempo hasta ahora, creo ya hacen un cambio en 40 minutos, 25 minutos, dependiendo en qué máquina lo hagan. Porque hay máquinas que solo es meter y sacar mesa, las 400 son las únicas que no se puede, no tiene la mesa de cambio, entonces ahí sí sacas troqueles, metes troqueles, sí. (...) Pero era bueno... y ya después se hizo el grupo ESMED que como te digo más que nada se han ido mejorando sus tiempos, que digamos ya están perfeccionados, muy bien entrenados en lo que es su operación y rápido, rápido hacen todo, son tres personas por equipo. Y se pueden dividir al momento que se llegaron a juntar dos cambios, el operador que está, está capacitado para ayudarles a hacer un cambio de modelo, entonces a lo mejor estaban en un lado dos, dos este, dos montadores y el operador, y ya los otros, empiezan entre dos o entre tres y hay una persona que se va turnando (...) entonces cuando se me dio la oportunidad de la prensa me dijeron eso, si tu das resultado es probable que metamos a más personas y se mandó un grupo como de 6 mujeres a capacitarse pero entonces como el ajuste de las pinzas lo hacíamos... la persona encargada de la máquina era la encargada de hacer sus ajustes, entonces era que se tenía que agachar, como está en alto la prensa, digamos que si tú te agachas el panorama era muy llamativo (risas) para el personal masculino, porque pues ahí agachada, entonces al mirar eso, pues las demás chicas digamos que por pudor ya no querían estar dando el espectáculo de la pompa al aire, pues, entonces digamos que fue lo que hizo que ellas dijeran que no, y como que eso también ya lo comenzaron a considerar también los ejecutivos, que dijeron no, pues tienen razón verdad, estar ahí no es muy cómodo y en esa posición menos” (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

De acuerdo con el relato de la entrevistada Teresa, en un momento se abrió la oportunidad de capacitar a un grupo de 6 operarias con mayor antigüedad y experiencia en la empresa para que operaran las prensas. Dado que la entrevistada es una mujer viuda, con fuertes problemas económicos y familiares, y que además se había ganado la confianza de sus jefes, ella logró que le dieran la oportunidad de operar una máquina prensadora y duró 7 años en este puesto de

trabajo. Esto a pesar que el trabajo en ese momento era muy pesado en términos de la fuerza física que implicaba realizar los cambios de modelo y de troqueles, pero la entrevistada logró tener un muy buen rendimiento en esta área de trabajo. Sin embargo, en ese momento sus jefes y la gerencia le dieron la oportunidad de operar la prensa con la condición de que tenía que hacer su trabajo igual o mejor que el de sus compañeros hombres:

“(...) ajá, la fortuna de que me mandaron a una persona a que me capacitara, pues la condición nada más era este... en sí no era tanto una condición sino, ahora sí como una consigna, sabes qué, mira, échale ganas y nada más te aviso todo mundo se puede equivocar, pero tú no. Y tú no, ¿por qué? Porque eres un experimento para el patrón, entonces todos los ojos van a estar puestos en ti (uhum), si tu cometes un error aquí todos vamos a estar... igual no pasa nada, pero aquí todos vamos a estar viendo qué pasó, por qué paso, que te descuidaste, y a lo mejor es lo mismo que le pasó al vecino de la otra máquina, pero como es hombre, ya se sabe que ahí están ellos, entonces ahora es convencer a los demás que una mujer puede manejar una máquina. Porque me hicieron el comentario de que en España eran mujeres las que estaban manejando sus máquinas, porque las máquinas que trabajamos son españolas” (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

Tal condición con la que se le permitió a la entrevistada operar una máquina prensadora, da cuenta de los estereotipos sexuales y de género, sobre la supuesta incapacidad de una mujer para operar una máquina y su debilidad física. Esto contrasta con el caso que ya se mostró sobre los operarios empacadores del área de pintura, ya que aunque se los ha capacitado para la línea de inspección, en ningún momento se les puso como condición que ellos debieran realizar este trabajo igual o mejor que sus compañeras operarias. Y de hecho, no se les ha exigido permanecer en este puesto de trabajo, por el rechazo que ellos mismos tienen frente al mismo, y que encuentra legitimidad en los argumentos de la gerencia, los jefes de calidad y de los supervisores sobre que los hombres no funcionan bien en estos puestos de trabajo considerados más feminizados, por el detalle y las labores manuales que implican.

De igual forma, es interesante lo que la entrevistada menciona sobre que en España las operarias de prensas eran mujeres, ya que en el caso del grupo de 6 operarias que se quisieron capacitar en Automotores-Celaya, ellas no quisieron aprender las funciones del puesto en las prensadoras. Al parecer la razón principal por la que no quisieron fue por una cuestión de pudor y molestia por las miradas que recibían de sus compañeros; ya que cuando tienen que hacer los cambios de modelo de los troqueles, ellas tenían que agacharse de una forma tal en la que sus traseros quedaban visibles para sus compañeros operarios.

Así que fue por la iniciativa de la operaria Teresa que la gerencia estuvo dispuesta a capacitar algunas operarias para el área de prensa, pero que el proyecto no se llevara a cabo no fue tanto por una clara discriminación de género desde arriba, sino porque las mismas trabajadoras no quisieron. Pero el motivo de su rechazo hace parte también de otra dimensión de la discriminación sexual y de género en el piso de la fábrica. Las burlas, miradas o “piropos” expresados por sus compañeros de trabajo sobre la posiciones de operarias durante su trabajo en la prensas, que son interpretadas por ellos en términos erótico-sexuales, claramente da cuenta de estereotipos de género y de la sexualización del trabajo de las mujeres en un trabajo considerado masculino. Estas actitudes que pueden nombrarse como machistas, constituyen una forma de

deslegitimar el trabajo que pretenden realizar las operarias, al considerarlas incapaces para este tipo de trabajo, ya que lo que va a resaltar más de ellas es su lado “sexy” o “provocativamente erótico”, que su esfuerzo y habilidades para este puesto. De ahí que se haya presentado una justificada incomodidad en las operarias para capacitarse y operar estas máquinas, que no solo remite a una cuestión del pudor y de la moral sexual a la hora de mostrar el cuerpo, sino también del sentirse acosadas y objetualizadas sexualmente a través de la mirada de sus compañeros de trabajo. De hecho en pláticas informales con algunas operarias que no pudieron ser registradas en las entrevistas, me contaron sobre situaciones de acoso sexual que se han presentado en planta, incluso de parte de algunos supervisores. Algunas toleran estas situaciones para lograr mantenerse en su puesto de trabajo o no buscarse problemas con ellos, pero otras claramente manifiestan su rechazo a estas prácticas, aunque no han llegado a denunciarlo ante la gerencia⁴⁵. El propio Jefe de calidad de la unidad de metal de alguna manera alude a la presencia de estas situaciones de acoso de parte de los operarios hacia sus compañeras de trabajo:

“Sí, yo no he recibido ningún comentario, eh... de que haya estado una mujer (en prensas) y el tiempo que tengo han sido, han sido puros hombres, sí, no sé si hayan intentado o por qué no han intentado con una mujer (uhum). A veces se entiende porque te voy a ser franco, a veces se entiende porque los hombres se empiezan a alborotar con las chicas, empiezan a chiflar, a decir hasta cosas, algunas no tolerables, algunos se pasan, eso es lo complicado con las mujeres en especial ¿no? A lo mejor si... tu sabes, habemos hombres, habemos de todos, igual que las mujeres, hay quien tolera algo y hay quien no tolera nada. Eeehh... pero en cuanto como a esfuerzo, no creo que sea mucho esfuerzo, a veces sí hacen cosas medio de apriete, servicios de ese tipo o cargar algún fierro grande, a lo mejor sí, a veces o mover algunas guías de troqueles, aprietan tornillos grandes, herramientas pesadas, tal vez por eso tengan en este departamento un poco limitado a que sean puros hombres de preferencia, digo, tratando de entender, no, ahí el trabajo” (Félix Guzmán, 52 años, jefe de calidad de la unidad de metal, entrevista realizada el 29 de noviembre de 2013 en la planta Automotores-Celaya).

Así que la actitud de sus compañeros ante la posible incorporación de operarias en el área de prensas, es claramente una situación de sexismo, que en lugar de tratar de ser corregido por la gerencia, se toma la decisión de cerrar la posibilidad para que otras operarias pudieran ser capacitadas en esta área. Más cuando con la creación del grupo de los operarios montadores, el esfuerzo físico que implican los cambios de modelo en las prensas, es aminorado, por lo cual no habría un criterio de fortaleza física que impidiera a las mujeres desempeñarse en este puesto de trabajo. Como señala el mismo jefe de calidad de la unidad de metal, para él este trabajo no implica mucho esfuerzo, aunque en algunas ocasiones se pueden cargar algunas herramientas pesadas. Pero el esfuerzo físico no parece ser mayor del que se realiza en el área de remachado como se mostró anteriormente. De hecho, actualmente algunas entrevistadas expresan que les interesaría contar con la posibilidad de moverse a otras áreas de trabajo como las de prensas, en donde podrían obtener un mejor salario:

⁴⁵ De hecho yo misma mientras realizaba el trabajo de campo en planta sentí las constantes miradas hacia mi cuerpo de parte de los operarios, supervisores y jefes de área. Y de igual forma, en el momento de la realización de una entrevista con uno de ellos, estuve en una situación de acoso sexual, de la que finalmente pude salir bien librada.

“(...) pues como a veces en lavadora no hay mucho trabajo, no hay montaje o cualquier cosa, no sé, este nos mandan a remachado, uhum, prensas no quiere mujeres... porque es pesado, no cierto ellos fueron los que no nos quisieron (risas), porque saben que somos más capaces (risas) pero no nos quieren. O sea había una mujer ahí (ajá) que ahorita está en tubos (ah sí, Teresa) ajá, ella haz de cuenta que este... ella estaba en prensas (uhum) estaba en una de las prensas, algo así. Estaba ahí la señora, igual pero que no, al momento de hacer el cambio y todo eso que no, que hay que cargar, que no. Lo que me ha dicho mi jefe inmediato es eso, que no, que es pesado (uhum), que son cosas pesadas, se pueden lastimar y... o no les ayudaban. Entonces era donde ellos se quejaban (uhum) pero en cuestión a lo mejor de poner más atención en la pieza, revisarla o eso, somos muy capaces somos, siento yo que ponemos un poquito más de atención, siento yo, que ponemos más atención como mujeres. (...) Pero por ejemplo, ahorita en estampado, este no tenemos opción así como mujeres (uhum), es remachado y tubos, vas para allá y para acá y listo. Y en lavadora como que es todo así como... es que ahora te toca a ti, es que tú tienes más tiempo, ¡ah! pero eres hombre, ¡ah! pero vas para prensas, ¡ah! pero como eres mujer vas a remachado (uhum), o tubos pero ya. Y o sea, para nosotras como mujeres no, o sea los chavos sí, por ejemplo ahorita que está conmigo M. si este... le ven interés o le ven disponibilidad o que este... si le echa ganas y eso, te digo es un chavo, que para allá porque es hombre, pero a nosotras como mujeres....” (Gloria Terán, 39 años, operaria de lavadora, unidad de metal, entrevista realizada el 13 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal-Mart en Celaya).

...pues no sé si solamente sea eso, porque yo creo que nosotras también tenemos la capacidad de estar en otras... incluso en la que están los puros hombres. Que si hay cosas más pesadas, pero yo creo que podemos hacerlo (uhum) y más que todo ya es cada quien, si se lo propone uno lo hace (Jazmín Cruz, 24 años, operaria de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 5 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal-Mart-Celaya).

Como lo expresan las entrevistadas, existe una inconformidad entre algunas operarias porque consideran que en la empresa a las trabajadoras de piso no les dan la misma oportunidad que a los operarios para ascender a un puesto de trabajo donde puedan obtener un mejor salario como es el área de prensas. La excusa que se sigue usando es que es un trabajo pesado físicamente, a pesar de que cuentan con las habilidades para la revisión e inspección de piezas y que podrían contar con la ayuda de los operarios montadores.

De manera que esta situación confirma que existe una clara segmentación y discriminación de sexo-género hacia las operarias, que las ubica en los puestos de trabajo con salarios inferiores y niveles tecnológicos inferiores, aunque de hecho cuentan con mayores calificaciones y habilidades dentro del trabajo de control de calidad. Esto contrasta con el discurso de protección de derechos que está consignado formalmente en el reglamento interno de trabajo que señala que:

“Artículo 45°. Las mujeres tienen derecho a no ser discriminadas por su condición de mujer, estado civil, a no ser molestadas sexualmente y a recibir un pago igual por un trabajo igual, así como los derechos que pueden ejercer como madres trabajadoras. (...)”

- a) Se garantiza el derecho de no trabajar en lugares peligrosos que puedan enfermar a la trabajadora

- b) Se garantiza a recibir el mismo trato, a que se le pague igual que a un hombre y a que se le considere un ascenso en el trabajo si existiera la posibilidad de hacerlo”⁴⁶.

Este es un discurso que en la práctica no se aplica pues se sigue tomando como excusa la aparente debilidad física de las mujeres para cerrar su acceso a puestos de trabajo con niveles salariales más altos. Esto podría interpretarse como un discurso de protección de la seguridad de las trabajadoras, sin embargo, tanto las operarias de remachado como las operarias de inspección de pintura, están expuestas a accidentes de trabajo, que de hecho han ocurrido y de igual forma realizan labores que implican un gran esfuerzo físico como ya se ha mostrado:

“(...) pues en mi puesto, pues hay unos derrames de aceite por los mismos problemas que hemos tenido en máquinas (uhum), pero al parecer mantenimiento ya ha estado viendo cómo arreglar eso, pero no... en cuestión de seguridad sí, porque si llegaras a pisar mal te puedes resbalar por el aceite, y más que todo porque ahí es más presión, o sea, estás en más movimiento que en otra área. No sé si o bueno... no sé si te fijaste que cuando fuiste (uhum) pues ando para allá y para acá y ni si quiera me detengo a ponerte más bien la atención (uhum) te digo sí... pero pues así como tener que seguir trabajando porque...no, es muy difícil parar por lo mismo de la producción que te piden la velocidad en la que tienes que tener las máquinas... sí de hecho creo que todos se quejan (risas), si de hecho hay compañeros que no les gusta estar ahí, no porque los mandan para allá, que está muy pesado (uhum) pero si hemos tenido unos derrames de aceite ahí en el área. (...) Eh...donde estoy poniendo los tornillos, ahí es la remachado, es donde ponemos los tornillos, le ponemos el refuerzo si es que lleva y la pinza (uhum) y ya la remacha bajo una presión, lo que es el encabezado ya de ahí se pasa a lo que es la rampa, y empiezan a subir y a subir se va a procesos que es lo que llevo aquí, es lo que estaba pasando (...) en la remachadora más que todo es pues el alzar las cosas pesadas ya sea los refuerzos o los cabezales cuando se hace un cambio de modelo y machucarte es muy frecuente que te machuques, que te cortes. El vacío hace que te machuques... (...) pues no, solo que se caigan con el aceite y así, que se lastimen con los cabezales, pero no, hasta ahorita no, casi por lo regular todas usan faja, algunas no usamos, pero ya pues también es porque no nos gusta...para alzar las cosas pesadas, sí o que te lastimes, es para eso” (Jazmín Cruz, 24 años, operaria de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 5 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal Mart-Celaya).

“...pues de salud, este el butil, es... sustancias químicas que se maneja, sustancia química ahí (uhum) que viene siendo lo... ah por cierto que aquí tengo uno. Son unas donde dice el riesgo que contienen las sustancias, pero pues al rato se nos van hacer los pulmones piedra de tanta sustancia que está inhalando uno (uhum). Entonces ahorita ya nos dieron mascarillas porque sale un número de parte con mucha falta de pintura, unas burbujotas por dentro, entonces ahí hay que estarles poniendo... y haz de cuenta que cuando baja mucho material todo ese pedazo de las inspectoras se llena como de humo, y eso lo inhala uno (uhum) es pintura en spray, imagínate lo pones en spray, pues empieza hacer las cuatro al mismo tiempo, y cada rato. Si se llega a hacer como un humo ahí entonces ya optaron por darnos mascarillas, esas mascarillas tienen como quince días que nos las dieron, apenas, sí a todas esas mascarillas, antes nos daban de esas normales, sí nos tapaban, sí, pero no de todos modos pasaba el olor (uhum). Y con las mascarillas que nos

⁴⁶ Reglamento interno de trabajo, Automotores-Celaya, pág. 8.

dieron ahora no, pero son muy estorbosas ... entonces pues sí, pero sí afecta eso en la salud, es el butil y lo que inhalamos mas es la pintura, si es mucho (uhum) y aparte la vista, es muy cansado, ya a veces mis ojos siento un ardor así pero también es por lo mismo de la pintura, de lo del químico que vuela en el aire, y si, si salgo bien irritada de ahí, igual... el esfuerzo de la vista, porque yo cuando entré pues yo veía muy bien, ahorita ya no veo de cerca ya veo muy borroso (...) es una guarda, pues ahí se nos han ido las manos (en la banda) a mí me agarro una y a otros cuatro también se les fue la mano (uhum) por eso pusieron la guarda ahí, pero pues como no tenía guarda pues agarrábamos las piezas, desde la banda en una de esas nos agarró el guante la banda pues se nos fue la mano y ya ahorita ya no habido accidente, pero fue lo que hicieron para poner la guarda (uhum)... no si, pues si duré para mover los dedos, me pusieron una ferulita, fíjate que ya se me quitó el dolor pero, pero todavía me duele es que me apachurró todo esto” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

Los riesgos laborales a los que están expuestas las trabajadoras –al igual que los operarios– confirman que el discurso de la debilidad física de las mujeres no responde tanto a un interés genuino por la protección de la integridad física de las operarias; sino que responde principalmente a una estrategia de reducción de costos laborales, sustentada en prácticas de discriminación de sexo-género que encuentran legitimidad en los estereotipos sobre los roles masculinos y femeninos en el espacio de trabajo.

Retomando entonces la discusión sobre la calificación, los trabajos que desempeñan las operarias ya sean en áreas mixtas o completamente masculinizadas implican mayor responsabilidad, en términos del control de calidad, mayor esfuerzo físico y riesgos de trabajo. Mientras que los puestos de trabajo donde están los hombres, aunque tienen un nivel tecnológico más alto, en el trabajo que realizan no tienen una gran responsabilidad en términos de las sanciones o llamados de atención que pueden recibir. De igual forma, son trabajo que no exigen tanta atención y calificación, dado lo automatizado del proceso. La calidad entonces, al final recae en ellas y no en quienes participaron de proceso de transformación directo de la materia prima. Esto implica una situación contradictoria porque a pesar que el trabajo de las mujeres requiere más atención, concentración y responsabilidad, es decir calificaciones para el puesto de trabajo, reciben un salario inferior al de los hombres. Como señala Rainbird la cualificación se define “más en relación a la forma en que es diseñado el trabajo y la medida en que está preparado el trabajador para desempeñarlo que con las habilidades innatas del mismo (Rainbird, 1993: 217-231)”.

Esto permite entonces abrir la discusión sobre la relación entre la calificación, la segmentación de sexo-género y los niveles tecnológicos y salariales en la planta de Automotores-Celaya. Los diferentes niveles tecnológicos de cada una de las áreas productivas en la planta de Automotores-Celaya están asociados una diferenciación y segmentación de sexo-género que sustenta una estrategia de reducción costos laborales, vía flexibilidad salarial, que se expresa en la asignación de diferentes niveles salariales de acuerdo a los niveles tecnológicos de cada área. Esta configuración de niveles tecnológicos, segmentación de sexo-género y niveles salariales, ubica a las mujeres en los puestos y áreas de trabajo con niveles tecnológicos inferiores y con los salarios más bajos. Mientras que a los hombres les permite tener mayor presencia en las áreas con niveles tecnológicos y salariales más altos. Así lo explica Nicole Claude Mathieu:

“Aunque en teoría, la división del trabajo entre los sexos pueda ser considerada, tal como lo señala Lévi-Strauss, como la prohibición para cada sexo de realizar las tareas del otro, se ha podido demostrar que de hecho, no existen actividades propiamente femeninas (Tabet, 1979). En cambio, en cada sociedad, ciertas tareas están prohibidas para las mujeres, y esto según el grado de tecnicidad de las herramientas, reservándose los hombres las posibilidades de *control* de los medios de producción claves y de los medios de defensa (de allí su poder sobre la organización simbólica y política)” (Mathieu, 2005: 167).

De acuerdo con lo que señala Mathieu, el grado de tecnicidad de las herramientas, máquinas o equipos claves, en este caso en la transformación de la materia prima en un producto, es decir, los niveles tecnológicos, define la división sexual del trabajo, en este caso en una planta industrial, con el agregado de que el control sobre estos medios ha sido reservado de manera principal para los varones. Esto explica en parte que los operarios tengan una mejor posición salarial y tecnológica dentro de la organización de la producción y el proceso de trabajo que las mujeres. La subordinación del trabajo de las operarias a los procesos claves de fabricación de piezas es lo que legitima sus bajos salarios. Así que el criterio gerencial de asignar salarios mayores para las áreas más automatizadas, bajo el argumento de que es en éstas donde se desarrollan los procesos transformación principal de la materia prima y de fabricación de las piezas, claramente responde a una estrategia racional de ahorro en costos laborales. Sin embargo, tal estrategia está sustentada en ideologías y estereotipos sexuales que se materializan en prácticas de discriminación hacia las operarias, ya que les impide poder tener acceso a los puestos más masculinizados que gozan de mejores salarios. Esto a pesar de que las calificaciones que desarrollan por la experiencia en sus puestos de trabajo parecen ser superiores a las de sus compañeros de trabajo.

Esto permite introducir la discusión sobre la forma como se ejerce la flexibilidad salarial en la planta de Automotores-Celaya, producto de la interrelación entre los niveles tecnológicos, salariales, la segmentación de género y la valoración de las calificaciones de hombres y mujeres en sus respectivos puestos de trabajo, de acuerdo a su responsabilidad en la política de control de calidad y a su ubicación en las áreas más y menos automatizadas.

4.4.7. Flexibilidad salarial y funcional: la política salarial, el sistema de trabajo por equipos multihabilidades, condiciones de trabajo y capacitación en la planta de Automotores-Celaya

La política de flexibilidad salarial en Automotores-Celaya, se ha definido de acuerdo al sistema tabulador de salarios para cada área, y las diferentes categorías laborales definidas en relación con la parrilla de habilidades que se manejan dentro del diseño de los equipos de trabajo punta estrella. Esta flexibilidad salarial se encuentra en estrecha relación con la flexibilidad funcional que se aplica en la planta y que hace referencia a las formas de movilidad interna sobre las cuales se organiza el sistema de trabajo en planta y que pueden implicar nuevas formas de organización del trabajo. La flexibilidad funcional se expresa en el desarrollo de diferentes funciones y habilidades en el caso de los operarios y de formas de polivalencia obrera, y en las limitaciones en su aplicación.

Como se presentó en apartados anteriores, la política de flexibilidad salarial se inscribe en el marco de la reestructuración de las relaciones laborales, que se produjo en la empresa, como una estrategia empresarial de reducción de costos laborales para poder enfrentar la crisis económica y la crisis automotriz del año 2009.

Como resultado de esa estrategia de reestructuración, se diseñó el sistema tabulador salarial que actualmente rige la política de flexibilidad salarial en la planta de Automotores-Celaya. Dentro de este tabulador salarial se definieron tres categorías laborales, auxiliar B, Auxiliar A, Operador titular y Operador especial. De acuerdo con las entrevistas, la observación etnográfica realizada⁴⁷ y la información contenida en el reglamento interno de trabajo de Automotores-Celaya⁴⁸, los auxiliares B se identifican en la parrilla de habilidades con el color amarillo y son los trabajadores de reciente ingreso, que realizan sus operaciones con supervisión de otro trabajador. Los auxiliares A, identificados con el color verde, indica que el trabajador ya domina la operación de su puesto de trabajo. La categoría de operador titular, se identifica con el color azul e indica que el trabajador domina la operación y puede capacitar o entrenar a otros operadores auxiliares, porque tienen un conocimiento más amplio del proceso productivo, del área y la línea de producción en la que trabaja. Sin embargo, hay que aclarar que de acuerdo a las entrevistas realizadas, en la práctica no es el operador especial el que entrena exclusivamente a los auxiliares, ya que en varios entrevistados mencionan que aún sin ser operadores han tenido que entrenar trabajadores nuevos, lo cual en algunos casos ha representado problemas. Más adelante se retomará este punto.

Por su parte, la categoría del operador especial, refiere a los montadores de prensas, que requieren un conocimiento más especializado de las máquinas, en estas categorías laborales se exige principalmente la experiencia laboral que tengan y los conocimientos adquiridos en los puestos de trabajo. También hace referencia a los operarios del taller de troqueles, que son líderes técnicos especialistas. Estos operarios por tener una mayor calificación en términos escolares tienen salarios más altos que el resto de categorías laborales y reciben una compensación adicional en su salario de carácter mensual⁴⁹. Así se encuentra definido el sistema de tabulador de salarios en el reglamento interno de trabajo, como “parte integrante del contrato celebrado en esta fecha entre sindicato y la empresa, el cual entrará en vigor a partir del día 1 de marzo de 2011”⁵⁰:

⁴⁷ Como ya se había mencionado, en cada línea o célula de trabajo en todas las áreas productivas, se encuentran tableros con información sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo punta estrella, no solo sobre los indicadores con lo que deben cumplir, sino también sobre la parrilla de habilidades que define las categorías laborales y los posibles ascensos para cada puesto de trabajo.

⁴⁸ Documento en el que se encuentra la descripción del tabulador de salarios (en cifras de salario por día)

⁴⁹ Información obtenida en algunas entrevistas, a través de la observación etnográfica de la información consignada en los paneles de los equipos punta estrella y en una plática telefónica con el representante sindical Gaspar López.

⁵⁰ Tanto la cita como los cuadros pueden consultarse en el reglamento interno de Automotores-Celaya en la página 16.

Cuadro no. 6

CATEGORIA	BAJO	MEDIO	ALTO
Aux. B	\$135.40	\$144.00	\$152.15
Aux. A	\$163.02	\$174.43	\$184.76
Operador	\$195.62	\$216.27	\$230.95

Operador especial (compensación)	\$66.04
-------------------------------------	---------

De manera que cuando las y los trabajadoras, son contratados por la empresa, ingresan como auxiliares B e inicialmente reciben un salario bajo. Luego de tres meses de trabajo en la empresa, reciben un incremento salarial que los sitúa en un salario medio y finalmente a los siguientes tres meses llegan al tope salarial para esa categoría, que corresponde al salario más alto. Para cada categoría laboral A, B u operador titular, pasado un año aproximadamente ya se ha llegado al tope salarial máximo. Es decir, que cada categoría laboral tiene unos topes determinados, de acuerdo a las habilidades que aprende en su puesto de trabajo.

Para que cada operario en una determinada categoría laboral, pueda ser ascendido a otra categoría, el departamento de recursos humanos les aplica un examen de conocimientos sobre el puesto de trabajo al que desean aspirar. De ser aprobado el examen, los operarios pueden ser ascendidos de categoría, pero en la medida en que exista una vacante para ese puesto y que además, cumplan cabalmente con el requisito de no tener faltas de asistencia al trabajo:

“(...) Ajá, pero no es mucho, lo que te digo. O sea, tu entras ganando ciento... ahorita ya son 130, a los tres meses automáticamente se te hace un incremento, ese ya es automático, ajá. Pero ese si es automático y sí hay una condición, no debes faltar, una vez que tu faltas, tienes que comenzar a partir del día que faltaste, otros tres meses. Entonces si es para pensar si de veras te conviene faltar o no. Pero vamos a pensar que no faltaste, ya te dan tu aumento como a 147 (uhum), a los siguientes tres meses, te hacen otra, un examen, ese sí es un examen, y una vez que ya está aprobado te hacen otro aumento como de 149, 152 porai, no estoy bien segura, y el último llega hasta el tope. O sea que en realidad no tarda mucho en lo que estés ganando, casi al año ya tienes lo que es el tope de eso, en el área que estés. En cualquiera de las áreas que estés. Sea en prensas o sea en remachado, pero sí tienes la opción... la oportunidad de superarte, de aspirar al sueldo de prensas porque en cuanto hay una vacante empiezan a voltear a ver a los de remachado. Sabes qué, quién tiene más tiempo, a quién ves tu que va a poder con el trabajo, y a esa persona ya se le da la oportunidad, e igual a los siguientes tres meses ya se le nivela su sueldo a los de los demás” (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

Este sistema tabulador salarial se basa entonces en tres categorías laborales definidas de acuerdo a las habilidades y antigüedad acumulada en un determinado puesto de trabajo, que les permiten a los trabajadores obtener incrementos salariales trimestrales para cada categoría, pero limitados

por el cumplimiento con el requisito de una asistencia perfecta. Sin embargo, los aumentos salariales trimestrales por antigüedad, llegan a su tope prácticamente cada año, y la opción que queda para obtener mayores incrementos salariales es ascender de categoría, moviéndose hacia otra área de trabajo pero solo en calidad de operador titular y no de suplente. Así que precisamente esta distinción entre titular y suplente implica una limitación para obtener incrementos salariales. Se supone que cuando un trabajador llega a la categoría auxiliar A, la idea es que pueda aprender habilidades de otros puestos y áreas de trabajo. Así que por ejemplo, un operario puede ser auxiliar A en el puesto de remachado, pero ser suplente en el puesto de prensas, o tubos, o en los dos al mismo tiempo. O de igual forma, un operador titular en un determinado puesto, puede ser suplente en otros puestos de trabajo ya que ha comenzado a aprender otras habilidades. Y así las y los operarios pueden llegar a acumular varias habilidades de diferentes puestos de trabajo, pero aprender otras habilidades en calidad de suplente no implica que obtengan un incremento adicional por el desarrollo de esos otros trabajos. Es decir que los incrementos salariales son fijos y exclusivos para cada categoría laboral de acuerdo con su tope, pero no se aplican aumentos adicionales cuando se aprenden nuevas habilidades en calidad de suplentes.

Como señala la entrevistada, el primer incremento salarial se aplica en automático pasados tres meses, pero para el siguiente aumento que se aplica semestral y anualmente, el departamento de recursos humanos aplica un examen de conocimientos para asignarlo, además de la evaluación de la puntualidad dentro del desempeño en los equipos de trabajo punta estrella y del examen específico requerido cuando existe una vacante para que los trabajadores puedan ascender de categoría laboral.

Así que el examen de conocimientos es uno de los principales instrumentos para obtener incrementos salariales y para que un trabajador sea asignado en un determinado puesto de trabajo. Esto se confirma con los resultados de la encuesta realizada, que muestra que los principales procedimientos usados en la empresa dentro del proceso de asignación de los puestos de trabajo, son el examen de conocimientos en primer lugar con un 47,6%, y el examen de habilidades y aptitudes y por propuesta del jefe inmediato o del departamento de recursos humanos, con un 19%, respectivamente.

Gráfico No. 16. Cuál fue el procedimiento usado para asignarle el puesto cuando ingresó

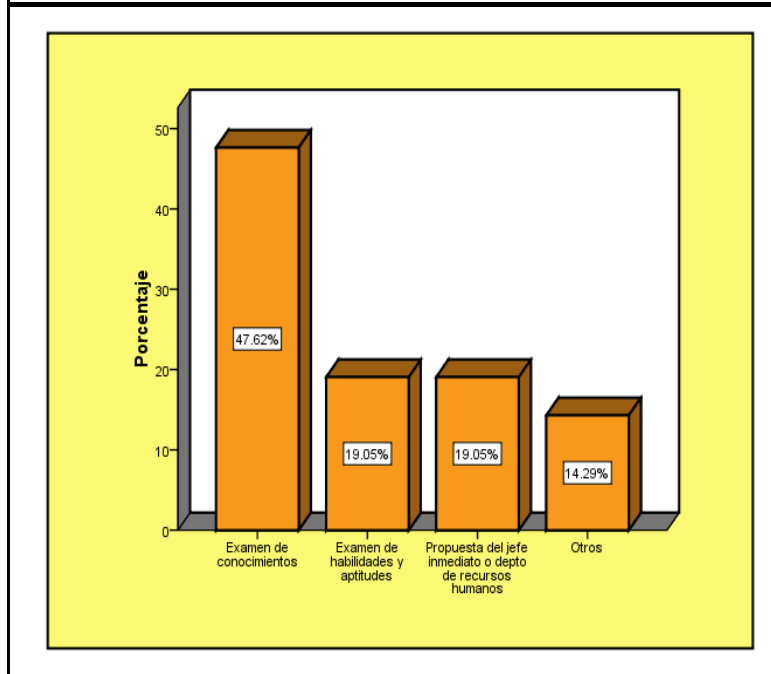


Tabla no. 18		Recuento	% del N de la columna
A través de qué procedimientos la(lo) han promovido o ascendido⁵¹	Antigüedad en el trabajo	8	38.1%
	Examen de conocimientos	10	47.6%
	Examen de habilidades y aptitudes	12	57.1%
	Dominio de operaciones y tareas	10	47.6%
	Aprobación de cursos de capacitación	6	28.6%
	Por propuesta del equipo de trabajo	3	14.3%
	Propuesta del jefe inmediato o el departamento de recursos humanos	6	28.6%
	No existen procedimientos formales	0	.0%
	Otra forma (especifique)	0	.0%
	No lo han promovido	2	9.5%
	Total	21	100.0%

Respecto a los procedimientos a través de los cuales han promovido o ascendido a los trabajadores encuestados, teniendo en cuenta que esta es una pregunta de respuesta múltiple, los cuatro procedimientos que más destacan son el examen de habilidades y aptitudes con un 57,1%, el dominio de operaciones y tareas, y el examen de conocimientos con el mismo porcentaje en los dos casos, 47,6%, y la antigüedad en el trabajo con un 38,1%. Sin embargo, la aprobación de

⁵¹ Los porcentajes de esta tabla suman más del 100% ya que es una pregunta de múltiple respuesta.

cursos de capacitación y la propuesta del jefe inmediato o del departamento de recursos humanos, también parece tener cierto peso, con un 28,6% para cada una.

Sin embargo, estos procedimientos formales aunque se toman en cuenta por la gerencia y el departamento de recursos humanos a la hora de asignar puestos y promover ascensos, en la práctica no son los únicos que definen la posibilidad de un ascenso de categoría laboral y por tanto de incremento salarial. Como ya se había mostrado, independiente de cada categoría laboral, cada área de producción tiene sus propios topes salariales, de acuerdo a sus respectivos niveles tecnológicos y la segmentación de sexo-género que la acompaña. Por tanto, las áreas de trabajo más feminizadas tienen los topes salariales más bajos, en las que además no hay otras habilidades que aprender por lo que sus salarios no podrían incrementarse.

