



Casa abierta al tiempo



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

ANTROPOLOGÍA SOCIAL

La calificación oculta. Experiencias de aprendizaje laboral en Comisión
Federal de Electricidad.

Etnografía

que para acreditar las unidades de enseñanza aprendizaje de

Seminario de Investigación e Investigación de Campo

y obtener el título de

LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

presenta

Manuel Adrián Hernández Romero

Comité de Investigación

· Director: Dr. Luis Reygadas Robles Gil

Asesores: Mtro. Ricardo Falomir/ Dr. Rodrigo Díaz

México, D.F. Diciembre de 2001

Matrícula: 97325536

Este trabajo pudo realizarse por las facilidades que brindó la Gerencia de Transmisión y Transformación Central de CFE y por el enorme apoyo de la Jefatura de la Subárea Centro y la representación de la Sección sindical 165 del SUTERM, a quienes quiero mostrar mi agradecimiento.

Igualmente, todos los trabajadores de la Subestación Texcoco dieron un apoyo especial, recibiéndome no sólo como investigador sino dándome también un excelente trato personal. A todos ellos está dedicado este trabajo con un profundo aprecio.

El Profesor Luis Reygadas, asesor de esta investigación, prestó un estímulo y dirección inigualables, estando dispuesto a proporcionar ayuda académica y emocional en cualquier momento. Él acompañó este trabajo desde su planeación hasta su culminación y contribuyó en gran medida a que se pudiera llevar a cabo.

Finalmente, agradezco a los compañeros integrantes del proyecto Cultura organizacional, con los que trabajé en conjunto durante varios meses y representaron siempre un gran apoyo.

ÍNDICE

Presentación.....	4
Capítulo I	
El territorio para el trabajo.....	12
El espacio físico, 15. El personal, 19. Recapitulación, 21	
Capítulo II	
El escenario del aprendizaje.....	23
Acotación del caso de estudio, 23. La unidad social, 27	
Los valores del grupo, 28. Fronteras y signos de	
contraste, 33. El orgullo y la pertenencia a la empresa,	
42. La estructura de poder, 46. La peculiaridad del	
grupo y el contexto exterior, 47. Recapitulación, 50.	
Capítulo III	
Una visión extensa sobre el aprendizaje.....	52
Marco general, 52. La contratación de personal, 54	
Aprendizaje técnico, 57. Admisión al grupo, 62. El	
cruce de las fronteras simbólicas, 66. El aprendizaje	
y la cultura laboral, 72. Recapitulación, 73.	
Conclusiones.....	75
Bibliografía.....	77
Anexos.....	80

PRESENTACIÓN

Interesado en estudiar las repercusiones que la modernización tecnológica desencadena en las grandes empresas industriales de larga trayectoria, a principios del año 2000 diseñé un proyecto de investigación antropológica de campo. En ese entonces me inclinaba por abordar la manera en que las distintas experiencias formativas de los trabajadores influyen en las actitudes con que enfrentan el cambio tecnológico. Después de analizar posibles escenarios para ese estudio el sector eléctrico se presentó como apropiado, y tras los trámites necesarios, obtuve la oportunidad de realizar mi investigación empírica en la Subestación Texcoco, un centro de trabajo de la Comisión Federal de Electricidad. Impulsado por tales inquietudes inicié mi investigación de campo.

En los primeros momentos de mi estancia sobre el terreno apareció un nuevo punto de atención, relacionado con el anterior, pero que me condujo en una dirección distinta. Enfocado en el estudio de los procesos de trabajo y las experiencias personales de los trabajadores, descubrí la importancia de la *dimensión local* y de la socialización *dentro* de la empresa, por lo que decidí abandonar la preocupación por las experiencias previas a su llegada para centrarme en el análisis de su desenvolvimiento *en el interior*, especialmente en los casos de los jóvenes que se incorporan a este entorno como nuevos trabajadores.

El interés en estas experiencias internas se derivó de apreciar la interacción cotidiana dentro de este centro de trabajo, en la que destacaba la existencia de entidades grupales fuertes y bien diferenciadas que regían parte de los comportamientos y las prácticas de sus integrantes. Emergió así de mi análisis la caracterización de ese lugar como un ambiente que, además de representar un espacio productivo, está lleno de referencias simbólicas significativas para sus miembros. Tras profundizar en las relaciones sociales que el grupo establece me di cuenta que son una construcción que demanda ciertas formas peculiares para perpetuarse, mismas que garanticen su transmisión a los nuevos empleados que ingresan a la empresa. El cuestionamiento que a partir de entonces guió la investigación se centraba en entender qué representa el aprendizaje laboral para estos sujetos.

La respuesta final, que afirma que el aprendizaje laboral comprende la incorporación a un grupo cultural y la inserción en una estructura de poder, es lo que pretendo desarrollar y sustentar en este trabajo. Su formulación se deriva del estudio de las relaciones cotidianas e intenta desentrañar las prácticas de socialización interna, entendidas como el medio que permite a los miembros ya insertos conservar sus posiciones de poder, explicar o justificar dichas posiciones y conducir a aquellos que en un futuro posiblemente las ocupen. El título de esta obra hace referencia a todas las pautas no explícitas que se ponen en juego en los procesos de aprendizaje que conducen a ser un trabajador calificado.

Esta obra inicia con un breve capítulo de contextualización del entorno que sirvió como marco de la investigación empírica. En él se presentan los contenidos fundamentales para entender el escenario físico y social de los procesos de aprendizaje como un espacio rico en referencias simbólicas que hay que conocer y aceptar. Un segundo capítulo profundiza en las peculiaridades del grupo de estudio y destaca los puntos más relevantes para el apoyo de la idea central. Presenta a los trabajadores de la Subestación Texcoco y las costumbres y prácticas características que han construido para diferenciarse. Incluye también una aproximación al estudio del lugar como una estructura de poder. El tercer capítulo aborda de lleno el tema de interés y expone de manera detallada la sustentación de la respuesta que propongo ante la pregunta que guió mi investigación. Representa tanto la descripción etnográfica de los procesos de aprendizaje laboral como una explicación analítica de sus vertientes más importantes, intentando resaltar sus dimensiones culturales y sus relaciones con una estructura jerárquica legitimadora de una desigual distribución del poder.

Investigar un tema como éste se justifica porque comprende una parte central de nuestro conocimiento de las organizaciones. El entendimiento de las dinámicas sociales presentes en esos entornos demanda un acercamiento a sus formas de reproducción y a los mecanismos que garantizan la conservación o transformación de su peculiaridad. Así, el análisis del aprendizaje laboral brinda la oportunidad de conocer, dentro de una perspectiva cultural para el estudio de las organizaciones, aspectos fundamentales de su constitución como entidades que se convierten en un escenario de interacción social para sus integrantes.

Los estudios iniciales sobre este tema provenían de perspectivas administrativas o sociológicas. Sus primeros esbozos teóricos adolecían de individualismo y determinismo tecnológico, pero visiones posteriores revalidaron la importancia de una dimensión colectiva. Los esquemas teóricos que empleo aquí para sustentar mi planteamiento provienen de dos fuentes. La primera de ellas la integran obras de estudiosos del aprendizaje que han introducido en el análisis la mencionada dimensión colectiva y los estudios empíricos de caso. La segunda fuente la utilizo para, después de retomar este cauce, desviar mi planteamiento a una dimensión más antropológica, sobre la que intento construir mi respuesta. Se trata de ligar el análisis del aprendizaje con algunos esquemas que la teoría antropológica ha propuesto para el estudio de la interacción social, en especial en el ámbito de las organizaciones.

Tanto por metodología como por contenido, esta investigación se inclina por recurrir a los lineamientos impuestos por la antropología. Así, tiene aquí gran importancia el estudio de las prácticas sociales vistas desde una dimensión cultural. Igualmente, se interesa por variables que la antropología ha reivindicado como propias (como la identidad o la elaboración de construcciones simbólicas), y trata de presentar una interpretación de la información de acuerdo a los modelos de la disciplina, en particular al abordar el estudio de la acción individual dentro de los marcos sociales.

La búsqueda de la información para responder a las inquietudes de esta investigación consistió fundamentalmente en la realización de dos períodos de trabajo de campo en la Subestación Texcoco. El primero abarcó de mayo a julio de 2000 y el segundo de enero a marzo de 2001. Durante ellos se recurrió a la observación de las actividades cotidianas en la subestación, siguiendo a los trabajadores en su desempeño laboral, sus distracciones y en algunos asuntos de su vida personal. Este acercamiento permitió conocer con profundidad sus prácticas distintivas, así como matizar o corregir con el contacto personal opiniones derivadas de las impresiones superficiales. Se realizaron también entrevistas semiestructuradas, con las que se consiguió reunir las opiniones de los trabajadores sobre los intereses fundamentales de esta investigación y profundizar en aspectos que la observación había revelado como ilustrativos. También se recurrió a la aplicación de un

cuestionario, diseñado tras un mayor acercamiento al tema, con el que se sustenta cuantitativamente parte de los resultados que la experiencia había resaltado.

El trabajo antropológico en espacios como éste, distintos a los tradicionalmente elegidos como escenarios etnográficos, representa dificultades especiales para el investigador. Desde el comienzo, la inserción reclama cierto protocolo administrativo —presentaciones ante autoridades, aclaración de intenciones y especificaciones escritas—, acordes con la realidad institucional a la que nos estamos aproximando. Encontrar cabida en un entorno semejante demanda, mucho antes del contacto directo con el fragmento de la organización que funcionará como unidad empírica, un acercamiento a su carácter burocrático, en este caso duplicado por el hecho de comprender dos entidades jurídicas distintas: un sindicato y una empresa.

En mi experiencia particular, los acercamientos iniciales para tramitar la estancia se dieron con la directiva de la empresa a nivel regional, y ante ella se solicitó la autorización. Después, vino la aceptación de la parte sindical. El haber sido incorporado por la parte empresarial —y de hecho como un familiar de una persona con autoridad directiva dentro del campo— representó mi colocación en un punto de partida que no fue neutral, sino cargado a uno de los extremos dentro del juego de fuerzas existente en ese lugar.

Para los trabajadores de la Subestación Texcoco mi presencia como antropólogo resultó extraña. Antes de que yo pudiera aclarar ante todos ellos mis intenciones me asociaron a las figuras que les son conocidas, como los estudiantes de ingeniería que realizan en el lugar servicio social o prácticas profesionales (en un principio algunos trabajadores se dirigían a mí como “ingeniero”). Por ello, al inicio de mi trabajo tuve un acercamiento en el que se me trató como alguien que en un futuro podría convertirse en un compañero de trabajo del área técnica.

Transcurridos unos días tuve la oportunidad de dejar cada vez más clara mi posición en el lugar y los intereses que ahí me llevaban. Después de explicar los objetivos del estudio que pretendía realizar surgió un leve temor por la posibilidad de que ejerciera un papel de

espía: cuando quedaba clara mi relación con la parte directiva algunos informantes bromeaban sobre mi inserción como un medio de control establecido por la empresa. Más allá de las bromas, existió en esos primeros momentos un trato prudente por parte de casi todos ellos, en los que una mezcla de amabilidad y distanciamiento revelaba la necesidad de cruzar una frontera inicial establecida por la forma de mi incorporación. Superar estas dificultades se consiguió paulatinamente durante la convivencia prolongada con los trabajadores, si bien hubo asuntos que, bajo circunstancias determinadas, continuaron siendo reservados. Por ejemplo, las opiniones sobre temas ríspidos fueron evitadas por algunos informantes al momento de realizar un cuestionario por escrito, si bien ya me habían sido manifestadas explícitamente por ellos en más de una ocasión.

Para mi segundo período de trabajo de campo mi compenetración con el grupo fue más intensa y personal. Algunos de los compañeros me trataban de manera amistosa, incluyéndome en sus bromas y pláticas personales. En cierta forma, pasé por un tránsito hacia la inclusión semejante al que experimentan los jóvenes que se convierten en nuevos trabajadores del lugar. Llegué a vivir algunas de sus experiencias iniciáticas —como la imposición de un apodo— casi de la misma manera que aquellos casos que estaba estudiando. Pero hubo también aspectos en los que se conservó una distancia durante todo el tiempo de la investigación. Estuvo siempre presente mi vinculación con la directiva como un punto distintivo, y en ocasiones mi situación de universitario era recordada como una diferencia que me separaba del resto de los participantes.

Mis jornadas habituales para el trabajo de campo comenzaban con la participación en el almuerzo colectivo que tenía lugar todas las mañanas. Después, tras presenciar los preparativos para emprender las labores del día, me unía a un pequeño grupo de trabajadores, a los que acompañaba durante el resto de la jornada. Veía sus trabajos, los acompañaba en sus descansos, en las actividades extralaborales que realizaban durante sus turnos y en ocasiones pude acompañarlos a algunos sucesos excepcionales (como un evento político-social). Aunque todo ello me dio la oportunidad de acercarme al ambiente imperante dentro de la subestación, el contacto que conseguí fuera de ese ámbito fue menor, por lo que mi acercamiento quedó más circunscrito a ese entorno.

En la convivencia con los trabajadores, tras lograr una mayor compenetración, mi propio trabajo se convirtió en el motivo principal para varias bromas de las que fui objeto. Por ejemplo, ante algunas preguntas que planteaba, las explicaciones que me concedían eran deliberadamente faltas de seriedad: adoptaban un fingido tono solemne y comenzaban a expresar algunos comentarios disparatados, para después dirigir la plática a un tono abiertamente burlón. Otras ocasiones bromeaban comentando que su comportamiento en mi presencia era una “actuación”, con la que buscaban “quedar bien” ante sus directivos. Cuando pasaba por esos momentos me resultaba difícil recuperar la confianza para utilizar estos materiales como fuentes para la investigación, y en algunos casos tuve que mantener estas reservas durante todo el tiempo que estuve en campo. De cierta forma, el trato que recibí en este sentido reflejaba parte de las dificultades de tener una persona vista como un intruso dentro de su entorno: el que se manejara a veces de manera burlona mi propio trabajo representaba la situación problemática que mi presencia generó en la subestación.

Uno de los puntos en lo que esto último se manifestó era la proximidad que tenía para el trato de algunos temas. Se me preguntaba mis opiniones y posturas personales sobre temas de interés común —como la situación política—, y en ocasiones se me buscaba como aliado al tratarlos en una discusión. Pude darme cuenta que en tales casos mi posición podía ser comprometida, pues aunque la distancia institucional quedaba clara, la cercanía personal complicaba las cosas. No se me veía como un participante con un rol claramente reconocido dentro del campo, pero se aceptaba que mi contacto previo con la institución y mi interacción cotidiana con los trabajadores me ponía en una situación crítica. Quedar inmerso en un espacio en conflicto implicaba la posibilidad de cometer errores que podrían complicar la investigación futura.

Por ser este mi primer trabajo de campo, a la par del deseo de encontrar la información relevante para una investigación satisfactoria estaban mis inquietudes sobre mi propio aprendizaje como investigador, con frustraciones y dudas sobre la forma en que intentaba resolver las dificultades que enfrentaba. Por ejemplo, aparte de mis aspiraciones metodológicas, estaba presente mi preocupación por distanciarme de los roles con los que se me había identificado. Quizá mis esfuerzos por desprenderme de las imágenes

estereotipadas que recibí en un inicio me dejó a medio camino entre la identificación inicial con un ente extraño y una parcial aceptación amistosa de mis informantes. Dificultades de este tipo marcaron los procesos de búsqueda de información empírica. Hubo también momentos de desagrado emocional, cuando el terreno en que me encontraba se convertía en un espacio del que emanaban situaciones que me producían incomodidad, o cuando el enfrentamiento con las opiniones de los informantes me colocaba en una situación hostil, ante la dificultad de compaginar mi interés de investigador con las valoraciones subjetivas de las que no podía desprenderme.

Todo ello influyó en el perfil de esta investigación. Las exigencias establecidas para mi entrada y las consecuencias que de ahí se desprendieron condicionaron la forma en que yo podía interactuar con los trabajadores, la información a la que tenía acceso y mis propias apreciaciones sobre el tema. Desde estar vedada mi presencia en ciertas áreas —como se aclaraba en los documentos de autorización— hasta la proximidad con un sector específico del juego de poder local, mi trabajo quedó circunscrito a ciertos espacios. Quizá los asuntos más ríspidos hubieran recibido un trato diferente en el caso de haber sido otro mi punto de entrada. Y algunos temas, en especial aquellos relacionados con cuestiones emocionales y valorativas sobre el trabajo, habrían tenido una forma distinta de apreciación si hubiese tenido la oportunidad de ejecutar observaciones más participativas, que me fueron limitadas al momento de hacer los contactos necesarios para realizar la investigación.

Inserto en un espacio político, donde la información puede convertirse en un factor importante para las relaciones de los distintos grupos enfrentados, el trabajo de un antropólogo, cuestionando sobre los temas aparentemente más dispares, difícilmente puede concebirse como el estudio de una realidad no intervenida. Una posición de objetividad y falta de compromiso, pregonada por una antropología clásica, queda fuera de las posibilidades de un investigador que proviene de un sector específico, cuenta con ciertas alianzas al momento de su entrada y desarrolla otras durante su trabajo de campo. Como apuntara Renato Rosaldo en su análisis de la subjetividad en el trabajo de campo, “no existe un punto de Arquímedes del cual puede descartarse uno mismo del condicionamiento mutuo de las relaciones sociales y el conocimiento mutuo. Las culturas y sus ‘sujetos

ubicados' están amarrados con poder, y el poder está a su vez moldeado por formas culturales" (Rosaldo 1991: 158). Teniendo esto presente, el reporte objetivo, claro y no influenciado de nuestra experiencia es imposible, pero ello no nos lleva a producir una obra carente de los valores que permitan una evaluación crítica. Ésta obra aspira a proponer conclusiones razonadas. Después del análisis de los distintos intereses en el campo, intenta conciliar la información empírica con un bagaje teórico para producir una explicación estructurada y congruente, que es lo que se busca presentar a continuación.