De igual forma, por el momento la posibilidad de ser trasladadas a otras áreas de trabajo, más automatizadas y donde el sueldo es mayor, al ser masculinizadas, están vedadas para ellas por el criterio y estereotipo sexual, de un aparente mayor uso de fuerza física en las operaciones de las áreas con niveles tecnológicos altos. Así lo expresa la entrevistada Teresa González:

“(...) Pero ya ahorita el sueldo que tenemos, los que tenemos un poquito más, ya es por los incrementos anuales, por lo que hemos ido subiendo un poquito más. (¿Pero ese tabulador si funciona para todos los de piso?) Ahorita sí. Sí se cumple, pero digamos que está para áreas diferentes... porque para el área de lo que es estampado, prensas, sí funciona, hasta donde te digo, hasta 187 pesos, pero para el lado de remachado, no. Ahí su tope de los auxiliares es de 170 pesos. Y ya si llegan a ser este, operadores, ya llegan a 180 y tanto (uhum). Y pues ya los otros que tienen 200 pesos, ya tienen tiempo trabajando. (¿Pero eso de los tabuladores es porque van subiendo de categoría o algo así, o es por productividad?) No, digamos es por antigüedad (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

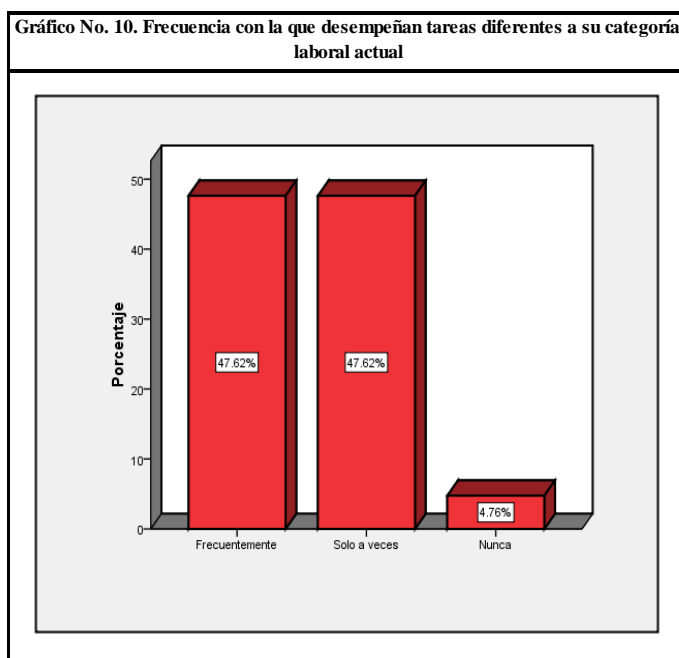
“(...) no, pues fueron este... a mí, de ciento cuarenta y dos pesos, fue de hace como tres o cuatro meses, de ciento cincuenta y nueve que es el tope. De hecho en la lavadora no ganan, en la lavadora no, creo que en remarcado si es un poquito más, en prensas (uhum), este pero aquí, aquí en estampado y en la lavadora es eso su tope, con ese... después de tres, cuatro meses te hacen un examen para ver lo de la parrilla, que si, sí, o si no, ya ves, como es por colores” (Gloria Terán, 39 años, operaria de lavadora, unidad de metal, entrevista realizada el 13 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal-Mart en Celaya).

El sistema de trabajo por equipos punta estrella, al intentar desarrollar un trabajador polivalente y multihabilidades, tiene como propósito que cada trabajador, cada mes, desarrolle una nueva habilidad. Tanto las líderes de línea, los líderes de los equipos de trabajo como los supervisores, deben encargarse de mover operarias y operarios a diferentes puestos o incluso áreas de trabajo, aprendan otras habilidades. Sin embargo, para las operarias las posibilidades de ser trasladadas a otras áreas o aprender nuevas habilidades en las áreas más automatizadas y masculinizadas están cerradas:

“eso es... de pronto de habilidades, se va dando ahí en la misma línea. Haz de cuenta que por ejemplo, tengo un grupo de gente y digo en la parrilla de habilidades, porque en la

punta estrella mes con mes yo tengo que estar haciendo movimiento de gente, o sea estarlos capacitando para que sepan otra actividad aparte, por decir empaque (uhum), si están en empaque, y te quieres enseñar en ventas, sales y te capacitas. Nomás este siempre y cuando se esté cubriendo esa vacante por ese momento, y así van avanzando los muchachos mes con mes, pero eso depende mucho del let, de estarlos capacitando y que le sepan a todo (uhum) o sea hacer más que nada un grupo de multihabilidades, o sea es lo que busca la punta estrella, que nadie se quede ahí estancado, que vayan aprendiendo. Pero es el comentario que me dicen los muchachos, pero es que no te ofrecen más y si tú te vas a enseñar a todo y por el mismo sueldo, pues no tiene caso, o sea necesitan también un motivo, pues en eso si tienen razón” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

En este sentido, los resultados de la encuesta aplicada muestran que es frecuente que los y las operarias desempeñen tareas diferentes a las asignadas en su categoría laboral. Esta es una variable indicadora de la flexibilidad funcional que se aplica en la empresa basada en sistema de trabajo multihabilidades con los equipos punta estrella. En el siguiente cuadro se observa que para el 47,6% de los trabajadores es frecuente desempeñar tareas de otros puestos de trabajo, aunque para el mismo porcentaje de trabajadores, solo a veces realizan estas tareas. Solo un 4,8% responde que nunca desempeñan tareas diferentes a las de su categoría. Así que efectivamente dentro de los principios de la filosofía lean basada en la parrilla de habilidades de los equipos de trabajo punta estrella, sí se intenta promover que los trabajadores desarrollen diferentes tareas dentro del proceso productivo y que conozcan las funciones de diferentes puestos de trabajo.



Como lo menciona la entrevistada Viridiana, incluso para los mismos operarios que están en las áreas con niveles tecnológicos más bajos como en la línea de empaque y de raqueo en el área de pintura, o en niveles tecnológicos medios como las de remachado, es difícil poder moverse hacia otras áreas. Aunque de hecho, sí pueden aprender habilidades de otros puestos, lo hacen pero recibiendo el mismo salario, lo que en lugar de ser un incentivo al desarrollo de su polivalencia,

se convierte en una mayor carga de trabajo y frustración pues no se ve acompañada de un incentivo salarial. De todas maneras, son las operarias, las que se encuentra en la escala salarial más baja y las que cuentan con menos posibilidades de aprender habilidades de otras áreas, y más aún de ser trasladadas como operarias titulares a los puestos de trabajo con niveles altos de automatización. De manera que el salario en general es una de las mayores fuentes de queja de las y los trabajadores, principalmente en el caso de las mujeres.

Los resultados de la encuesta también muestran que son más los hombres que frecuentemente realizan otro tipo de tareas, con un 61,5%. Mientras que las mujeres solo a veces desempeñan tareas diferentes a las de su categoría, representando un 62,5%. Así que dependiendo de las áreas, más feminizadas o masculinizadas, hay más o menos posibilidades de aprender otras tareas y desarrollar nuevas habilidades.

		Tabla no. 11					
		Sexo					
		Mujer		Hombre		Total	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Frecuencia con la que desempeñan tareas diferentes a su categoría laboral actual	Frecuentemente	2	25.0%	8	61.5%	10	47.6%
	Solo a veces	5	62.5%	5	38.5%	10	47.6%
	Nunca	1	12.5%	0	.0%	1	4.8%
	Total	8	100.0%	13	100.0%	21	100.0%

Es decir, que las mujeres tienden a permanecer más fijas dentro de sus tareas por ser áreas más feminizadas, donde las tareas están más limitadas y delimitadas. Mientras que las áreas masculinizadas o mixtas, tienen mayor variedad de funciones, y para los operarios es más fácil moverse a otras áreas, mientras que las operarias no pueden moverse hacia las áreas más masculinizadas y automatizadas:

“En este momento mi salario es \$183, \$183 y este es como le cuento... más que nada, buen rendimiento, poderme mover de área, también allá pagan más, aquí pagan más o menos (en pintura)... todo el tiempo es tener responsabilidad, buena conducta, no tener antecedentes malos ni nada de eso para poderte mover en las áreas y este solo que ya prácticamente tengas problemas con el supervisor ya te cambian de área, te cambian de área y este, solamente así. (...) Ah, que más que ellos, es que todos ellos (área de pintura) están en \$160 todos (...) (¿Y tú por qué tienes un poquito más?) Porque yo pertenezco a fundición, nada más que me aventaron para acá, movieron gente más que nada, movieron gente de allá para enseñar a más muchachos allá, porque van a echar a andar dos hornos, ya nada más, no es uno, son dos y esos dos, los van a echar a andar por aquella nave que se abrió de aquel lado. Allá van a poner otra línea de inyectoras, de fundidoras para, para que se abastezcan, es lo que sé, a mí me echaron para pintura, a otro chavo lo echaron aquí a maquinado... pero haga de cuenta que nos regaron (...) ya con mi salario, nada más que hasta este año entrante es cuando nos van a remover otra vez, pero ya cuando terminen aquella nave que está allá, antes no... si piden gente allá o de ausencia, pues sí, porque nosotros estamos como quien dice ya enseñados para la máquina o así, la

máquina y mantener las temperaturas y todo ese rollo” (Félix Guzmán, 52 años, jefe de calidad de la unidad de metal, entrevista realizada el 29 de noviembre de 2013 en la planta Automotores-Celaya).

Así pues que la aplicación la filosofía lean y toyotista en la planta está bastante limitada, en lo que se refiere al desarrollo de un trabajador multihabilidades y polivalente, porque el aprendizaje de otras tareas no implica la posibilidad de ascenso real a otras áreas de trabajo, y menos un incremento salarial. De igual forma, no implica un mejoramiento en la organización de la producción y del control de calidad, ya que aprender nuevas habilidades se hace más en función de las necesidades coyunturales de la producción en la planta, que del logro de mayores calificaciones en los puestos de trabajo y de una mejor capacitación para los y las operarias. Estas necesidades coyunturales tienen que ver principalmente con los incrementos en la demanda del cliente en un determinado producto, que exige trabajar horas extras, o por la inasistencia de un compañero de trabajo.

Los resultados de la encuesta confirman esta situación, en tanto la frecuencia con la que los y las operarias trabajan horas extras es también una variable indicadora de las forma de movilidad interna y de la flexibilidad funcional que se aplica en la planta de Automotores-Celaya. En la siguiente tabla se observa que un poco menos de la mitad de los trabajadores encuestados trabaja horas extras regularmente, con un 42,9%. Mientras que el 28% de los y las operarias afirma que solo se les ha aplicado esta forma de movilidad interna esporádicamente. Y para el 19% de los trabajadores nunca ha tenido que trabajar horas extras. Solo el 9,5% responde que han tenido que trabajar horas extras de manera muy frecuente. En general entre los trabajadores encuestados la frecuencia con la que trabajan horas extras es regular y a veces esporádica.

		Tabla no. 12					
		Sexo					
		Mujer		Hombre		Total	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Frecuencia con la que se le han aplicado la forma de movilidad interna (trabajar horas extras)	Muy frecuente	1	12.5%	1	7.7%	2	9.5%
	Regularmente	2	25.0%	7	53.8%	9	42.9%
	Esporádicamente	4	50.0%	2	15.4%	6	28.6%
	No aplica	1	12.5%	3	23.1%	4	19.0%
	Total	8	100.0%	13	100.0%	21	100.0%

En cuanto a la diferencia por sexo, la mitad de las mujeres encuestadas trabajan horas extras de manera esporádica, mientras que la mitad de los hombres se les han aplicado esta forma de movilidad regularmente. Es decir que en general, para los hombres y las mujeres encuestados, no es muy frecuente trabajar horas extras.

En cuanto a la forma de movilidad interna referida a trabajar en días de descanso obligatorio, un poco menos de la mitad de los trabajadores encuestados solo se le ha aplicado esta forma de movilidad interna esporádicamente, representando un 42, 9%. Mientras que el 33,3% de los encuestados nunca ha trabajado en días de descanso obligatorio. Solo el 14,3% se le aplicado esta forma de movilidad interna muy frecuentemente, y al 9,5% se le ha aplicado, regularmente.

Frecuencia con la que se le han aplicado la forma de movilidad interna		Tabla no. 13					
		Sexo					
		Mujer		Hombre		Total	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
(Trabajar en días de descanso obligatorio)	Muy frecuente	0	.0%	3	23.1%	3	14.3%
	Regularmente	1	12.5%	1	7.7%	2	9.5%
	Esporádicamente	5	62.5%	4	30.8%	9	42.9%
	No aplica	2	25.0%	5	38.5%	7	33.3%
	Total	8	100.0%	13	100.0%	21	100.0%

En cuanto a las diferencias por sexo, un poco más de la mitad de las mujeres encuestadas, el 62,5%, se le ha aplicado esta forma de movilidad esporádicamente. Al 25% nunca se le ha aplicado esta forma, y solo el 12,5% responde que ha trabajado en días de descanso obligatorio de manera regular. En el caso de los hombres, esta forma de movilidad se ha aplicado de manera más variable. Al 38,5% nunca ha trabajado en días de descanso obligatorio, el 30,8% solo lo ha hecho esporádicamente. Mientras que el 23,1% se le ha aplicado esta forma de movilidad regularmente, y solo el 7,7% ha trabajado en días de descanso obligatorio regularmente.

Esta variabilidad en los porcentajes de la frecuencia con la que los y las operarias trabajan en días de descanso obligatorio, parece explicarse por las diferentes exigencias en torno a estas formas de movilidad interna para cada área de trabajo. Al parecer hay en puestos de trabajo masculinizados en donde es muy frecuente trabajar en días de descanso obligatorio, y por tanto trabajar horas extras. Mientras que en general para las mujeres es más esporádico que se les aplica estas formas de movilidad:

“No, solo cuando es de 12 horas, ahí sí (risas) hijo de la fregada, ya me ando cayendo de sueño o el cansancio. Mira, mañana voy a quedarme todo el día, “¿a qué hora me ve mi familia?”, pero bueno no es siempre, es porque debo tiempo, todos los de ahí de pintura debemos tiempo. Y sí, ya nos gozamos esos días tres días que nos dieron para descansar entonces ahorita nos los están cobrando (uhum), y pues ya con esto de que no vamos a trabajar, vamos a pagar el día 24 y el día 30 (de diciembre) pero es tiempo por tiempo, y se nos van a aumentar más las horas que debemos. Por eso promovió a este... hacer que pagáramos tiempo toda esta semana, nos hemos quedado de dos en dos, entonces sí, ya los siguientes días vienen descansos, pues ya no debamos tanto, nos han hecho ir los domingos en la mañana como quiera dices bueno, ya son horas que ya me gasté” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

“Ahí sí (en prensas), ahí era de casi siempre estar trabajando los fines de semana, qué te gusta, si andabas en la noche, tenías que ir el día sábado y si andabas de lunes a sábado pues ir los domingos. Cuando hay mucho trabajo ahí se requiere las horas extras” (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

“(...) sí, de la producción, si estas atrasada o como dices, a veces la maquina no está funcionando al cien y pues si requiere que... no, pues igual ha sido así, sabes qué, el

domingo tiempo extra, hay que hacer esto, lo otro o la limpieza de la lavadora, las piñas, o ahí para remachado... no, fue hace como unos cuatro meses más o menos” (Gloria Terán, 39 años, operaria de lavadora, unidad de metal, entrevista realizada el 13 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal-Mart en Celaya).

Así que de acuerdo con lo que señalan los y las entrevistadas, en los puestos de trabajo donde puede ser más frecuente trabajar horas extras es en prensas, pintura, inyección de aluminio y maquinado, es decir en las áreas más masculinizadas y automatizadas, a excepción del área de pintura. Las horas extras las trabajan principalmente los días sábados o domingos, dependiendo del turno que tengan, pero también hay casos en los que tienen que doblar turno o trabajar en un turno de 12 horas diarias. Los entrevistados afirman que trabajar horas extras se requiere principalmente cuando hay mucha demanda del cliente, -es decir mucha producción-, cuando la producción se ha retrasado debido a fallas en las máquinas o para limpieza de las mismas, para realizar labores de retrabajo en piezas con defectos de calidad y cuando se presentan inasistencias de compañeros de trabajo. También hay necesidad de trabajar horas extras para labores de limpieza de las áreas, de las máquinas y cuando deben tiempo. Es decir, cuando los trabajadores han tenido vacaciones o días de descanso como las festividades decembrinas o cuando se presente una baja producción y daños en las máquinas, los y las operarias deben recuperar y pagar ese tiempo de trabajo. Sin embargo, como señala la entrevistada Gloria en otros puestos de trabajo como en los de la lavadora, no es muy frecuente, ya que ella señala que lleva más de dos meses sin trabajar horas extras, y cuando lo hacía, era solicitada principalmente para el área de remachado.

En cuanto a la capacitación de los y las trabajadoras, aunque los exámenes de conocimientos y de habilidades y aptitudes son los procedimientos más usados para asignar puestos de trabajo cuando ingresan los y las operarias, y para ser promovidos o ascendidos; en realidad, hay poca capacitación tanto para hombres y mujeres y pocas posibilidades de ser trasladados a otras áreas de trabajo. Sin embargo, las mujeres son las que tienen menos posibilidades porque no se las capacita, ni se las evalúa para desempeñar trabajos en las áreas más automatizadas. Para ellas, ni los cursos de capacitación, ni la antigüedad en el trabajo implican posibilidades para ser ascendidas:

“(...) Sí. Sí tienen mejor salario que nosotros (en prensas), ya nosotros estamos en un tope, ya por ejemplo, hay una titular de remachado, llegamos a titulares, ya de ahí es muy difícil de que muevan, ya sea que te salgas, o que te corran. Pero para que alguien ya pueda subir a lo que es este puesto, es muy difícil, porque ahorita te puedo decir yo cumplo siete años, ya seis años en remachado, y mientras no me mueva yo de ahí, ninguno de mis compañeros va a poder subir a mi puesto. Hay compañeras que tienen ocho y los mismos ocho operando o remachando, o sea mientras ellas no se muevan, mientras a ellas no las quiten, no las corran nadie más puede aspirar a ese puesto (uhum). Para nosotras ya es un stop, hasta aquí llegaste y hasta aquí te quedaste, ni como tratar de que nos cambien a otras áreas, de que nos muevan a un lugar donde ganes mejor, donde trabajes menos pero... no, eso ya es el stop para ti, muchas veces aspiras a otra cosa pero pues... ya llegando ahí ya no puedes más, ya moverte de ahí es muy difícil” (Jazmín Cruz, 24 años, operaria de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 5 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal Mart-Celaya).

Así que las consideraciones sobre las calificaciones que podrían adquirir operarios y operarias en determinados puestos de trabajo, se relacionan además con los procesos de capacitación y promoción de los trabajadores. Los y las entrevistadas en general se manifiestan inconformes con las capacitaciones recibidas y consideran que necesitan adquirir mayores conocimientos sobre cuestiones específicas que aún no tienen claras:

“Sí, sí, nos falta mucha capacitación, hay nuevas cosas que se integraron a las máquinas y hay que volver a empezar. El hecho de tener que capacitar gente, también es que te capaciten primero a ti, para que puedas capacitar bien a los demás. Más que todo tienes que estar tú, no te digo al cien por ciento porque pues igual no puedes, o sí se puede, pero a veces también depende de uno mismo, el querer aprender, el querer saber. Pues ahora sí que nos falta mucha capacitación, incluso más para los que apenas vamos empezando, y en ellos me incluyo, porque pues del hecho de que te digan: “te vas de titular de la maquina mañana”, pues yo creo que eso no es así. Antes que... debes hacer un examen, antes que nada debes recibir una capacitación para el puesto, una inducción del puesto y no es que vengan y te digan pues te vas y ya. No, no es una capacitación, una inducción, todavía a lo mejor el: “si quieres o si puede”. Pero de que se puede, se puede (uhum), yo creo que ya depende de cada uno. Sí necesitamos más capacitación (...) sí, porque se... lo que es la cámara de visión se metió, lo que es el ajuste de otros sensores. Entonces hay que volver a empezar y volver agarrar otra vez lo que es el ajuste bien, que te salga y que esto. Por ejemplo, ahorita lo que tienen también, es que están infiltrando lo que es un sensor para detectar piezas que vienen mal remachadas (¿un poca-yoke sería eso?) más o menos (...) Eso fue uno de los cambios, porque ya nada más antes se detenían, lo que eran las bases de tintores, con eso salía un tornillo mal, más grande, más chico y ya. Pero simplemente... no, que es la cámara de visión ya para hacer... más que todo, hacer supuestamente más seguro el proceso pero... mira nos falta la capacitación, un poco más en la cámara de visión (uhum), pero yo creo que no ha servido al cien por ciento como debiese de ser, porque nos hemos... afortunadamente nos hemos encontrado con compañeros... que se bloquean, no... las cámaras de visión, se bloquean los sensores, entonces, pues sí nos sirve y no nos sirve de igual manera, pues de qué sirve que lo tenga si no lo vas a usar adecuadamente” (Jazmín Cruz, 24 años, operaria de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 5 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal Mart-Celaya).

“Pues en realidad, te digo, que es muy poco de conocimientos, no es así muy estricto, es la política, lo que está más, más... como te diré, está más enfocado en lo que es la seguridad, la política de la empresa, la calidad, este... pues más que nada. Más que todo eso, ya los conocimientos de tu máquina en la que estás, pues ya te preguntan lo más indispensable como cuáles son tus documentos que más utilizas, o sea, está más enfocado ahí. Ya cuando se trata de un lugar donde sí se necesite un poco más de conocimientos, pues ya ahí, es más que nada que te van a dar una capacitación” (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

Como lo expresan las entrevistadas, las capacitaciones que reciben son muy pocas, y algunas sienten que ni siquiera se sienten bien entrenadas para asumir el puesto de operadora titular. En el caso de Jazmín, ella fue designada como titular sin ni siquiera recibir una capacitación, o aprobar

un examen de conocimientos sobre el puesto, ya que la operadora principal sufrió una incapacidad. De igual forma, se han incorporado algunos cambios en las máquinas poka-yokes, sobre los cuales tampoco han recibido capacitación, más aún cuando están presentando muchas fallas en su funcionamiento.

De igual forma, de acuerdo con lo que afirma la entrevistada Teresa, la aplicación del examen de conocimientos para ascender de categoría o recibir un incremento salarial, no parece ser una evaluación específica, enfocada en las funciones del operario en el puesto. Más bien lo que prevalece en la evaluación son conocimientos básicos sobre la política de calidad, de seguridad y la misión y visión de la empresa.

De manera pues, que estos exámenes como procedimientos formales de asignación de puestos y promoción de ascensos, no miden realmente las calificaciones adquiridas en un determinado puesto de trabajo, o las habilidades aprendidas para desarrollar un trabajo diferente. En realidad, en la práctica, no parece presentarse mucha movilidad laboral entre puestos y áreas de trabajo, menos aún en el caso de las operarias. Y en la asignación de puestos, parece pesar más las eventualidades y coyunturas que se presentan en los puestos de trabajo, por la rotación, despido o incapacidades de los trabajadores, que definen quien desempeña un determinado trabajo. De igual forma, la antigüedad en la empresa y la confianza con los directivos, supervisores o el departamento de recursos humanos, parece tener también un peso importante para ser asignado o promovido a un determinado puesto. En los casos de Teresa cuando fue promovida a prensas y al área de tubos, y de Jazmín al ser designada como operaria titular, parece haber pesado más criterios como su antigüedad, y principalmente en el caso de Teresa su cercanía con sus superiores que le permitió ganarse su confianza y poder ser trasladada y capacitada en áreas con mejores niveles salariales.

El sistema tabulador y la parrilla de habilidades en la que se sustenta, están diseñados e intentan responder a una filosofía lean y toyotista basada en el desarrollo de un trabajador polivalente o multihabilidades, pero que en realidad no promueve capacitaciones adecuadas para lograr ascensos, ni el desarrollo de calificaciones sobre las funciones de cada uno de los puestos de trabajo. En realidad no se ha logrado desarrollar un trabajador polivalente, puesto que las habilidades que se supone deben aprender están más en función de la variabilidad de la demanda y la producción, que de la búsqueda de una mayor cualificación de los y las operarias.

Las operarias son las que tienen menos posibilidades de ascenso laboral, de aprendizaje de las funciones de las áreas con niveles de automatización alta y por tanto de lograr mayores incrementos salariales.

El sistema tabulador salarial aplicado en Automotores-Celaya refiere a un tipo de relaciones laborales específico de esta planta, en donde al parecer se incentiva el incremento del salario y el desarrollo de multihabilidades, pero en realidad está bastante limitado pues depende de la puntualidad, la antigüedad, la cercanía y confianza con los jefes. Es un sistema de trabajo que se aplica más cubrir un puesto cuando se incrementa la demanda o cuando hay inasistencias de los operadores. Este sistema tabulador responde a una política salarial empresarial de reducción de costos laborales, sustentada en topes salariales diferentes para cada área de trabajo de acuerdo a sus niveles tecnológicos, y que busca legitimidad en los estereotipos sexuales en el espacio de trabajo, sobre la menor capacidad física de las mujeres, generando una situación de segmentación y discriminación de sexo-género en el piso de la fábrica.

De manera que este sistema de trabajo genera mucha inconformidad entre los trabajadores, principalmente en las operarias, puesto que no contribuye a desarrollar nuevas habilidades y trabajadores polivalentes, con mejores salarios e incentivos económicos, ni a mejorar la organización de la producción. Sino que por el contrario, incrementa las cargas de trabajo, genera desmotivación frente a la nueva cultura laboral que se pretende imponer, profundiza la competencia entre compañeros de trabajo y genera frustración frente a las posibilidades de ascenso y de aumentos salariales, mucho más fuerte en el caso de las operarias que trabajan en las áreas mixtas y feminizadas, con niveles tecnológicos bajos.

4.5. Toyotismo precario como configuración sociotécnica en la planta de Automotores-Celaya

De acuerdo con lo analizado y reconstruido hasta el momento con respecto al perfil sociodemográfico, la estrategia empresarial de reestructuración de las relaciones laborales, las formas de flexibilidad numérica, salarial y funcional aplicadas, las relaciones sindicales, la organización de la producción, los niveles tecnológicos y la segmentación de sexo-género, es posible definir el tipo de configuración sociotécnica que caracteriza a esta planta.

La configuración sociotécnica de la planta de Automotores-Celaya se basa en una estrategia empresarial de reestructuración de las relaciones laborales, con el objetivo de hacer frente a la crisis económica automotriz a través de la aplicación de formas de flexibilidad numérica, salarial y funcional. La flexibilidad numérica consistió en la subcontratación de todo el personal de producción basada en la firma de un contrato de protección patronal con una empresa contratista y el consentimiento del secretario general del sindicato de la industria automotriz. Las relaciones sindicales en la planta entonces tienen como finalidad encubrir la subcontratación ante los trabajadores y ejercer un control sobre ellos para favorecer los intereses de la empresa por encima de las demandas obreras, a través del ejercicio de una dinámica sindical unilateral y antidemocrática, en la que los trabajadores no participan ni activa ni de manera autónoma. Este tipo de relaciones sindicales de carácter patronal le permiten a la gerencia de Automotores-Celaya imponer una unilateralidad en la negociación de las relaciones laborales.

La aplicación de este tipo de flexibilidad numérica basada en la subcontratación con un contrato de protección patronal avalado por un sindicato, define en parte el perfil de la mano de obra de esta planta maquiladora de autopartes cuyas principales características que implican una ruptura con la maquila tradicional de la frontera norte y feminizada. Esta es una mano de obra más educada, con la secundaria como nivel mínimo alcanzado, trabajadores con un promedio de edad de 34 años, casados y con hijos generalmente, con salarios no tan bajos, con un promedio de antigüedad mayor de 2 años.

Y esta flexibilidad numérica tiene su consecuencia en las formas de flexibilidad funcional y salarial aplicadas de acuerdo a la organización de la producción en la planta. A partir de la subcontratación se establece un tabulador salarial que responde a una política salarial empresarial de reducción de costos laborales, basada en topes salariales diferentes para cada área de trabajo de acuerdo a sus niveles tecnológicos y a las diferentes categorías laborales diseñadas dentro de un sistema de trabajo con algunas características de los modelos lean y toyotista, con el desarrollo de un trabajador polivalente con la parrilla de habilidades, bajo la forma de los equipos de trabajo punta estrella. Las áreas feminizadas y mixtas tienen los niveles tecnológicos y salariales más

bajos (medio e inferior), mientras que las áreas principalmente masculinizadas tienen niveles altos de automatización y los mejores salarios. Esta división sexual de trabajo se enmarca dentro de una política de flexibilidad funcional y salarial, y ubica a los operarios en las áreas con niveles tecnológicos de transformación principal de la materia, es decir tienen el control sobre los instrumentos y equipos de producción más complejos; mientras que las mujeres son ubicadas en las áreas donde se desarrollan trabajos subordinados a las áreas con niveles tecnológicos altos, como en las labores de control de calidad e inspección de defectos en las piezas. Así que la configuración de relaciones entre estas formas de flexibilidad salarial y funcional genera una segmentación de sexo-género en el piso de la fábrica, que responde a una política de reducción de costos laborales, vía salarios más bajos para las áreas feminizadas y que se legitima en un discurso gerencial basado en estereotipos sexuales sobre los roles, tipo de trabajos y las capacidades físicas e intelectuales de las mujeres en el piso de la fábrica, que se encuentra consignado formalmente en reglamento interno de trabajo. El estereotipo sexista sobre la menor capacidad física de las mujeres, encubre el control que tienen los operarios sobre los equipos automatizados que facilitan su trabajo y que además les permite estar mejor remunerados que ellas. Este estereotipo encubre además las diferentes calificaciones que desarrollan las mujeres en los trabajos manuales y visuales, y que no permite que su trabajo sea valorado salarialmente en la misma forma en que se valora los trabajos masculinizados, por parte de la gerencia y los mandos medios. Más cuando las calificaciones de las operarias parecen ser mucho mayores y complejas que las que tienen los operarios que trabajan en las áreas con niveles tecnológicos altos. Esto explica que el trabajo de las operarias tenga un fuerte peso dentro de la política de control de calidad, y por tanto, sus responsabilidades, las sanciones y el control ejercido sobre su trabajo sean mayores que las que tienen y se ejercen sobre los trabajos de los operarios en las áreas masculinizadas.

La poca responsabilidad y compromiso que dentro del control de calidad tiene el trabajo de los operarios en las áreas más automatizadas, da cuenta que la flexibilidad funcional aplicada en esta planta no responde de manera estricta a un tipo de organización de la producción de carácter toyotista ni a los principios de la filosofía lean del trabajo en equipos y el desarrollo de trabajadores multihabilidades. En realidad el control de calidad no se ejerce de manera estricta dentro del proceso mismo de trabajo en cada una de las áreas, tal como lo definen las filosofías toyotista y lean, sino que se carga la responsabilidad de la detección de defectos de calidad en las áreas ubicadas al final del proceso de producción. Esto ocurre principalmente en el caso del área de prensas en la unidad de metal, ya que en esta unidad los procesos de producción son por pieza. Los operarios de estas áreas con niveles tecnológicos altos se encuentran menos comprometidos con la revisión de calidad de las piezas, y por eso el jefe de calidad de la unidad de metal reporta que los principales problemas de calidad de las piezas provienen del área de prensas, es decir desde el primer momento de formación de las mismas. En el caso de la unidad de aluminio, al ser una parte un proceso de flujo continuo en las áreas de inyección y fundición, el control de calidad se ejerce con un poco más de rigor en cada área, aunque al final también las operarias de inspección en la cabina de ensamble asumen una gran responsabilidad en la detección de defectos de las piezas.

Aunque el sistema de trabajo por equipos de trabajo punta estrella intenta generar trabajadores polivalentes, desarrollar nuevas habilidades y promover la movilidad interna en términos de ascensos entre puestos y categorías laborales de acuerdo a las categorías existentes en la planta, en la práctica la aplicación de la polivalencia obrera se encuentra muy limitada. Las formas de

movilidad interna aplicadas en la organización de la producción y la parrilla multihabilidades dentro del diseño de los equipos punta estrella responden en realidad a las eventualidades en el incremento o descenso de la demanda por parte de los clientes de Automotores-Celaya o para cubrir puestos frente a las faltas de asistencia de los trabajadores. Las operarias de las áreas feminizadas son las que se encuentran más limitadas e incluso excluidas para alcanzar mayores incrementos salariales, pues no tienen posibilidades de ser trasladadas a las áreas más automatizadas que gozan de los salarios más altos.

De igual manera, no hay desarrollos reales en términos de mejoras continuas por parte de los trabajadores, el trabajador que piensa y propone dentro del proceso productivo como principio toyotista encuentra fuertes límites dentro del funcionamiento de los equipos punta estrella. Los Kaicenes que proponen principalmente las operarias no implican cambios fundamentales o soluciones radicales para los problemas de productividad y calidad en la planta, porque no cuentan con la capacitación técnica para poder llevar a cabo mejoras continuas. En realidad, lo que se denominan Kaicenes en la planta refieren a pequeños detalles relacionados con el orden en las áreas de trabajo y con cuestiones sencillas de mantenimiento de las máquinas.

Así que el objetivo principal que parece cumplir los equipos de trabajo punta estrella es un control sobre el comportamiento de los trabajadores que pretende imponer una nueva cultura laboral basada en la interiorización de valores relacionados con la disciplina, la puntualidad, la asistencia laboral, una conducta racional y el orden y la limpieza en las áreas de trabajo, a través del sistema de evaluación y de sanción para quienes obtengan mejores o peores puntuaciones o un mejor desempeño en cada uno de los indicadores de los equipos punta estrella.

Esta nueva cultura laboral que se pretende imponer intenta dar una apariencia de motivación en los trabajadores y de desarrollo de trabajo en equipo, pero en realidad genera competencia entre compañeros de trabajo y conflictos entre ellos. Además incrementa las cargas de trabajo con el supuesto aprendizaje de nuevas habilidades y genera frustración frente a las posibilidades de ascenso, de aumentos salariales, y de obtener los premios y bonos como incentivo a su desempeño en estos equipos de trabajo.

Así que la nueva cultura laboral que se pretende imponer en la planta de Automotores-Celaya, hace parte de la estrategia empresarial de reestructuración de las relaciones laborales que con la subcontratación, desarrolla un sistema de trabajo basado en una jerarquía salarial de acuerdo a los diferentes niveles tecnológicos y tipos de proceso en cada área y unidad de producción y en los equipos punta estrella, que intenta dar una apariencia de cordialidad en las relaciones laborales entre la gerencia, los mandos medios, sindicato y trabajadores. Pero esa aparente cultura laboral cordial se rompe con las quejas, inconformidades y resistencias de parte de los trabajadores, principalmente en cuanto al sistema tabulador de salarios y al funcionamiento de los equipos de trabajo punta estrella. El intento de imposición de normas y valores empresariales y racionales, no son interiorizados ni interpretados de la misma forma por los trabajadores. En realidad manifiestan un rechazo hacia esos valores, en tanto no tienen sentido para ellos, porque desde su percepción no contribuyen al mejoramiento del funcionamiento de la organización de la producción, y sobre todo porque genera desigualdades y frustraciones salariales entre los trabajadores, principalmente entre las operarias.

Así pues que la configuración sociotécnica en la planta de Automotores-Celaya responde a ciertas formas de toyotismo precario, ya que a pesar de que en la planta tienen presencia procesos de

producción complejos y con niveles tecnológicos altos, asociados a ciertas formas de polivalencia y de intentos de desarrollo de formas de trabajo en equipo; en términos de las relaciones laborales, las condiciones de trabajo, la política salarial y el sistema de trabajo sigue siendo precario. Precario en el sentido de que no ha logrado construir una integración cordial entre las diferentes jerarquías de autoridad en la planta, ni mejoras salariales para los trabajadores ni generar confianza entre éstos y el sindicato. De igual forma, los objetivos de la política de calidad y de productividad no siempre se alcanzan, ya que la inconformidad de los trabajadores con el sistema de trabajo y la cultura laboral y sindical autoritaria y unilateral, no lo permite. Una cultura laboral permeada de valores e ideologías sexistas que no logran generar motivación ni identidad de los trabajadores con la empresa.