CAPÍTULO I:
EL TERRITORIO PARA EL TRABAJO

Por considerarla “de importancia estratégica para el desarrollo nacional”, la industria eléctrica en México está regida por el Estado. Dentro de este control estatal, cuatro quintas partes están bajo la administración de la Comisión Federal de Electricidad, mientras el resto, que comprende la zona central del país, está abarcado por Compañía de Luz y Fuerza del Centro. Desde que las reformas jurídicas posrevolucionarias delegaron en el Estado la dirección del sector energético —incluyendo la electricidad—, se constituyó un organismo para cubrir esas responsabilidades. Así, la Comisión Federal de Electricidad (CFE de aquí en adelante) surge como la entidad responsable de ejercer la gestión gubernamental en el ramo, salvo en la zona atendida por Compañía de Luz y Fuerza (CLyF).

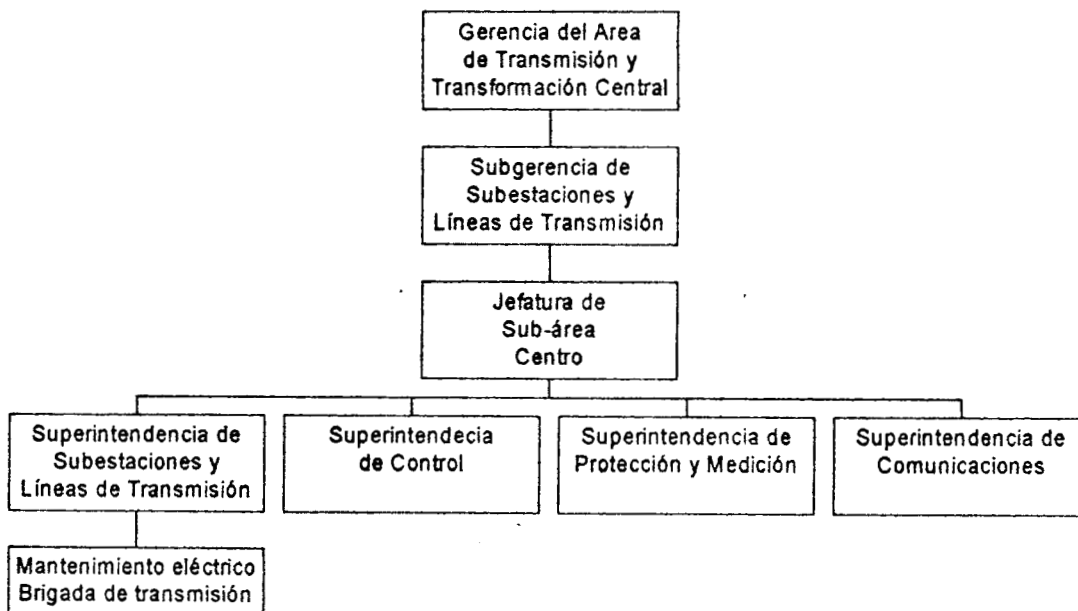
Creada en 1937, CFE experimenta una expansión relacionada con las políticas económicas de fortalecimiento de la industria nacional implantadas por el gobierno. El momento más trascendente de esta expansión se dio con la nacionalización de la industria eléctrica en 1960. Tras un proceso de integración de las empresas de capital privado que funcionaban hasta entonces, CFE se consolida como el órgano encargado de la regulación del sector eléctrico en México (Rodríguez 1994: 20 y ss.; también CFE 2001). En 1972, como proceso paralelo a esta integración, los sindicatos de electricistas que funcionaban anteriormente —con excepción del Sindicato Mexicano de Electricistas, que agrupa a los trabajadores de CLyF— conforman el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM), al que están agremiados todos sus trabajadores.

De acuerdo a su definición jurídica, CFE es el “organismo público descentralizado” mediante el cual el Estado se encargará de administrar y regir “los bienes y recursos materiales que se requieran para generar, conducir, transformar, distribuir y abastecer la energía eléctrica que tenga por objeto la prestación del servicio público” (Kelly 1994: 44). Bajo este esquema, se concibe como la empresa paraestatal encargada de la producción y suministro de energía eléctrica.¹

¹ A partir de 1998 se ha iniciado un debate sobre la posible apertura de la inversión de capital privado en algunas ramas del sector, sin que se llegue aún a definiciones al respecto.

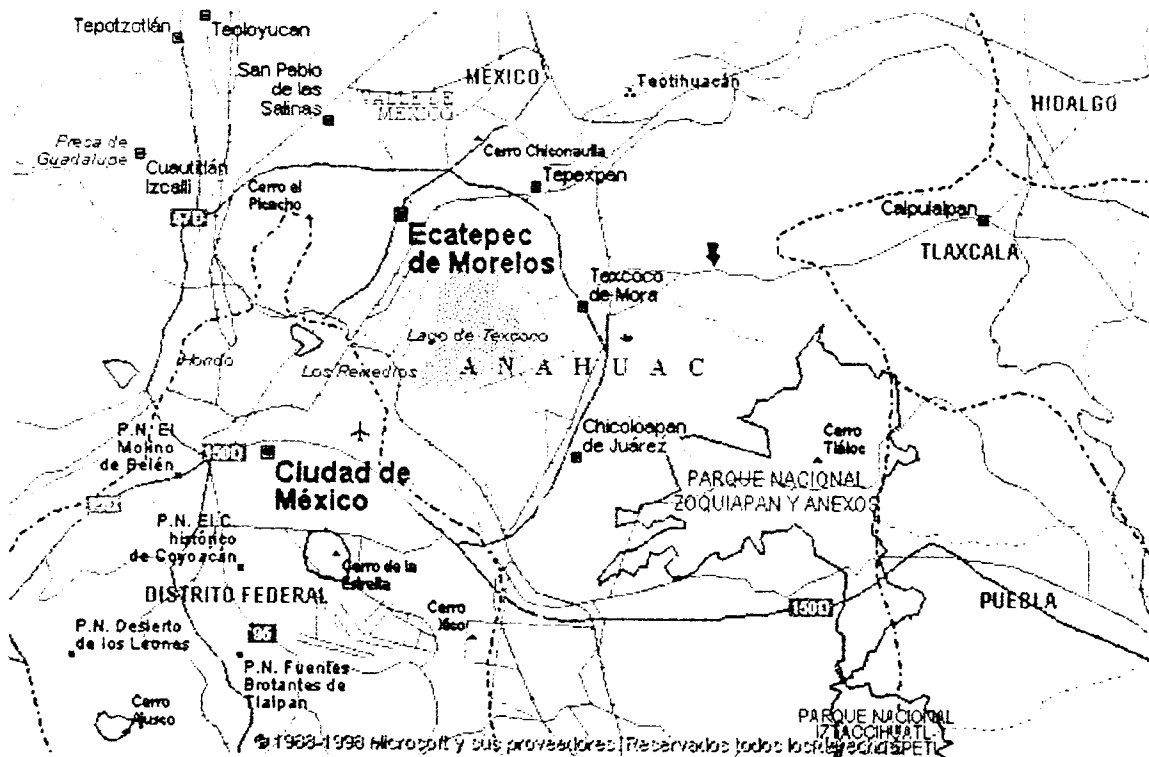
Por tener una magnitud nacional y abarcar un amplio abanico técnico, CFE se convierte en una institución extensa, que para fines operativos comprende en su interior una fragmentación geográfica y de funciones que genera entidades menores diferenciadas. Los distintos departamentos encargados de satisfacer las exigencias que conlleva el abarcar en su totalidad la prestación del servicio (generar la energía eléctrica, trasladarla y distribuirla entre los consumidores), sin aislarse de su contexto mayor, se convierten, en el plano organizacional, en entornos administrativamente complejos, capaces de crear sus propias dinámicas de funcionamiento.

Dentro de esta diversidad regional y técnica un sector importante es el englobado por el departamento de Transmisión y Transformación, encargado de establecer los enlaces entre los lugares de producción de la energía eléctrica y los ámbitos de consumo. En el esquema organizativo de CFE, la Subestación Texcoco, escenario de esta investigación, pertenece a la Subgerencia de Subestaciones y Líneas de Transmisión, adscrita a la Gerencia del Área de Transmisión y Transformación Central. Esta denominación divisional comprende tanto una ubicación en sentido técnico como en términos geográficos, señalando las esferas organizativas y jerárquicas que determinan su administración.



Organigrama de la Sub-área Centro

La Subestación Texcoco se encuentra ubicada en el km. 47.5 de la carretera México-Veracruz, a la altura del poblado de San Joaquín, en la zona rural del municipio de Texcoco, Edo. de México. Dentro de todo el terreno propiedad de CFE abarcado por estas instalaciones, además de localizarse la subestación propiamente dicha, tienen su sede unas oficinas que son ocupadas por la Jefatura de la Subárea Centro.



Ubicación geográfica de la Subestación Texcoco

Técnicamente hablando, las instalaciones de una “subestación” son un punto intermedio en el proceso de transmisión de la energía eléctrica, que funcionan como enlaces entre los centros generadores y los centros más pequeños encargados de realizar la distribución a nivel extensivo. En este caso particular, la Subestación Texcoco conecta las instalaciones de los puntos de generación existentes en el este y sudeste del país con otras subestaciones que se encargan del abastecimiento de energía eléctrica para el área metropolitana de la Cd. de México. Por su participación en el suministro de la capital, ha sufrido

periódicamente expansiones importantes desde su fundación en 1967, y actualmente es una de las subestaciones de mayor tamaño en Latinoamérica.

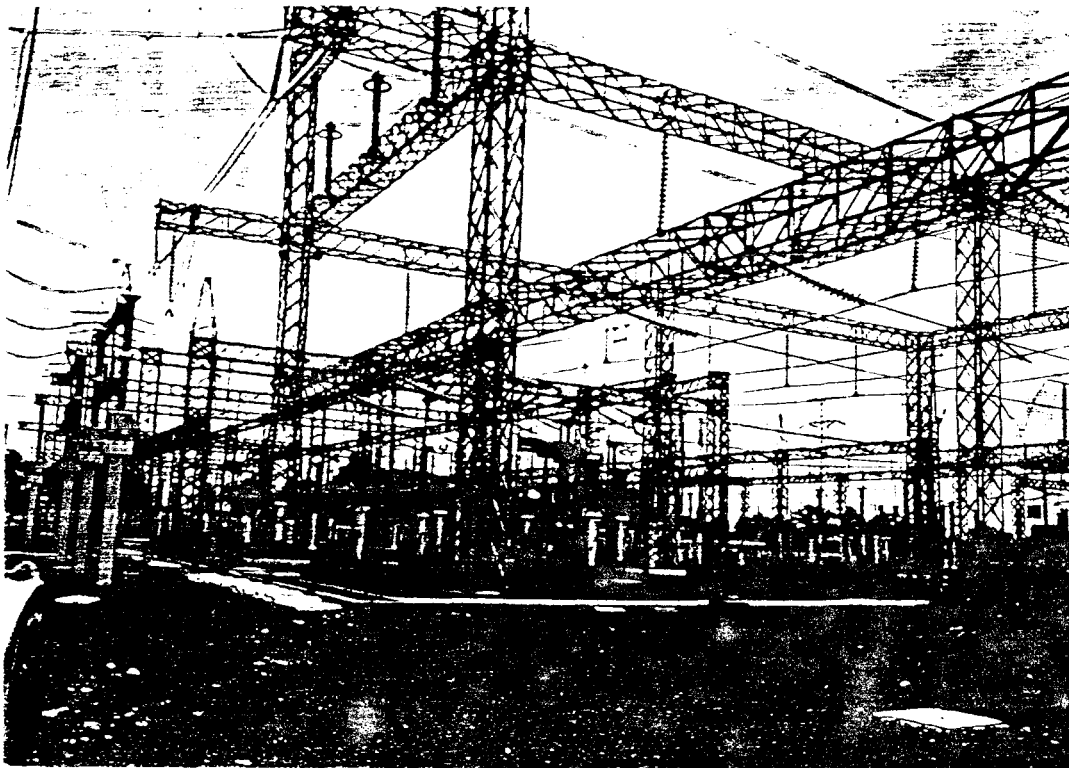
El espacio físico

Al aproximarse a la subestación, uno de los rasgos que primero llama la atención es la protección a que está sometida. Debido a que se considera propiedad de la nación y realiza actividades de importancia estratégica, el espacio ocupado por sus instalaciones es de acceso restringido y está separado por todos sus costados con diversos dispositivos de seguridad (barda perimetral de concreto, sensores electrónicos, alambradas cortantes, cámaras de video de circuito cerrado), así como por elementos de un cuerpo local de vigilancia —que se encargan también de controlar el acceso— y miembros del ejército. Su emplazamiento geográfico y su resguardo le confieren una imagen de espacio físicamente aislado y protegido del exterior, misma que contrasta con su papel técnico como punto de enlace, para cuyo funcionamiento su comunicación externa es trascendental.

Visualmente, todas las subestaciones son muy parecidas. Se trata de un espacio abierto en el que están montadas estructuras metálicas, equipos eléctricos y cableado, y quizá algunas naves o construcciones para el trabajo interno. Esta imagen de entorno industrial es lo primero que se observa al entrar en la Subestación Texcoco. Pero, tras un acercamiento inicial y una plática con alguno de sus trabajadores, se complementará tal impresión con uno de los rasgos más importantes de estos lugares: su identificación como un espacio que en muchas de sus zonas es peligroso. Se trata de áreas riesgosas, en las que el acceso está restringido y se requiere observar medidas de seguridad por quien labora en ellas o quien tiene que visitarlas. Sin embargo, se trata de un riesgo latente, no siempre fácil de identificar para quien no está familiarizado con el lugar o no tiene conocimiento de sus características.

La mayor parte del terreno de las instalaciones es ocupado por lo que se llama Patio de subestación. Es ahí donde tiene lugar la labor técnica del manejo de la energía eléctrica, con equipos energizados con alto voltaje (transformadores, interruptores, equipos de transferencia). Este patio está dividido en dos “lados”, uno denominado “de 400 KV” y un

segundo, “de 220 KV”. En su aspecto físico, este patio es lo característico no sólo de la subestación, sino de algunas de las imágenes de la producción industrial de energía eléctrica: un terreno sin pavimentar cubierto de piedra volcánica, sobre el que se yerguen grandes estructuras metálicas y de concreto que soportan los equipos y los cableados. De ahí emana también una de las señales distintivas de una subestación: el permanente zumbido producido por la electricidad estática. Este patio es una de las áreas más peligrosas dentro de las instalaciones. Sin embargo, no existen señales de advertencia ni barreras físicas para limitar el acceso. Se comparte la idea de que éste es un espacio reservado para los trabajadores que son requeridos para hacer maniobras dentro de él y para sus superiores que los dirigen. Aunque las mujeres que trabajan en la subestación se mueven con cierta libertad por el resto de las instalaciones —en especial cuando necesitan tratar un asunto con alguno de los trabajadores—, durante mi estancia nunca vi que alguna entrara a ese patio.



Vista parcial del Patio de subestación

Otro punto importante para el funcionamiento técnico de la subestación es el Tablero de control. Ahí se encuentran todos los instrumentos electrónicos que procesan constantemente información y miden los parámetros indicadores del comportamiento de los equipos. Este lugar es el punto en el que el personal de la subestación mantiene comunicación con otros centros importantes de CFE y, en sentido técnico, se considera que ahí reside “el control de la subestación”, por lo que a los trabajadores que ahí se desempeñan se les considera como sus responsables operativos, si bien a nivel gerencial existen los puestos que tienen el mando formal sobre las instalaciones.

Aproximadamente a veinte metros de la nave ocupada por el tablero de control se encuentra el Taller de mantenimiento. Este edificio es importante para mí porque es la sede de uno de los grupos con los que realicé mi investigación, y para ellos es su espacio de trabajo y su principal lugar de convivencia. En sus ventanas exteriores se colocan avisos y comunicados, emitidos principalmente por el Sindicato o las autoridades de la Jefatura, para hacer llegar informaciones internas a los trabajadores. El área central del interior de este edificio se emplea como área de trabajo. En torno a este espacio se localizan los casilleros personales de quienes ahí laboran. Aparte del espacio destinado al trabajo manual, dentro del mismo edificio hay habitaciones ocupadas como oficinas, un comedor y baños. Al igual que el cuarto de control, el taller de mantenimiento ha sido apropiado por sus trabajadores, por lo que se pueden ver en sus paredes sus decoraciones personales —por lo general, calendarios con fotografías de muchachas en traje de baño—, señas de identificación de sus ocupantes habituales e inclusive bromas o burlas escritas contra algunos de sus compañeros.

El otro grupo importante para mi estudio, la Brigada de líneas de transmisión, tiene también un edificio que funciona como su sede en la subestación, donde los trabajadores se reúnen, tienen un espacio para guardar sus pertenencias y un comedor. Esta construcción fue habilitada para ellos recientemente. No se han apropiado de ella de la misma manera que los trabajadores de mantenimiento lo han hecho con su taller, en parte porque es solamente un lugar de estancia y organización, pero no el espacio donde realizan su trabajo

cotidiano². Sin embargo, algo que llama la atención es que en sus paredes se pueden observar algunas fotografías de los trabajos de reparación que han hecho en pasadas ocasiones, en donde destaca la peculiaridad de sus labores.

Anteriormente localizadas junto al taller de mantenimiento, las oficinas directivas de la jefatura se movieron tras la última expansión de las instalaciones, para quedar emplazadas en los edificios de una antigua casa de campo —colindante con el límite anterior de la subestación— cuyas habitaciones fueron habilitadas como cubículos que sirven de oficinas para los ingenieros directivos locales. De la misma forma que los espacios ocupados por los trabajadores manuales exhiben decoraciones que funcionan como señas de pertenencia, en estas oficinas se pueden ver rasgos distintivos de sus ocupantes. Uno de los más llamativos es la colocación de grandes libreros que guardan documentos administrativos, acuerdos y algunos manuales técnicos, lo que destaca la vertiente directiva y organizativa de su trabajo. Se aprecian también fotografías de los equipos e instalaciones bajo su cuidado, pero no aparecen en ellas referencias directas al trabajo, además de que tienen un carácter más artístico que las mencionadas arriba. Otro punto que llama la atención en estos espacios es la colocación de cuadros con los objetivos y las misiones de la empresa. Las construcciones de la casa de campo fueron habilitadas para albergar también las oficinas de la representación de la sección sindical local.