5. EL CONTROL DEL PROCESO DE TRABAJO Y CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDADES LABORALES EN LA PLANTA DE AUTOMOTORES-CELAYA

El concepto de control del proceso de trabajo remite a las relaciones de poder en el piso de la fábrica, que se establece entre trabajadores, mandos medios y gerencia y sobre la capacidad de cada actor para decidir sobre diferentes aspectos de las relaciones laborales, principalmente sobre el proceso y la calidad. El abordaje de las relaciones laborales desde el punto de vista del control del proceso de trabajo, implica dar cuenta del poder de decisión de la empresa, los trabajadores y sindicatos respecto al empleo, el salario, las condiciones de trabajo, la gestión de la mano de obra, el cambio en la organización, la tecnología y en las relaciones con los clientes y proveedores. Así define el concepto de control De la Garza:

“Se trataría, en otros términos, del control sobre el proceso y resultados materiales y comportamiento de los hombres en la producción. En términos más operativos comprendería el control sobre las decisiones en la producción (técnicas y organizativas) y la inducción o imposición de comportamientos sobre los empleados. Todo esto referido solamente al problema del control en los pisos de fabricación” (De la Garza, 1998A: 35).

En la década de los setentas, Braverman definió el control sobre el proceso de trabajo, en el marco del taylorismo, como la subordinación real de los obreros al capital, con la expropiación de su control sobre el saber hacer. Con la separación del trabajo de concepción, -exclusivo de las gerencias- y el trabajo de ejecución, -asignado solo al obrero-, éste pierde autonomía sobre el trabajo que desarrolla. El obrero queda entonces en una condición de alienación, en tanto no puede identificarse con el trabajo realizado, al perder sus habilidades y calificaciones. Esto a pesar de que Braverman es crítico de la visión del determinismo tecnológico en un sentido pesimista, que consideraría que la aplicación progresiva de la tecnología en el proceso de producción implicaría la mayor alienación y subordinación real de los obreros a las máquinas y al capital.

Pero es Hyman quien introduce una visión un poco más compleja del ejercicio del control sobre el proceso de trabajo y sobre su disputa por parte de los trabajadores, al comprender que el control del proceso de trabajo no solo se ejerce por vías formales, sino también a través de mecanismos informales. En una ruptura con los enfoques estructural funcionalistas, representados por Dunlop principalmente, para el ámbito de las relaciones laborales y el proceso de trabajo. Hyman da cuenta de que no solo las reglas institucionales definen la imposición del control, sino que existe una lucha constante por el poder que principalmente, en el lugar de trabajo, se manifiesta bajo la forma de una frontera invisible del control que reduce el poder formal de los empleadores (Hyman, 1975:26). Así que es esa disputa por el control desde los trabajadores, lo que permite introducir el análisis de sus resistencias frente al control gerencial, que no solo es impuesto, sino también confrontado, negociado, y que incluso puede ser reconfigurado. En este sentido, es que Hyman define las relaciones industriales como el estudio de los procesos de control sobre las relaciones de trabajo, que involucran la organización y la acción colectiva de los trabajadores. Así que el conflicto y el cambio no están definidos exclusivamente por los términos de la formalidad de las reglas e instituciones, sino también por la interpretación e interiorización de las imposiciones formales, que pueden ser resignificadas, rechazadas o resistidas (Hyman, 1975: 12).

De igual forma, las gerencias no solo intentan y logran en algunos casos, imponer su control sobre los trabajadores, a través de reglas formales, sino también a través de mecanismos informales, de prácticas cotidianas que pretenden interiorizar en los trabajadores unos determinados valores, formas de comportamiento, e inducir la construcción de determinadas identidades laborales.

En este capítulo, se abordará específicamente la relación entre el poder de decisión de la empresa y los trabajadores sobre el proceso de trabajo y la calidad, intentando dar cuenta también de la forma como los trabajadores se apropian o no del trabajo realizado y apuntalando algunas cuestiones sobre las posibilidades de construcción de identidades laborales, ya sea con la empresa, con el trabajo realizado o con el mundo extralaboral.

5.1. Principales formas de control sobre el proceso de trabajo

Para entender la forma como se ejerce el control gerencial sobre los trabajadores, es necesario retomar algunas cuestiones sobre la reconstrucción realizada sobre la organización de la producción, los niveles tecnológicos, la calificación y la segmentación de sexo-género en el piso de la fábrica. Esto en el sentido, de que el control sobre el proceso de trabajo remite de manera fundamental al control que opera sobre las estructuras de organización del trabajo, tal como lo señala De la Garza (1998A: 35).

De acuerdo con el funcionamiento de la organización de la producción en la planta de Automotores-Celaya, en las áreas con niveles tecnológicos altos, -como las de inyección, fundición y maquinado en la unidad de aluminio y la prensas en la unidad de metal-, el control sobre el proceso de trabajo es definido principalmente desde las máquinas y equipos automatizados que ya están programadas previamente por los departamentos de mantenimiento, producción y logística. Por tanto, es una labor poco calificada para los operarios, en la medida en que no operan directamente las máquinas y no desarrollan un saber-hacer especial. Por tanto, su trabajo principal consiste en la revisión de las piezas como parte de un control de calidad que se intenta se realiza desde el proceso de formación de las piezas.

En las áreas con niveles tecnológicos medios, el control proviene principalmente el ritmo de producción que imponen las máquinas, operadas directamente por los y las operarias y de las metas de producción definidas desde los departamentos de logística y producción. El ritmo en algunas de estas áreas como las de remachado y lavadora, es intenso. Principalmente en las áreas de remachado y de tubos, la operación directa de las máquinas, permite que los trabajadores con mayor antigüedad pueden desarrollar un saber-hacer y adquirir una calificación empírica mucho mayor que los operarios del área automatizada de prensas. En el área de lavadora, aunque la máquina es automatizada, ya que solo deben surtirla, el trabajo principal de los y las operarias consiste en la revisión de calidad de las piezas, y es este trabajo el que tiene mayor control de parte de los supervisores, inspectores y jefes de calidad.

Mientras que en las áreas con niveles tecnológicos bajos, como la cabina de ensamble y el área de pintura, al ser procesos al final de la línea de producción, no se realizan operaciones de transformación fundamental ni de manera manual o a través de una máquina o equipo automatizado. El trabajo principal aquí es el control de calidad final de las piezas, evaluado principalmente por supervisores, líderes de línea, inspectores y jefes de calidad.

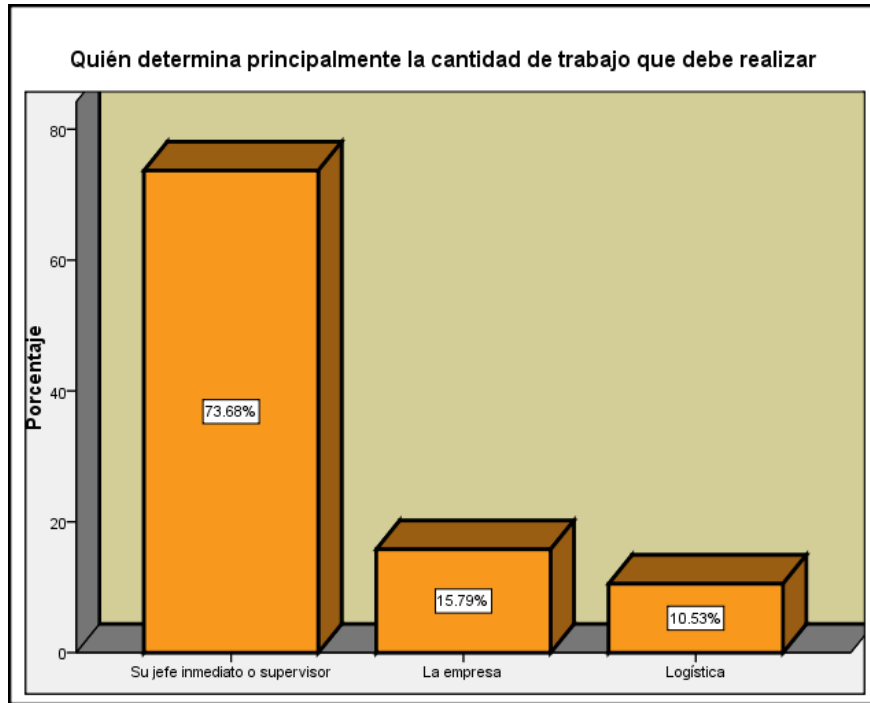
De manera que el control del trabajo por parte de mandos medios como supervisores, inspectores o jefes de calidad se aplica principalmente sobre los trabajos de revisión de calidad de piezas que se realizan principalmente en las áreas mixtas con niveles tecnológicos medios y en las áreas menos automatizadas, principalmente feminizadas. El trabajo de los operarios en las áreas más automatizadas, principalmente masculinizadas, cuenta con una vigilancia menos estricta de parte de los supervisores en cuanto a control de calidad se refiere.

5.1.2. El ejercicio del control desde la gerencia y los mandos medios: supervisores, líderes de línea, jefes de calidad y el departamento de Recursos Humanos

De acuerdo con la encuesta realizada, algunas de las variables que permiten medir las principales formas del ejercicio del control sobre el proceso de trabajo como son la determinación de la cantidad de trabajo que los operarios deben realizar, la asignación de las tareas que se desempeña en el trabajo, la consulta con el supervisor o jefe inmediata cuando se presentan dificultades en el desempeño del trabajo, en el uso y selección de herramienta y en el momento de realizar las actividades, la consulta de manuales de procedimiento, la evaluación directa del trabajo, los aspectos que toma en cuenta la empresa para evaluar el trabajo, la importancia que tiene para la empresa la calidad de trabajo en la evaluación del trabajo, las percepciones sobre las órdenes que dan sus jefes y la frecuencia con la que los y las operarias proponen mejoras en su trabajo.

Respecto a la determinación de la cantidad de trabajo que los y las operarias deben realizar, el 73,68% de los trabajadores encuestados señala que es el supervisor o el jefe inmediato quien lo determina. Un 15,79% de los encuestados responde que es la empresa y solo un 10,53% señala que es el departamento de logística quien determina la cantidad de trabajo que se debe realizar. Como ya se había señalado en el apartado sobre la reconstrucción de la organización del proceso de producción, el departamento de planeación y logística, es el encargado de definir los programas y metas de producción de acuerdo a la demanda del cliente. Sin embargo, semanalmente se realiza una reunión entre los departamentos de calidad, de ingeniería de manufactura y procesos, mantenimiento y logística para diseñar los programas de producción, teniendo en cuenta posibles fallas en las máquinas y equipos.

Sin embargo, en el plano específico de las tareas que debe desarrollar, para los operarios de piso, el jefe inmediato es el supervisor, y es el encargado de informarlos sobre las metas de producción que deben cumplirse durante el turno de trabajo y de realizar los ajustes necesarios en términos de los puestos de trabajo, en caso de alguna inasistencia o fallo en alguna máquina. Por ello, más de la mitad de los encuestados afirma que es el supervisor el encargado de definir la cantidad de trabajo que deben realizar, aunque algunos tengan claro que la decisión principal proviene desde el departamento de logística y desde la empresa misma.



Otro indicador de la forma como se ejerce el control del proceso de trabajo en el piso de la fábrica es la que tiene que ver con la asignación de las tareas que los trabajadores desempeñan. El 76,2% de los encuestados responde que es el supervisor el encargado de asignarles las tareas que realizan, mientras que un 23,8% señala que es la líder de línea.

Resulta interesante la comparación en las respuestas a esta pregunta entre hombres y mujeres, ya que como se mencionó anteriormente, la figura de la líder de línea parece tener mayor peso en el caso de las áreas más feminizadas. En las áreas masculinizadas y más automatizadas la figura principal a quien los operarios consultan es el supervisor. Para la mitad de las operarias, es decir el 50%, la líder de línea es quien les asigna principalmente las tareas que desempeñan en su trabajo. Para el otro 50%, es el supervisor. Mientras que en el caso de los operarios, para la mayoría, el 92,3%, el supervisor es quien asigna principalmente las tareas y solo en un caso, el 7,7%, es la líder de línea.

Muy probablemente un 50% de las operarias encuestadas trabajan en las áreas más feminizadas y con menor nivel tecnológico como la cabina de ensamble y la línea de inspección de pintura donde el contacto directo y principal es con la líder de línea. Seguramente el restante 50% trabaja en las áreas mixtas como remachado, tubos y lavadora.

Gráfico No. 17. Quién le asigna principalmente las tareas que desempeña en su trabajo

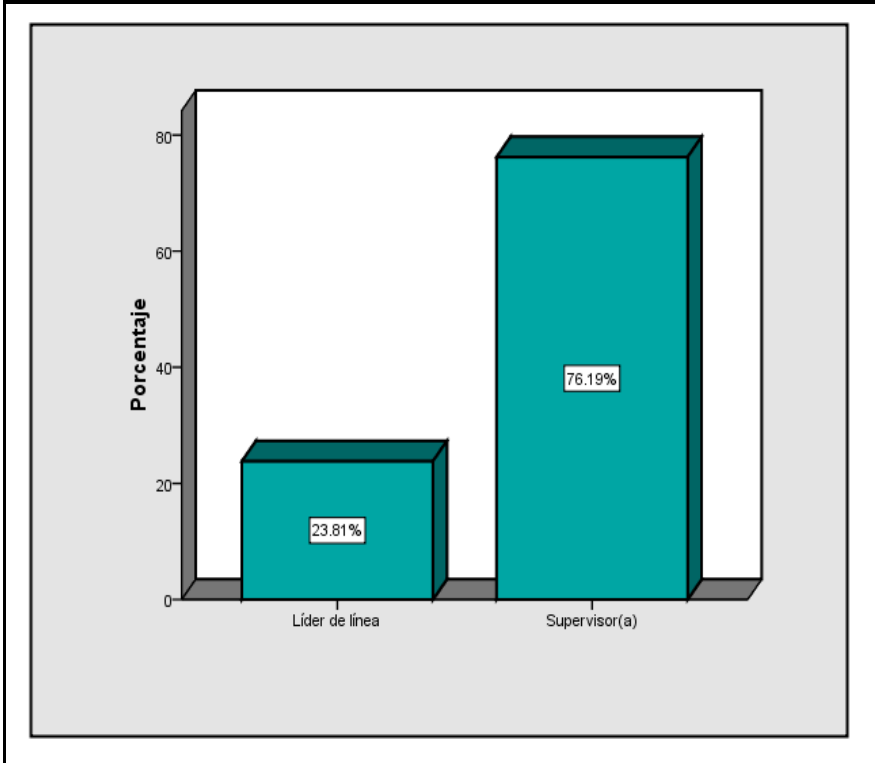


		Tabla no. 32 Sexo					
		Mujer		Hombre		Total	
Quién le asigna principalmente las tareas que desempeña en su trabajo		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
	Líder de línea	4	50.0%	1	7.7%	5	23.8%
	Supervisor(a)	4	50.0%	12	92.3%	16	76.2%
	Compañeros de trabajo (grupo o círculos de calidad)	0	.0%	0	.0%	0	.0%
	Otros (especifique)	0	.0%	0	.0%	0	.0%

La importancia de la líder de línea en el ejercicio del control del trabajo en áreas feminizadas y del supervisor en las áreas masculinizadas y mixtas, se confirma con el papel que cada uno cumple en la consulta que realizan los operarios, cuando se presentan dificultades en el desempeño de su trabajo. Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de las y los trabajadores encuestados consulta principalmente con el supervisor, representando el 71,4%. El 23,8% de los encuestados responde que consulta principalmente con la líder de línea. Solo el 4,8% responde que consulta primero con sus compañeros de trabajo.

La comparación entre hombres y mujeres en este caso resulta interesante, puesto que en el caso de las operarias, más de la mitad, es decir el 62,5% responde que consulta principalmente con la líder de línea cuando se presentan dificultades en el desempeño de su trabajo. Mientras que en el caso de los operarios, la gran mayoría, el 92,3%, consulta con el supervisor principalmente, y solo el 7,7% de ellos consulta principalmente con sus compañeros de trabajo. Las mujeres después de consultar la líder de línea, consultan en segundo lugar con el supervisor, representando un 37,5%.

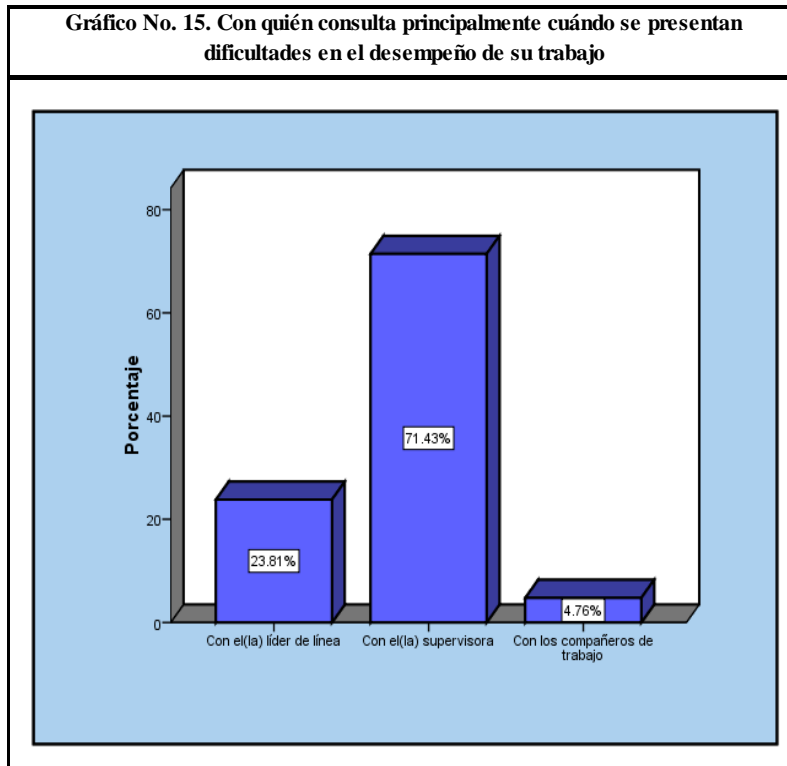


Tabla no. 29 Sexo

	Mujer		Hombre		Total	
	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Con nadie	0	.0%	0	.0%	0	.0%
Con el(la) líder de línea	5	62.5%	0	.0%	5	23.8%
Con el(la) supervisora	3	37.5%	12	92.3%	15	71.4%
Con los compañeros de trabajo	0	.0%	1	7.7%	1	4.8%
Con el círculo de calidad	0	.0%	0	.0%	0	.0%
Con otros	0	.0%	0	.0%	0	.0%
Total	8	100.0%	13	100.0%	21	100.0%

Ninguno de los operarios encuestados, consulta con el círculo de calidad o con otros. De manera que en el caso de los puestos en los que trabajan mujeres, es decir, de las áreas más feminizadas, la figura de la líder de línea es más importante a la hora de consultar sobre las dificultades en el trabajo. Mientras que en las áreas o puestos masculinizados o mixtos, la figura del supervisor, es fundamental a la hora de realizar consultas sobre la realización del trabajo.

Esto permite introducir la discusión sobre el importante, pero al parecer poco valorado papel que tienen las líderes de línea en las áreas más feminizadas. El trabajo de las líderes de línea consiste en un apoyo a las funciones de los supervisores, en cuestiones como la asignación de puestos y tareas, en cada jornada de trabajo pero también ante cualquier eventualidad. Así lo detallan las entrevistadas:

“... haz de cuenta... supervisor y químico, el supervisor le manda al químico: “ahí le dices esto”, y ya el químico baja y me dice: “no, pues sabes qué, hay que hacer esto”. Los días lunes empezamos a trabajar hasta las nueve, entramos a las seis y media, pero de seis y media a nueve tenemos que hacer limpieza de toda el área en lo que baja el material, todos los lunes es lo mismo (uhum). Presto dos gentes para estampado porque allá hacen limpieza también y ya me quedo con la poca gente y la distribuyo para que... “tú te vas allá a hacer limpieza, te vas de aquel lado hacer limpieza, tu acá, ahí decapado, hay que inspeccionar decapado, sacar lo más que se pueda” (uhum), en lo que baja el material porque no les gusta tener gente nomas parada. T. (el supervisor) pasa y a veces si nos regaña que: “por qué no les dices nada, mira ahí los tienes parados”, por eso siempre trato de tenerlos activos (...) haz de cuenta que somos once en la línea (uhum) falta uno pero tengo un comodín, ese comodín está a lo que sea (disponible), yo antes era el comodín, pero ahorita las estoy rolando a cada una de las chicas un día le toca a una, un día le toca a otra y así para que no se me empalmen (uhum). Entonces ese comodín es el que a mí me ayuda cuando se junta mucho retrabajo o cuando se necesitan muchas piezas en empaque o cuando hay decapado la mando para allá (uhum), para que haga limpieza, ehh para que saque al baño a las muchachas es ese el comodín que tengo. Si falta por ejemplo una un día, no tengo comodín, me quedo sin comodín pero la integro en la línea, pero ya no voy a tener otra persona para que me ayude afuera, y pido a préstamo cuando me falta una por eso” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

“...sí, tengo que llevar... cada punto estrella lleva... cómo le puedo decir... un indicador de calidad, seguridad, productividad; tienes que cumplir con ciertos objetivos en cada punto estrella. Entonces yo tengo que estar viendo que todo se cumpla para poder lograr el objetivo...No, yo no llevo ningún formato, yo solo recopilo y tengo que entregar...Sí, diario, de que estén al día, de que estén cumpliendo, de que no pongan cosas que no son... Cada quien sabe lo que tiene que hacer, pero soy más como un apoyo si se puede decir; si tienen un problema y no está el supervisor, pues me pueden decir a mí. (...) [¿Tú también tienes que hacer le monitoreo?] Eh, hago monitoreo de dos piezas cada dos horas...No, la hago yo y también la hace el auditor, pero la hace cada cuatro horas, que en sí se va a estar monitoreando cada hora las piezas entre los dos. [¿En el laboratorio no hacen el monitoreo?] No, a menos que no la pueda medir. A veces hay que cortar las piezas para ciertos ángulos que no son medibles, entonces ya las llevo con ellos, ya las

cortan y las dejo con ellos.... yo las llevo a la división de cortes, ciertas piezas no todas para que las miren en los planos...Sí, llevamos un autocontrol y un modo de trabajo. En él se pone cuántas piezas llevas, cuántas son malas (...) Por ejemplo, si la pieza está mal entro yo a calibrarla o mantenimiento para que arreglen lo más pronto posible los problemas” (María Elena Duarte, 27 años, operaria líder de la línea de la cabina de ensamble, área de maquinado, entrevista realizada el 21 de diciembre de 2013 en el comedor de la planta de Automotores-Celaya).

De acuerdo con lo que señalan las entrevistadas, sus funciones consisten básicamente en un apoyo a las labores del supervisor. En el caso de la líder de línea del área de pintura en la unidad de estampado sus funciones principales tienen que ver con la distribución de los operarios para las labores de limpieza, tanto en esta área como en estampado. De igual forma, la líder de línea asigna o reasigna tareas durante la jornada de trabajo dependiendo de las ausencias de los trabajadores. La líder recibe órdenes tanto del supervisor, como también del químico encargado de monitorear el funcionamiento de la cabina de pintura por inmersión. Además, actualmente realiza labores de retrabajo de las piezas y de inspección de las piezas empacadas que pasan al área de ventas antes de pasar al almacén de producto terminado.

En el caso de María Elena, la operaria líder de la cabina de ensamble, ella parece tener un trabajo un poco más calificado y complejo ya que es la encargada de realizar el monitoreo de calidad de las piezas cada dos horas, en la propia cabina de ensamble con la ayuda de equipo computarizado y un software para verificar que las dimensiones de los pistones coincidan con las especificaciones entregadas en el plano por el cliente. También diligencia un formato de autocontrol y otro tipo de documentación, que soporta y registra cantidad de fallas de calidad en las piezas, el número de muestras tomadas y analizadas, etc. Estas tareas son específicas del tipo de pieza fabricada en esta unidad de aluminio.

Así que en términos generales, las funciones de las líderes tanto de las áreas de pintura y de cabina de ensamble, tienen que ver con vigilar que los miembros de cada punta estrella, diligencien sus formatos debidamente de acuerdo a cada indicador, recopilarlos y entregarlos diariamente en la oficina de recursos humanos. Además, realizan tareas propias del control de calidad, como monitoreo, retrabajo o inspección de los contenedores con producto empacado y terminado. También apoyan las labores de control del trabajo y de asignación de puestos que se suponen propias de las funciones del supervisor, como resolver problemas relacionados tanto con el proceso de trabajo, como de carácter personal entre las operarias:

“[¿Y eso quién te lo revisa?] A final de turno el supervisor y calidad también. Los autocontroles nada más calidad y lo del monitoreo, el supervisor. [¿Y a ti cómo te escogieron como líder o por qué?] Eh, bueno pues por la actitud, porque ayudaba mucho a mis compañeras... fue el supervisor... A menos que me fueran a cambiar, hacen votación. Pero como estoy desde que recién se pusieron los equipos de trabajo, entonces estoy por el supervisor. Pero igual si se quisiera cambiarme luego pues allí sí. [¿Pero es por lo que llevas más tiempo y tenías más experiencia?] Yo creo que sí porque cuando recién empezaron, se puede decir que yo era de las más nuevas. [¿Tú tienes que estar consultando constantemente el manual de procedimientos o no necesariamente, o la hoja de operación?] No. Ya en mis seis años sé lo que tengo que hacer” (María Elena Duarte, 27 años, operaria líder de la línea de la cabina de ensamble, área de maquinado, entrevista realizada el 21 de diciembre de 2013 en el comedor de la planta de Automotores-Celaya).

“(...) pues hago... en empaque falta gente, yo me meto o mando gente que se meta, estoy acomodando la gente yo. Si falta alguien tengo qué: “sabes qué, tú metete allá y tu vente para acá”. O sea, ando coordinando a la gente (...) el supervisor (risas) está ahí echando café en su oficina (risas), es que mira, prácticamente nosotros como Let, le estamos quitando trabajo a él, al supervisor (uhum) ese es su trabajo, entonces pues eso es... él ya no se involucra mucho ahí, él nada más dice: sabes qué, este... para permisos sí van con el directo, para alguna duda o aclaración sobre los formatos vayan con C. (el supervisor) para que les explique porque él es nuestro padrino en la punta estrella (uhum), entonces este pues ya van con él, este cuando hay un problema yo voy y le pregunto: “oye, C este... está saliendo esto, se disparó mucho, no, pues que sí... qué hago, dime qué hago”. En cosas así ya... que yo ya no puedo, sí voy y lo consulto a él, “hay pues déjame ver”, pues ya se para y va al químico, de dónde viene ese problema (uhum) y ya investiga, y ya él lo pasa a su computadora, pero yo hasta ahí llego, yo nada más cumplo con avisarle a ver lo que hará él y ya (pero realmente él no está muy al pendiente de los problemas en sí de la línea y todo eso) en sí, en sí no, pero sí los químicos le pasan información, los químicos son los que también hacen su trabajo del supervisor. Haz de cuenta que F. (la inspectora) abarca estampado, remachado y pintura (uhum), toda esa área la abarca ella, pero pues es mucho trabajo, luego a veces no se da tiempo, por eso me pusieron para que se metieran los Let como apoyo, como a ver quién se porta mal, quién se va antes de la hora, quién tarda mucho en el baño, todo eso yo se lo informo (uhum, claro) y ya los lunes también hace juntas de quince minutos y ya dice: “a ver qué es lo que tienen, qué es lo que me van a decir, qué dudas tienen (uhum) y ya ahí, uno le expone los problemas que hay ahí como equipo pues: “no, pues que fulanito no trabaja bien o que fulanito nomás esta de flojo y no empaca rápido, así de esos detalles son los que le informamos a F.” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

En algunos casos las líderes de línea son elegidas por los supervisores, principalmente aquellas con más experiencia y que tienen mayor antigüedad como en el caso de María Elena. En el caso de Viridiana, tiene poco tiempo como líder y fue elegida por votación de sus compañeros de trabajo, aunque fue propuesta por el supervisor. Pero inicialmente las líderes eran elegidas únicamente por los supervisores. Lo que cuenta en la elección o proposición de las líderes es su experiencia, antigüedad, mayor conocimiento del proceso y como señala María Elena, también cuenta su actitud frente al trabajo que tiene que ver con su disciplina y puntualidad.

“lo del líder se dio... salió uno, un muchacho que era el líder, entonces él se fue a la Honda, le ofrecieron un puesto mejor, sí, entonces pues renunció y todos optaron, y se hace por votaciones: “y si quieren que Viri sea su líder, levanten la mano”. O sea, ponen a dos, tres personas (uhum) y hacen votaciones, y ahí la gente escoge quien quiere ser su líder. Entonces escogieron a una chica pero dijo: “ay! es que yo no quiero, bueno, entonces está de opción Viri, quién quiere que sea Viri”, pues ya la mayoría tuvo que... aunque no me quisieran (risas) nadie quiso más que yo. (...) pues yo no sé, pero ustedes me enseñan, dijo C.: “no te apures yo te voy a decir cómo”, pues ya... de líder, mmm... yo creo que, como qué será, como unos nueve meses, sí, tengo poco (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

“la líder de cabina ella se escogió también en base a un examen de... un poquito de conocimiento, pero a ella sí, más por la experiencia, y con ella también no he tenido hasta hoy problemas con ella en general. En este caso María Elena es muy centrada y les lleva la pauta a la gente, en cualquier momento que alguien quiere brincar, ella: “cálmate, porque mira así tienen que hacerse las cosas, y me las haces, entonces si no respetas las reglas del juego” (...) hay dos ajustadores, los dos han sido en base a un dictamen, un dictamen de conocimiento y lo técnico, y lo otro normalmente yo los aplico un poco: “haber te va a tocar hacer a ti esto, tienes que hacer esto, y esto otro no puedes hacerlo”, y me dicen “¿por qué no?” (uhum). Entonces yo nada más les digo: “haz esto”, o ha habido ocasiones que lo han dicho de mala gana a los operadores y ya te creas conflicto, y ya no te quieren el ajustador, ni el operador (uhum), me dicen: “es que ya le dije que esto y no lo hace”, y ya vamos a ver, te dicen: “este, no que es que me dicen esto y que no se puede haber es que...” (...) yo le doy cierta autoridad al ajustador y la líder, para mí una orden del ajustador o de la líder es como si se las estuviera dando yo, y si por alguna razón, el líder da una instrucción mal dada pues yo voy con el líder, no para regañarlo si no para que me dé una razón por qué hizo eso (uhum), y yo pienso que es válida porque si no tenemos que trabajar en eso no, “por qué lo hiciste así”. Pero ya el líder debe de tener una capacidad para dar una instrucción enfocada a los objetivos de la planta (uhum). Entonces si no la obedece puede tener un castigo o una falta administrativa incluso en efectivo no, por no cumplir, pero si el líder debe de tener esa capacidad y cualquier mala decisión o sea los resultados son esos (claro). Y yo manejo ordenes de allá y llego a jefe, entonces el jefe me va hablar a mí y yo tendré que darle las explicaciones (claro) si es así como trabajamos aquí” (Samuel Márquez, 35 años, supervisor área de maquinado y cabina de ensamble, unidad de aluminio, entrevista realizada el 10 de diciembre de 2013 en la planta de Automotores-Celaya).

Es importante tener en cuenta que el proceso de cabina de ensamble y maquinado en la unidad de aluminio es un poco más complejo respecto al cumplimiento con las especificaciones de las piezas, en términos de ángulos, radios, etc, el trabajo de la líder María Elena, parece estar más centrado en el control de calidad con ayuda de equipos computarizados. De igual forma, el supervisor Samuel Márquez, señala que él como supervisor le da algo de autoridad a las líderes de línea y los ajustadores de maquinado, para tomar decisiones cuando se presentan problemas laborales o personales entre los operarios. Decisiones que luego son ratificadas por el supervisor, dependiendo si las considera válidas o no. Las líderes y ajustadores, entonces, son claves para el logro de los objetivos de producción y control del proceso de trabajo, como apoyo de los supervisores. Sin embargo, como señala el entrevistado Samuel, esta delegación de funciones en las líderes y ajustadores, muchas veces genera conflictos con los operarios que en algunos casos terminan afectando el ambiente de trabajo.

En el caso de la línea de inspección de pintura, no requiere un control de calidad tan sofisticado con ayuda de software. La líder realiza el trabajo de revisión de calidad de manera visual y manual. Por esta razón, las tareas de la líder de pintura, parece centrarse más en un apoyo al supervisor en cuanto al control del trabajo y de los operarios y la línea. Esta líder tiene más influencia en la resolución de conflictos laborales y personales, el control del comportamiento de las operarias, las salidas al baño, etc.

El supervisor de esta área, está más liberado de esas funciones de control del trabajo de los operarios, ya que principalmente es consultado directamente por ellos, para solicitar un permiso o una aclaración sobre los formatos de los equipos punta estrella. De hecho los químicos de la cabina de pintura y la inspectora de calidad del área, también apoyan las labores del supervisor, pues la líder de línea en muchas situaciones primero consulta con ellos, antes que con el supervisor. Sobre todo en el caso de la inspectora de calidad que abarca toda la unidad de metal y se ve en la necesidad de apoyarse en el trabajo de la líder. De igual forma, el supervisor abarca todas las áreas de la unidad de metal.

Cuando se presenta un problema directamente con el personal que la líder no puede resolver le consulta al supervisor para que él intervenga. Sin embargo, la percepción de esta líder es que el supervisor se libera de gran parte del trabajo que le corresponde y quien concentra la responsabilidad de atender los problemas directamente en la línea de producción es ella. Lo cual parece permitir al supervisor desatenderse de las responsabilidades del trabajo de control en la línea y tener algunos momentos de descanso.

Esto al parecer, al menos para las líderes de línea del área de pintura de la unidad de metal, genera inconformidades frente al salario que reciben, ya que aunque tienen más responsabilidades que los operarios y operarias de la línea y que son un apoyo fundamental en las labores de supervisión de personal, no reciben ningún incentivo salarial adicional por ejercer estas labores. Su salario es igual al resto de operarios, aunque su carga de trabajo y responsabilidades sean mayores.

“(...) porque es que haga de cuenta, no depende quien sea miembro de trabajo y líder de trabajo, no hay diferencia ahí los dos son obreros no hay diferencia allí, las responsabilidades son diferentes pero las... lo económico es igual, igual para ellos” (Fernando Castillo, 23 años, operario de empaque, área de pintura, unidad de metal, entrevista realizada el 9 de diciembre en la planta de Automotores-Celaya).

(Pues está la cuestión de que tienes otras responsabilidades pero igual en el sueldo no cambia) no hay compensación, va a haber... pues sí debería de haber, porque aparte te quedas hasta que se va el último (uhum) a ver qué se queda pendiente, para entregar al otro turno, y ya se le dice: “sabes qué, mira, este... te entrego el turno, se quedó pendiente esto, va a bajar este número de parte, pero aquí tengo la ficha de empaque, así se va a empacar y salieron tantas piezas acá”. Así detallitos que tiene que poner uno al corriente a la que se va a quedar, es tiempo...o salen a las dos y media, hoy salí a las tres (uhum) o sea, es media hora que estoy regalando de mi tiempo (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

Como señala el entrevistado Fernando no hay diferencias salariales entre operarios y líderes de línea para ninguna de las áreas de las dos unidades de producción, ya que estas no reciben ninguna compensación adicional, a pesar de que como afirma Viridiana, se quedan casi siempre media hora después de que termina la jornada de trabajo para solucionar todos los detalles pendientes requeridos para la entrega de turno.

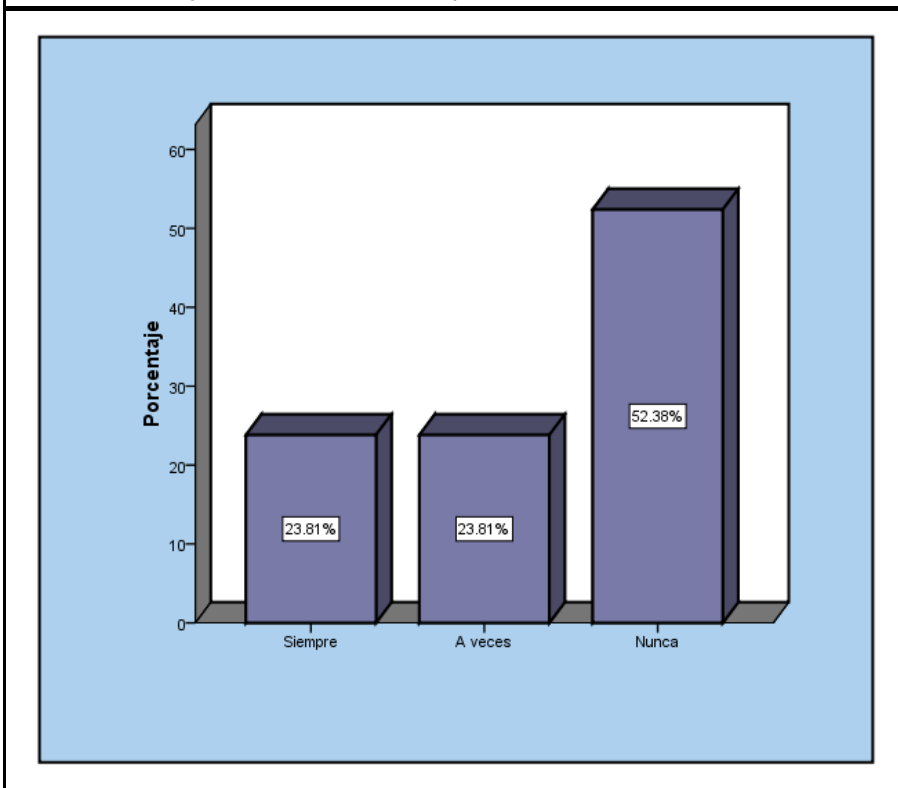
En este sentido, es importante de igual manera dar cuenta de la importancia que tiene la consulta con el supervisor o jefe inmediato tanto en el uso y selección de herramienta, como al momento

de realizar las actividades. En el siguiente gráfico se puede ver que un poco más de la mitad de los y las encuestadas, es decir el 52,4% responde que nunca toman decisiones sin consultar al supervisor o jefe inmediato en el uso selección de herramienta. Mientras que el 23,8% responde que solo a veces toman decisiones sin consultar y el mismo porcentaje de encuestados, 23,8% responde que siempre toma decisiones sin consultar.

Es decir que poco más de la mitad de los encuestados prefiere consultar siempre con su supervisor o jefe inmediato al momento de tomar decisiones sobre el uso y selección de la herramienta. Lo cual indica que el poder de decisión de los trabajadores, con respecto a estos aspectos parece ser muy limitada.

En el caso de las diferencias entre hombres y mujeres, son más las operarias que nunca toman decisiones sin consultar con el supervisor o jefe inmediato sobre el uso y selección de la herramienta, con un 75%, mientras que en el caso de los hombres solo el 38,5% toman decisiones sin consultar. Esto parece indicar que en los puestos donde trabajan las mujeres hay menos poder decisión sobre este aspecto, mientras que en las áreas masculinizadas y mixtas, la capacidad de decisión parece estar más distribuida entre sus diferentes puestos de trabajo, ya que cada opción en el caso de los hombres representa un 30%, es decir que las respuestas están distribuidas de manera equitativa. Mientras que para las mujeres las respuestas se concentran en la opción nunca.

Gráfico No. 13. Frecuencia con la que toman decisiones sin consultar al supervisor o jefe inmediato en el uso y selección de herramienta



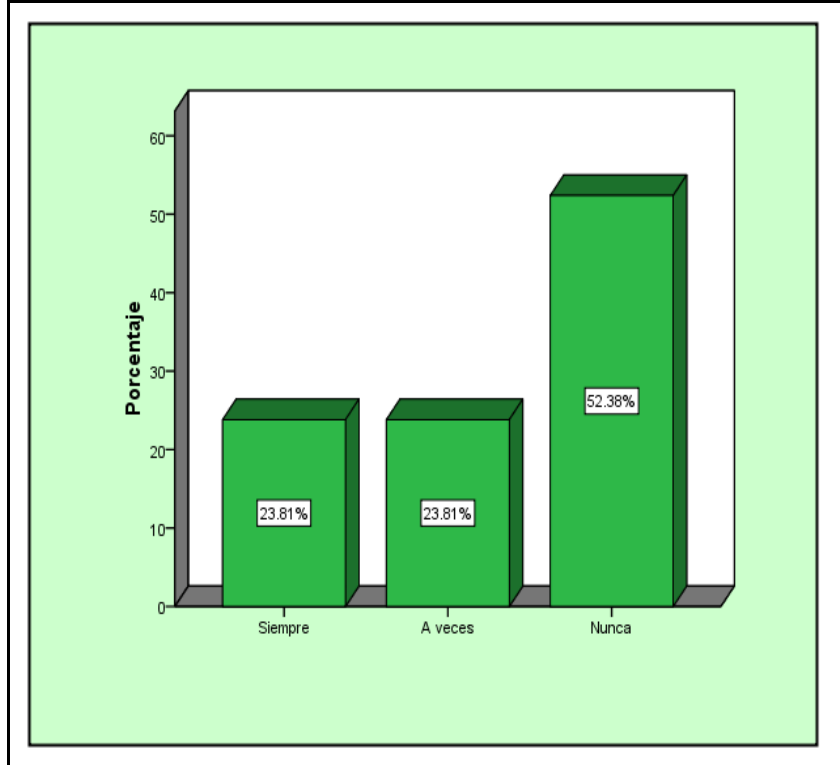
Frecuencia con la que toman decisiones sin consultar al supervisor o jefe inmediato en el uso y selección de herramienta	Tabla no. 27		Sexo			
	Mujer		Hombre		Total	
	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Siempre	1	12.5%	4	30.8%	5	23.8%
A veces	1	12.5%	4	30.8%	5	23.8%
Nunca	6	75.0%	5	38.5%	11	52.4%
Total	8	100.0%	13	100.0%	21	100.0%

De manera que aunque para las áreas feminizadas se consulta principalmente con la líderes de línea al momento de desempeñar el trabajo y cuando se presentan dificultades, los supervisores siguen teniendo importancia cuando se consulta sobre el uso y selección de herramienta, sin desconocer que su peso es más importante y directo en las áreas mixtas y masculinizadas. De igual forma, las operarias en las áreas feminizadas parecen estar más limitadas en su capacidad de decisión que los operarios y las operarias que trabajan en las áreas con niveles tecnológicos más altos. Sin embargo, de acuerdo con lo que ya fue presentado en el apartado sobre la organización de la producción, esto puede explicarse más porque los operarios de las áreas con niveles tecnológicos altos, no tienen tanta necesidad de consultar con el supervisor pues son procesos automatizados, que no requieren una operación directa de los trabajadores. Y principalmente, como en el caso de las prensas, el control de calidad no es un trabajo de tanta importancia como en las áreas feminizadas ubicadas al final del proceso. En estas áreas, el trabajo en conjunto entre operarias, líderes, supervisores e inspectores es fundamental para lograr resultados óptimos en el control de calidad.

Con respecto a la frecuencia con la que toman decisiones sin consultar al supervisor o jefe inmediato en el momento de realizar las actividades, un poco más de la mitad de los trabajadores encuestados responde que nunca toman decisiones sin consultar con el supervisor, es decir, el 52,4%. Mientras que un 23,8% responde que a veces, y el otro 23,8% responde que siempre toma decisiones al momento de realizar las actividades sin consultar con el supervisor.

Estos resultados de la encuesta, indican que los trabajadores manifiestan tener una capacidad limitada de toma de decisiones al momento de realizar su trabajo, y que es más frecuente que consideren que lo adecuado es consultar primero con su supervisor o jefe inmediato.

Gráfico No. 14. Frecuencia con la que toman decisiones sin consultar al supervisor o jefe inmediato en el momento de realizar las actividades



En términos generales, lo presentado hasta el momento, da cuenta de que la figura del supervisor sigue siendo importante a la hora de consultar sobre los diferentes aspectos del proceso de trabajo, principalmente en las áreas más automatizadas, masculinizadas y mixtas. Mientras que en las áreas completamente feminizadas y de niveles tecnológicos inferiores de transformación, las responsabilidades de supervisión se comparten con las líderes de línea, pero las decisiones claves son tomadas finalmente por los supervisores.

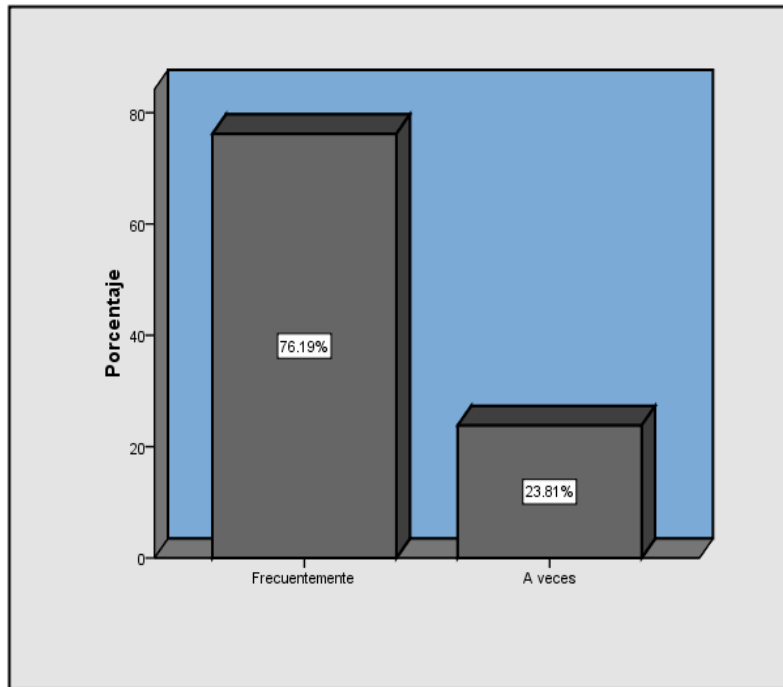
“(...) trabajo directamente con Carlos Márquez a la par, eehh... si tenemos algún problema que no podemos darle ni una respuesta ni él ni yo, pues pasamos con Mario García, o en su defecto con Luis Gaona o con manufacturas, si es algo del proceso, pero a la par el noventa por ciento, yo creo sí con Carlos Márquez (...) Sí, mira, lo que es la supervisión depende de cómo estamos trabajando pero básicamente estar dando seguimiento a los objetivos que tenemos planteados para la producción, tenemos que estar al pendiente de la gente, que no haya faltas, que no haya estaciones incompletas de trabajo, que tengan los elementos los componentes las cosas que necesitan para desempeñar su trabajo y que las máquinas estén cumpliendo con tiempos estimados de producción, que no le vayan estar moviendo y que vaya más lenta y todo (uhum). Entonces tengo que estar cuidando eso, si cuidamos eso, trabajamos bien aseguramos la producción (...) mira, depende mucho del turno, pero por ejemplo ahorita, estoy en el primer turno, llego a las seis y media o debo de estar aquí a las seis y media, hacemos una junta con el equipo punta estrella cinco, diez minutos máximo, después de ahí,

levanto un inventario que tengo que reportar al área de logística, que es mi inventario que tengo yo en proceso, después de eso le doy un recorrido a las líneas, hago un ----- que es tomar tiempo de máquinas, que no estén fuera de nuestro objetivo, eehh que esté surtida la línea, que haya materiales, empaque y pues nada más. Después de eso, a las nueve tengo reunión de diez a quince minutos con el equipo de trabajo que apoya al mantenimiento, de calidad, alguna que otra estadística, manufactura (uhum), eehh... vemos algún pendiente, algo relevante, después de eso ya me voy a comer un lonche, después de eso vuelvo a dar una rutina, de ver cómo va la producción, el scrap. Después de eso, de las diez y media a once tengo otra reunión, después de las once regreso e igualmente reviso, si tengo algún pendiente administrativo, normalmente es cuando lo hago entre once a una, más o menos, si es algún pendiente administrativo (uhum) pues ya de eso otra vez realizo algún pendiente con logística, algún embarque crítico, tengo media hora para capturar un reporte, capturar en el sistema y ya la rutina” (Samuel López, 35 años, supervisor área de maquinado y cabina de ensamble, unidad de aluminio, entrevista realizada el 10 de diciembre de 2013 en la planta de Automotores-Celaya).

El trabajo del supervisor tanto en la unidad de aluminio como en la de metal, consiste básicamente en vigilar que los objetivos de producción se cumplan controlando la puntualidad y asistencia de los trabajadores, verificando que las células de trabajo y las máquinas estén trabajando de manera adecuada. De igual forma, realiza breves recorridos en las líneas y estaciones de trabajo, y tiene tres reuniones diarias, con los equipos de trabajo punta estrella y los departamentos de mantenimiento, manufactura y calidad. Al parecer ejercer estas funciones se le facilita por el apoyo con las líderes y los ajustadores en el caso del área de maquinado.

De todas maneras, además de la consulta con los supervisores y líderes de línea, los trabajadores también consultan los manuales de procedimiento en el desempeño de su trabajo. La mayoría de los encuestados, es decir el 76,2% responde que consultan los manuales de procedimiento de manera frecuente, y solo el 23,8% responde que lo consultan solo a veces. Esta es una variable que nos introduce un poco en la manera cómo se gestiona y negocia el control sobre el proceso de trabajo. La consulta frecuente de los manuales de procedimiento nos indica que por el tipo de procesos en los que se trabajan los operarios, éstos no parecen tener mucho poder de decisión, ni mucha libertad o autonomía para realizar su trabajo bajo una forma diferente a la indicada en los manuales.

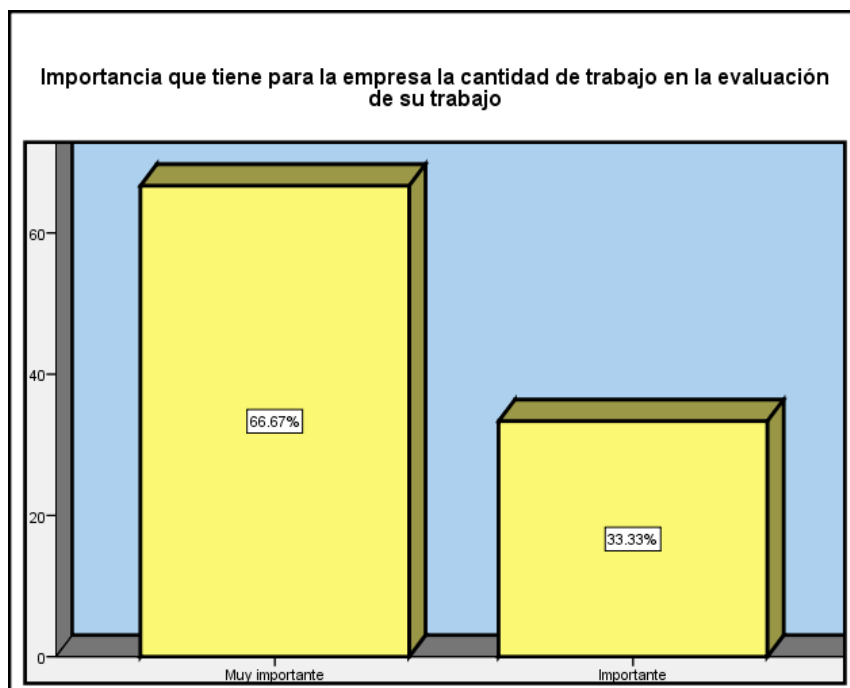
Gráfico No. 12. Frecuencia con la que consulta los manuales de procedimientos en el desempeño de su trabajo



De hecho, por la observación etnográfica realizada se pudo comprobar que todas las áreas tienen carteles o tableros visibles, con la hoja de procedimientos para cada pieza y cada número de parte, dependiendo del diseño y los requerimientos del cliente al que se dirige cada producto. De esta manera, los trabajadores pueden consultar frecuentemente sus manuales. De igual forma, hay procesos y áreas que requieren mayor cuidado y presentan mayor dificultad a la hora de llevarlos a cabo como los procesos de fundición, inyección y maquinado en el área de aluminio. En estos procesos, los operarios deben consultar frecuentemente los manuales para verificar que estén cumpliendo los parámetros de temperatura, solidez, consistencia interna, rugosidades, ángulos y radios de los pistones. Estos procesos automatizados son muchos más complejos que el de área de prensas en la unidad de metal. De igual forma, las operarias de las áreas feminizadas consultan con frecuencia los manuales para verificar que las piezas cumplan con los parámetros de calidad exigidos por los clientes en sus planos.

En este sentido, tanto la calidad como la cantidad del trabajo realizado por los y las operarias es importante en la evaluación que hacen de su trabajo diariamente supervisores, inspectores y jefes de calidad, como recursos humanos con los formatos e indicadores dentro de los equipos de trabajo punta estrella. Los resultados de la encuesta muestran que más de la mitad, un 66,67% de los operarios consideran que la cantidad de trabajo realizada por ellos es muy importante para la evaluación de su trabajo, mientras que para un 33,33% solo es importante la cantidad para su evaluación.

En cuanto a la importancia que tienen la calidad del trabajo realizado en la evaluación de los operarios, la gran mayoría de los encuestados, un 90,48% considera que es muy importante, mientras que el 4,76% considera que es importante y el mismo porcentaje responde que no sabe.



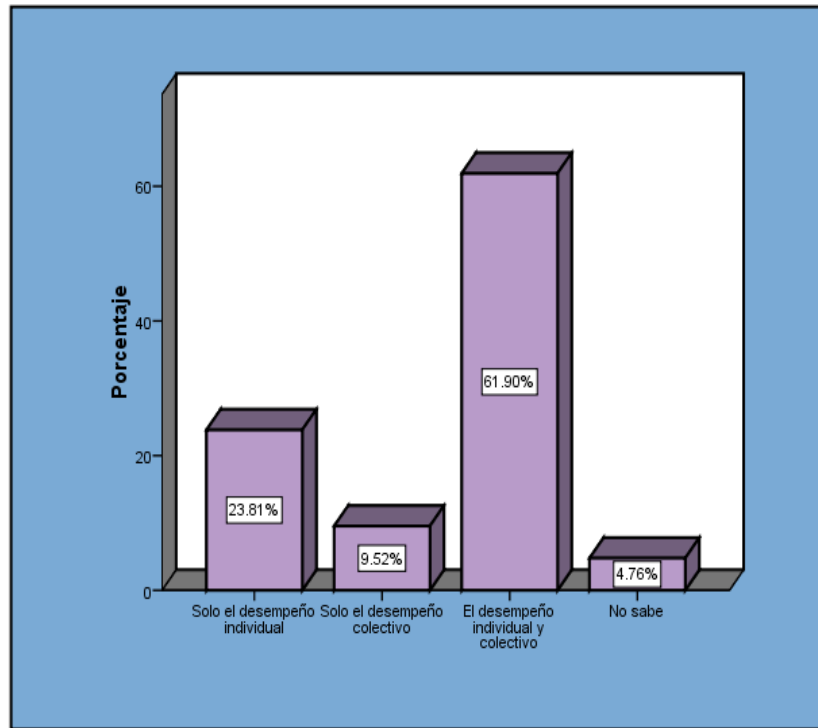
De manera que para los trabajadores encuestados la calidad es el principal criterio de evaluación de su trabajo, a pesar que la cantidad de trabajo también tiene una importancia relevante en la evaluación. Así lo expresa el supervisor entrevistado Samuel:

“(...) seguridad de procesos, cumplir con los objetivos de producción (uhum) pero básicamente manejamos... son cuatro problemas, si es la seguridad: seguridad de máquinas, seguridad de personas después de ahí trabajamos sobre cantidad, perdón calidad, hay ya se me olvidó la otra, seguridad, calidad y por consecuencia nos tiene que dar cantidad. Nada más que hay otro, pero no lo recuerdo, no, no me acuerdo. Son cuatro objetivos lo que trabajamos, me acuerdo de tres (uhum) que es la seguridad, que es la primera prioridad que tenemos, después hay otro, después está la calidad (uhum) y por consecuencia de cumplir con esos tres nos va a dar la cantidad” (Samuel López, 35 años, supervisor área de maquinado y cabina de ensamble, unidad de aluminio, entrevista realizada el 10 de diciembre de 2013 en la planta de Automotores-Celaya).

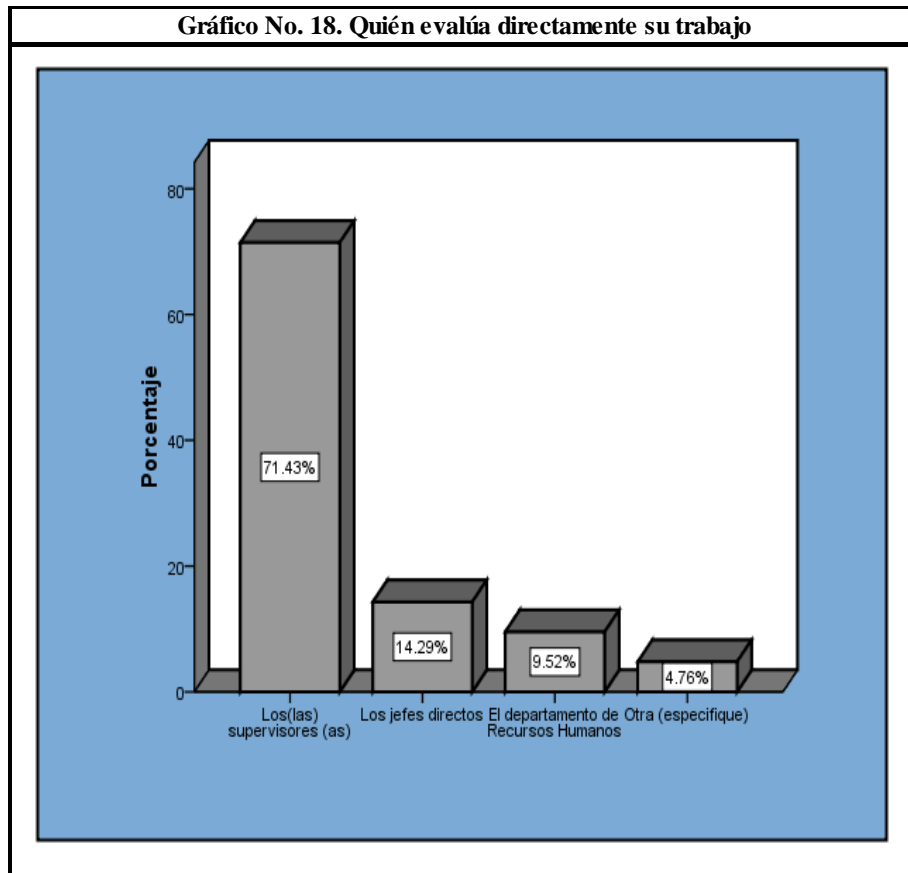
Tanto la seguridad de los procesos como la calidad son los criterios más importantes para la empresa, pero principalmente la calidad a la hora de evaluar el desempeño de los operarios. Como señala el supervisor Samuel, en primer lugar está la calidad pues esta define la cantidad. Por ello, el trabajo de las operarias de las áreas feminizadas resulta fundamental para los objetivos de producción de la empresa, aunque no se remunere salarialmente de la misma forma como los trabajos de los operarios de las áreas más automatizadas y masculinizadas.

Como ya se había mostrado anteriormente, en relación con la organización de la producción y los equipos de trabajo punta estrella, la empresa evalúa el desempeño de los trabajadores tanto de manera individual y colectiva, aunque parece pesar más el desempeño colectivo. Las respuestas de los trabajadores encuestados sobre este punto refieren a que un poco más de la mitad de los encuestados, el 61,9%, considera que tanto el desempeño individual y como el colectivo son tenidos en cuenta por la empresa cuando evalúa su trabajo. Mientras que el 23,8% señala que es solo el desempeño individual lo que se evalúa de su trabajo, el 9,5% responde que solo el desempeño colectivo, y solo el 4,8% dice que no sabe.

Gráfico No. 19. Qué aspecto toma en cuenta principalmente la empresa para evaluar su trabajo



De manera que desde el punto de vista de los trabajadores encuestados lo que resulta fundamental para la empresa a la hora de evaluar su trabajo es el desempeño individual y colectivo. Este desempeño individual y colectivo es evaluado de diversas formas, de manera directa en el piso por las líderes, los supervisores y los inspectores, y de manera indirecta a través de los formatos e indicadores de los equipos punta estrella por Recursos Humanos. Así lo confirman los resultados de la encuesta. Para el 71,4% de los encuestados los supervisores son quienes evalúan directamente su trabajo, mientras que el 14,3% de los encuestados responde que los evalúan los jefes directos, el 9,5% dice que es el departamento de Recursos Humanos, y solo el 4,8% responde que es otra persona quien los evalúa, donde las opciones coinciden con la líder de línea y el departamento de calidad.



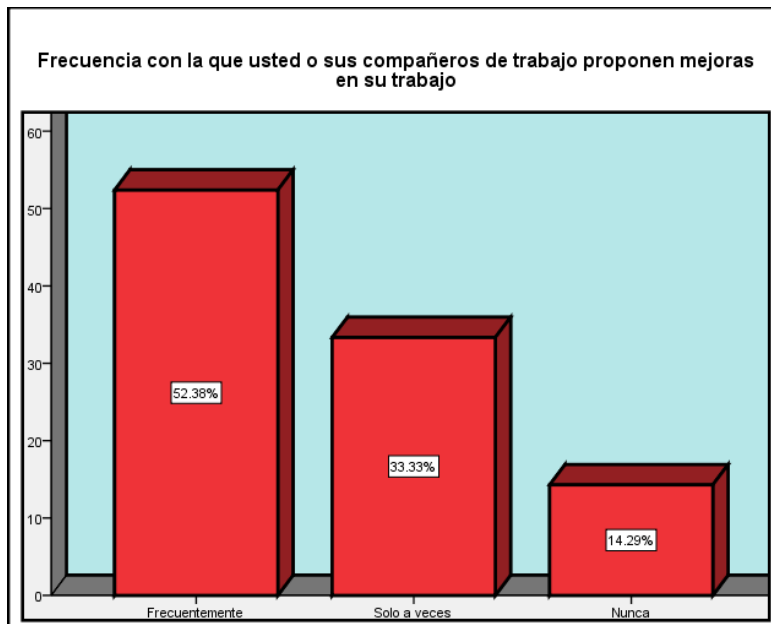
Así que en términos generales, para la mayoría de los y las trabajadoras encuestadas, son los supervisores quienes evalúan directamente su trabajo. Para el caso de las operarias, quien las evalúa principalmente se divide entre los supervisores y los jefes directos (opción que probablemente pueda aludir a la líder de línea por el peso que tiene en las áreas feminizadas). En cambio para los operarios, contundentemente quién evalúa su trabajo son los supervisores.

Esto indica de algún modo que el control directo del trabajo que realizan las y los operarios, recae de manera fuerte en los supervisores, que sigue respondiendo a un control del proceso de trabajo más tradicional. Pero esto depende del tipo de proceso en cada una de las áreas de trabajo, como ya se había señalado al inicio del capítulo. Aunque en todas las áreas existe la figura del supervisor como responsable del ejercicio del control de trabajo, en las áreas feminizadas el trabajo de la líder de línea es clave como apoyo a sus labores y es el primer contacto directo con las operarias y operarios. Lo mismo ocurre en el caso excepcional de los ajustadores en el área automatizada y masculinizada de maquinado, que al depender de la interconexión de las bandas en las células de trabajo, requiere también del apoyo de un operario líder. De igual manera, no en todas las áreas masculinizadas y automatizadas, el supervisor tienen el mismo peso en el control del proceso. En las áreas como fundición e inyección, el control es automático y está definido en primer lugar por la programación de las máquinas definida desde los departamentos de mantenimiento, logística y producción. El supervisor apoya al operario para verificar que las máquinas estén operando de acuerdo a los parámetros ya programados de antemano. En estas áreas principalmente los operarios se apoyan de los manuales de procedimiento. En las áreas mixtas y de niveles tecnológicos medios como lavadora, tubos y remachado, el supervisor tiene una presencia directa y es fundamental para resolver los problemas del proceso y personales entre

las y los operarios, esto en parte porque los trabajadores operan directamente las máquinas. En las áreas feminizadas, a quien se le consulta directamente en primer lugar es a la líder y a través de ella, se consulta con los supervisores.

Esto es indicador de la permanencia de figuras como la líder de línea en el caso de áreas feminizadas y del supervisor que siguen siendo importantes en el ejercicio del control del trabajo que realizan operarios y operarias. Aunque son figuras que podrían ser definidas como parte de un tipo de ejercicio del control de carácter más tradicional, en realidad no se limita al control de tiempos y movimientos como ocurría en una organización del trabajo de carácter taylorista-fordista. Los altos niveles tecnológicos de ciertas áreas de producción en esta planta, bajo un modelo de trabajo por células de trabajo con elementos de toyotismo y filosofía lean, permiten que el control que ejercen supervisores no sea tan directo y fuerte, pues el control del trabajo en ciertas áreas está más determinado por la automatización de los equipos.

Esto permite señalar entonces que el poder de decisión y de intervención formal de los operarios en el proceso de trabajo está limitado, por el control ejercido por sus jefes directos como supervisores y líderes de línea y por el control automático programado desde los departamentos de manufactura y mantenimiento. Esto a pesar de lo que ya se había mencionado en el apartado sobre organización de la producción, con el diseño de los equipos de trabajo punta estrella como parte de la filosofía lean que se ha adoptado en la planta, que intenta que los trabajadores se involucren dentro del proceso aportando conocimientos y mejoras con los Kaicenes, y aprendiendo nuevas tareas, con la parrilla de habilidades. Sin embargo, esas mejoras refieren a pequeños detalles que no inciden en un mejoramiento o transformación fundamental de la organización de la producción en esta planta. Los resultados de la encuesta muestran que solo la mitad de los trabajadores encuestados, un 52,38% proponen mejoras en su trabajo, mientras que solo el 33,33% responde que solo a veces realizan propuestas de mejoramiento y un 14,29% afirma que nunca ha propuesto mejoras.



Así que en realidad no son muchos los trabajadores que proponen mejoras, en el sentido de mejoras continuas o Kaicenes como ya se presentó en el análisis sobre el funcionamiento de los equipos punta estrella. De acuerdo con lo que señalan el supervisor de maquinado y el jefe de calidad de la unidad de aluminio los operarios y operarias no desarrollan Kaicenes técnicos sino que proponen pequeñas mejoras muy sencillas:

“(...) trato o más bien el objetivo es de entrada darles sus formatos que tengan su documentación (uhum) impresa ahí a la mano, otra es darle seguimiento a ver enséñame este tu indicador no pues que lo tengo tal día y porque, este manejo lo que son las parrillas, equipo y las plantillas tienen que estar en cada equipo de acuerdo a las cualidades que más o menos debemos encontrarle a la gente y los apoyos a los Kaicenes... mira en su momento el Kaicén lo hicieron realmente como técnica, nosotros lo hacemos solamente como mejora, das una mejora y ya con eso apruebas tus metas, pero así realmente como técnica o como herramienta no hemos llevado un curso o no hemos llevado... pues es una mejora, es mejorar algún proceso o algún, algo ya establecido para mejorarlo ahí unas técnicas (uhum) donde se implica el... cómo se desarrollan, cuánto ahorro tienen, cuanto a una técnica... (...) pues sí hemos participado un poquito en... muy poco la verdad quien tiene... la asigna es manufactura, ellos como usuarios de la línea, nosotros detectamos alguna mejora o algo que nos pueda ayudar (uhum) pero es bien poquitos (...) mira normalmente para poner un poca-yoke a veces hemos tenido que llegar a la necesidad de tener un problema de incidentes, por ejemplo, te voy a decir algo que no es cierto entonces (risas) una pieza sin punta, “ah, cómo le puedo hacer para que la pieza no salga sin punta” (uhum), “ah, pues la chica que la ensambla, pues que la ponga y que la cheque con algún aparato”, en este caso la máquina que quita las puntas que cheque no lleve las puntas, si las tiene y no van, que le pongan un punto (uhum). Entonces de esa forma es como se han llevado, desafortunadamente ha sido en base a problemas que... que afectan o incluso las máquinas: “este... oye la pieza la está maquinando mal, por qué no le ponemos un sensor de que la pieza o que la maquina no trabaje si la pieza está mal puesta” (Samuel López, 35 años, supervisor área de maquinado y cabina de ensamble, unidad de aluminio, entrevista realizada el 10 de diciembre de 2013 en la planta de Automotores-Celaya).

“Los poca-yokes, mira, por lo general es el ingeniero de manufactura. Él es el que implementa los poca-yokes para asegurar algún paso del proceso, donde él determina que hay un riesgo. Donde él o el equipo determina que hay un riesgo para con el producto y por ende, pues hacia el cliente. Los kaicenes son más como de la gente, de los operarios, de la gente de piso. Vamos a ver kaicenes muy sencillos de la gente, pero que realmente hay cosas que tienen valor, eh... y vas a ver kaicenes muy técnicos que pues son de ingeniero, de ingeniero que lo propone o que lo desarrolla. Pero sí, sí, por lo general en todos los kaicenes participa la gente” (Carlos Márquez, 40 años, jefe de calidad de la unidad de aluminio, entrevista realizada el 4 de diciembre de 2013 en el taller de metrología de la planta Automotores-Celaya).

Tanto los Kaicenes técnicos como los poca-yokes son desarrollados por ingenieros de manufactura, ni siquiera los supervisores o jefes de calidad tienen la capacidad o el conocimiento para desarrollar verdaderas mejoras continuas o aparatos para detectar y prevenir problemas de calidad y fabricación durante el proceso. Pero de hecho por lo que señala el supervisor Samuel

son muy pocos los Kaicenes técnicos desarrollados por los ingenieros de manufactura. Los supuestos Kaicenes que proponen los y las operarias, principalmente las operarias como ya se mostró, tienen que ver con cambios muy sencillos, más para cumplir con las metas y obtener puntos para la calificación por parte del departamento de Recursos Humanos de los equipos punta estrella. Pero tales mejoras no transforman el funcionamiento técnico de las líneas, células de trabajo o de las máquinas.

De manera que en términos generales, los y las operarias se encuentran muy limitados respecto a su capacidad y poder de decisión sobre propuestas, mejoras y cambios en la organización de la producción y el control del proceso de trabajo. Sus formas de intervención formales son mínimas y muy sencillas. Sin embargo, respecto a las decisiones que se toman en la realización del trabajo mismo en cada uno de sus respectivos puestos de trabajo, la disputa por el control de acuerdo a la segmentación de sexo-género, se manifiesta de manera fuerte y abierta entre operarios y operarias en sus células de trabajo y entre las diferentes áreas feminizadas y masculinizadas de acuerdo a sus niveles tecnológicos. Esto se presenta enseguida.