Pese a estar separada del área donde se realizan las labores técnicas, la relación de los trabajadores con esta parte de las instalaciones es importante. La circulación de personas entre ambos puntos es constante, ya sea por motivos de trabajo, o por asuntos de tipo personal. Sin embargo, sí se reconoce una diferenciación de los espacios, que distingue el entorno para las labores manuales del personal sindicalizado y otro dedicado al trabajo directivo del personal de confianza.

Además de todos estos espacios relacionados con el trabajo, existen otros que tienen una definición más ambigua pero que son muy importantes para sus ocupantes. Uno de ellos lo

² Para estos trabajadores, su sede es la subestación, pero su espacio de trabajo abarca también todas las zonas que atraviesan los tendidos del cableado para la transmisión de la energía eléctrica.

comprenden las extensiones de áreas verdes que rodean las oficinas de la jefatura, que se han convertido en sitios de descanso momentáneo. Los otros espacios importantes en este sentido son la bodega de la subestación y las áreas que funcionan como tiraderos de chatarra o de equipos temporalmente fuera de servicio. Ahí, los trabajadores pueden dedicarse a su ordenamiento o a la búsqueda de alguna refacción. Pueden también dedicarse al ocio –cuando estaban sin actividades pero no querían ser vistos por sus superiores, se retiraban a este lugar para platicar, descansar o incluso dormir, fingiendo dedicarse alguna tarea. Trabajadores mayores platican que años atrás estos lugares, menos vigilados, se empleaban también para tomar bebidas alcohólicas, pero que esos eran “otros tiempos” y que en las situaciones actuales, con una exigencia de trabajo mayor y con más vigilancia en el entorno, esto ya no es posible. Finalmente, son también escenario de algunas actividades ilícitas que tienen lugar dentro de la subestación, mismas que serán detalladas más adelante.

Los espacios de trabajo, particularmente el patio de la subestación, funcionan como referencia importante para relatar la experiencia de los compañeros mayores. Las descripciones de cómo era la subestación en otros tiempos o de las actividades realizadas ahí en un pasado se emplean como una forma de recordarle a los más jóvenes su condición de nuevos ocupantes. Así, platicar “hasta donde llegaba la subestación” cuando se entró a trabajar es una forma común para denotar la antigüedad y la permanencia en el lugar.

El personal

Al igual que en otros centros de trabajo de CFE, aquí conviven los dos tipos de empleados de la empresa. Uno es el denominado personal de confianza, que está encargado de las labores técnico-directivas y administrativas. La gran mayoría de los integrantes de este grupo son personas con estudios universitarios y, en el caso particular de Texcoco, con cierta experiencia en otros contextos de CFE antes de llegar aquí. El otro tipo lo comprenden los empleados de base o sindicalizados, dedicados a las tareas manuales o no directivas, abarcando una amplia gama de puestos, desde los ocupados de la limpieza y el mantenimiento de las instalaciones, los choferes y las secretarias, hasta aquellos que se encuentran en la parte más alta de la escala de responsabilidad técnica en el plano operativo.

En esta subestación trabaja personal de distintos perfiles. El fundamental en cuestiones operativas es el encargado de las labores de control. También se encuentra aquí un grupo de trabajadores que tiene encomendadas tareas de mantenimiento de las instalaciones y grupos responsables del cuidado de los equipos de comunicación y protección. Así mismo es la sede de la Brigada de Líneas. Apoyando las labores de todos ellos, están algunos trabajadores que se dedican a tareas como el aseo y el acondicionamiento del lugar. Por encontrarse en la subestación las oficinas de la Jefatura, además de todo este personal ligado directamente al trabajo técnico —todos ellos empleados sindicalizados—, en el lugar labora un grupo de trabajadores dedicado a tareas técnica-directivas o administrativas, que forman parte del personal de confianza.

El personal que labora en estas instalaciones —sin contar los cuerpos de seguridad— suma entre ambos grupos aproximadamente 75 trabajadores, de los cuales cerca de 80% son trabajadores sindicalizados. En el ramo técnico, tanto en el grupo del personal de confianza como en el de los sindicalizados, todos los trabajadores son varones. Las mujeres que trabajan en la subestación son administradoras o se desempeñan como secretarías.

El personal sindicalizado de estas instalaciones pertenece a la Sección 165, “Texcoco-Tezoyuca”, del Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM), y están suscritos bajos los términos de un Contrato Colectivo Único, convenido entre este sindicato y la Comisión Federal de Electricidad, mismo que es sujeto a revisión cada dos años. En un sentido informal, además de la importancia de las autoridades sindicales locales que existen en esta sección, es necesario anotar que este centro de trabajo está bajo la influencia no oficial pero evidente que representa el hermano de Leonardo Rodríguez Alcaine, líder máximo del SUTERM y de la Confederación de Trabajadores de México, que vive en este lugar y es conocido por la mayoría de los trabajadores.

Entre los trabajadores sindicalizados existen dos categorías: los *empleados de planta* o *base* y los *temporales*. El término *trabajadores de base*, que se utilizó antes para diferenciar a los empleados sindicalizados frente a los de confianza, se emplea aquí para referirse a aquellos que ocupan ya un lugar dentro del escalafón de puestos en la subestación y están

sujetos a un contrato permanente. En la mayoría de los casos se encuentran en los puestos medios y altos del tabulador, pues han tenido distintas oportunidades de movilidad en los años que llevan relacionados con la empresa. En cambio, los trabajadores temporales son en su mayoría jóvenes que han iniciado recientemente su relación laboral y sólo reciben contrataciones para lapsos definidos y puestos particulares. Estos contratos varían de unos cuantos días a períodos de seis u ocho meses. Los trabajadores temporales comienzan su experiencia de trabajo en los puestos inferiores, por lo general empleados como aseadores, para subir progresivamente a puestos de ayudantes generales o, en ciertos casos, sustitución de algún ocupante de un cargo más alto que temporalmente no esté trabajando. Dentro de la subestación, aproximadamente un 40% de los puestos destinados a los trabajadores sindicalizados son ocupados por empleados temporales.

Para casi la totalidad de los trabajadores sindicalizados el horario de trabajo empieza a las siete de la mañana y concluye a las tres de la tarde, de lunes a viernes, mientras que los sábados inicia a la misma hora pero concluye a las doce del día. Los operadores en el tablero de control participan en un rol de turnos para cubrir veinticuatro horas diarias, ya que para mantener la subestación en servicio permanente se requiere que personal de su departamento se encargue siempre de su supervisión. Los empleados de confianza no tienen un horario rígido, pero existe aquí el convencionalismo de que deben presentarse de las 8 a las 16 hrs. A diferencia de los trabajadores sindicalizados, ellos sólo trabajan de lunes a viernes, pero se supone que por la naturaleza de su puesto deben estar siempre disponibles.

Recapitulación

Como se puede apreciar, la Subestación Texcoco es un espacio al que sus ocupantes han revestido con una serie de referencias que son trascendentales. Una de ellas es el peligro, que funciona como marca distintiva, como organizador del espacio y como fuente de identidad para los trabajadores. Otra es la apropiación del entorno, en la que los trabajadores que ya están insertos han convertido su lugar de trabajo en un espacio con señas personales, frente a las que un extraño queda excluido. Por ello, incorporarse a la subestación representa el acercamiento a un lugar que no es neutral, sino dividido, jerarquizado y enriquecido con contenidos que hay que conocer, respetar y hacer propios

para ocuparlo con plenos derechos. Más adelante expondré cómo la penetración en este espacio forma parte del aprendizaje de los nuevos trabajadores que se incorporan a la planilla de la subestación.

Después de esta contextualización del espacio en que realicé mi estudio, la descripción de las características de parte de estos trabajadores es lo que ocupará el siguiente capítulo.

CAPÍTULO II

EL ENTORNO SOCIAL: ESCENARIO PARA EL APRENDIZAJE

Siendo las organizaciones un entorno social para el desenvolvimiento de sus integrantes, podremos reconocer que ellos generan una serie de prácticas propias moldeadas por esquemas culturales. Mi esfuerzo en este capítulo es entender en tal sentido algunos elementos llamativos y trascendentales de la subestación vista como un entorno social. No pretendo caer en la simplificación de la fórmula una organización –o empresa— igual a una cultura, ni afirmar que todos los integrantes de una organización tienen un comportamiento único y homogéneo (Morgan 1998:108 y ss.). Sin embargo, sí estoy preocupado por las regularidades en la conducta de los participantes, por la importancia de la consolidación de grupos y sus esfuerzos por conseguir señales de identificación y marcar fronteras y signos de exclusión, y sobre ello intento elaborar un análisis.

“Los compañeros”: acotación del caso de estudio

La unidad de análisis de este trabajo es sólo una fracción de los empleados sindicalizados de la Subestación Texcoco. Se trata de dos equipos que pertenecen al Departamento de subestaciones y líneas de transmisión: el grupo de Mantenimiento eléctrico y la Brigada de transmisión, que en su conjunto suman 31 empleados. Junto con ellos, tomo también en cuenta a los trabajadores de departamentos más reducidos que brindan servicios de respaldo en las instalaciones en las áreas de comunicación y protección, y a los jóvenes que se insertan en esos grupos como empleados temporales.

La sección de Mantenimiento eléctrico tiene como objetivo realizar obras de mantenimiento preventivo y correctivo en los equipos eléctricos de las instalaciones pertenecientes a la subárea –principalmente ésta subestación y otra anexa a la planta generadora “Valle de México”, ubicada al norte de la zona metropolitana de la Cd. de México. Sus labores cotidianas abarcan un espectro variado, que va desde trabajos sencillos de limpieza y acondicionamiento, procedimientos estandarizados para la conservación de la maquinaria de la subestación, preparación e instalación de nuevos equipos, hasta la realización de obras mayores de reparación, solución de contingencias y participación en las ampliaciones de las instalaciones.

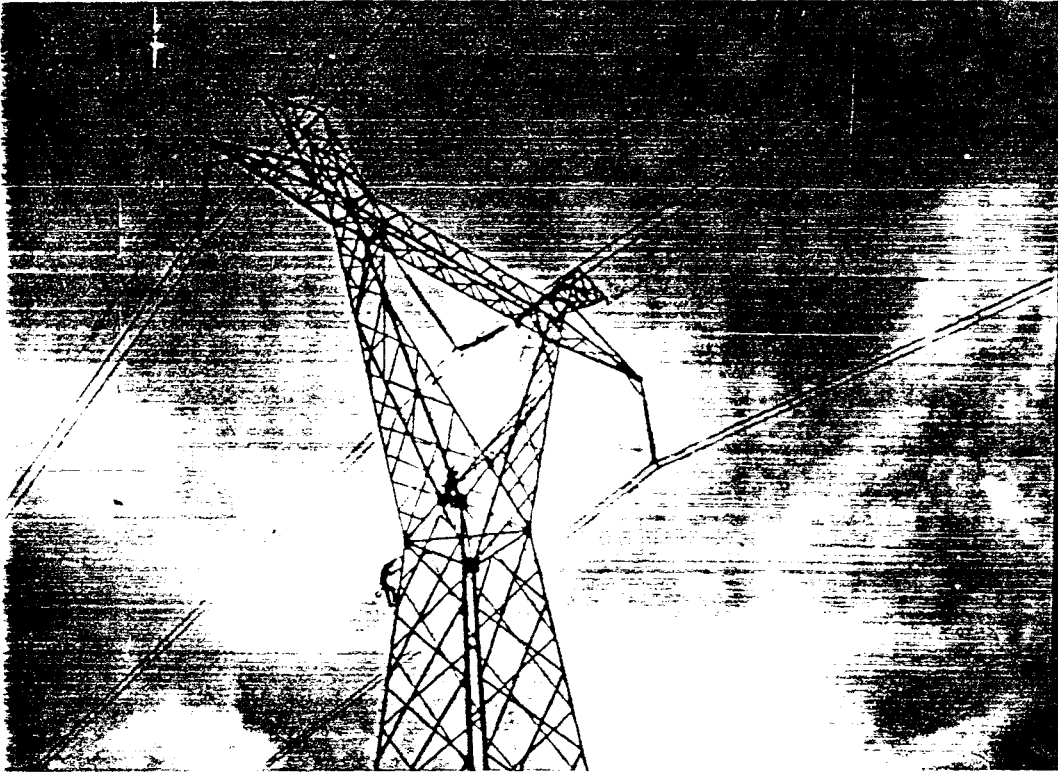


Trabajadores de mantenimiento durante una reparación

La Brigada de transmisión —o “grupo de linieros”³— se encarga del cuidado y las reparaciones de un sector del tendido de las líneas de alta tensión que transmiten la corriente eléctrica de los centros generadores a los puntos de distribución. Los linieros ocupan su tiempo de trabajo en realizar inspecciones visuales a los tendidos de alta tensión y en mantener libres de maleza sus vías de circulación. Como resultado de estas labores, determinarán las reparaciones mayores que será necesario realizar, que comúnmente consisten en obras que garantizan el buen funcionamiento de las torres que sostienen los cableados. También ellos realizan reparaciones de emergencia para resarcir fallas

³ El término “liniero” es un vocablo local, reconocido en el escalafón de la empresa, que define el puesto de un trabajador electricista calificado, especialista en el servicio a las líneas de transmisión.

sorpresivas en el funcionamiento de los equipos a su cargo. Tanto el personal de mantenimiento como el de líneas trabaja de acuerdo a un programa anual de actividades diseñado por los ingenieros del personal de confianza, mismo que, con adecuaciones por las situaciones del momento, organiza sus actividades.



Linieros ejecutando una reparación en una torre de alta tensión

La Brigada de transmisión está dividida en dos “cuadrillas”, de ocho integrantes cada una, mientras que el grupo de mantenimiento trabaja como una sola unidad.⁴ En la jerarquía de ambos grupos existe una división en tres niveles. El más bajo es el de los *ayudantes de electricista* o de *liniero*. El segundo implica ya un avance en la calificación y es el de los *electricistas* y los *linieros*. El tercero y más alto es el de *técnico* y *cabo de cuadrilla*. Los dos grupos son apoyados también por trabajadores del nivel inferior denominado *auxiliares de servicios generales* —la mayoría de ellos empleados temporales—, que comprende a los

⁴ Cercano al final de mi segundo trabajo de campo, la distribución del personal de mantenimiento iba a sufrir una modificación para integrar dos grupos, de siete elementos cada uno. La distribución tentativa ya estaba planeada, pero no entró en vigor durante mi estancia.

encargados de limpieza y a los choferes. Esta jerarquía es impuesta por los mandos de la empresa, acorde a los criterios técnicos que considera relevantes.

En esta subestación se encuentran trabajadores de distintos orígenes, aunque predominen aquellos nacidos en la zona de Texcoco y, en segundo término, los que provienen de otras regiones del Estado de México donde existen también importantes centros de trabajo de CFE –especialmente la zona de Valle de Bravo. Un buen número de ellos, en particular los mayores, se educó en un ambiente rural, aunque lo abandonaran después para desarrollarse en núcleos urbanos y relacionados con el trabajo industrial. Muchos de los trabajadores mayores de cuarenta años cuentan con una instrucción académica limitada a la educación primaria –inconclusa en algunos casos—, pero con diversos grados de calificación técnica de acuerdo a los parámetros de la empresa⁵. La mayoría de los trabajadores más jóvenes tienen un nivel más alto de instrucción académica, contando varios de ellos con estudios de bachillerato incompleto o concluido.

Escolaridad	Empleados con 10 o más años de trabajo dentro de la subestación	Empleados con menos de 10 años
Primaria	3	1
Secundaria	9	3
Bachillerato	1	7
Profesionales inconclusos	2	2

Cuadro 1. Comparativo del nivel de escolaridad entre dos grupos de empleados⁶

⁵ Un dato que llama la atención es que, entre los trabajadores de larga trayectoria, los que sí tienen algún nivel de calificación son personas que no son originarias de la zona de Texcoco y que se han desempeñado en distintos ramos laborales, ya sea antes de su ingreso a CFE o como empleados de la empresa.

⁶ Los datos estadísticos, presentados en cuadros y en el cuerpo del texto, se desprenden de la información recabada mediante la aplicación de un cuestionario, y fueron complementados en algunos casos –como en el cuadro 1-- con información específica que algunos informantes dieron para ello. El cuestionario fue aplicado a 22 trabajadores. Algunas dificultades en el momento de la realización originaron que no se pudiera abarcar la totalidad del grupo. Pero, sin ser una muestra estadísticamente determinada, los resultados obtenidos son de interés para los temas expuestos.

La unidad social: un grupo fuerte

Para entender la configuración de este grupo como entidad diferenciada, recorro al concepto de Mary Douglas sobre los “estilos de pensamiento”. De acuerdo a su definición, “un estilo de pensamiento distintivo se desarrolla como el género comunicativo que le permite a una unidad social hablarse a sí misma de sí misma y así constituirse” (Douglas 1998: 14). Lo que sigue a continuación es una descripción de esta unidad social, de aquellos temas sobre los que se habla a sí misma y cómo éstos consiguen constituirse.⁷

Los actores

Siguiendo la terminología que Mary Douglas y Baron Isherwood propusieran para entender el comportamiento de los individuos en el entorno social retomo su concepto de “grupo”. Al rescatar de la tradición antropológica definiciones de modelos grupales, afirman que se trata de “organizaciones que poseen una membresía definida, toman decisiones conjuntas, administran sus propiedades comunes (aunque sólo se trate de la reputación vinculada al nombre) y tienden a comportarse como si fueran a vivir para siempre. Los individuos que pertenecen a estos grupos, y que actúan en su beneficio, se verán obligados a adoptar una visión de amplias miras” (Douglas e Isherwood 1990: 51). De acuerdo con este planteamiento, los “grupos fuertes” o “sólidos” son aquellos que consiguen imponer más peso en sí mismos como unidad y menos en sus miembros como individuos.