5.2. Género y control del proceso de trabajo (segmentación de sexo-género)

Como ya fue analizado, en la planta se presenta una segmentación de sexo-género producto de los diferentes niveles tecnológicos y salariales de cada una de las áreas productivas de la planta, que además se sustenta en una estrategia empresarial de reducción de costos salariales vía estereotipos sexistas sobre criterios de fuerza física que limitan el acceso de las mujeres a los puestos con mejores salarios y niveles tecnológicos altos que son los puestos más masculinizados. En términos del control del proceso de trabajo, tal segmentación y diferenciación de género en la planta construye un escenario de disputa por el control entre operarios y operarias, principalmente en las áreas mixtas, pero también entre áreas feminizadas y masculinizadas.

En la planta entonces se presenta una división sexual del trabajo, que sin embargo, se configura de manera compleja pues no responde de manera exclusiva a un criterio de fuerza física, aunque este sea el discurso que intenta legitimar tal segmentación de sexo-género desde las gerencias, administrativos, mandos medios (supervisores, jefes de calidad) hasta las y los trabajadores de producción. La división sexual del trabajo, responde más a los niveles tecnológicos de las áreas y al ejercicio del control de calidad. La vigilancia de equipos automatizados ha sido asignada a los operarios mientras que las labores más visuales y manuales relacionadas con el control de calidad han sido asignadas principalmente a las mujeres. Con una situación intermedia en las áreas mixtas en las que la operación de ciertas máquinas se distribuye entre hombres y mujeres, aunque de hecho son las mujeres las más calificadas y experimentadas en su operación, como ocurre en el área de remachado. Sobre los puestos feminizados y masculinizados en la unidad de aluminio, así lo expresa el supervisor entrevistado Samuel:

“(...) sí, de hecho el puesto está diseñado para las mujeres, eeh... ha habido ocasiones en las que si hemos metido hombres a la cabina, pero han sido sus excepciones, ¿no?, que una persona que le vemos habilidad y que hay la vacante pues ha cubierto esa... ha sido poco tiempo, han sido meses pero si habido es... este fíjate que sí, pero con el ambiente de que... de las mujeres, pues es un poco más, más distraído, más distraído, el hombre es más distraído. Eehh, por la misma situación hemos puesto mujeres en las líneas, que

entre comillas está también diseñado para hombres y ha habido el cambio y eso sí nos ha funcionado mejor (...) normalmente están en fugómetro (uhum), hemos desarrollado gente, a mí me ha tocado desarrollar gente que... hemos contratado mujeres para un fugómetro, que te digo honestamente, las mujeres lo que a mí respecta no sé, mis compañeros, las mujeres son más cumplidas, tienen menos problemas a pesar de que son encargadas de casa, a veces incluso unas solas, son más cumplidas, más responsables que nosotros los hombres (uhum). Nosotros los hombres tenemos mil pretextos para no ir a trabajar, porque nos duele una uña, ya no vamos y las mujeres no, anden como anden aquí las tenemos, días festivos, fines de semana, tiempos extras, a doblar turnos y los hombres somos más flojos, entonces en lo particular he contratado mujeres, me gusta más contratar mujeres para mi turno (uhum). Hemos contratado a las mujeres para algún puesto de fugómetro y al poco tiempo cuando se abre la oportunidad en la cabina por cambios o por... te pongo rápido mi ejemplo: de mi turno han salido cuatro chicas fuera que se han desarrollado (...) de mi turno que las he promovido o se ha abierto la oportunidad para promoverlas a la inspección de GP12, sí ahí..." (Samuel López, 35 años, supervisor área de maquinado y cabina de ensamble, unidad de aluminio, entrevista realizada el 10 de diciembre de 2013 en la planta de Automotores-Celaya).

Como señala el supervisor entrevistado Samuel, en la unidad de aluminio, el área de cabina de ensamble está diseñada para las operarias, mientras que un área como la de maquinado se considera está diseñada para personal masculino, al igual que ocurre con áreas como inyección y fundición. Aunque a algunas operarias se les ha dado la oportunidad de operar el fugómetro dentro de las células de trabajo de maquinado. Sin embargo, por la observación etnográfica realizada, por turno de trabajo solo hay una operaria en un fugómetro por las cuatro estaciones de trabajo. Y estas operarias son las líderes de cabina de ensamble, que al no tener un puesto fijo dentro del proceso de cabina de ensamble, en determinados momentos pueden apoyar el trabajo en el puesto del fugómetro. De hecho son estas operarias líderes de línea las que en esta unidad de producción pueden tener más posibilidades de ascenso, ya que pueden llegar a desempeñarse como inspectoras o auditoras, apoyando las labores de control de calidad en el taller de metrología. Esta posibilidad está mucho más cerrada en la unidad de metal, pues las inspectoras de calidad tienen nivel profesional. Es decir en general, para las dos unidades de producción, a excepción de las líderes de cabina de ensamble, las operarias tienen pocas posibilidades de ascenso o de traslado a áreas más automatizadas y de obtener por tanto mejoras salariales.

En este sentido, las operarias entrevistadas se manifiestan inconformes con la valoración que tiene la gerencia de las áreas más automatizadas y masculinizadas, que perciben al mismo tiempo como un desprecio hacia el trabajo que desempeñan y las áreas donde ellas trabajan:

"Pero acá por ejemplo (en remachado), lo que tiene es que a los hombres no les gusta por la misma presión que tenemos en el área, ahí es de que te estás, ahora sí que a correr y corre por turno, algunos para arriba y para abajo, no para ni un momento, y de que a veces ni al baño puedes ir, así tan fácilmente no, tienes que buscar quién te releve o vas y vienes (...) pues no sé, yo creo realmente... no, porque ahora sí que ellos se supone que tienen los soportes para moverlo, entonces yo a veces les pregunto: "porque no nos mandan a nosotras para allá (para prensas)"(Jazmín Cruz, 24 años, operaria de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 5 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal Mart-Celaya).

“(...) No funciona, ya me pusieron a mí también (risas) no, no, no... inspeccionas más rápido, pero tiene que estar contando ¿verdad?, y que contando y contando, dije a ver: “le pones atención a la pieza o le pones atención a lo que cuentas”, yo si le dije: “no, si va a ser así mejor no” (risas), no le digo y este... no, sí me dijo, le voy a creer, no, que bien gallo, no, no es que sea bien gallo, pero es que no puedes estar viendo la pieza. Tienen que estar pasando las piezas y agarrar la tuya, y agárrala, a veces en eso estás... y tienes que agarrar la otra, y haz de cuenta que a veces hay un montón, y no, no, le digo: “yo no creo hacerla aquí”. Y es el único lugar donde ni la he hecho, lo que es en lo que es raqueo e inspección son las dos áreas donde se me hace aburrido, se me hace más trabajoso, porque como le digo tiene que estar detallando la pieza, de ver que si pasa uno, pasa el doblez, que sale de allí, pero no, ósea no me late y no la hago para esas áreas son las únicas dos que no la hago. Todas las demás si están, las otras (...) pero lo que es inspección y el raqueo, eso si no sé laborarlo porque ehh, me revuelvo yo mucho (Félix Guzmán, 52 años, jefe de calidad de la unidad de metal, entrevista realizada el 29 de noviembre de 2013 en la planta Automotores-Celaya).

La entrevistada Jazmín señala que el trabajo en remachado es mucho más pesado que el trabajo que realizan los operarios de prensas pues el ritmo de trabajo es muy intenso lo cual no les permite con frecuencia poder ir al baño o descansar algunos momentos. Es un puesto de trabajo con mucha presión que genera mucho cansancio. Mientras que en el área de prensas, la máquina ni siquiera se opera directamente, ante cualquier dificultad cuentan con el apoyo de mantenimiento y al momento del cambio de modelo y de moldes se encuentra con el grupo especial de montadores que realizan este trabajo. Por ello, la entrevistada pregunta por qué con estas ventajas tecnológicos que permiten aliviar el uso de fuerza física con el nivel alto de automatización de las prensas, las operarias no son trasladadas a estas áreas y capacitadas para poder operar estas máquinas. Esto confirma que como señala Tabet, la división sexual del trabajo se basa en el control masculino de los instrumentos de producción, un control que implica necesariamente el sub-equipamiento de las mujeres en términos tecnológicos (Tabet, 2005: 67-68).

Con respecto al trabajo de inspección de las operarias en las áreas feminizadas, al estar ubicadas en áreas con niveles tecnológicos bajos, pareciera ser un trabajo más sencillo, en tanto no implica la operación o vigilancia de equipos o tareas que implican un gran uso de fuerza muscular. Sin embargo, de acuerdo con lo que señalan en sus relatos el supervisor Samuel en la cita anterior y el entrevistado Fernando empacador del área de pintura, sobre que los trabajos propios de las operarias en las áreas feminizadas resultan ser complicados y desgastantes, pues requieren calificaciones específicas manuales y visuales adquiridas en el puesto de trabajo, respecto a la memorización de los números de parte, atención a los defectos de calidad y el aprendizaje de la forma correcta en la que debe realizarse la inspección. Los operarios a los que se ha intentado incluir de manera permanente, tanto en los puestos de cabina de ensamble como en la línea de pintura se aburren y se quejan del trabajo en estas áreas. Pero no se aburren porque sea un trabajo sencillo y monótono, sino porque requiere una atención especial y un ritmo de trabajo intenso que no les permite tener más espacios de descanso y de plática. Momentos de ocio que sí tienen los operarios en las áreas masculinizadas porque son posibles a través del ahorro de fuerza y de trabajo que implica la vigilancia de los equipos automatizados:

“Son muchos números de parte, ahí estaba contando y ahí son como 48, y de esos 48 unos ya son obsoletos, otros ya son refacciones, otros de vez en cuando los quitan (aja) y otros ya este... son los obsoletos, los, las refacciones... hay números de parte que todavía no han entrado a la tabla, esa que tenemos ahí, porque los pintan pero van de prueba al cliente, a ver si les duró la pintura, qué tal los vio, si quedan como de acuerdo a lo que él quiere, ó sea son como piezas de prueba números partes de prueba...” (Félix Guzmán, 52 años, jefe de calidad de la unidad de metal, entrevista realizada el 29 de noviembre de 2013 en la planta Automotores-Celaya).

Como señala el entrevistado, se trata de un trabajo difícil de aprendizaje, que resulta ser verdaderamente exigente y que por la misma razón los operarios no quieren desarrollarlo. En este sentido, durante la observación etnográfica en la planta era visible que en las áreas masculinizadas, principalmente en el área de prensas, maquinado y los empacadores del área de pintura había espacios para la plática entre compañeros de trabajo, acompañado de un ambiente de trabajo en donde prevalece la sexualización de las relaciones por parte de los hombres, a través principalmente de las miradas.

De acuerdo con lo que señala el supervisor Samuel, de hecho por su experiencia con los operarios, estos son más distraídos y un poco menos comprometidos; mientras que las operarias son más responsables y cuidadosas con el trabajo que realizan, a pesar de contar además con la carga doméstica y familiar. Las mismas operarias reconocen sus calificaciones y el valor de su trabajo, a pesar que de estar subordinadas a las áreas más automatizadas donde se llevan a cabo los procesos que implican las transformaciones fundamentales de la materia prima. Estas operarias efectivamente intentan disputarle el control del proceso de trabajo a sus compañeros operarios, de acuerdo a la segmentación de sexo-género en esta fábrica. En las áreas mixtas la disputa por el control del proceso de trabajo, se realiza directamente entre compañeros en los mismos puestos de trabajo y en las operaciones desarrolladas. Mientras que en las áreas feminizadas, el control se disputa frente a los operarios de las áreas con niveles tecnológicos altos, en torno a la valoración que en términos salariales tiene cada tipo de trabajo y proceso productivo. Los siguientes relatos dan cuenta de la primera forma de disputa del control del proceso de trabajo entre hombres y mujeres en el caso del área mixta de remachado, de nivel tecnológico medio:

“(...) es más duro que estar prensas, aquí sí (en remachado), porque acá tan solo el... tan solo el movimiento que haces es muchísimo, la presión que traes así, sobre reloj. Tienes que sacar tantas piezas sobre reloj, y tener a tu gente activa, y que tu gente no te apoye, trabajar lo doble o lo triple tú, para sacar por lo menos y que digas fue lo peor. Es eso y es lo que a ellos no les gusta, a ellos no les gusta trabajar bajo presión, no les gusta que les estén mandando, no les gusta que yo no puedo ir al baño o “por qué yo no me puedo tardar cinco minutos más”, porque es lo que a ellos menos les gusta (uhum), porque ha pasado de que: “oye te fuiste a tal hora... ahora échame la mano o sabes que ayúdame a completar contenedor, es que ya me voy ya es mi hora de salida”. Ellos tienen una hora de entrada a la cual llegan tarde, pero tienen una hora de salida a la cual quieren salir correctamente, eso es lo que pasa con ellos, que por eso no les gusta, y sin embargo a nosotras así como que todavía no, es que quiero completarlo, écheme la mano, si te ayudan bueno y si no, ni modo (uhum), ya te quedas con lo que puedes pues ya ni modo. Pero más que todo siempre como que somos las que más como te diré como que nos

ayudamos más nosotras mismas de quererlo sacar, de quererlo hacer y de querer demostrar que sí podemos, eso es lo que nos pasa ahí” (Jazmín Cruz, 24 años, operaria de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 5 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal Mart-Celaya).

“sí, debemos de llevar una hoja de control para especificar que todo está en orden en cuanto a las medidas con el tiempo, se llaman gates, ya vienen con la medida original cómo va, que la rosca esté bien con el tornillo en cuanto a medidas y a pruebas (son tres operarios) sí son tres, uno está en un gate de batiente, para las herramientas y la que está en remachado (...) entre los tres, los tres estamos capacitados, ya nos dividimos las tareas, pero por ejemplo, yo estoy en la remachadora dos, pero se nos dificulta un poco a veces, pequeños detalles, pero nuestra operadora nos trae un poco cortos, quiere que todo esté bien... sí, entonces pues a veces prefiere llenarlos ella por... para evitarse problemas.... pero aun así pues yo creo que no es correcto” (Mariano López, 20 años, operario de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 11 de diciembre en el Jardín principal de Celaya).

De acuerdo con el relato de la entrevistada Jazmín a sus compañeros de trabajo no les gusta trabajar bajo presión, y es ella,- y en general las operarias de su área-, las más comprometidas con alcanzar las metas de producción de la jornada de trabajo. Los operarios parecen ser entonces más indisciplinados, con fallas de puntualidad y asistencia, tratan de evadir sus responsabilidades y evadirse del intenso ritmo de trabajo haciendo tiempo en el baño. Sin embargo, la opinión del entrevistado Mariano compañero de Jazmín, es un poco distinta. Mariano es un trabajador con apenas dos meses de antigüedad para el momento de la entrevista, por lo que aún se encontraba en período de prueba y aprendiendo sus funciones. Por esta razón, presenta molestia e inconformidad con su compañera, quien es la operadora titular de la remachadora en su célula de trabajo, ya que ella prefiere realizar las tareas por sí sola, en lugar de tomarse un tiempo para enseñarles a sus compañeros la operación de la remachadora y el diligenciamiento de las hojas del control del proceso. Sin embargo, la entrevistada reclama que cuando requiere ayuda no la encuentra en sus compañeros y que es más fácil apoyarse con sus compañeras de área que con los operarios que trabajan con ellas. Más allá de las distintas opiniones y percepciones sobre el trabajo de cada uno, lo que es claro es que estos puestos de trabajo mixto, es común que se presente una disputa por el control del proceso de trabajo. En donde aquellas que tienen mayor experiencia reclaman ejercer más control y denuncian tener mayor carga de trabajo:

“(...) lo que pasa, que ya por ejemplo, para el proceso siempre tenemos que tener lo que es la consta de aceptación, el registro de autocontrol, hojas de proceso, bonos, tarjetas. Eso es lo que debes de tener para lo que es calibración de proceso (uhum) y más que todo que puedas ya trabajar en el proceso porque si no, no te libera calidad o no te... a veces te regaña por lo mismo de que no tienes tu papeles llenos o tu formato como tiene que estar (...) pues ahorita los lleno yo, sí he metido a uno de los muchachos para que me ayude a llenarlo, pero en sí este... casi siempre soy yo, igual este... bueno, a uno de ellos sí ya le empecé a decir, le empecé a enseñar, pero ya es cuestión de que no llegó temprano, ya no lo hizo, de que se le olvidó algo o de que le faltó esto, y de igual manera tengo que estar cerciorándome de que estén bien, de que sí estén bien llenos, que vayan correctamente si no hay que volver a llenarlos o corregirlos... sí, por ejemplo, en la mañana me ayudó a llenarlo pero le faltaba fecha, le faltaba la orden de fabricación del

material y es que hay que volver acomodar para poder que quede bien el control de ese material (...) pues ahorita... eso le toca a calidad, le toca a calidad porque ellos se encargan de llevar los papeles (aja) lo que sí es lo que tenemos un documento en el que me firma el supervisor y calidad para poder trabajar” (Jazmín Cruz, 24 años, operaria de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 5 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal Mart-Celaya).

Lo que la entrevistada Jazmín reclama es que por falta de compromiso e impuntualidad, el operario a quien ha estado enseñando a diligenciar las hojas de proceso y diferentes tipos de documentos que soportan el proceso de producción y la liberación de las células de trabajo, no lo hace de una manera adecuada, no lo hace de plano o lo hace de forma incompleta. De todas maneras, los operarios tratan de disputar ese ejercicio del control por parte de sus compañeras entrevistadas, aunque al parecer en algunos casos, más que el deseo de aportar al proceso, la motivación principal es desafiar esta autoridad que con base a su experiencia alcanza una mujer, que al parecer golpea el ego masculino. Así lo expresa la entrevistada Jazmín y el supervisor del área de maquinado:

“(...) pues no sé, como que muchas veces, a veces ellos, también es... no te creas, a veces son medio machistas, así como yo no obedezco a una mujer o quizás también sea de me vale, ya no quiero hacerlo, no tengo ganas de trabajar, es que pueden ser muchas cosas porque ya es complicado (...) mmm... sí, de uno de los compañeros, ahorita él ya no está en remachado, pero sí fue un compañero con el que tuvimos muchos problemas porque él se indignaba de que lo mandara una mujer, no. Dice: “yo por eso me vine de donde estaba porque no me gustaba que me mandara una mujer, menos ahorita” (Jazmín Cruz, 24 años, operaria de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 5 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal Mart-Celaya).

“(...) sí, mucho porque yo pedí el cambio de un compañero porque él tenía dos compañeros hombres y este se lo pedí a C. porque de: “oye N., que esto y que lo otro que no sé”, entonces: “ya lo sé hacer”. Digo C: “es que yo le explico los cosas y no sé qué” dice. Y él me dice que ya lo sabe hacer, pero no sabe (risas). Dice: “entiéndanlo, es hombre, es difícil que se deje este... mandar, no mandar porque no mandar, no, porque yo no mando. Como yo le digo, mira: “yo lo hago así y a mí me funciona y revísame bien porque esto...”. Entonces a mí no me quieren, para todo yo soy muy.. su palabra es: muy castrosa, soy mala, soy grosera, no bueno, no soy grosera, soy castrosa, o sea que estoy dice, dice y dice (uhum) es eso nada mas o sea entonces le dije ahí: “no, C de verdad”, diario hago coraje con estos, nunca me la van a trapear, nada más trapea donde se para C. le dije: “es toda la lavadora”, pues díselo, “pues ya se lo dije y no me hace caso o sea en ese sentido. Pero sí pedí el cambio por lo mismo que le digo, no, “es que todo quieres, quieres producción, quieres calidad, quieres todo, banda llena y no quieres espacio o sea todo quieres no se puede”. Sí se puede, si se puede y yo se los he demostrado cuando me pongo atrás (uhum) este... si se puede llenar la banda, te agachas, te subes te... Decía uno de ellos: “es que me da el tirón, bendito dios”. Y si tú supieras una mujer como es pesado el trabajo, uno de mujer es así de sus hijos, la comida (...) si ellos, si como hombres te digo, si, ellos si no se dejan mandar, bueno lo que digo no es mandar, es no se dejan comentarles o hacerles un comentario, este porque este no... no porque... Yo le comenté a C., oye C. esto, lo otro y le digo C. por favor: “menos la chaparra, C. si no me

quieren”, “no importa que no la quieran, ¿tú me quieres C? Si yo la quiero” (risas), soy especial en la forma que trabajo, pero te digo, a mí sí me gusta mi trabajo, me gusta lo que hago, me gusta hacerlo bien, soy muy exigente y es lo que no les gusta, pero bueno o sea adelante, no, cada quien... (Gloria Terán, 39 años, operaria de lavadora, unidad de metal, entrevista realizada el 13 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal-Mart en Celaya).

“(...) pero así nos sucede muchas veces aquí en el trabajo, así es, en la forma de trapear: “oye por qué no trapeas así”, “ni en mi casa trapeo” y aquí hay gente, y le digo pero aquí vienes a trabajar y parte de tu trabajo es eso: “es que no, ni en mi casa, que no sé qué...”, pues ni modo. Yo creo que eso en cuestión de capacitación, yo creo que tenemos que ser más abiertos, yo platico con la gente y trato un poquito de abrirles de cierto modo los ojos, a lo mejor alguno los tiene tapados (risas) trato de... pues de cambiarlos...” (Samuel López, 35 años, supervisor área de maquinado y cabina de ensamble, unidad de aluminio, entrevista realizada el 10 de diciembre de 2013 en la planta de Automotores-Celaya).

De acuerdo con lo que relatan los entrevistados, algunos operarios tienen ciertas actitudes machistas, tanto en la unidad de metal como en la de aluminio, ya que varios trabajadores no quieren ni aceptan recibir órdenes de una mujer operaria. Han llegado entonces a expresar abiertamente su rechazo a obedecer a una operaria, principalmente en las áreas mixtas. Lo cual genera tensiones y conflictos entre compañeros y compañeras de trabajo y en algunas ocasiones impide desarrollar un ambiente laboral adecuado. En el mismo sentido, el supervisor del área de maquinado señala que entre los operarios hay mucha resistencia a realizar las labores de limpieza del puesto de trabajo, ya que consideran que son actividades eminentemente femeninas. A pesar que dentro del reglamento interno y las normas de trabajo está estipulado que todos los operarios y operarias deben realizar labores de limpieza en su área, los hombres se niegan a barrer o trapear, argumentando que ni siquiera en su casa lo hacen.

De igual forma, estas operarias parecen estar muy comprometidas con su trabajo y por eso mismo son muy exigentes, mientras que al parecer los operarios son un poco menos responsables en este sentido, y presentan aún más rechazo por el hecho de que en algunos puestos de trabajo como los de remachado o lavadora, las áreas mixtas, tengan que recibir y cumplir órdenes de parte de una mujer compañera de trabajo, y realizar tareas que además ellos consideran no son propias de los hombres como hacer limpieza.

En este mismo sentido, en relación con las tensiones, conflictos y competencias entre hombres y mujeres en sus áreas de trabajo, es importante retomar el caso ya mencionado de la operaria Teresa que fue la única que tuvo la oportunidad de operar una prensa y de estar por lo menos 8 años en este puesto de trabajo. Sin embargo, esta oportunidad le fue dada con el condicionamiento y a la exigencia de lograr un desempeño casi perfecto para poder convencer a sus jefes de que una mujer sí podía operar una prensa. Y además, la entrevistada fue objeto de los celos de sus compañeros, ya que la entrevistada hacía muy bien su trabajo e incluso era más productiva que ellos:

“Al principio sí, al principio fue bien difícil porque pues como había muchachos que digamos les gustaba hacerse un ratillo tontos, pues yo con la necesidad de querer convencer a mi patrón, de que no se arrepintiera de dejarme ahí, pues digamos los hacía

quedar mal a ellos, porque mientras ellos hacían, qué te gusta 4000 piezas, pues yo me aventaba 8000 (uhum) y eso como que oye, qué onda ahí, y entonces empezaron ahí a preguntarse los jefes, oye qué está pasando, por qué ella saca tanta pieza y por qué sacas tan poquitas, había que investigar por qué (uhum) y al principio pues ellos digamos que sí, algunos no me hablaban, y ya poco a poco con el tiempo nos fuimos haciendo buenos amigos. Aunque igual si me costó un poquillo de trabajo convencerlos, no (uhum), era de que si se descomponía algo, pues no querían ir. Oye este se me está... o aflojó una pinza, no me puedes echar la mano, porque hay veces que se necesita dos ajustadores, uno de un lado y el otro, del otro lado, ya: “ay, pues no, es que ni tengo tiempo” “estoy muy ocupado, dile a fulano”. Pues ya para cuando se hizo el grupo ESMED que era el del cambio, de los ajustadores, al cien por cien, lo que se requiere en una máquina ellos lo saben hacer (uhum), todo lo que sea montaje, ajuste, troquel, todo lo que sea ellos lo saben hacer, ya ellos se metían más a fondo, pero pues a lo largo del tiempo, pues se fue terminando todo eso y ya. Lo de los celos pues ya no les quedó más remedio porque pues de todas maneras ya estábamos ahí” (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

Los celos de sus compañeros de trabajo se expresaban en su renuencia a ayudarla, cuando necesitaba apoyo para realizar los cambios de modelo o cuando surgía algún problema con la máquina. Aunque al parecer luego se mejoraron las relaciones entre ellos, este caso, sumado a los anteriores da cuenta de la disputa por el control del proceso de trabajo entre hombres y mujeres en el piso de la fábrica, donde las operarias reclaman que tienen mayor participación y aporte dentro del proceso.

En el caso de las áreas feminizadas, las operarias disputan y reclaman tener mayor aporte el control de calidad de las piezas, con respecto al trabajo de revisión que se suponen deberían hacer los operarios de las áreas automatizadas. En este caso el centro de disputa principal se relaciona con reclamar mayor valoración por parte de las gerencias del trabajo que ellas realizan y que se traduzca términos de incrementos salariales. Así lo expresa la entrevistada Jazmín:

“(...) sí, se supone que somos más detallistas podemos hacer más... ahora sí que los defectos de las piezas... porque ellos agarran y se van al sucio (en prensas), se les llena la rampa y llegan y empacan, llegan y empacan y ya, o que ya se paró la máquina, háganle al de mantenimiento, háganle a herramientas ya no puedo hacer nada, y sin embargo, nosotras acá no (en remachado), acá intervienes tú porque te estás aquí, tú...” (Jazmín Cruz, 24 años, operaria de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 5 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal Mart-Celaya).

La entrevistada señala que el trabajo de revisión e inspección que realizan las operarias en un área como de remachado, tiene mayor detalle y calificación que la que realizan los operarios de prensas. El trabajo de inspección que ellos hacen es muy limitado, en realidad se encargan más de empacar que de revisar las piezas, puesto que al parecer consideran que ese trabajo le corresponde a las otras áreas, principalmente a las áreas feminizadas al final del proceso como la de inspección de pintura. En tanto en el área de prensas, estas máquinas realizan las transformaciones fundamentales de fabricación, para los operarios su trabajo solo consiste en empacar las piezas, mientras que la responsabilidad del control de calidad recae en las operarias de la línea de inspección. Como ya se presentó y analizó, esto aplica de igual forma, para las

operarias en las áreas de lavadora y en la cabina de ensamble de la unidad de aluminio. Precisamente son ellas las que son más sancionadas cuando se presentan defectos en las piezas, ya que deben poner una marca personal en cada pieza que revisan para poder identificar a cada una de las operarias que dejaron pasar piezas con defectos de calidad. Entonces la sanción es más fuerte para las operarias ubicadas al final del proceso de producción, a pesar de que como ya se mostró en el apartado sobre las estrategias y prácticas de control de calidad en la planta, el jefe de calidad de la unidad de metal afirma que los principales problemas de calidad provienen del área de prensas y que es desde allí que se debería trabajar para prevenirlos y evitar que pasen con esos defectos a las siguientes áreas de trabajo.

En este sentido, es que se afirmaba que el trabajo que realizan las operarias de inspección tanto del área de pintura, como de cabina de ensamble, incluidas las de remachado y de lavadora, parece ser más calificado que el trabajo que realizan los hombres en las áreas automatizadas con niveles tecnológicos altos. Siguiendo la línea argumentativa de Tabet (2005), para el caso de la planta de Automotores-Celaya se puede afirmar que aunque los instrumentos automatizados permiten a los hombres tener mayor control sobre el proceso productivo en su conjunto, ocupando una posición más cómoda en términos de esfuerzo físico e intelectual por el alto nivel tecnológico de las máquinas que vigilan y asegurándose un mejor nivel salarial: esto no quiere decir que el trabajo que realizan las operarias tenga una menor importancia en términos de los objetivos de producción y de calidad que las gerencia buscan alcanzar. De acuerdo con lo que afirma Tabet, en términos generales esta ha sido un poco la historia de la relación entre división sexual del trabajo y el control de los medios de producción, sin desconocer el marco más amplio en la que se inscribe respecto a la desigualdad de clase social, en donde los empresarios son los propietarios de los medios de producción:

“Con el arado, el torno de alfarería, los molinos, etc. y gran parte de las máquinas manuales, de tracción animal y automotrices, los hombres tienen un control y apropiación directa de los medios de producción (como tenían de las armas), mientras que se observa una masculinización de la actividad ligada con las máquinas. Esto no quiere decir que las mujeres serán siempre excluidas de las actividades en cuestión: la energía, el trabajo de las mujeres serán utilizados ahora en las tareas que no requieren el uso del instrumento fundamental, de la máquina, podrá ser un trabajo “de tiempo completo”, pero *estrictamente subordinado a aquél que posee y usa el instrumento y las técnicas fundamentales* (Tabet, 2005: 112).

Esto que señala Tabet se sigue reproduciendo actualmente en los procesos de trabajo del mundo industrial, en este caso, específicamente en la industria de autopartes y automotriz. Es decir entonces que la subordinación de los trabajos que realizan las operarias de inspección -y que se consideran netamente femeninos-, frente al trabajo que realizan los hombres no se explica ni por un criterio de fuerza física, ni de menor valor en términos de la producción y la calidad; sino por estereotipos sexistas que asignan puestos y funciones a hombres y mujeres de acuerdo a los niveles tecnológicos de las áreas, buscando la reducción de costos laborales y salariales. A los hombres se les permite tener control sobre los instrumentos y máquinas automatizadas, mientras que a las mujeres se les relega a trabajos más visuales y manuales, aunque también de carácter más intelectual que se subordinan a los procesos más tecnologizados de las áreas masculinizadas.

Es importante hacer énfasis también en el carácter intelectual de los trabajos supuestamente femeninos y aparentemente más sencillos que realizan las operarias de inspección, pues es allí

donde radica la mayor calificación que poseen; en contraste con el poco esfuerzo tanto intelectual, visual o físico que realizan los operarios en las áreas más automatizadas en donde la máquina transforma la materia prima por sí sola, por tanto se pueden definir como trabajos poco calificados. Entendiendo la calificación como los conocimientos y saberes que deja la experiencia en un determinado puesto de trabajo, más allá de la adquisición de conocimientos formales para el desempeño en el mismo. Los niveles de calificación en el caso de la planta de Automotores-Celaya refieren a la operación de máquinas y principalmente a las diferentes formas de control de calidad, que se asocian a los diferentes niveles tecnológicos en cada una de las áreas de las dos unidades de producción. Es así como por lo ya señalado anteriormente, las áreas más automatizadas parecen requerir menores calificaciones de sus operarios, ya que no intervienen directamente en la operación de las máquinas, y tampoco tienen la presión ni la exigencia de realizar un control de calidad efectivo. Esto en parte porque en algunas áreas como la de maquinado, los instrumentos automatizados conocidos como sistemas poka-yoke, se encuentran principalmente en las áreas más automatizadas. Sin embargo, estas máquinas poka-yoke solo detectan algunos defectos de las piezas, para otra clase de defectos se sigue usando el control de calidad visual y manual realizada directamente por los operarios y operarias, en todas las áreas de producción, incluidas las que tienen niveles tecnológicos inferiores. El control de calidad visual y manual sigue teniendo un fuerte peso en la planta, lo que al parecer se asocia con el gran número de defectos de calidad con el que salen muchas piezas, principalmente en la unidad de metal. En realidad por lo que expresan las y los entrevistados, los defectos de calidad provienen principalmente del proceso de formación mismo de las piezas en las prensas. Pero a la hora de las sanciones y los llamados de atención, sobre quienes recae principalmente la responsabilidad de responder por los defectos de calidad es sobre las operarias de inspección. Esta es entonces la fuente de las constantes inconformidades y exigencias por tener mejores salarios de parte de las operarias de inspección, de remachado y de pintura. Ellas consideran que su trabajo no es valorado lo suficiente en términos salariales:

“(...) no, muchas veces, ahora sí que... no se valora realmente lo que se hace (uhum), sí, hay áreas en las que tienes más prioridades, lo sabemos, pero yo creo que todos somos un equipo, yo creo que todos deben enfocarse en todo, tanto en una cosa como en otra, no nada más decir este es mi prioridad, ¿no? Tienes que ver que más se puede aportar, tanto lo que un área te aporta para otra la misma área, que es... te tiene que aportar para la siguiente, y pues no realmente muchas veces no (...) pues su prioridad de ellos (la empresa) es producción, más que todo en prensas. Para ellos siempre su prioridad es prensas, incluso si tú necesitas para el de mantenimiento y lo tiene prensas, mil veces prensas que la otra área, ¿por qué? no lo sé (uhum)” (Jazmín Cruz, 24 años, operaria de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 5 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal Mart-Celaya).

Como bien señala la entrevistada para la gerencia y los mandos medios como supervisores y jefes de calidad, principalmente en la unidad de metal, la prioridad parece ser lo producido en el área de prensas, porque es lo que desde su punto de vista añade más valor a las piezas fabricadas. Es esta área de prensas la que tiene los salarios más altos, seguida de las áreas de tubos, remachado y finalmente lavadora y la línea de inspección de pintura, que es el área con los salarios más bajos. De igual forma, ocurre con la unidad de aluminio, las áreas de inyección y fundición tienen incluso salarios más altos que los de prensas, seguida de maquinado y finalmente la cabina de ensamble. Estas diferencias salariales de acuerdo a los niveles tecnológicos, están asociadas a una

segmentación de sexo-género en el piso de la fábrica, ya que se sustentan en el otorgamiento desde las gerencias de un monopolio masculino sobre los instrumentos y medios de producción estratégicos, como son las máquinas automatizadas de las dos unidades de producción.

“La presencia de instrumentos siempre más complejos abre la posibilidad de una productividad del trabajo más constante y bastante más elevada. Está en juego un poder sobre la materia y una apropiación de la naturaleza mucho más allá de los límites del cuerpo humano. El control de la producción y de la sociedad exige un *control directo también sobre los instrumentos de producción*” (Tabet, 2005: 111).

Como señala Tabet no se puede negar que el control sobre los instrumentos y máquinas más automatizadas permiten una mayor productividad del trabajo, lo que no significa que el trabajo de control de calidad u otro tipo de trabajos que no usan instrumentos tecnológicos no aporten en el valor del producto fabricado. Es por ello que las operarias cuestionan que sus salarios no sean iguales que los que se pagan en las áreas masculinizadas y más automatizadas.