Esta concepción es útil para entender el entorno social creado por los trabajadores sindicalizados dedicados a las tareas manuales en la subestación. Aquellos que son trabajadores de base, tras varios años de desempeño y estando consolidados en el escalafón, forman una entidad fuerte, capaz de defender valores e intereses propios, que van más allá de la agregación individual. Son una entidad fragmentaria de una unidad mayor y jurídicamente establecida (el SUTERM), pero son también una unidad que en el plano local ha conseguido afianzarse de manera diferenciada. Como grupo han logrado establecer mecanismos de diferenciación, procesos de entrada y señales de membresía. Estos

⁷ Aquí se optó por estudiar el “estilo de pensamiento” y no la cultura laboral por razones de escala. Por ser la intención de este trabajo estudiar un tema específico en un contexto fragmentario (la subestación) de una unidad mayor (CFE), evité utilizar un concepto que me parecía de más largo alcance y cuyo empleo hubiese implicado una simplificación excesiva.

trabajadores forman un núcleo sólido, y suelen colocar a los trabajadores temporales en un segundo plano, como candidatos a convertirse en miembros para garantizar la perpetuación. Reivindican conscientemente sus valores, defienden una serie de conquistas formales e informales –ventajas contractuales, capacidad de marcar activamente su ritmo de trabajo, obtener beneficios subrepticios— y construyen un modelo de prestigio personal que consideran definitorio. Administran estos elementos como recursos de poder en diversas formas. El conocimiento técnico sobre las labores y su posición reconocida dentro del escalafón les permiten dirigir su trabajo diario, imponer un ritmo y organizar al resto de sus compañeros. Con ello, pueden abarcar también el control de la participación de los beneficios económicos extraordinarios, pues tienen oportunidad de determinar quiénes trabajarán horas extras o gozarán de los beneficios de salir comisionado fuera de la subestación. Marcan también las características que consideran como distintivas e imponen modelos de comportamiento para los otros integrantes del grupo, consiguiendo así reafirmar que el peso de las posiciones de poder se mantenga mediante su capacidad de formular, frente a los jóvenes que colocan en posiciones subordinadas, las concepciones sobre cómo debe ser un trabajador de CFE. Aparte de sanciones menores y espontáneas, como bromas o burlas a los desvíantes, suelen recurrir a la exclusión como una forma de evidenciar frente a sus compañeros el peso de sus normas.

Los valores del grupo

Lealtad, amistad, compañerismo

Entre los trabajadores de la subestación prevalece un ambiente de camaradería y cordialidad, manifiesto en un trato amistoso y festivo y en la cooperación y la adhesión grupal, especialmente frente a otro grupo alterno (otro departamento, los empleados de confianza, los trabajadores de otro centro o de otra empresa). Un espacio donde se puede apreciar más claramente esta unidad es su almuerzo colectivo. Todos los días los trabajadores desayunan en sus comedores –tanto el taller de mantenimiento como la sede de líneas tienen el suyo— alrededor de las 7:30 hrs., permaneciendo en ese lugar entre 40 minutos y una hora. En algunas ocasiones se organizan para comprar los alimentos, reuniendo dinero y saliendo para adquirirlos, pero lo común es que los trabajadores lleven sus propia comida ya preparada. Por lo general cada trabajador calienta los alimentos que

lleva y, después de servirse una ración, coloca los recipientes en el centro de la mesa para que el resto de sus compañeros puedan tomar algo si lo desean. Durante el almuerzo aparecen repetidas menciones de igualdad y compañerismo, y siempre impera en él un trato amistoso⁸. En este almuerzo participan preferentemente los trabajadores de su departamento, y quizá en algunos casos un invitado ajeno. La presencia de trabajadores que no sean del grupo es mal vista, llegando incluso a provocar una expulsión explícita.

Apreciando el trato del grupo, es evidente que uno de sus valores fundamentales es la lealtad: la importancia de reconocer una entidad unificadora de todos sus integrantes, cuyos intereses conjuntos demandan la adhesión de los miembros. En este caso, más que una absoluta supresión de los intereses individuales en favor de los marcados por el grupo, podemos apreciar la intención de conducir esos intereses de acuerdo a normas que el grupo sanciona, reconociendo la individualidad de sus integrantes y limitándola en aquellos casos que creen que representa una amenaza al conjunto.

Capacidad, trayectoria, jerarquía y competencia

Los trabajadores tienen una valoración muy alta de la trayectoria de larga duración dentro de la empresa, en especial si ésta desemboca en un dominio considerable de los aspectos técnicos. Ser un trabajador de base con varios años de carrera y con un puesto reconocido por el grupo otorga un estatus especial en el trato con los demás, aun en los casos en los que el lugar que se tiene sea desfavorable, como los que son reconocidos como holgazanes o técnicamente incapaces. Aunque existe consenso sobre la valoración de la experiencia y la larga trayectoria, recientemente ha aparecido una censura, principalmente entre el personal de confianza pero reconocida por muchos sindicalizados, hacia quienes se considera los representantes de los viejos vicios de contratación de CFE: personal poco instruido, indisciplinado y festivo, pero con cierto magnetismo personal, que es capaz de motivar a sus compañeros a trabajar en situaciones especiales, pero que normalmente se desempeña sin ningún esfuerzo, originando una actitud displicente en el grupo.

⁸ "Aquí nos sentamos y comemos los que sí somos *amistades*. Siempre echando desmadre al preparar, pero como cuates, para que esto sea divertido y empiece bien el día". Comentario de un trabajador de bajo rango pero larga trayectoria, reconocido por imponer en el grupo un ambiente festivo.

Un ejemplo interesante de la valoración de la trayectoria lo pude encontrar en las referencias a uno de sus compañeros recientemente jubilado, que se retiró ocupando una posición de técnico y jefe de mantenimiento y siendo reconocido como un líder dentro de la subestación. Representa una figura relevante, pues varios de los que fueron sus compañeros aún le siguen considerando como una encarnación de lo que conciben como sus características propias. Era un trabajador reconocido por su capacidad técnica, tanto por sus compañeros como por el personal de confianza: “había hecho esto [la subestación] casi suyo, le sabía a todo [y] con tantos años, dirigía las ‘chambas’ casi con los ojos cerrados”, comentó una vez un trabajador que fue su ayudante⁹. Otro dijo, resaltando su imagen física: “andaba siempre con el uniforme completo, y con el casco en la mano cuando no lo traía puesto. Lo veías y decías ‘ese sí parece trabajador de Comisión’”¹⁰. Además, algunas de sus actitudes generaban compañerismo al mismo tiempo que marcaban las fronteras del grupo. Según comentan, alejaba a los trabajadores que no pertenecían a mantenimiento y era muy exigente con los trabajadores temporales para que respetaran y se subordinaran ante los de base. También fue secretario general de la sección sindical y se distinguió como líder. Inclusive, se le admiraba por ser buen peleador cuando se involucraba en enfrentamientos físicos. Curiosamente, al salir continuó representando lo que es un trabajador en el retiro, ya que varios de sus compañeros comentaron que, en los meses siguientes a su salida, sufrió un deterioro físico y emocional, del que después pudo reponerse, pero que es característico de muchos jubilados: cierta pérdida de sentido al dejar un entorno en el que se habían desenvuelto por varios años y del cual habían obtenido muchos de sus valores de identidad personal.

Aunque el ambiente imperante en el grupo se caracteriza por la amistad y el compañerismo, hay un elemento que suele aparecer, sobre todo en críticas tras la realización del trabajo: la importancia de la competencia interna. Al principio de mi estancia, cuando platicaba con los trabajadores y hacía preguntas al respecto, la mayoría contestaba, sin profundizar mucho, afirmando cierta igualdad y reconociendo que la capacidad, aunque variaba de un trabajador a otro, no era algo distintivo. Sin embargo, al

⁹ Entrevista con un ayudante de electricista, con veinte años en la empresa, 20 de marzo, 2001.

¹⁰ Entrevista con un electricista, con diez años de experiencia pero con calificación reconocida por el grupo y la directiva, 23 de marzo, 2001.

observar diferentes situaciones del proceso de trabajo me di cuenta que entre los trabajadores de un mismo nivel existe una relación muy competitiva, que a veces se manifiesta en el terreno de la habilidad y los conocimientos técnicos, otras en la capacidad de inventiva, en la confianza depositada en ellos por el personal directivo y algunas veces se extiende a ámbitos extralaborales, especialmente en lo tocante a la masculinidad y la valentía. Pude presenciar una ocasión en que los ingenieros solicitaron a los trabajadores calificados una propuesta para la colocación de un equipo, y entre ellos se formaron pequeños grupos para tratar de satisfacer esta petición, intentando todos proponer una solución atractiva. La realización de los trabajos terminó con las muestras de orgullo de aquel que fue elegido por los ingenieros y su desacreditación por parte de los que resultaron perdedores en la disputa.

En el grupo impera un modelo de autoridad que, aunque con ciertas censuras o matices, se basa en un esquema vertical, donde aquellos que tienen posiciones de mando reivindican un trato enérgico frente a los subordinados. Los compañeros censuran el carácter despótico que en ocasiones llegan a ejercer los asignados a posiciones directivas, pero esperan que quien las ocupe tenga “don de mando” y sea capaz de dirigir con fuerza, pues afirman que los malos elementos del grupo no trabajan si no son exigidos. Aparte de esta postura más común, también existen posiciones divergentes en ambos extremos. Mientras unos reivindican un trato más democrático y cordial, otros quisieran que se recurriera a medidas extremas para retirar del grupo a los compañeros ineficientes o indisciplinados, mediante reacomodos o despidos.