Así que la resistencia de las operarias al control masculino de los procesos más automatizadas, que subordinan y genera un menosprecio de los trabajos de inspección realizados por las mujeres, se expresa de manera concreta en sus inconformidades y exigencias de conseguir salarios más altos para las áreas donde trabajan, o poder tener acceso y ser trasladadas a las áreas más automatizadas consideradas como exclusivas para los operarios. Esta resistencia también se manifiesta en el caso de las líderes de línea de las áreas feminizadas que no reciben ninguna compensación económica adicional por las labores de apoyo a la supervisión que ejercen. Hay un cuestionamiento implícito y explícito a las jerarquías y funciones asignadas de acuerdo a criterios de segmentación de sexo-género en el piso de la fábrica. Los cargos de supervisión y jefes de calidad son exclusivamente masculinos, mientras que las funciones de líder de línea e inspección de calidad son principalmente femeninas, con la excepción de los ajustadores del área de maquinado. Sin embargo, ellos por estar ubicadas en un área masculinizada y automatizada tienen un salario más alto que las líderes de áreas feminizadas, aunque su salarios sea igual al de sus compañeros de trabajo en el área de maquinado. La carga de trabajo de las líderes de áreas feminizadas es bastante fuerte y sin embargo, están ubicadas en las áreas con salarios más bajos, sin recibir ninguna compensación salarial por el desarrollo de esas funciones.

5.3. Algunas formas de resistencia de los trabajadores al control gerencial del proceso de trabajo

Aparte de las resistencias ya presentadas que manifiestan las operarias frente al control masculino de los equipos en las áreas más automatizadas, que tienen su correspondencia en la subordinación y subvaloración de los trabajadores que realizan y en sus bajos salarios; en términos generales, - aunque al parecer parece ser más frecuentes en el personal masculino-, se desarrollan otras formas de resistencia implícitas principalmente frente al control ejercido por supervisores, gerencias y el departamento de Recursos Humanos a través de la evaluación de desempeño dentro los equipos de trabajo punta estrella.

En términos del funcionamiento del proceso productivo mismo, algunas formas que tienen los operarios de expresar sus inconformidades y resistencias individuales frente a las sanciones de

sus jefes inmediatos o supervisores se realiza principalmente a través de la desactivación de poka-yokes en las líneas y células de trabajo:

“Mira de los poka-yokes su función es extremadamente útil para no, para los no problemas no (uhum) para evitar problemas sí, es indiscutiblemente para eso se ponen pero si así los... los... iba a decir una palabra fea, pero no (risa), pero que sí a veces los obstruyen con intención, es decir, los bloquean, los desactivan eso sucede, sí (los operarios) sí, sí... desconozco, puede haber mil factores yo creo que... no lo sé, porque mira te digo, me lo puedo imaginar y te lo puedo decir, pero no me consta ninguno (risa). Pues desde mi humilde punto de vista es que otra vez vuelvo... cómo es el ambiente laboral que no favorece... (...) A lo mejor la palabra está muy fuerte como sabotaje, pero a lo mejor sí, como un tipo de represalia, de un tipo de venganza pequeña así como tú quieras: “ah, caray, me regañas, me... pues a ver ahí te va” (uhum), o para ponerle un cuatro a alguien, es decir, ponerle la zancadilla a alguien, ajá eso pasa es un punto de vista (uhum), pero además, yo creo que lo adecuado es investigar bien a fondo a todos los departamentos, ver en esta plantilla... (¿Y ha sucedido muy frecuente?) Sí, sí sucede, si sucede (...) Sí, en todas las áreas” (Félix Guzmán, 52 años, jefe de calidad de la unidad de metal, entrevista realizada el 29 de noviembre de 2013 en la planta Automotores-Celaya).

Como señala el jefe de calidad de la unidad de metal entrevistado, en todas las áreas de las dos unidades de producción, algunos operarios han saboteado los sistemas producción y de control de calidad como los poka-yokes, fundamentales para evitar errores y malas operaciones en los procesos de fabricación, maquinado, remachado o detección de defectos de formación de las piezas. Al parecer esto se presenta como reacción frente alguna sanción o llamados de atención por parte de los supervisores o por conflictos laborales y personales entre compañeros de trabajo. Para este jefe de calidad entrevistado el mismo ambiente de trabajo, plagado de conflictos, de insatisfacciones frente al salario, al logro de bonos dentro de la puntuación de los equipos y de problemas de seguridad en algunas áreas de trabajo, es el que influye en la generación de estos sabotajes u obstrucciones en los poka-yokes instalados en las estaciones de trabajo. Otras formas en las que los operarios expresan sus resistencias de carácter individual tienen que ver con el ausentismo, la impuntualidad, la falta de disciplina o el negarse a realizar ciertas labores como las de limpieza u obedecer órdenes de sus compañeras de trabajo como ya se mostró anteriormente:

“(...) este sí, más en los hombres, más en los hombres son con los que más tengo problemas de ausentismo, eehh... las mujeres es raro, de hecho es raro, te platico así rápido, de mi turno tres personas que ya tenían el año cumplido ganaron sus chamarras de asistencia perfecta, todas no la ganaron porque no tenían el año (uhum), y de acá afuera fueron tres hombres de doce y quince hombres, y yo te apuesto que si las mujeres hubieran tenido el año cumplido todas se ganan sus chamarras (...) fíjate que yo veo más conflicto y me da más miedo con las mujeres, con los hombres se pelean, se dicen y ya a los dos o tres días ya andan otra vez (risas). Las mujeres no te hablan y cambian de yo no quiero estar ahí, y tantito que se le queda viendo la otra, y parece que le echan leña al fuego (risas), “oye que me quedó viendo bien feo”. Ahí voy que con recursos humanos le digo: “oye, espérate...”, yo pienso que hay más rencor y es más conflicto con las mujeres (...) uy sí, sí habido algunas situaciones, este... hace tiempo había ese tema y o sea dos muchachas que eran cuñadas este, una de ellas se agarró a su hermana. Entonces un

problema lo traían aquí y no se hablaban y se quedaban viendo ahí mira... y un día las agarré y les dije: “muchachas aquí es trabajo, tolo que quieran decirse, si se quieren pelear... de la puerta para afuera, porque si no a las dos las voy a reportar, y no me importa quién sea la del problema... a las dos para que entiendan”. Y creo que fue un buen remedio, no se volteaban ni a ver, ya después hubo cambio y ya pero... sí se calmaron, sí, porque tantito que se le quedara viendo, o ya faltaba y decía es que me aventó, es que... (risas) yo le decía: “es que aquí no estamos para eso”. Le dije: “si tengo problemas en las líneas como para que ustedes me estén preocupando” (Samuel López, 35 años, supervisor área de maquinado y cabina de ensamble, unidad de aluminio, entrevista realizada el 10 de diciembre de 2013 en la planta de Automotores-Celaya).

“Bueno, yo te puedo decir de las mujeres, que la turbina de ensamble de pistones, siempre se ha optado por tener mujeres porque es más delicada al hacer su trabajo. Te puedo decir defectos de ellas, incluso, tal vez, hasta personales, pero no es el caso, verdad, no intentamos ver esa parte. Al menos nuestras mujeres, bueno hablo de las que están en esta planta, que influyen directamente en los resultados del producto, son como es la mujer, muy prestada a hacer comentarios, pero hemos tratado de trabajar en ese sentido de que no... así es, de que eso no influya en el resultado de la planta (...) tienden más al conflicto las mujeres, no todos, eh (...) Una de las líderes de mi equipo que siempre ha estado de líder de mi equipo, porque esa chica, han rolando mucha gente en ese equipo y toda la gente que llega a ese equipo se integra, no sé por qué, no sé si sea muy buen trabajo de ella, pero también es cierto que ella me da quejas. Me da quejas. Me dice: “no es que fulana no está trabajando, hay que hablar con ella”. Adelante, me pongo con el equipo para que hablen con ella. Vaya, es muy profesional ella en ese sentido. El tema de la mujer, y muy mi punto de vista, en esta empresa es que le dan peso al caso que no vienen a cambiar el resultado de la planta. Creo que también los hombres somos muy buenos para el comentario, pero como que se ve más en la mujer, no quiero decir que todas, no quiero decir que sea el común denominador de la mujer en el trabajo, pero sí hay sus casos” (Carlos Márquez, 40 años, jefe de calidad de la unidad de aluminio, entrevista realizada el 4 de diciembre de 2013 en el taller de metrología de la planta Automotores-Celaya).

De acuerdo con lo que señalan el supervisor del área de maquinado y el jefe de calidad de la unidad de aluminio, es más frecuente el ausentismo y los problemas de indisciplina entre los operarios. Sin embargo, se cuestiona de las mujeres que son muy dadas a los conflictos personales entre ellas y a expresar de manera más abierta sus quejas e inconformidades respecto de diversos aspectos laborales, principalmente frente a sus cargas de trabajo y sus salarios. Así lo confirma el relato de la entrevistada Gloria:

“Eso es lo que siempre a veces, siempre yo lo he renegado, yo soy muy sincera a lo mejor, es lo que me ha conservado ahí un poquito más, o por eso no me quieren muchas personas (uhum), porque siempre he sido muy sincera en ese sentido. (...) Y es lo que a veces a mí no me agrada....a mi jefe, así de sencillo, a mi jefe, con mis compañeros, con mis compañeras. Sí lo he hablado: ¿por qué a lavadora lo hacen menos?, que porque siempre lo...” (Gloria Terán, 39 años, operaria de lavadora, unidad de metal, entrevista realizada el 13 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal-Mart en Celaya).

Lo que la entrevistada señala en relación a sus quejas frente a la falta de valoración en términos de una mejor remuneración salarial del trabajo que realiza, lo ha expresado de manera abierta frente a su jefe inmediato es decir el supervisor de la unidad de estampado. Así que las operarias parecen expresar de manera más directa frente a sus jefes y recursos humanos, tanto sus insatisfacciones de orden laboral, salarial como sus problemas de carácter personal con compañeras y compañeros de trabajo. Por ello para sus jefes inmediatos aparecen como más conflictivas, lo interesante es que a pesar de eso, estos mismos jefes reconocen que ellas son más cumplidas y responsables con su trabajo que los hombres:

“(…) Porque influye mucho el... no es cómo decirlo... el estado socioeconómico tal vez, más bien el estatus de la mujer, por ejemplo, si eres una madre soltera, sabes que tienes más necesidad. En cambio si eres una mujer soltera, pues sabes que en cualquier lado puedes conseguir trabajo y a lo mejor no tienes así una necesidad que digas: “ah, es que si hoy no trabajo no come mi hijo”, pues por así decirlo. Pero, sí es más comprometida la mujer. Y hay gente muy buena. De hecho en la mañana, yo estuve platicando en la mañana con el supervisor, una de mis chicas regresa del embarazo, regresa de maternidad y le decía yo a él que quiero devolverla a producción, porque el chico que traje pues salió muy bueno, superó en dominio a la demás gente, y tengo que hacer algo con ese chico porque nada más viene por dos, tres meses. Pero yo no quiero que salga una persona que sale muy buena para trabajar, y no quiero darle una patada. Entonces también a la gente que se fue en embarazo no quiero decirle: “¡gracias!”, y quiero ubicarla ya sea a ella y a él, de cierta manera para mantenerlos en mi plantilla y mantenerlos dentro de mi área. Y platicamos con el supervisor cómo tenía yo los turnos, que cómo veía yo a la gente. Hay una mujer que es muy buena, hay una mujer que si le dejan 150 piezas... el objetivo son 110 piezas por turno pero ella puede sacar hasta 150”. (Carlos Márquez, 40 años, jefe de calidad de la unidad de aluminio, entrevista realizada el 4 de diciembre de 2013 en el taller de metrología de la planta Automotores-Celaya).

Así que aunque las mujeres expresen más sus quejas, problemas e inconformidades frente a sus jefes, en algunos casos cuestionando un poco la valoración que tienen de su trabajo en términos salariales o la forma como ejercen el control sobre su disciplina laboral o comportamientos; los jefes y la gerencia reconocen que ellas son mucho más productivas que los hombres, más comprometidas con su trabajo en términos de asistencia, puntualidad y más responsables con la inspección de calidad de las piezas. Sin embargo, ese reconocimiento en términos verbales no se ve reflejado o traducido en la asignación de aumentos o compensaciones salariales para ellas. Y esto sigue siendo un gran factor de inconformidad para las operarias aunque en términos generales sigan haciendo bien su trabajo. Mientras que en el caso de los operarios se registra mayor indisciplina laboral y falta de compromiso, y la resistencia al control del trabajo gerencial y de los mandos medios parece provenir principalmente de parte de los hombres. Esto también se refleja en los problemas de funcionamiento y coordinación en los equipos punta estrella:

“(…) yo creo que somos muy buenos, pero también hay una realidad que como que muchas veces como decisiones no le damos la importancia, yo creo que sí, en el momento en el que le demos la importancia nos va a traer muchos beneficios, pero también tenemos que trabajar en convencer a la gente de que es una buena herramienta, porque yo como encargado nada más estoy convencido y los demás no, de nada me sirve. Realmente debemos de estar convencidos y verlo más allá de que es un trabajo, que sea

algo que les aplique a ellos, este... de conocer los datos, los indicadores (...) muchos pienso que no le ponen el interés porque no lo saben, o sea porque no, no saben qué beneficios les puede traer, no saben para qué sirve, dicen: "ah, bueno lleno el de asistencia y para qué te sirve eso o que... qué beneficios tiene". Entonces no lo aplican ellos o para qué les sirve, o para... si los reportamos en recursos humanos, para quién o para qué sirven. Entonces desconocemos esos beneficios, ehh... como trabajo, por eso la gente siempre veo que no les damos la importancia (...) mira yo creo que sí, yo también me considero como parte de esa capacitación y capacitación este... yo creo que más en lo técnico, cosas de trabajo, yo creo que necesitamos más capacitación, pero es más de cultura. Hemos tenido mucho esos enfoques, y dónde queda nuestra cultura, porque no estamos disciplinados, porque hacemos no sé muchas cosas, a lo mejor es algo que traemos desde la familia, yo le digo a la gente, cada que me falta uno: "¿verdad que tu faltaste mucho a la escuela?", "no, ¿Por qué?". Le digo: "seguramente tus papás te permitieron faltar a la escuela y ahora es el reflejo que faltas al trabajo" (uhum). Le digo: "si tus padres te hubieran dicho, sabes qué hijo, no faltes aunque sea tarde vete, lo que sea, yo te llevo, hubiera llegado a la planta aunque sea tarde". Me hubieras dicho: "sabes qué, mira lo que me pasó, pero bueno" (uhum). Entonces si te pasa cualquier cosa que... "pues yo creo que también no te mandaban a la escuela, si les decías que te dolía algo". Entonces yo creo que todo eso así lo traemos muy arraigado y eso sí nos duele, estamos agarrados de esas cosas de lo cual no nos permitimos este desarrollarnos" (Samuel López, 35 años, supervisor área de maquinado y cabina de ensamble, unidad de aluminio, entrevista realizada el 10 de diciembre de 2013 en la planta de Automotores-Celaya).

"No tanto capacitación. Más bien desarrollo humanístico, desarrollo humano, porque hay gente que todavía le falta dar ese gran paso. Eso es lo que faltaría, desarrollo humano hacia la gente en operación, no. Creo que la gente en operación se ha desarrollado de muy buena manera, pero creo que en donde hace falta es en cuestiones humanas. Factor humano, donde realmente se les trate como tal y ellos sepan eso. Yo de aquel lado, no sé, nos enviaron más de 5 o 10 veces o más, muchas veces, no, casi 15 años, al centro de desarrollo y eran muchas dinámicas, de desarrollo, de equipo de alto desempeño, cierto. En aquel tiempo se llamaba trabajo en equipo, eso es lo que me recuerdo ahorita, y algunos cursos técnicos que es lo que recuerdo ahorita, y en verdad hacen que te desarrolles como persona. No aprendes para hacerlo en el trabajo, sino para ponerlo en el entorno donde estés: personal, profesional y das mejores resultados" (Carlos Márquez, 40 años, jefe de calidad de la unidad de aluminio, entrevista realizada el 4 de diciembre de 2013 en el taller de metrología de la planta Automotores-Celaya).

Como señalan los entrevistados, los operarios y operarias no han interiorizado el sentido de los equipos de trabajo punta estrella y el objetivo de las metas que deben alcanzar. No se encuentran convencidos del aporte que esta forma de trabajo puede brindar al mejoramiento de los procesos de producción y al propio trabajo que realizan. Esto porque de acuerdo al análisis y reconstrucción realizada en esta investigación sobre la organización del trabajo y los equipos de trabajo punta estrella, no hay una relación directa y estrecha entre los objetivos de producción y las metas con los que tienen que cumplir los trabajadores en sus indicadores punta estrella. Diligenciar los formatos de cada uno de los seis indicadores no tiene en realidad un impacto dentro del proceso de trabajo mismo en el que participan las y los operarios.

En realidad, el objetivo práctico principal de los equipos de trabajo punta estrella, parece estar más relacionado con el ejercicio de un control sobre el comportamiento de los trabajadores, a través de la interiorización de una serie de valores como la puntualidad, la disciplina, la asistencia perfecta al trabajo, la limpieza de las estaciones y puestos de trabajo. Un control que no solo se ejerce desde arriba sino que también se presiona para que sea ejercido entre los mismos compañeros de trabajo a través de los contactos que deben reportar en sus formatos cuando incumplen con alguna norma de seguridad, como por ejemplo no portar el uniforme adecuadamente:

“mmm... no mucho, no me agrada (risas), le falta, ahorita por ejemplo, en cuestión de seguridad, o sea, sabes que a mi compañera le piden, no sé, cinco contactos, pero sabes qué, ahora los quiero negativos, ya no los quiero positivos, o sea, yo este que... le levantaba un contacto, pero no es porque realices muy bien tu trabajo o por que llegas puntual a las juntas o porque portas el equipo de seguridad completo, no sé... contactos positivos, pero ahorita le están pidiendo negativos, no sé, cinco o seis, o uno por cada miembro del equipo por mes. Y tiene que ser negativo, es que no trae los lentes, pero si tú vas y levantas un contacto, este ya se ponen... ya de ahora que voy a levantar este... ¿sí me entiendes?, o sea casi nada más, estoy viendo a qué hora te quitas los lentes, para ahora yo desquitarme o eso. Eso a mí no me agrada, lo comentamos, por ejemplo, como equipo en la junta, en las juntas que hacemos porque a mí no me agrada este programa, siento que no, que es algo que tienes que realizar y que hacer por lo de los turnos (uhum), así como esos pequeños detallitos así que a nosotros... qué pues nos ponen como equipo, casi como te digo: “ah, pues tú ya no los traes, ah, bueno, te lo levantamos”, y eso es así, son más detalles te digo, son cosas que a veces no, o sea no vas para arriba no, si no como que no (...) imagínate, o sea, ellos todo lo quieren, o sea, perfecto, tal cual está en tu hoja de procesos, todo lo que es tu velocidad. Si a mí me está diciendo eso... si tienes cuatro porque, o sea yo me quedé así, o sea, todo tiene que ser así, yo fui la segunda que me toca... mi segunda auditoria. Pero esta ocasión yo no sabía (uhum) te lo juro que no sabía... como equipo así como, no sé si ellos no les den esa información o sea aparte, de este ya.... de que no quiso, no llegó a tiempo se le hizo tarde, se le olvidó no sé, pero sí” (Gloria Terán, 39 años, operaria de lavadora, unidad de metal, entrevista realizada el 13 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal-Mart en Celaya).

Por lo que expresa la entrevistada, estos equipos de trabajo están generando más conflictos entre los trabajadores que integración entre ellos. La evaluación por puntuación tiende a generar más competencia entre los trabajadores, que genera divisiones entre ellos, en lugar de contribuir a un sistema de trabajo más productivo y con mayor control de la calidad.

Así que la gerencia a través del departamento de recursos humanos con la adopción del sistema de trabajo por equipos punta estrella busca imponer una nueva cultura laboral cordial, basada en una apariencia de integración entre los trabajadores, motivación e incentivos salariales y simbólicos, que sin embargo, ha comenzado a ser una gran fuente de conflictos por la competencia de carácter individual que representa el sistema de premios con vales de despensa y la falta de una comunicación adecuada entre los equipos y al interior de los mismos. La falta de compromiso de los trabajadores con el registro de los formatos y el cumplimiento con los indicadores de las punta estrella, es un comportamiento muy frecuente, que parece responder a una falta de identificación con los objetivos con el que fueron creados tales indicadores. Muchos

trabajadores no parecen verle sentido al registro diario en los formatos del desempeño de los indicadores. Es decir que detrás de esa falta de compromiso que podría interpretarse solamente como una actitud apática, floja y negativa por parte de estos trabajadores, parece estar más una visión de que estos equipos de trabajo realmente no logran generar mejoras reales o significativas en términos de la calidad y la productividad del trabajo. De igual forma, la motivación que busca lograrse con los premios al mejor desempeño de los equipos de trabajo y que busca traducirse en bonos económicos, en realidad, desincentiva y genera frustración en los trabajadores, por las muchas exigencias y obstáculos que encuentran para poder acceder al premio. Exigencias que además no se relacionan con el cumplimiento de indicadores que repercutan en mejoras sustantivas en la forma de realizar el trabajo y en sus resultados, sino que tienen que ver más con el control de las y los operarios en términos de disciplina y comportamiento dentro del área de trabajo.

Así que de acuerdo con De la Garza el control puede traducirse en un doble aspecto como participación en las decisiones de la producción, técnicas y organizativas o como inducción de comportamientos (De la Garza, 1998A: 35-36). Los operarios y operarias presentan poca participación en las decisiones sobre la organización de la producción, y a través de los equipos punta estrella, la gerencia intenta ejercer el control sobre los trabajadores como inducción de comportamientos, que sin embargo, son resistidos por ellos.

En el caso de las operarias, las principales formas de resistencia frente al control ejercido sobre el proceso de trabajo propiamente se expresan a través de reclamos en cuanto a la valoración salarial de su trabajo y en el caso de los hombres a través del ausentismo, sabotaje a los poyokes, impuntualidad, etc. Estas prácticas de resistencia se constituyen en espacios de incertidumbre e indeterminación que da un pequeño margen de control a los trabajadores sobre el proceso de trabajo. Sin embargo, estas resistencias son estrictamente de carácter individual, ya que no logran concretarse y organizarse en acciones colectivas de resistencia por parte de los operarios.

En el caso del control que intenta inducir comportamientos en los trabajadores, principalmente a través de la interiorización de normas y valores en cuanto a seguridad, calidad, productividad, asistencia con los equipos de trabajo punta estrella. Las resistencias individuales a este control se expresan en la renuencia de los trabajadores a diligenciar de manera adecuada los formatos de los 6 indicadores, a asumir las responsabilidades del Let, a asistir a las juntas y reuniones de los equipos, entre otras. Es decir, que el objetivo de los equipos punta estrella es ejercer un control en términos del intento de generación de una nueva cultura laboral basada en la disciplina, la vigilancia del comportamiento entre trabajadores, que en el sentido de Hernández implica también la lucha frente a la imposición y negociación de la identidad del trabajador o trabajadora (Hernández, 2012: 112).

De manera que la construcción del control gerencial está limitado por las prácticas de resistencia y las negociaciones explícitas o implícitas entre los diferentes actores laborales en el piso de la fábrica, principalmente por parte de los trabajadores. Así lo señala Hernández:

“Las prácticas de resistencia de los trabajadores pueden ir desde la realización de prácticas individuales que se manifiestan en actitudes y acciones que no necesariamente paralizan totalmente la producción (sabotaje a un parte de la producción, provocar el paro de la maquinaria, pérdida de las herramientas de trabajo) pero sí generan tensión, otras

prácticas de resistencia pueden adquirir características contrarias a la autodisciplina en el trabajo (Hernández, 2006), o la resistencia colectiva (la huelga, manifestación colectiva). Uno de los ejes estructurantes de la resistencia es la lucha por el control, no solo del proceso de trabajo sino de la imposición de una identidad (Alemán López, 2006)” (Hernández, 2012: 104).

Así que aunque hay un intento de imposición de una identidad corporativa, de una identidad con la empresa y con sus valores en términos de producción, calidad, seguridad, disciplina, buena parte de los trabajadores expresan su inconformidad con tal imposición de formas explícitas e implícitas, principalmente a través de prácticas de resistencia individuales, que también se constituyen en conflictos laborales por la disputa al poder y al control gerencial. Estas formas de resistencia de los trabajadores al control gerencial remiten al concepto ampliado de control del proceso de trabajo. El ejercicio del control no solo remite a la formalidad de las relaciones laborales y de los sistemas de trabajo aplicados en el marco de la flexibilidad laboral que rige en esta planta de Automotores-Celaya, sino que el ejercicio del control se amplía a la disputa por el mismo por parte de los trabajadores, y esto implica el surgimiento de nuevos conflictos entre trabajadores, mandos medios y la gerencia. Esas formas de resistencia individual se constituyen en espacios de incertidumbre e indeterminación de carácter informal que dan un margen de control a los trabajadores sobre el proceso de trabajo.

En este sentido, enseguida se abordarán diferentes formas de construcción de identidad laboral y extra-laboral desde los trabajadores, en su relación con el control del proceso de trabajo.

5.4. Construcción de identidades laborales

La construcción de identidades laborales en la planta de Automotores-Celaya tiene que ver con el control ampliado y subjetivo del proceso de trabajo desde los trabajadores, en relación con la posible construcción de una identidad con la empresa, con el trabajo que se realiza, con los compañeros de trabajo o con el mundo extra-laboral. Las posibilidades y limitaciones para la construcción de estos distintos tipos de identidades laborales se inscriben en el marco de un proceso de reestructuración de las relaciones laborales y de flexibilización laboral aplicado en la planta a través de la subcontratación del personal de producción, con la imposición de un nuevo sistema de trabajo y de una nueva cultura laboral, con el aval de un sindicato de protección que ejerce una dinámica sindical autoritaria y antidemocrática, lo que genera desconfianza por parte de los trabajadores con el sindicato y no les ha permitido construir una identidad con este.

La identidad tiene que ver con la forma como los sujetos producen y dan significado a su situación de acuerdo a su posicionamiento en las estructuras. Es decir, que remite al ámbito de la subjetividad entendida, como señala De la Garza, como un proceso de dar sentido en concreto. La subjetividad es concreta, como síntesis de múltiples determinaciones, que es específica para determinadas situaciones. Esto implica que los procesos de subjetivación son distintos dependiendo de las posiciones sociales y de los contextos culturales en los que están inscritos los sujetos.

Para el caso de los sujetos laborales, es decir los trabajadores de la planta de Automotores-Celaya, sus construcciones identitarias están relacionadas con los procesos subjetivos, a través de

los cuales en el mundo del trabajo, son asumidas, negociadas o rechazadas las relaciones laborales en esta planta.

A continuación se presentan las tres principales formas identitarias construidas por los trabajadores y trabajadoras entrevistados, en el marco de las relaciones laborales de la planta de Automotores-Celaya: la identidad con el trabajo, la identidad con la empresa y la relación entre identidad laboral y mundo extra-laboral.

5.5. Identidad con el trabajo

Las formas de identidad con el trabajo construidas por los trabajadores entrevistados que laboran en esta planta refieren principalmente a su apropiación subjetiva del proceso trabajo y a la forma como las trabajadoras le dan sentido a su trabajo en un contexto de flexibilización laboral como el que configura las relaciones laborales de la maquila. Una primera forma de identificación con el trabajo tiene que ver con las ventajas en términos de salarios y prestaciones laborales que los y las trabajadores reconocen en este trabajo actual respecto a sus anteriores trabajos:

“Eh... En sueldo y tiempo creo que sí es mejor, bueno también hay otros trabajos más ligeros, trabajos de dos horas, y otros más pesados que la verdad era trabajar y dormir, trabajar y dormir. Y en la zapatería pues sí me gustaba mucho y mi sueldo también, el trabajo no era pesado, pero era de nueve a ocho de la noche, entonces te daba una hora de comida la cual no te daba tiempo de ir a tu casa. Entonces igual, no tenía nada más que el puro domingo para mí. Acá me queda más tiempo. Estoy de mañana y tengo toda la tarde libre, estoy de noche, igual duermo un rato. Y descansamos sábado y domingo” (María Elena Duarte, 27 años, operaria líder de la línea de la cabina de ensamble, área de maquinado, entrevista realizada el 21 de diciembre de 2013 en el comedor de la planta de Automotores-Celaya).

“(...) no pues está mucho mejor Automotores-Celaya, respecto al sueldo, sí, respecto a prestaciones también, porque aguinaldos está súper, en utilidades también, en Pepsi no daban utilidades, daban muy poco, ochocientos pesos, y acá este año nos fue bien, aquí en Automotores-Celaya si nos fue bien” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

“(...) este donde yo estaba el trato al personal era muy feo, no sé en qué esté que muy pocos se hablaban con muy poco respeto, no me gustaba como la forma en que se mandaban o se pedían las cosas, siendo como la coordinadora, como la encargada de ahí, mmm... sí, demasiado ordenando, maltrato así muy feo, muy así... y luego llegas acá, yo si noté la diferencia porque me quedé aquí, o sea, “ay caray”, dices: “es padre”. Y aquí se me hizo muy difícil porque aquí... allá eran puras mujeres, y aquí puro hombre, allá pues llegabas oliendo bonito, y aquí llegas oliendo horrible (risas). Así es de que: “ay, mama regrésate” (risas) allá no, hueles mal (risas) pero sí me impresiona el trato que mi hija que cada que entras aquí: “ay, ya te estás ensuciando” (risas). Pero me encanta te lo juro me encanta así (...) (de Procter) me salí por el horario, que te digo que sí era muy... o sea, se me hacía exageradamente las horas, prácticamente yo no veía a mis hijos. No sé, si te digo andábamos en el primero y doblábamos no los veía, porque yo

me levantaba y bañarme y vete y regresaba y ya bien dormidos. Y ya yo decía no puede ser y el tiempo, pagaban menos, el trato si no, a mi desde que yo entré, no sé, no me gustó o será porque fue mi primer trabajo y yo no estaba acostumbrada a que me mandaran no sé, no sé... este pero eso si fue como que... la razón así como que es mucho tiempo, y aquí pues ya los tengo cerca, me pagan un poquito más y me agrada el trato porque no... no te piden... por ejemplo, mi jefe inmediato... no, no, no, nunca algo así realmente. Me encanta su forma de ser y de los otros igual, los otros supervisores o ya de los meros jefes igual... Eh, créeme que si es pasar el saludo o “como estás” o si hace buena onda (uhum). Como te digo a lo mejor porque fue mi primer trabajo sentía así que me ordenaban feo, me ordenaban feo y todo, no acá (...) no, sí, la verdad sí dije yo que sí, no sí, qué feo le hablan a las chavas, no sé si sean porque sean más como de ranchitos de ahí cerca abusan, no lo sé... tratan de abusar a ver qué sacan” (Gloria Terán, 39 años, operaria de lavadora, unidad de metal, entrevista realizada el 13 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal-Mart en Celaya).

En el caso de las operarias entrevistadas, casi la mayoría consideran que son mejores las condiciones laborales y de trabajo de las que gozan actualmente en Automotores-Celaya, que las que tenían en sus anteriores trabajos. De igual forma, como señalan las entrevistadas María Elena y Viridiana, el trabajo en Automotores-Celaya les permite tener más tiempo para descansar, momentos de ocio o compartir con sus hijos como en el caso de Viridiana. En sus anteriores trabajos, las jornadas de trabajo eran más extenuantes. Además, como en el caso de Gloria, consideran que el trato por parte de supervisores y jefes inmediatos es más respetuoso en esta planta, que en otras fábricas en las que han trabajado. Hay que recordar que estas operarias ya tenían una trayectoria laboral previa en la industria de maquila y en otro tipo de servicios, pero casi todas las operarias entrevistadas como Gloria, María Elena, Viridiana y Teresa trabajaron en maquilas feminizadas textiles, de refrigeradores o refrescos y coinciden en que el ambiente de trabajo es más tranquilo en la planta de Automotores-Celaya. La forma de dar órdenes en algunos de sus anteriores trabajos era más autoritaria.

Con respecto a otro tipo de identidad con el trabajo que remite a la identidad con las actividades o tareas realizadas, los y las entrevistadas en algunos casos le encuentran sentido al trabajo que realizan pues entienden que es un trabajo importante, que le aporta a la sociedad, que consideran interesante y que reconocen el valor que tienen para los objetivos de productividad y calidad de la empresa con respecto a sus clientes, aunque la propia empresa no reconozca adecuadamente su valor en términos salariales. Sin embargo, en algunos casos sobre todo en el caso de los operarios, no hay una afinidad completa con el trabajo realizado, por tanto sus aspiraciones tienen que ver con ser trasladados a otras áreas o conseguir otro trabajo:

“Por lo mismo, que nadie, o sea mientras tu cumples con una producción, como eres tú solo o sola en mi caso, este nadie se mete contigo, nadie te está diciendo nada y donde se trabaja en grupo siempre hay muchas inconformidades entre las personas, porque a lo mejor no te llevas bien con una, pero con la otra persona sí, o haces algo que a los otros dos no les parece, o ellos hacen algo que a ti no te parece sí hay un poquito más de fricción entre las personas cuando se trabaja en grupo, en cambio en una prensa tu eres individual. Tu sabes que tienes que cumplir con una producción, mientras que se pueda cumplir tú vas a hacer todo lo posible por mantener contento a tu patrón, porque si el patrón está contento contigo pues lógico que todo va a estar bien. Y si tú estás

cumpliendo ni el supervisor, ni el montador, ni nadie, nadie se mete contigo, simplemente tú estás trabajando y ya... ya este, pues acá digamos las iniciativas se tienen que compartir, de que de veras las otras personas estén de acuerdo con las que estás trabajando y allá las iniciativas, eran tus iniciativas y eran aplaudidas, sí, esa es la diferencia. Por eso yo era feliz en la prensa” (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

“(...) mira siento que sí he aprendido en ocasiones nos han dado así por ejemplo yo... a mí... tenía un año... yo decía tengo un año aquí, pues se supone que si lavo esta membrana, que la goma, que por eso es tan importante que no haya falta de material, que esto que lo otro. O sea mil cosas y este... que no me andan gustando (risas) este pero no tengo esa información, es más no tengo el gusto ni de conocer un booster así. Como al año pues ya estuvo, que yo tenía este... fue que lo conocí, fue calidad que nos estuvo explicando te digo, la importancia de lo que era una rebaba un esto, un lo otro, sí nos hace falta más información (uhum). Aprender yo... yo en lo personal así bastante porque... porque yo pues era ama de casa completamente, no sabía mover las manos, yo a lo mejor era como mamá era no sé, de que casi... casi no te acerques a los hombres en ese sentido, pues también porque te digo que sí puedes tener una relación laboral o de trabajo, si más bien laboral con un hombre (uhum), y ya no es tanto de que sabes qué: “ay, es que no puedo abrir este barril, ¿me ayudas? O sea pedirle ayuda o sea al sexo fuerte (uhum), ya no se las pido porque ya lo puedo hacer sola soy capaz de hacerlo. No sé, abrir... hasta abrir una llave que está fuerte, es que está pesado, o sea, no hay mañas, ahí voy a prendiendo, sí, yo siento que he aprendido, y me encanta, me encanta realmente yo sí disfruto lo que hago, siento que por eso hasta a veces no ando tan estresada o así malhumorada o cansada, porque sí se me va en relajarme y decirme: “o sea, es con calma”, pero sí yo he aprendido mucho, muchas, muchas cosas y sí falta y sí me gustaría seguir aprendiendo más (...) Ajá, es en capacitación donde me falta, porque es interesante. Porque te digo tan sencillo que es: “mira, esto es un booster”, “ay! mira este es el 24, sí te fijas cómo está y todos así!”, yo... yo te lo juro, yo si en lavadora que dices sí, porque no la había visto porque ya de una vez apriétalo (uhum) y aquí esta y como es que le pusieron la gomita este y tal resorte y como tienes que... como te digo bien importante que no lleve... cero defectos, porque si no...sí, no encaja y ya no frena bien, y me quedé así, me asombré que si me estuvieran explicando y diciendo, es que es muy interesante, me llama la atención (si) no, sí es importante, importante tienes que hacerlo con mucho... como se llama la palabra no, no la encuentro... responsabilidad quizá, porque sí imagínate es parte de un carro, o sea es parte de un automóvil, dices tú: “orales” o sea, falta limpieza y pues no freno bien o ya ves, igual el plato también, si como que esa sería la palabra, responsabilidad” (Gloria Terán, 39 años, operaria de lavadora, unidad de metal, entrevista realizada el 13 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal-Mart en Celaya).

Las entrevistadas Gloria y Teresa expresan sentir afinidad por algunos de los trabajos que realizan o han realizado en la planta. Para la operaria Teresa el puesto con el que se ha sentido más identificada fue con el de prensas, pues destaca que lo que producía dependía de su desempeño individual mientras que en las otras áreas de la unidad de metal, la producción y el trabajo que realizan depende del trabajo colectivo con sus compañeros y compañeras de trabajo.

De igual forma, para ella parecía ser un reto a sus capacidades estar en este puesto de trabajo, por ser la única mujer trabajando en esta área masculinizada, y además sentía que los supervisores y la empresa reconocían la productividad de su trabajo. Estando en esta área llegó a proponer algunos Kaicenes o mejoras sencillas para evitar derrames de aceite en la prensa y esto la hace sentir satisfecha con el trabajo que hacía pues fue reconocido por la gerencia simbólicamente aunque no salarialmente.

En el caso de Gloria, la entrevistada expresa sentirse transformada como mujer en tanto su ingreso a este trabajo le ha permitido desarrollar habilidades y adquirir conocimientos que se supone no están asociados a los roles construidos como femeninos. Gloria expresa que no sabía mover o usar sus manos en el sentido de un trabajo industrial que implicara un mayor uso de fuerza muscular, pues anteriormente ella solo era un ama de casa. Es importante mencionar que la entrevistada ingresa al trabajo industrial solo cuando su familia comienza a pasar por una crisis ya que antes dependía completamente de su esposo. Y aunque trabajó por primera vez en una maquila feminizada, las labores eran mucho más simples y manuales, un trabajo de empaque, mientras que en su trabajo de Automotores-Celaya opera una máquina lavadora, mueve cajas y contenedores y además ha aprendido a relacionarse con los hombres de igual a igual en su área de trabajo.

De igual forma, la entrevistada también siente afinidad e interés por conocer más sobre el trabajo que realiza. La entrevistada expresa que fue muy interesante para ella conocer exactamente cuál era la función de las membranas que lava en su área de trabajo, ya que en una charla con el departamento de calidad les explicaron la forma cómo está conformado un booster, sus partes y la importancia que tienen dentro del sistema de frenos de un carro. Así que para ella fue fundamental tener esta información pues le permitió entender y dar más reconocimiento a la importancia que tiene su trabajo para la sociedad. Además, la entrevistada expresa que esto la ha llevado a asumir una mayor responsabilidad con el trabajo de control de calidad que realiza. Por esto mismo, es que ella y otras operarias entrevistadas se sienten inconformes con la falta de valoración de su trabajo por parte de la gerencia y por tanto, se quejan de los bajos salarios asignados a las áreas en las que trabajan:

“A ver quién les revisa sus piezas mal, a ver quién se las saca, pero te digo, incluso igual un defecto, algo, es que eres la última mano. Entonces sí me volteas a ver, se lo digo a mi jefe: “entonces sí me volteas a ver”. Es de los que te llama la atención platicando, sabes qué nunca con mi jefe inmediato o F. nunca son de los que han sido groseros: “Ah, mira por qué lo mandabas, que no”, o sea siempre... “a ver por qué se nos fue esta pieza”, “a ver por qué no sé qué”, “a ver por qué no detuvieron ese material”, que yo con G. como auxiliar ahorita, no he tenido mucho problema así de calidad y que regresen el material de que salió mal. Pero sí es lo que digo: “bueno, ahora sí me salió mal, ahora sí me volteas a ver y me estás haciendo el comentario” (Gloria Terán, 39 años, operaria de lavadora, unidad de metal, entrevista realizada el 13 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal-Mart en Celaya).

Es este sentido, que las operarias entrevistadas disputan el control que sobre su trabajo ejercen sus jefes inmediatos o supervisores, pues reconocen la importancia que tiene para la calidad y la productividad el trabajo de revisión e inspección de defectos que realizan. La queja se enfoca en que siempre son sancionadas o reciben un llamado de atención cuando dejan pasar piezas con defectos, pero cuando hacen el trabajo bien pocas veces reciben una felicitación o un incentivo

económico o simbólico. Sin embargo, ellas parecen construir una identidad con el trabajo que realizan, pues saben que lo hacen bien, que son ellas las que están más comprometidas con el control de calidad a diferencia de los operarios de las áreas masculinizadas y más automatizadas.

En el caso de los operarios, los entrevistados parecen no sentirse identificados con las actividades realizadas en su puesto de trabajo y la mayor motivación para permanecer o desear estar en otros puestos de trabajo es obtener un mayor salario:

“(en las prensas) no es lo mismo que un trabajo manual como el de torno (uhum) y no hechas a volar tu imaginación, prácticamente estas en una rutina (...) sí, ahí sí porque (uhum) bien porque ahí no vas hacer diario lo mismo, si vas a estar operando el torno pero vas hacer conos, vas hacer roscas, vas hacer bases, vas hacer acabados, eh... vas hacer carriadas, vas a cariar (uhum) vas hacer esfera, vas a sustituir (...) se me abrieron muchas puertas a nuevos intereses, interés como el que tengo más de superarme y entrar en el taller, porque sí estuve trabajando en talleres y así pero no tuve a sí una disciplina eso me faltaba para abrirme nuevas puertas” (Mariano López, 20 años, operario de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 11 de diciembre en el Jardín principal de Celaya).

“(...) Al menos para mí todos están bien, todos unos tienen más trabajo pero son más pagados pero otros tienen menos trabajo y más enfadados pero ya se entiende uno con ellos unos que tienen más trabajo te cansas y otros que tienen menos trabajo te enfadas ósea este para mí es el mejor, es el mejor porque nada más apuntas y etiqueta, apuntas y etiquetas (claro) y es demandado porque estas esperando a ver a qué horas a ver si ya avanzo y carga sería el trabajo más pesado es este carga lo de aluminio al área más caliente como no es ahora sí que la fuerza... es muy caliente... y haz de cuenta que entra el aire abrimos todo el horno y sale lo caliente y en la esquina está el calor y haga de cuenta que... bien tapados y luego el movimiento cada tres minutos tienes que cargar tus 90 piezas cada tres, cada tres y no te tienes que retrasar porque se va el carro y vamos a perder más tiempo y luego ya es un lío pero ya cuando agarran el ritmo ya... Yo lo veía, para mí era nuevo porque te arrimabas al horno a trabajar y te quitabas para traer más material... las cosas, agarrabas el montacargas y es lo que... cuando entré luego, luego, me dijeron sabes manejar si no ya la hiciste, ya la hiciste porque aquí el que no sabe manejar de a tiro se las va, se las va a ver negras, dice porque en el momento de utilizar el montacargas andan buscando quien les maneje el montacargas (¿Y cuál te gustaba más el de hornero, o aquí empacando?) Prácticamente yo revolvería las cosas, prefiero hacer de todo acá a que me paguen... no, es que hay muchas prioridades, que no van de la mano, ya yo la haría de todo acá, no le hace que me cambien, no le hace pero es que aquí, el ambiente de acá (fundición) no me gusta, porque está muy caliente y mucho polvo, mucho polvo y estén muy caliente, y está muy sumamente pesado ya se carga todos estas láminas que están aquí, a uno se le hacen pesados... normalmente los paso allá en lo que está fusionando, paro la máquina, ya lo que está fusionando se ve todo líquido, y ya lo que es esa fusión se pasa a la máquina ya al medio tiempo, hay que nivelar un equipo, no se lleva de aquel lado. Ahora sí que me gusta más el trabajo de aquí pero me gusta más la paga de allá verdad, nada que ver... o sea deberían cambiar el salario o me gustaría regresarme para donde estaba, pero ya hasta que me soliciten allá, me van a regresar para allá... somos varios que nos ponen fuera pero ya cuando nos soliciten,

cuando ellos nos necesitan, no, pero la verdad el trabajo de allá está mucho mejor, más que nada por la paga, la paga y las prestaciones que están de acuerdo al salario, ganas más y las prestaciones son más altas pues ahí todo va de la mano, todo va de la mano bien aliviado más que nada” (Fernando Castillo, 23 años, operario de empaque, área de pintura, unidad de metal, entrevista realizada el 9 de diciembre en la planta de Automotores-Celaya).

En el caso de Mariano, no siente identificación con el puesto de trabajo en prensas, y aunque se siente un poco más cómodo en el área de remachado, su aspiración es poder trabajar en el taller de troqueles, trabajando con el torno. Para el entrevistado, el trabajo en la operación de prensas es muy monótono mientras que considera que operando un torno en taller de troqueles puede echar a volar más su imaginación, desarrollar más habilidades y realizar un trabajo mucho más calificado. De igual forma, el entrevistado Fernando no siente una afinidad especial con ninguno de los puestos de trabajo en los que ha estado como fundición y empaque en la línea de pintura. Para él, la motivación más importante para permanecer en cualquiera de los dos puestos es el criterio salarial, puesto que en el área de fundición de la unidad de aluminio los salarios son más altos, pero con lo que no se siente cómodo el entrevistado es con las condiciones físicas de trabajo en esta área pues hay mucho polvo de aluminio y el trabajo de hornero es un poco más pesado. Al parecer preferiría permanecer en el área de pintura, pero con la aspiración de que el salario fuera más alto.

De manera que las entrevistadas parecen construir formas de identidad con el trabajo que pasan por las posibilidades que este les brinda en términos de mejoras salariales y prestaciones sociales respecto a sus anteriores trabajos; y por otro lado, ellas muestran mayor interés y compromiso con las actividades que realizan en su puesto de trabajo. Mientras que los operarios entrevistados no parecen representarse en el trabajo que realizan pues lo consideran muy monótono o pesado y su mayor motivación para permanecer en sus puestos es el criterio salarial o buscar movilidad hacia otras áreas o categorías laborales que permiten desarrollar más habilidades y calificaciones como en el caso de Mariano en el taller de troqueles.

Así que la construcción de una identidad con el trabajo parece ser más fuerte en las operarias que en los operarios, en parte porque su condición de género que al tener más dificultades para acceder a mejores trabajos o áreas donde ofrecen mejores salariales, y al tener más presiones por el trabajo que también desarrollan en su mundo doméstico; las lleva a ser más comprometidas con su trabajo y a sentirse más satisfechas por el tipo de trabajo que realizan aunque manifiestan su inconformidad por los bajos salarios que reciben. En el caso de los operarios no parecen llegar a concretarse la construcción de identidades fuertes con el trabajo que realizan, pues sus aspiraciones son cambiar de trabajo, moverse a otras áreas donde tengan un mejor salario y un trabajo más calificado o permanecer en sus áreas pero con un mejor salario.

De igual forma, parece que la identidad con el trabajo también tiene que ver con ciertas formas de solidaridad que se desarrollan entre compañeros de trabajo y que tiene que ver con un cierto tipo de cultura obrera:

“(...) de nuestra si, como que nos defendemos aquí junto a los de prensa lo que es estampado, como que nos defendemos o sea eso a veces nos gusta (uhum), o cuando sales al comedor es que sientes todos juntos así... digo qué chistoso, como a veces no estás, como en el ambiente así tan pesado, o andas estresado de la producción que si sale o que

no sale, pero ya a la mera hora sí como que de los cocolazos, como que si te unes. A mí me pasó hace poquito este que falleció mi papá, mmm créeme que así como son, como dices tú son hombres, son malos, rudos, todo ahí, no es cierto. No, yo recibí mucho apoyo de ellos, mucho, mucho apoyo moral, sí, cuando lo de mi papá hace poquito, apenas cinco meses y sí dije yo, o sea créeme que nunca pensé que dijeras: “ay! esas personas tan, tan así, tan... como hablan de groseros y como son de corrientes (risas) se van a estar a lo mejor conmigo o van a sentir algo no sé”, no, pero si saben ser, desde el sindicato, oficinas créemelo ya en el área. No, yo estoy muy a gusto, te digo me encanta lo que hago, me encanta, por eso siempre te estás riendo le digo sí, sí es cierto (risas)” (Gloria Terán, 39 años, operaria de lavadora, unidad de metal, entrevista realizada el 13 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal-Mart en Celaya).

“Sí, he aprendido mucho este dices cosas nuevas que no hacías en otro lado, muy diferente, muy cansado, y me ha ayudado a también para pues más que nada este socializarme me ayuda, no, pero me ayudó mucho y me gusta estar ahí. No, pero luego a veces hay cada gente pues que dices: ay!, es lo que les digo yo a ellos, ajá miren es que no vamos a hacernos malas caras, ni para que estar mal, porque... porque aquí nos estamos viendo diario, diario, diario, diario, y para que estamos: ay! que no me haga, que me cae bien gordo (uhum) y sí se los he dicho, les digo: “pues sí, yo no los considero mis amigos, eh, yo los considero somos compañeros de trabajo, porque amigos es otra cosa, no”. Sí tienes... luego ahí les hecho mis verbos (risas), “ah, pues sí tienes razón”. Yo aquí no tengo amigos, somos compañeros de trabajo y no confundan eso con decir: “ay! tú si me caes bien, tú no hagas nada, tu siéntete”. No, aquí es parejo y todos ganamos lo mismo y si, sí he estado a gusto y aprendiendo, y quiero seguir aprendiendo más, y claro a ver si llego a otro nivel de económico” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

Las entrevistadas expresan que el trabajo en esta planta les ha permitido socializar con sus compañeros de trabajo, ampliar su mundo social, intercambiar tanto con hombres como por mujeres. Y de hecho se han podido generar ciertas formas de solidaridad, como en el caso de la entrevistada Gloria que cuando se murió su padre, sintió el apoyo de sus compañeros de trabajo, a pesar de los conflictos que por el mismo proceso de trabajo y la competencia laboral a veces tienen entre ellos. Y aunque como señala la entrevistada Viridiana, no siempre son amigos, en algunos casos sí se logran construir redes de solidaridad que aunque no se traducen en formas de organización obreras, si llegan a traducirse en prácticas que sacan a los trabajadores un poco de la rutina laboral.

Respecto a la valoración que los trabajadores tienen de sus familias y del trabajo en general todos señalan que es más importante para ellos la familia que el trabajo o la empresa, aunque el trabajo tenga una consideración especial para ellos y ellas, pues lo que les permite sostener a sus familias:

“Pues los dos, mi familia siempre va a ser primero que mi trabajo porque le doy prioridad a mi familia. El trabajo a lo mejor pues igual me puedo encontrar otro, pero otra familia ya no (risas) pues los pongo a los dos, pero le doy más importancia a mi familia, este el trabajo también es bueno, pues de ahí mantengo a mi familia, pero si le pasara algo a mi familia y no pudiera ir a trabajar, le doy prioridad a mi familia como en

el caso que te conté que mi hija se me enfermó y tuve que renunciar” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

“(…) yo siento que más importante es la familia... la familia es tu motor, y por ellos estás trabajando, o por ellos, cómo te digo ya sea, para darles un gusto o para darles el alimento o para comprarles algo que vestir (uhum). Está tu trabajo pero sí es... pues igual ambas cosas son importantes, pero si a lo mejor no existiera tu familia, pues como que no tendrías algo por quien salir adelante, por quien llegar y decir es que levántate y vete a trabajar o es que estas aquí, échale ganas no sé, son mi motor” (Gloria Terán, 39 años, operaria de lavadora, unidad de metal, entrevista realizada el 13 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal-Mart en Celaya).

De manera que la familia parece tener un lugar muy importante entre las y los entrevistados, especialmente entre las entrevistas, aunque la valoración e identidad con el trabajo, especialmente con las actividades realizadas sigue siendo importante para ellos.

5.5.1. Identidad con la empresa

La identidad con la empresa remite a las posibles formas de identificación que pueden desarrollar los trabajadores con las estrategias empresariales de las empresas, con las formas de control gerencial y de imposición de valores empresariales entre los operarios. Como ya se presentó una de las formas de control y de intento de imposición de una identidad empresarial a los obreros es la dinámica de los equipos de trabajo punta estrella. Sin embargo, este intento de una identidad basada en un control gerencial sobre el comportamiento de los trabajadores, su disciplina, etc, ha sido resistido de diversas formas, principalmente individuales, informales e implícitos que no permiten desarrollar una identidad con la empresa desde aspecto. Hay que recordar que principalmente estas resistencias parecen ser expresadas principalmente por los operarios, ya que en el caso de las operarias las inconformidades sobre el salario se expresan de manera abierta a sus jefes inmediatos.

Sin embargo, hay otras formas de intentar generar esta identidad con la empresa, que remiten más a ciertas formas de cultura empresarial que intenta integrarse con la cultura obrera con la intermediación del sindicato. Estas formas tienen que ver principalmente con el desarrollo actividades lúdicas, culturales y deportivas con el fin de generar o dar una mayor apariencia de integración entre los trabajadores, los mandos medios, el sindicato y la gerencia. A través del departamento de Recursos Humanos se organizan torneos deportivos y celebraciones de fiestas religiosas principalmente dado el contexto de religión católica que es tan fuerte en el Estado de Guanajuato. Algunas de las fechas religiosas más importantes que tradicionalmente se conmemoran en la planta de Automotores-Celaya son: el día de Muertos y el día de la Virgen de Guadalupe. A propósito de la festividad del día de la Virgen de Guadalupe el 13 de diciembre de 2013 esta es la percepción de la misma que tiene una de las entrevistadas:

“(…) pues créeme del convivio, de la reunión que nos hacen para lo de la Virgen y todo eso, mi primer año fue el otro, este ya es mi segundo año que yo fui y todo, me gusto más ahora, o sea dices tú que es algo que: “ah, qué caray, me agradó más”... este, más organizado todo, las despensas no me gustaron tanto (risas), no me gustan esas

servilletas porque se viene todo (más risas), no, este... la comida como que también el año pasado fue bien poquito, yo tenía un hambre bien horrible: “con esto no me alcanza yo voy a ir a comer” (uhum), y ahora como que hubo un poquito más, no sé me gustó más, o a lo mejor ya conozco a más personas, a más compañeros, compañeras entonces ya entré, y ya saludar y saludar, a lo mejor por eso fue que sentí un poco mejor el ambiente. Incluso, ya hasta mis hijas se les hizo tan cortita la fiesta o así... yo quería más y el año pasado como que dije: ay!, está la gente, mejor ya vámonos (risas), y ahora no, ya no se querían ir ... ay, barbacoa tan fea (el año pasado) puro pellejo ahí (risas), no me gustó, bien poquita (y eso en cuanto a los premios y rifas) pues es igual, es igual este... sí, la otra vez nada más fue una pantalla, ahora fueron más (risas) no, ahora sí ganaron diferentes, pero nunca gano yo nada. No, no gané” (Gloria Terán, 39 años, operaria de lavadora, unidad de metal, entrevista realizada el 13 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal-Mart en Celaya).

De acuerdo a la observación etnográfica realizada el día que se celebró esta festividad religiosa, un evento de tipo familiar, que no estuvo muy concurrido en general. Solo asistieron un poco más de la mitad de los trabajadores y sus familias. Las familias asistieron principalmente con la motivación de recibir las despensas por las festividades decembrinas de fin de año. Se realizó primero una misa, donde el sacerdote se dirigió a las familias de los trabajadores y dio un mensaje en favor de la empresa y trabajar por ella. Después de la misa, se sirvió el desayuno, que consistió en una bandeja de tacos por mesa, y varias familias se quejaron de la comida pues no les pareció muy buena. Luego se procedió a la entrega de reconocimientos a los trabajadores que cumplieron 5 y 10 años en la empresa y a los que habían realizado mejoras dentro de los equipos de trabajo punta estrella. Antes de la entrega de reconocimientos, el gerente dio un breve discurso sobre la identidad con la empresa y luego habló el encargado de Recursos Humanos y este procedió luego a la entrega de premios por las rifas que se hicieron entre todos los trabajadores. Después de esto, se invitó a los trabajadores y sus familias a hacer un recorrido por la planta, para ver las áreas y sus instalaciones de trabajo, estas áreas estaban protegidas y aisladas por cintas amarillas. Terminado este recorrido en la tarima comenzó a tocar un grupo de banda, pero nadie salió a bailar, las familias no estaban muy animadas y solo esperaban el momento en que se entregaran las despensas para irse a sus casas, cosa que efectivamente ocurrió. En general no fue un evento con el que los y las trabajadoras se entusiasmaran mucho y que lo disfrutaran plenamente.

Sin embargo, como señala la entrevistada Gloria, al parecer la celebración de esta fiesta estuvo mucho mejor el año pasado que el año anterior. De acuerdo con lo que afirma, la comida fue de peor calidad, de igual forma se ofrecieron muchos más premios a través de las rifas realizadas. La entrevistada manifiesta haberse sentido más animada en esta ocasión que en la anterior. Pero lo cierto es que todas las familias se fueron luego de que le fueron entregadas las despensas. De manera que esta es una forma para intentar generar identidad con la empresa a través de actividades lúdicas, que aunque aún no logra generar una integración completa, parece que ha ido mejorando puesto que la inversión en su organización parece ser un poco mayor que el año anterior.

Mientras que de acuerdo a las pláticas informales con los entrevistados y otros operarios de la planta, la fiesta organizada por el sindicato el 21 de diciembre, que no es un evento tan familiar sino más un baile en la noche en el que solo pueden asistir los trabajadores junto a sus parejas; sí

fue un evento que convocó más a los trabajadores y que disfrutaron; sin embargo, no todos los trabajadores asistieron en razón a sus creencias religiosas, principalmente en el caso de los que son de confesión cristiana protestante.

De manera que aunque hay una cierta motivación para asistir a estas actividades lúdico-religiosas que es más de carácter racional por recibir los premios, regalos y despensas que por compartir como colectivo con los compañeros de trabajo y los administrativos; no dejan de manifestarse inconformidades de parte de las y los trabajadores, pues se considera que falta mayor organización e inversión en esta clase de eventos.

De igual forma, una de las principales limitantes para construir una identidad con la empresa es que los trabajadores consideran que falta un mayor reconocimiento del trabajo que realizan, principalmente en términos económicos y salariales. La inconformidad de los trabajadores con el salario es el principal limitante para identificarse con las estrategias empresariales y el control gerencial ejercido en la empresa:

“Pues si quisiéramos más claro, yo diría si me dijeran a partir de tantas piezas vas a ganar más yo lo haría, eso sí, y trataría de que mi máquina no parara para ganarme más. Pero en eso si quisiéramos” (¿Y tú crees que has contribuido al crecimiento de la empresa?) Yo creo que sí, pues si trabajo así tiene que ser... sí porque los logros que hay no es nada más la empresa, la empresa somos todos los trabajadores, y aunque se habla de una empresa, pues somos los trabajadores los que estamos ahí al día a día, contribuyendo al crecimiento, a lo mejor unos más, otros menos, pero todos estamos ahí, entonces sí hemos contribuido (uhum). Cuando llegué de cómo está pues... cuando yo llegué había tres máquinas y estaba por llegar la tercera, ahora son 6 máquinas, hay una remachadora más, un área de tubos que no estaba, de troqueles hay muchísimos, nuevos troqueles, entonces sí que ha crecido la fábrica. De naves, solamente había dos naves, ahora está lleno, si te fijas hay una nave allá atrás, entonces se ha ido incrementando, creció muchísimo y en trabajadores pues ya ni se diga. De ochenta a 400 pues yo creo que ya... con mi trabajo, pues yo cumplo con las entregas que se tiene que hacer, con el trabajo que se tiene que hacer día a día y con eso yo estoy contribuyendo al crecimiento porque si yo mantengo a un cliente satisfecho, es un cliente seguro que no se va a ir, entonces esa es una manera de crecer (...) Pues yo no te puedo decir verdad (sonríe), o sea hablar de mi misma, pues ya hablé mucho, pero... pero la calificación que me dan pues esa (uhum). De que cuando se habla de responsabilidad, cuando se habla de seguridad, es más si yo soy una persona... si yo me comprometo a ir a trabajar un día, voy a cumplir en el día, la hora, si yo digo voy a sacar este trabajo tal día, lo voy a entregar, digamos que sí se me ha reconocido, en ese sentido de que hay seriedad, pueden creer en mí, confiar en mí cuando yo hablo, entonces de alguna manera sí... ¡Ay! pues yo creo que la empresa espera que pues que sea cumplida con mi trabajo, y que todo lo que se me pida hacer lo haga, eso es lo que espera la empresa (uhum). Que sea cumplida y responsable” (Teresa González, 50 años, operaria de tubos, unidad de metal, entrevista realizada el 30 de noviembre de 2013 en la casa de la operaria en San Miguel Octopan).

“Mmm... pues sí (risas) pues falta más dinero, pues eso nada más, falta las ganas, ahí están pero sí, sí falta más que nada así como... mmm, para que digas: “¡ay! Este... sí me conviene estar aquí”... Sí, pues muchos dicen: ¡ay!, ser líder nada más estás parada, sí, pero a ver tu vente a parar aquí, ven y manda a la gente, y ven y da la cara cuando te sale

mal algo, ah pero... no, sí yo sí les he dicho: “órale, aviéntense de let: “no a mí no me gusta, no para qué”, sepan todos tenemos la oportunidad de ser líder, claro siempre y cuando no faltes porque... porque esa es una de las cosas por las que te escogen que no seas faltista, que seas cumplida con tu trabajo, que seas este que tengas la disponibilidad de estar ahí al pendiente, que te comprometas con la empresa, es el compromiso, es como si me hubiera casado (risas). Dijo la otra let en la mañana: “yo sí me siento orgullosísima de estar aquí, trabajando estoy muy a gusto y estoy enamorada de la empresa (risas). Yo no, no estoy enamorada (risas), yo nada más estoy a gusto. Sí, siempre dice así: “¡ay! estoy enamorada de la empresa” y luego le dice otro: “con razón ni novio tienes” (risas)” (Viridiana Jiménez, 44 años, operaria líder de la línea de inspección de pintura, entrevista realizada el 19 de diciembre en la casa de la operaria en Celaya).

Como señalan las entrevistadas, aunque ellas reconocen que la empresa sabe la importancia que tienen el trabajo que realizan para lograr los objetivos de productividad y calidad para satisfacer adecuadamente a los clientes, tal importancia no se ve reflejada en términos de una compensación o incremento salarial. Y esto es más específico del caso de las operarias que son las que tienen más limitaciones para conseguir una mejor posición salarial dentro de la planta. Como señala Viridiana el trabajo de líder de línea no es valorado de la manera en que se parece a pesar de las responsabilidades que en términos de la calidad tiene, y de la interiorización de una disciplina laboral que implica. Las operarias esperarían que realmente se ofrecieran bonos por productividad y calidad, reconocimientos que tengan un respaldo económico y no solo simbólico.

5.5.2. Identidad y mundo extralaboral

En el caso de las entrevistadas también interesa hacer mención sobre la forma como el mundo extralaboral impacta en la construcción de identidades laborales en estas operarias y al mismo tiempo cómo el mundo del trabajo impacta y transforma su mundo extralaboral, en términos del logro de una relativa independencia como mujeres y de ciertos cambios en la dinámica de su mundo doméstico:

“Pues si ahora sí que uno se acostumbra a trabajar, a no estar nada más en su casa, más que todo por ejemplo para mí es muy difícil estar en mi casa, yo sin hacer nada porque me desespero, me... yo creo que ya más que todo te acostumbras tanto al ritmo de tu trabajo, de tu casa, de todo y si es muy estresante quedarte en un solo lugar... pues siempre he trabajado, desde que yo recuerdo siempre he trabajado, desde que entré aquí he trabajado y no me he salido del trabajo.... si pues antes nada más este me la pasaba en mi casa... bueno pues yo creo que más que todo es ser independiente, que no dependas de nadie para que tú puedas traer tu propio dinero, este y malo pues me canso mucho (risas), es algo agotador” (Jazmín Cruz, 24 años, operaria de remachado, unidad de metal, entrevista realizada el 5 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal Mart-Celaya).

“(...) pues ya apenas en si voy a cumplir dos años y allá duré como ocho meses, nueve meses. Ah, entonces aquí laborando a lo mejor un poquito menos de tres años, nada más

yo no trabajaba para nada, dependía completamente de mi esposo... este se nos presentó lo de la casa que el infonavit no nos descontaba y a la mera hora nos empezó a descontar y haz de cuenta que ya no nos alcanzó, ya no están en la prepa, las niñas pues ya en las primarias no, nos alcanzó, y fue la razón por la que yo empecé a trabajar, me gustó mucho, te sientes demasiado útil, demasiado (risas), me gustó, me agradó” (...) bastante, personal mente si (aja) bastante demasiado, porque antes era como mama, mama y ahora no sé qué puedo ser mama y trabajadora se podría decir, obrera o como tú quieras llamarlo... si puedo. Antes decía yo no como en qué momento voy a cuidar a mis hijas, a qué hora les voy hacer de comer no, yo no.... independiente económicamente sí, porque a veces dices quiero un helado, ah pues me lo compro si traigo, porque yo traigo o porque voy a cobrar o algo y así no necesitas al marido, no tengo... O sea así, este... si también te reúnes si, con las personas es muy importante también que la escuela, hablas es que mi hijo no sé tiene un problemita, lo voy a llevar con el psicólogo o es que mi hijo se enfermó, bueno voy a lavar, le voy a poner esto, esto y esto, no sales así de esto, nada más. Y acá por ejemplo este... ya sea que platicas con un compañero, y no, sabes qué, es que le pegó pero porque... es que mira la velocidad que llevaba, no es que el del taller (uhum). Entonces esas platicas ya... no nada más es ama de casa, es mamá se enfermaron dale tal pastilla, a ella le gusta el té y se compuso, si no que ahora estas acá, para mí también eso fue así... entonces yo era nada mas así. Yo, ahorita ya no, un tiempo yo decía no puedo, no la hago no, no, yo desvelarme no hombre, si yo digo que soy fina (risas), no por lo regular yo siempre estoy bien dormida, soy de las de pararse doce, una.(...) Pero no, a mí sí me amplió todo, todo mi panorama, no, las mujeres, no, yo no oí realmente, yo a veces te digo: “yo sé qué, no sé qué, no sé cuánto, se quejan siempre, como hombres digo: “pues tú vas a llegar un primer turno, vas a llevar comida calientita...” (Gloria Terán, 39 años, operaria de lavadora, unidad de metal, entrevista realizada el 13 de diciembre de 2013 en la plaza de comidas de Wal-Mart en Celaya).

Las entrevistadas señalan que para ellas ha sido fundamental ingresar al trabajo asalariado industrial puesto que ha ampliado su visión del mundo y les ha dado un cierto grado de independencia económica. Ingresar al trabajo en la planta de autopartes de Automotores-Celaya les ha permitido salir un poco de la dinámica del mundo doméstico, de ir más allá de su rol materno y entrar a un mundo en el que se desarrollan otras habilidades, capacidades, calificaciones y que les ha permitido socializar y entrar en contacto con otras personas en donde los intereses y motivo de intercambio tienen que ver más con lo laboral que con lo doméstico. Es decir que sus subjetividades como un proceso de dar sentido en concreto, comienza a transformarse en la intersección de sus vivencias entre su mundo laboral y los mundos de vida o extralaboral. En este caso, por su estatus de mujeres, el mundo laboral en que participan impacta sus relaciones de género en sus ámbitos domésticos. Pero al mismo tiempo esas transformaciones que el mundo laboral realiza en el mundo doméstica de estas operarias entrevistadas, permiten valorar de manera positiva el trabajo que realizan, es decir permiten construir una identidad con el trabajo o con el trabajo que realiza, en tanto les da la posibilidad de vivir nuevas experiencias en su mundo de vida.

En síntesis lo que se ha reconstruido respecto a las posibles formas de identidad laboral que construyen los operarios y operarias que trabajan en esta planta, da cuenta que hay ciertos aspectos del mundo del trabajo y del mundo de vida que influyen en la valoración positiva del trabajo que hace, pero otros aspectos representan limitaciones para construir identidades sólidas

con el trabajo y con las estrategias empresariales que intentan imponerle una identidad a los trabajadores a través del ejercicio de un control gerencial de carácter vertical, aunque con ciertas características paternalistas.

Así que en el caso de las operarias su construcción de una identidad con el trabajo pasa por las mejoras salariales y en términos de condiciones laborales que este trabajo actual les representa respecto a sus anteriores trabajos. De igual forma, en tanto de acuerdo a su construcción de identidad de género se asocia a las mujeres con valores como la maternidad, el mundo doméstico, la sumisión, la dependencia económica de sus compañeros o esposos; para ellas la posibilidad de trabajar en una industria que ha sido considerada masculina, implica para ellas desarrollar nuevas habilidades, sentirse importantes por el trabajo que realizan e ingresar a un mundo que aparentemente se les ha vedado y poder disputar sus capacidades y el control sobre el proceso de trabajo con sus compañeros de trabajo y sus jefes inmediatos y superiores. Precisamente, es por esto que ellas parecen valorar mucho más el trabajo que sus compañeros operarios y esto se traduce en el mayor compromiso que asumen con las tareas que realizan en sus puestos de trabajo, principalmente respecto a las labores de control de calidad. Y esa disputa sobre el control del proceso de trabajo, la apropiación subjetiva sobre las actividades que realizan, impacta en su mundo extralaboral, en tanto las saca un poco del mundo doméstico y de una dinámica que implica una sumisión mayor frente a las vivencias en el mundo del trabajo, aunque este puede ser monótono en ocasiones, alienante y generador de cansancio.

En el caso de los operarios, la identidad con el trabajo realizado no parece ser tan fuerte como en el caso de las operarias entrevistadas y su motivación principal es que el trabajo les permite la sobrevivencia con la aspiración de poder conseguir un trabajo mejor, o ser trasladados a áreas donde desarrollen trabajos que requieren mayores habilidades o que brinden mejores salarios.

Con respecto a la identidad con las estrategias empresariales, y el control gerencial ejercido a través del departamento de recursos humanos, el sindicato y el sistema de trabajo por equipos punta estrella, esta no logra concretarse en una apreciación positiva de la cultura laboral que pretende imponer las gerencias. Principalmente porque estas formas de trabajo generan conflictos y competencias entre compañeros de trabajo y por las desigualdades salariales existentes en la fábrica sustentada en un criterio de reducción de costos que genera una segmentación de sexo-género que genera muchas inconformidades y quejas entre las operarias.

De manera pues que en este caso el control ampliado y subjetivo del proceso de trabajo remite a las formas de identificación de los trabajadores, con la disputa por el control gerencial y sus resistencias al mismo de carácter individual e informal, el control del trabajo entre hombres y mujeres de acuerdo a la valoración económica y salarial de los labores desarrolladas en las áreas masculinizadas y feminizadas de acuerdo a sus niveles tecnológicos y al impacto que tiene sobre el mundo extra-laboral en el caso de las operarias.

6. CONCLUSIONES

En esta investigación se presentaron los hallazgos más importantes sobre la manera en que las relaciones laborales en una planta maquiladora automotriz del Bajío, configuran la participación de un grupo mujeres y hombres obreros en el control del proceso de trabajo y permiten o no la construcción de identidades laborales, en relación con algunos de sus espacios de vida extralaboral.

En esta investigación se analizó la configuración sociotécnica de la planta de Automotores-Celaya basada en una estrategia empresarial de reestructuración de las relaciones laborales, vía la aplicación de prácticas de flexibilidad numérica, salarial y funcional, que tuvo como fin sacar a la planta de la crisis económica automotriz que la afectó durante los años 2008 y 2009.

La reestructuración de las relaciones laborales producto de la crisis automotriz, en términos de flexibilidad numérica implicó la subcontratación de todos los trabajadores de producción, haciendo uso de una contratación colectiva de protección patronal, que contó con el aval del secretario general del sindicato de la industria automotriz. Los trabajadores que no aceptaron el nuevo marco de relaciones laborales, fueron despedidos por la nueva gerencia y dada la inconformidad de algunos de los trabajadores que se quedaron, se les ofrecía una afiliación sindical impuesta. Así que esta forma de contratación sustentada en un sindicato de protección patronal tiene como principal objetivo encubrir la subcontratación y ejercer un control sobre los trabajadores a partir de unas relaciones sindicales antidemocráticas, que permiten a la gerencia impedir la negociación bilateral de las relaciones laborales.

Tal estrategia empresarial de reestructuración de las relaciones laborales, respondió tanto a decisiones de carácter racional, en términos del nivel de las presiones estructurales del mercado, las relaciones entre empresas y el Estado y las leyes laborales, en un nivel macro. en parte a una evaluación de las relaciones de fuerza entre los diferentes actores laborales en el piso de la fábrica (gerencias, sindicato y trabajadores) en un nivel micro,

Se encontró además que el perfil de la mano de obra de esta planta maquiladora de autopartes implica una ruptura frente al perfil tradicional de la maquila caracterizada por una mano de obra muy feminizada, joven y de muy bajos salarios. La mano de obra de esta planta es principalmente masculina, aunque con una presencia importante de mujeres en las áreas con niveles tecnológicos de transformación inferiores, no tan joven, con salarios no tan bajos, con una escolaridad por encima de la primaria, con un promedio de antigüedad mayor de 2 años, y casada y con hijos generalmente.

Este perfil de la mano de obra está en estrecha relación con las tres formas de flexibilidad laboral que tienen presencia en la planta y que se relacionan entre sí. La flexibilidad funcional y la flexibilidad salarial se encuentran estrechamente ligadas porque la organización de la producción en la planta, de acuerdo a los niveles tecnológicos de cada área de trabajo, y al desarrollo de un trabajador multihabilidades dentro de los equipos de trabajo punta estrella, definen los niveles salariales para cada área y cada categoría laboral.

Así que lo que se encuentra es que el intento de aplicación de práctica y filosofías inspiradas en los modelos lean y toyotista, en realidad no generan un trabajador polivalente, sino que tienen como principal objetivo reducir costos laborales y salariales con la definición de un tabulador salarial, que produce una segmentación de sexo-género en las dos unidades de producción de la planta, aluminio y metal; estableciendo los topes salariales más altos para las áreas masculinizadas y los niveles más bajos para las áreas feminizadas con los niveles tecnológicos inferiores.

Las áreas con los niveles tecnológicos más altos en términos de la transformación principal de la materia prima son más masculinizadas porque responden a un criterio sexista de asignación desde las gerencias de las áreas con equipos tecnológicos complejos a los hombres, mientras a las mujeres le son asignadas las operaciones al parecer más sencillas. Esto tiene que ver con la reproducción de la división sexual de trabajo basada en el control masculino sobre los medios de producción con mayores niveles tecnológicos que subordinan los trabajos realizados por las mujeres a los trabajos considerados masculinos, como ocurre con la inspección de calidad de las piezas.

Tal subordinación basada en un estereotipo sexista encubre y resta valor a las calificaciones que desarrollan las mujeres en los trabajos de inspección de calidad y manuales y visuales, lo que justifica su menor remuneración salarial. Esto a pesar de que las sanciones y el control ejercido sobre el trabajo de las operarias en las áreas feminizadas y mixtas sean mayores que las que se ejercen sobre los trabajos de los operarios en las áreas masculinizadas. Por tanto, ellas tienen más responsabilidades dentro de la política de control de calidad y por ende de la productividad, por lo que las labores que realizan son más calificadas que las que realizan los operarios en las áreas más automatizadas.

De igual manera, la filosofía lean de los equipos de trabajos punta estrella y de la parrilla de habilidades se encuentra más en función de ahorrar costos frente a la variabilidad de la demanda, y de poner a los trabajadores en función de los problemas de calidad y de disciplina como el ausentismo y el retrabajo de piezas en horas extras; que de desarrollar trabajadores que adquieran nuevas calificaciones y habilidades o de realizar mejoras que impacten y transformen las causas origen de los problemas de productividad y calidad.

Este sistema de trabajo tampoco promueve la movilidad laboral interna entre áreas, ni permite alcanzar incentivos económicos y salariales reales, principalmente para las mujeres que tienen las puertas cerradas en las áreas masculinizadas y automatizadas que cuentan con mejores salarios. En realidad otro objetivo fundamental de este sistema de trabajo es lograr un ejercicio efectivo de un control gerencial sobre los trabajadores que sin embargo, encuentra muchas resistencias.

La nueva cultura laboral que se intenta imponer desde la gerencia, es resistida a través de prácticas informales e individuales como la desactivación de poka-yokes, el ausentismo, la impuntualidad o el rechazo a participar en el diligenciamiento de los indicadores punta estrella. Formas de resistencia que parecen ser más frecuentes en el caso de los operarios. En el caso de las operarias su principal forma de resistencia son las quejas e inconformidades de manera explícita ante sus jefes inmediatos y directivos por la poca valoración y reconocimiento que hacen de su trabajo en términos salariales, y las limitaciones que tienen para acceder a puestos de trabajo con mejores salarios.

De igual forma, se encontró que esta nueva cultura laboral responde y es consecuencia de la estrategia empresarial de reestructuración de las relaciones laborales en esta planta que intenta acallar las inconformidades, respecto al sindicato, a los salarios, a las jerarquías salariales entre las áreas de trabajo y la falta de valoración de los trabajos de las áreas feminizadas y mixtas. El intento de encubrimiento de la subcontratación, la presencia del sindicato con su participación en la legitimación de la cultura gerencial que pretende imponer la empresa a través de actividades lúdicas, los festejos religiosos, la dinámica de los equipos de trabajo, etc., pretende dar la apariencia de una cultura laboral cordial entre directivos, mandos medios y trabajadores, pero que no es asumida completamente por éstos y principalmente es resistida aunque de forma individual e informal.

Respecto a las formas de construcción identitaria, se encontró que las operarias construyen principalmente una identidad con el trabajo basada en el mejoramiento de las condiciones laborales y de trabajo que representa para ellas este trabajo, en el desarrollo de habilidades diferentes a las consideradas femeninas dentro del ámbito doméstico, al logro de una relativa independencia económica y como mujeres y la posibilidad de contar con otros espacios de socialización en el mundo del trabajo diferentes a los del mundo doméstico. Es decir, que su identidad laboral se construye en la intersección entre sus mundos de vida y el mundo del trabajo, en la forma como dialécticamente los dos son impactados. De igual forma, la familia sigue siendo para ellas más importante que la empresa. Respecto a la identidad con la empresa, ni operarios ni operarias logran construir una apreciación positiva sólida con esta por sus inconformidades con respecto al salario y al sistema de trabajo. Esto principalmente porque el control gerencial es resistido y la imposición de una identidad y de unas normas y valores empresariales no han logrado ser interiorizados de manera efectiva por los trabajadores. Para los operarios la identidad con el trabajo pasa principalmente por la mayor remuneración que reciben en los puestos masculinizados y automatizados, y por lo que en términos de sobrevivencia económica les permite, pero para algunos, sus aspiraciones se enfocan en conseguir otro trabajo o ser trasladados a áreas donde obtengan mejores salarios y desarrollen otro tipo de actividades.

Esta investigación encuentra entonces que la configuración sociotécnica de esta planta de Automotores-Celaya corresponde con una configuración toyotista precaria, porque aunque es una planta con niveles tecnológicos altos en las áreas de transformación principal, las expresiones de toyotismo no se aplican de manera rigurosa y efectiva, el control de calidad se sigue relegando en las áreas finales del proceso que son las más feminizadas, lo que genera una situación de desigualdad salarial entre áreas feminizadas y masculinizadas, pues las mayores responsabilidades recaen sobre las operarias, pero son ellas las que tienen los salarios más bajos en la planta.

De igual manera el ejercicio del control sobre el proceso de trabajo parece ser desigual para operarios y operarias, son ellas las más comprometidas y sancionadas, a pesar de que son los hombres los que registran mayor ausentismo, incumplimiento y menor responsabilidad con el trabajo realizado, principalmente en términos de calidad. Esto genera una cultura laboral plagada de conflictos entre compañeros de trabajo y a veces entre trabajadores y mandos medios, que no permite construir una integración armoniosa entre la cultura de los trabajadores, la cultura sindical y la cultura empresarial en la planta. Respecto al sindicato hay desconfianza, y las estrategias empresariales no siempre son bien vistas y hay inconformidades y resistencias frente a ellas. Esto define entonces la precariedad de esta forma de trabajo y de sus relaciones laborales,

pues no hay una plena satisfacción de las y los trabajadores con ellos y esto limita y afecta el alcance de los objetivos de la política de calidad y de productividad que tiene la empresa.

En este sentido, algunas líneas de investigación que sería interesante indagar y que se desprenden de estos hallazgos se relacionan con la cultura laboral en la planta, es decir las interrelaciones entre conflictos y resistencias dentro de lo que podría denominarse como cultura obrera, la dinámica sindical de carácter patronal y la cultura empresarial que se pretende imponer. Sería importante poder indagar con más detalle sobre las relaciones sindicales en la planta, la relación que tienen con el líder sindical, su capacidad de intervención o no en ciertos aspectos de las relaciones laborales. De igual forma, podría investigarse de manera más profunda la relación entre las construcciones identitarias de los trabajadores y las dinámicas de la cultura laboral en la planta que apenas pudieron ser esbozadas en esta investigación.

7. BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, Eloísa y Loustaunau, Margot 2004 “Políticas públicas para las mujeres trabajadoras en Sonora” en Grijalva, Gabriela y Covarrubias, Álex (Coord.) *Las mujeres en la maquila. Trabajo, instituciones de apoyo y organización sindical* México: El Colegio de Sonora.

Alonso, Jorge et. al., 2000 *Trayectorias tecnológicas en empresas maquiladoras asiáticas y americanas en México*, Santiago de Chile: Red de Reestructuración y Competitividad División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Cepal Naciones Unidas.

Andrade, Remedios 2004 “Denuncia sobre las condiciones laborales en los centros de trabajo” en Grijalva, Gabriela y Covarrubias, Álex (Coord.) *Las mujeres en la maquila. Trabajo, instituciones de apoyo y organización sindical* México: El Colegio de Sonora.

Arango, Luz Gabriela 1996 ““La clase obrera tiene dos sexos”. Avances de los estudios latinoamericanos sobre género y trabajo”, ponencia presentada en el Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Aguas de Lindoia, Brasil, 1 al 5 de diciembre.

Baccaro, Lucio y Howell, Chris 2011 “A Common Neoliberal Trajectory: The Transformation of Industrial Relations in Advanced Capitalism” *Politics & Society* 39(4).

Barajas, Ma. del Rosío y Sotomayor, Maritza 1995 “Rotación del personal en la industria maquiladora de Tijuana: mujeres y condiciones de vida” en González, Soledad et. al. (comps.) *Mujeres, migración y maquila en la frontera norte*, (México DF: El Colegio de México).

Bamber, Greg 1993 “Nuevas tecnologías, formación y estrategias sindicales” en: Hyman, Richard y Streeck, Wolfgang (comps.). *Nuevas tecnologías y relaciones industriales*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.

Bauman, Zygmunt 2004 *La Modernidad Líquida* México: Fondo de Cultura Económica.

Beck, Ulrich 1998 *La Sociedad del Riesgo. Hacia una nueva modernidad* Barcelona: Paidós.

Berger, Peter y Luckmann, Thomas 2011 (1967) *La construcción social de la realidad* Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Bouzas et. al. 2012 “La Contratación Colectiva de Protección Patronal (CCPP)” en De la Garza, Enrique (Coord.) *La situación del trabajo en México, 2012. El trabajo en la crisis* (México: Plaza y Valdés S.A. de C.V.).

Burawoy, Michael 1979 *Manufacturing Consent: Changes in the Labour Process under Monopoly Capitalism*. Londres: Mac Millan

----- 1983 “Between the labor process and the state: the changing face of factory regimes under advanced capitalism”, *American Sociological Review*, v.4, oct.

Bustos, Beatriz 1993 *Mujeres, hogar e industria en el suroeste de Colombia*. (México: Universidad de Guadalajara).

Canales, Alejandro 1995 “Condición de género y determinantes sociodemográficos de la rotación de personal en la industria maquiladora de exportación”, en González, Soledad et. al. (comps.) *Mujeres, migración y maquila en la frontera norte*, (México DF: El Colegio de México).

Carrillo, Jorge y Hualde Alfredo 2002 “La maquiladora electrónica en Tijuana: hacia un cluster fronterizo” en *Revista Mexicana de Sociología*, año LXIV, núm. 3, México, Julio- Septiembre.

----- 1992 “Las mujeres en la industria automotriz” Tijuana: El Colef, Departamento de Estudios Sociales.

Castel, Robert (1997) [1995]: *La metamorfosis de la cuestión social: una crónica del salariado*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Coriat, Benjamin 2001 (1979) *El taller y el cronómetro, ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. (Madrid: Siglo XXI Editores).

-----, 1995 (1991) *Pensar al revés, trabajo y organización en la empresa japonesa*. (México: Siglo XXI Editores).

Covarrubias, Alex 2012 “La industria automotriz en México (2008-2010) de la crisis al afianzamiento regional estratégico” en De la Garza, Enrique (Coord.) *La situación del trabajo en México, 2012. El trabajo en la crisis* (México: Plaza y Valdés S.A. de C.V.).

Covarrubias, Álex y Grijalva, Gabriela 2004 “Trabajo, salud, familia y ciudadanía de las trabajadoras de la IME en Sonora” en Grijalva, Gabriela y Covarrubias, Álex (Coord.) *Las mujeres en la maquila. Trabajo, instituciones de apoyo y organización sindical* México: El Colegio de Sonora.

De la Cruz, Margarita 2004 “Erradicar el hostigamiento sexual en el trabajo: una responsabilidad compartida” ” en Grijalva, Gabriela y Covarrubias, Álex (Coord.) *Las mujeres en la maquila. Trabajo, instituciones de apoyo y organización sindical* México: El Colegio de Sonora.

De la Garza, Enrique 1998A *Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo* México: Rayuela Editores.

----- 1998B “Trabajo y mundos de vida” en E. León y H. Zimmelman (coords.), *Subjetividad: umbrales del pensamiento social*, Barcelona: Antropos.

----- 2001 “Flexibilidad y trabajo femenino en la industria manufacturera de México” en *Revista Mexicana de Sociología* (Ciudad de México DF: Universidad Nacional Autónoma de México) Vol. 63, Nº 2, abril- junio. En www.jstor.org/stable/3541349

----- 2005 *Modelos de producción en la maquila de exportación. La crisis del toyotismo precario*, Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa y Plaza y Valdés Editores.

----- 2010 “Hacia un concepto ampliado de trabajo” en: *Hacia un concepto ampliado de trabajo. Del concepto clásico al no clásico*, México, Anthropos/UAM-Iztapalapa.

----- 2011 “Introducción. Construcción de la identidad y acción colectiva entre trabajadores no clásicos como problema” en *Trabajo no clásico. Organización y acción colectiva*, tomo II, México, UAM-I y Plaza Valdez editores.

De la O, María Eugenia 1995 “Maquila, mujer y cambios productivos: Estudio de caso en la industria maquiladora de Ciudad Juárez” en González, Soledad et. al. (comps.) *Mujeres, migración y maquila en la frontera norte*, (México DF: El Colegio de México).

----- 2009 “Cuatro décadas de estudio sobre el trabajo de las mujeres en la industria maquiladora de México” en Neffa, Julio César, De La Garza Toledo, Enrique y Muñiz Terra, Leticia (comps.). *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*. Vol. II. (Buenos Aires: CLACSO).

De Oliveira, Orlandina y Ariza, Marina 2000 Trabajo femenino en América Latina, en: De la Garza, Enrique. (coord). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. FCE-UAM-I, Colmex, Flacso. México.

----- y Salles, Vania 2000 Reflexiones teóricas para el estudio de la reproducción de la fuerza de trabajo, en: De la Garza, Enrique (coord) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* FCE-UAM-I, México: Colmex, Flacso.

Dombois, Rainer y Pries, Ludger 1998 “Un huracán devastador o un choque catalizador? Globalización y relaciones industriales en Brasil, Colombia y México”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, No.8, dic.

Dunlop, John 1978 (1958) *Sistemas de Relaciones Industriales*, Barcelona: Ediciones Península.

Dussel Peters, Enrique 2003 “Ser maquila o no ser maquila, ¿es ésa la pregunta?” en Comercio Exterior, (Ciudad de México: Bancomext), Vol. 53, No. 4, abril. Consultado en <http://www.dusselpeters.com/14.pdf>

Gambrill, Mónica 2008 “Transformación de la industria de la transformación ¿La ‘maquiladorización’ de la manufactura?” en Puyana, Alicia (Coord.) *La maquila en México. Los desafíos de la Globalización* México: Flacso.

Grajeda, Gabriela y Duarte, Nora 2004 “Los puestos y los salarios de hombres y mujeres en la industria sonorenses: apuntes de dos maquiladoras en Hermosillo” en Grijalva, Gabriela y Covarrubias, Álex (Coord.) *Las mujeres en la maquila. Trabajo, instituciones de apoyo y organización sindical* México: El Colegio de Sonora.

Giménez, Gilberto 2005 *Teoría y análisis de la cultura* México: CONACULTA, Instituto Coahuilense de Cultura, Colección Intersecciones, Vol. I.

----- 1999 “Territorio, cultura e identidades. La región sociocultural”, *Época* II, México: Universidad de Colima, Junio, Vol. V, No. 9.

Guadarrama, Rocío 2008 “Los significados del trabajo femenino en el mundo global. Propuesta para un debate desde el campo de la cultura y las identidades laborales”, *Estudios sociológicos*, México: Colmex, vol. xxvi, núm. 77, mayo-agosto.

----- “Identidades, resistencias y conflicto en las cadenas globales. Las trabajadoras de la industria maquiladora de la confección en Costa Rica”, *Desacatos* México: Centro de investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, mayo-agosto, No. 21.

----- 2002 “La cultura laboral” en De la Garza, Enrique (Coord.) *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* México: FCE.

----- 1997 “La perspectiva cultural en los estudios laborales latinoamericanos”, *Iztapalapa*, México:UAM-Iztapalapa, julio-diciembre, No. 42.

Guzmán, Juan Carlos 2005 “Comentarios teóricos sobre la reestructuración productiva y cultura laboral”, *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, No. 31.

Hernández, Marcela 2012 *Estrategias empresariales de subcontratación internacional: la influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*, México, Plaza y Valdés/UAM-Iztapalapa.

Herrera, Fernando 2005 *Vidas itinerantes en un espacio laboral transnacional*, México, UAM.

Hobsbawn, Eric 1996 “La política de la identidad y la izquierda” *Revista Nexos*, No. 224, agosto.

Hualde, Alfredo y Carrillo, Jorge 1998 «Third Generation Maquiladoras? The Delphi-General Motors Case» en *Journal of Borderlands Studies* vol. XIII N° 1.

Hualde, Alfredo 2003 “¿Existe un modelo maquilador? Reflexiones sobre la experiencia mexicana y centroamericana”, *Revista Nueva sociedad*.
http://www.nuso.org/upload/articulos/3112_1.pdf

Hualde, Alfredo 2008 “El papel del aprendizaje y sus limitaciones en las maquiladoras mexicanas y centroamericanas” en Puyana, Alicia (Coord.) *La maquila en México. Los desafíos de la Globalización* México: Flacso.

Hyman, Richard 1975 *Industrial Relations. A Marxist Introduction*, Londres: The Macmillan Press Ltd.

----- (1987) Strategy or Structure? Capital, Labor and Control en Work, *Employment and Society*, Vol 1, No1, pp. 25-55

Jodelet, Denise 2008 “El movimiento de retorno al sujeto y el enfoque de las representaciones sociales” en Cultura y representaciones sociales, ISS-UNAM, Año 3, número 5, septiembre de 2008.

Kees J. Vos 2006 “Europeanization and Convergence in Industrial Relations” *European Journal of Industrial Relations*, 12: 311

López, Alejandra y Contreras, Ricardo “Análisis sobre capital social, cultural y simbólico en las empresas de Celaya: talleres de herrería, metal mecánica, muebles con piezas metálicas e industria de partes automotrices, Universidad de Guanajuato Campus Celaya – Salvatierra”.

López, Silvia 1995 “Estructura familiar y empleo femenino en Tijuana” en González, Soledad et. al. (comps.) *Mujeres, migración y maquila en la frontera norte*, (México DF: El Colegio de México).

Lucena, Héctor 2000 “El cambio en las relaciones industriales en América Latina” en De la Garza, Enrique (coordinador) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Martínez, Adriana 2005 “La industria maquiladora en Guanajuato” en De la Garza, Enrique *Modelos de producción en la maquila de exportación. La crisis del toyotismo precario*, Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa y Plaza y Valdés Editores.

Mathieu, Nicole Claude 2005 “¿Identidad sexual/sexuada/ de sexo? Tres modos de conceptualización de la relación entre sexo y género” en Curiel, Ochy y Falquet, Jules (Comp.) *EL PATRIARCADO AL DESNUDO. Tres feministas materialistas: Colette Guillaumin - Paola Tabet - Nicole Claude Mathieu* (Buenos Aires: Brecha Lésbica).

Mills, Melinda et. al. 2008 “Divergences? An International Comparison of the Impact of Globalization on Industrial Relations and Employment Careers” *International Sociology* 23.

Montaño, et. al. 2004 “Condiciones y riesgos de trabajo en la maquila” en Grijalva, Gabriela y Covarrubias, Álex (Coord.) *Las mujeres en la maquila. Trabajo, instituciones de apoyo y organización sindical* México: El Colegio de Sonora.

Puyana, Alicia 2008 “Introducción” en *La maquila en México. Los desafíos de la Globalización* México: Flacso.

Quintar, Aida 1990 “Flexibilización laboral. ¿Requerimiento de las nuevas tecnologías o fragmentación del movimiento obrero?” en *Desarrollo Económico*, (Buenos Aires: Instituto de Desarrollo Económico y Social), Vol. 30, No. 118, Julio – Septiembre.

Quintero, Cirila 2004 “Mujer, sindicalismo y derechos laborales en la industria maquiladora” en Grijalva, Gabriela y Covarrubias, Álex (Coord.) *Las mujeres en la maquila. Trabajo, instituciones de apoyo y organización sindical* México: El Colegio de Sonora.

Rainbird, Helen 1993 “Nuevas tecnologías, formación y estrategias sindicales”. En: Hyman, Richard y Streeck, Wolfgang (comps.). *Nuevas tecnologías y relaciones industriales*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.

Reygadas, Luis 2002 *Ensamblando Culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*, Barcelona: Editorial Gedisa.

Ruiz, Olivia y Velasco, Laura 1995 “Mujeres en la frontera norte: su presencia en la migración y la industria maquiladora” en González, Soledad et. al. (comps.) *Mujeres, migración y maquila en la frontera norte* (México DF: El Colegio de México).

Schatan, Roberto 2008 “La maquiladora de exportación en México” en Puyana, Alicia (Coord.) *La maquila en México. Los desafíos de la Globalización* México: Flacso.

Sennett, Richard (2000) [1998]: *La corrosión del carácter, las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.

Simonelli, Carlos 2008 “La migración laboral interna e internacional en Tijuana, Baja California (1990-200)” en Puyana, Alicia (Coord.) *La maquila en México. Los desafíos de la Globalización* México: Flacso.

Sklair, Leslie 1992 “Las maquilas en Mexico: una perspectiva global” en *Revista Mexicana de Sociología* (Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México), Vol. 54, No. 2, abril-junio. Consultado en <http://www.jstor.org/stable/3540984>

Tabet, Paola 2005 “Las manos, los instrumentos, las armas” en Curiel, Ochy y Falquet, Jules (Comp.) *EL PATRIARCADO AL DESNUDO. Tres feministas materialistas: Colette Guillaumin - Paola Tabet - Nicole Claude Mathieu* (Buenos Aires: Brecha Lésbica).

Wilson, Tamar Diana 2003 “Forms of Male Domination and Female Subordination: Homeworkers versus Maquiladora Workers in México” *Review of Radical Political Economics*, No. 35, marzo.

Documentos institucionales

CONEVAL Informe de pobreza y evaluación en el estado de Guanajuato 2012.

INEGI 2012 México en Cifras.

Nieto, et.al. 2000 “Delimitación y caracterización de las tierras con uso inadecuado para la agricultura en el distrito de desarrollo rural 004, Celaya, Guanajuato”. Terra Latinoamericana,

vol. 18, núm. 1, enero-marzo, Sociedad Mexicana de la Ciencia del Suelo, A.C. México, pp. 11-25.

Plan de Desarrollo del Campus Celaya-Salvatierra 2010 – 2020.

Plan municipal de desarrollo Celaya 2012-2037.

Programa de gobierno 2012-2018 Estado de Guanajuato.

Programa de gobierno 2012-2018 Estado de Guanajuato.

Programa estatal de vivienda 2007-2012 Estado de Guanajuato.

Contrato colectivo de trabajo –reglamento interno Automotores-Celaya

8. ANEXOS

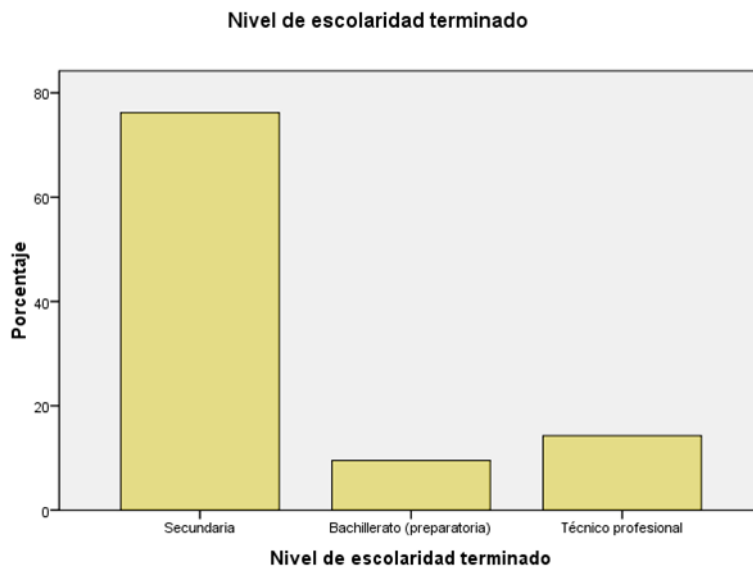
Cuadro. 1. Plantilla total de trabajadores y empleados de Automotores-Celaya de la unidad de Aluminio				
ALUMINIO	SINDICALIZADOS	EMPLEADOS	HOMBRES	MUJERES
FUNDICION	53	34	70	17
MAQUINADO	54	33	47	40
TOTAL	107	67	117	57
Gran Total	174		174	

Cuadro. 2. Plantilla total de trabajadores y empleados de Automotores-Celaya de la unidad de Metal				
METAL	SINDICALIZADOS	EMPLEADOS	HOMBRES	MUJERES
PRENSAS	69	41	90	20
PINTURA	46	5	11	40
TOTAL	115	46	101	60
Gran Total	161		161	

Tabla no. 1		Sexo					
		Mujer		Hombre		Total	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Unidad de la planta en la que trabaja	Aluminio	2	25.0%	6	46.2%	8	38.1%
	Metal	6	75.0%	7	53.8%	13	61.9%
	Total	8	100.0%	13	100.0%	21	100.0%

Cuadro no. 1	
Estadísticos Edad años cumplidos	
N	Válidos 21
	Perdidos 0
Media	33.76
Mediana	32.00
Moda	25 ^a
Desv. típ.	8.142
Varianza	66.290
Rango	30
Mínimo	20
Máximo	50
a. Existen varias modas. Se muestra el menor de los valores.	

Tabla No. 2				Sexo					
				Mujer		Hombre		Total	
Rangos de edad en años				Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
	Desde el valor más bajo hasta 25 años			0	.0%	3	23.1%	3	14.3%
	Desde 25 años hasta 35 años			3	37.5%	6	46.2%	9	42.9%
	Desde 35 años hasta 45 años			4	50.0%	2	15.4%	6	28.6%
	Desde 45 años hasta 50 años			1	12.5%	2	15.4%	3	14.3%
	Total	8	100.0%	13	100.0%	21	100.0%		



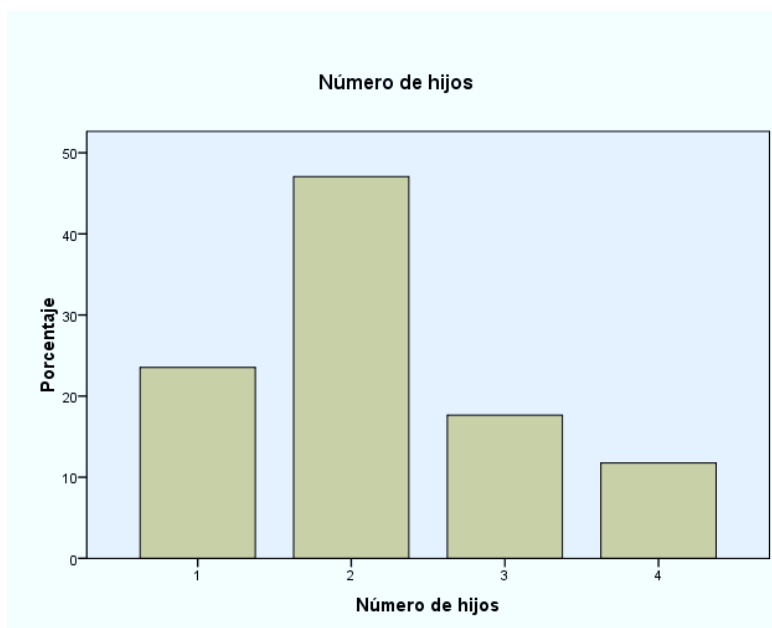
Cuadro No. 2		
Estadísticos: Antigüedad en la empresa en meses		
N	Válidos	21
	Perdidos	0
Media		40.57
Mediana		36.00
Moda		96
Desv. típ.		32.528
Varianza		1058.057
Rango		92
Mínimo		4
Máximo		96

Tabla No. 3. Rangos de antigüedad en la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desde el valor más bajo hasta 36 meses	12	57.1	57.1	57.1
	Desde 36 meses hasta 72 meses	5	23.8	23.8	81.0
	Desde 72 meses hasta el valor más alto	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Tabla No. 4		Sexo					
		Mujer		Hombre		Total	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Nivel de escolaridad terminado	Sin estudios	0	.0%	0	.0%	0	.0%
	Primaria	0	.0%	0	.0%	0	.0%
	Secundaria	7	87.5%	9	69.2%	16	76.2%
	Bachillerato (preparatoria)	0	.0%	2	15.4%	2	9.5%
	Técnico profesional	1	12.5%	2	15.4%	3	14.3%
	Licenciatura	0	.0%	0	.0%	0	.0%
	Total	8	100.0%	13	100.0%	21	100.0%

Tabla No. 5		Tiene Hijos					
		Si		No		Total	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Estado Civil	Soltera(o)	1	5.9%	4	100.0%	5	23.8%
	Casada(o)	11	64.7%	0	.0%	11	52.4%
	Unión Libre	3	17.6%	0	.0%	3	14.3%
	Divorciada (o) (Separada,o)	1	5.9%	0	.0%	1	4.8%
	Viuda (o)	1	5.9%	0	.0%	1	4.8%
	Total	17	100.0%	4	100.0%	21	100.0%

Tabla no. 6		Sexo					
		Mujer		Hombre		Total	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Estado Civil	Soltera(o)	2	25.0%	3	23.1%	5	23.8%
	Casada(o)	4	50.0%	7	53.8%	11	52.4%
	Unión Libre	1	12.5%	2	15.4%	3	14.3%
	Divorciada (o) (Separada,o)	0	.0%	1	7.7%	1	4.8%
	Viuda (o)	1	12.5%	0	.0%	1	4.8%
	Total	8	100.0%	13	100.0%	21	100.0%



Cuadro no. 3		
Estadísticos: Salario catorcenal		
N	Válidos	21
	Perdidos	0
Media		2410.62
Mediana		2300.00
Moda		2000 ^a
Desv. típ.		450.686
Varianza		203117.448
Rango		1600
Mínimo		1900
Máximo		3500
a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.		

		Tabla no. 7					
		Sexo					
		Mujer		Hombre		Total	
Rangos de salario catorcenal		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
	Desde el valor más bajo hasta 2000	2	25.0%	2	15.4%	4	19.0%
	Desde 2000 hasta 3000	6	75.0%	8	61.5%	14	66.7%
	Desde 3000 hasta 4000	0	.0%	3	23.1%	3	14.3%
	Total	8	100.0%	13	100.0%	21	100.0%

Tabla No. 8		Estado Civil											
		Soltera(o)		Casada(o)		Unión Libre		Divorciada (o) (Separada,o)		Viuda (o)		Total	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Rangos de edad en años	Desde el valor más bajo hasta 25 años	3	60.0%	0	.0%	0	.0%	0	.0%	0	.0%	3	14.3%
	Desde 25 años hasta 35 años	2	40.0%	4	36.4%	3	100.0%	0	.0%	0	.0%	9	42.9%
	Desde 35 años hasta 45 años	0	.0%	5	45.5%	0	.0%	1	100.0%	0	.0%	6	28.6%
	Desde 45 años hasta 50 años	0	.0%	2	18.2%	0	.0%	0	.0%	1	100.0%	3	14.3%
	Total	5	100.0%	11	100.0%	3	100.0%	1	100.0%	1	100.0%	21	100.0%



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00157

Matrícula: 2123802524

CONTROL DEL PROCESO DE TRABAJO, SEGMENTACION DE SEXO-GENERO Y CONSTRUCCION DE IDENTIDADES LABORALES: EL CASO DE LA CONFIGURACION TOYOTISTA PRECARIA EN UNA PLANTA MAQUILADORA DE AUTOPARTES EN CELAYA (GUANAJUATO)

En México, D.F., se presentaron a las 11:00 horas del día 18 del mes de julio del año 2014 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. IGNACIO GATICA LARA
DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO
DR. MARCO ANTONIO CARRILLO PACHECO

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

MAESTRA EN ESTUDIOS SOCIALES (ESTUDIOS LABORALES)

DE: ASTRID YULIETH CUERO MONTENEGRO



Astrid Yulieth Cuero M.

ASTRID YULIETH CUERO MONTENEGRO

ALUMNA

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

APROBARLA

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

REVISÓ

[Signature]
LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISION DE CSH

[Signature]
DRA. JUANA JUAREZ ROMERO

PRESIDENTE

[Signature]
DR. IGNACIO GATICA LARA

VOCAL

[Signature]
DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO

SECRETARIO

[Signature]
DR. MARCO ANTONIO CARRILLO PACHECO