Durante la realización del trabajo las jerarquías grupales y los esquemas de autoridad pueden suavizarse, en especial cuando se permite bromear, suspender las actividades o realizar las labores sin apegarse estrictamente a las exigencias de la directiva. Sin embargo, hay situaciones en las que se marcan más profundamente. La más evidente tiene lugar cuando se enfrenta una reparación importante de acuerdo a un procedimiento estandarizado o una reparación de emergencia para subsanar una falla sorpresiva. Desde el principio,

cuando la tarea se está programando y se realizan los trámites necesarios¹¹, es el jefe del grupo, con categoría de técnico, el que toma un carácter directivo de la tarea en su conjunto, y aunque en caso de estar asignada a algunos de los electricistas puede después separarse un poco de las labores, él es quien da las órdenes, designa el personal y solicita materiales y equipo. Sobre él recae la responsabilidad, por lo que supervisa los trabajos mientras se realizan. La jerarquía vuelve a ponerse de manifiesto en la división de las actividades. Este tipo de labores demanda el trabajo conjunto de seis o más personas, aparte del técnico. Suele haber dos “maestros” –electricistas—, cada uno con dos o más ayudantes. Al que se considera más capaz entre los electricistas se le asigna la tarea más complicada, que puede representar una mayor responsabilidad o implicar el dominio de algún conocimiento específico –funcionamiento preciso del equipo, utilización de herramientas especiales, destreza teórica, apego a un procedimiento riguroso en particular o manejo de información adquirida en algún curso—, mientras que el otro se encarga de complementar con las tareas paralelas a los trabajos, como acciones de limpieza, sustitución de refacciones o revisión de equipos secundarios. Los ayudantes con menos capacidad se relegarán casi exclusivamente a actividades de limpieza, mientras que aquellos a los que se les reconoce mayor aptitud se dedicarán al apoyo de sus superiores en la tareas complejas. A lo largo de las labores, se podrá observar que la autoridad es respetada al tiempo que disminuyen las posibilidades de que los subordinados manifiesten molestia, propongan la dirección del trabajo o adquieran un papel menos marginal al imponerse un ambiente festivo.

Aunque estas manifestaciones representan un orden cotidiano, aquí se expresan con más rigor y es raro que sucedan las modificaciones que se permiten en situaciones de menor presión. La subordinación de un electricista a otro no es común en los trabajos diarios, pero sí muy marcada en estas situaciones. Igualmente, el flujo de las decisiones se vuelve más vertical y estricto. Los ayudantes trabajan con más ahínco pero con menos iniciativa, no

¹¹ Por ser la subestación un punto intermedio entre los centros productores y los de distribución final del suministro eléctrico, se requiere de vinculación con estas partes para su funcionamiento. Cuando es necesario hacer reparaciones que inhabilitan un equipo, se realizan de acuerdo a un procedimiento administrativo, denominado “licencia”, mismo que se registra en un formulario escrito y lleva firmas de autorización. En tales licencias se especifica el equipo asignado, las actividades a realizar, el responsable de ellas y el tiempo que se autoriza para la ejecución de los trabajos.

proponen alternativas ni intentan imponer el ritmo de trabajo, limitándose a una aceptación más marcada de la autoridad. En ocasiones, al término de estas labores, surge un momento de relajación, en el que estas jerarquías, sin borrarse del todo, sí se suavizan considerablemente. Cuando las reparaciones se concluyen satisfactoriamente, hay manifestaciones de alegría, acompañadas con afirmaciones sobre su capacidad técnica. Los trabajadores comienzan a hacer bromas sobre los momentos críticos del día, al tiempo que reconocen los méritos de sus compañeros. Estos momentos suelen ser de un optimismo compartido, en el que a las anteriores relaciones de competencia y crítica se superpone momentáneamente una alegría generalizada. A veces estos festejos se continúan al terminar el trabajo, y otras simplemente duran unos minutos en los que se permite un trato más familiar y confiado entre todos los compañeros¹².

Fronteras y signos de contraste

Para definir las señales de “membresía”, apuntadas en la definición tomada de Douglas, un apoyo útil puede ser el concepto de identidad¹³. Como lo definiera Gilberto Giménez, el término se refiere a “*el punto de vista subjetivo de los actores sociales acerca de su unidad y sus fronteras simbólicas; respecto a su relativa presencia en el tiempo; así como su ubicación en el mundo, es decir, en el espacio social*” (Giménez 1993: 24, cursivas en el original). Lo que me interesa aquí es enfocarme a aquellas señales que pueden ser útiles para entender la distinción establecida por el grupo para pensarse a sí mismo como diferenciado: “[rasgos] socialmente seleccionados, jerarquizados y codificados para marcar de manera simbólica sus fronteras al interactuar con otros actores sociales” (ibídem: 25). El trabajo etnográfico me permitió la identificación de algunas de estas señales en el entorno

¹² Aquí, el concepto de “*communitas*” que Victor Turner propusiera para entender los momentos que mediante el ritual u otras prácticas sociales representan una supresión temporal de las posiciones estructurales puede ser útil. Si la realización de estos trabajos representa la reafirmación de una realidad marcada por “relaciones entre *status*, roles y funciones” —características de la estructura—, el momento de posterior relajación representa un estado de *communitas*, con “una relación de individuos concretos, históricos y con una idiosincrasia determinada, que no están segmentados en roles y *status* sino enfrentados entre sí”. Esto mismo nos permite entender su carácter momentáneo y pasajero: “la espontaneidad e inmediatez de la *communitas* —en oposición al carácter jurídico-político de la estructura— rara vez puede mantenerse durante largo tiempo” (Turner 1988: 137-38).

¹³ No pretendo entrar aquí a la discusión teórica sobre identidad, ni presentar una formulación acabada para mi caso. Solamente retomo una definición que me permita redondear el tratamiento del grupo iniciado más arriba.

de la subestación. A continuación presento las más destacadas, más que como un listado enumerativo, como un intento de hilvanar los factores relevantes que me permiten caracterizar al grupo.

Comparación externa: CFE vs. albañiles y obreros

Aunque en parte de su discurso se quejen de su condición económica y laboral, entre los trabajadores de CFE existe cierta conciencia de que son un sector de la clase obrera con mayores ventajas que los empleados de algunos otros sectores, tanto estatales como privados. En este sentido, las pláticas suelen mencionar comparaciones, entre las que la más común se establece entre ellos y los trabajadores de la construcción. Esta comparación tiene implícitas dos referencias importantes sobre su identidad. La primera está relacionada con los aspectos técnicos, ya que piensan que su trabajo demanda una mayor calificación y capacidad que las requeridas en otros terrenos. Además, consideran que en la mayoría de los casos implica no sólo un derroche físico, sino también una mayor exigencia de destrezas intelectuales, por lo que sienten que su superioridad está justificada. Al explicarme su experiencia para resolver una falla continuada, un electricista me comentó: “la diferencia es que aquí ya no es nada más de meterle con los fierros. A veces hay que pensarle hasta que te salga, y si no le pones imaginación, de qué sirve que le sepas”¹⁴.

El otro ámbito de comparación es el económico. Aunque debatan y se quejen de sus condiciones, la mayoría las reconoce como ventajosas respecto a las de otras opciones dentro de su alcance¹⁵. Saben que tienen una capacidad económica mayor, y piensan que deben hacer ostentación de ella. Así, el poseer un buen vehículo, fumar cigarros de marcas costosas —Marlboro es su marca predilecta, convirtiéndose casi en un requisito obligatorio para los que son fumadores— y portar joyas de oro son signos visibles expuestos como señales de contraste, valorados por el grupo como muestras de poder y distinción respecto a otros miembros de la clase obrera. Pude apreciar que en una ocasión

¹⁴ Notas de campo, 8 de marzo de 2001.

¹⁵ Al momento de la realización del segundo trabajo de campo (primeros meses de 2001) los montos que cobraban los trabajadores manuales de la subestación —incluyendo todos los beneficios integrados—, oscilaban entre los \$3,500 mensuales que recibía un trabajador de más bajo rango, e ingresos cercanos a los \$8,000 mensuales que percibe un trabajador con experiencia y alta calificación técnica (aproximadamente 370 y 840 dólares estadounidenses, respectivamente).

un trabajador joven que recientemente había recibido una plaza cercana al grupo y se presentaba a trabajar luciendo ropa muy maltratada fue reprimido por sus compañeros: “lleva muchos días con la misma sudadera, ya bien viejita”, y después de estos comentarios, uno de los trabajadores más respetados se dirigió al criticado y le recomendó: “ya cómprate otra ropa, que se vea que trabajas en Comisión”¹⁶.

La jerga local

Tras la interacción continuada con el grupo se ponen de manifiesto algunas peculiaridades de la manera convencional de hablar dentro de la subestación. La primera de ellas es la forma común de referirse uno a otro utilizando la expresión “¡mi amistad!”, ya sea pronunciada de manera estentórea como saludo o más suavemente como forma de llamar a un compañero durante una plática. Otra es el uso repetido de fórmulas tomadas de la comunicación por radio transmisores. Suelen responder a las preguntas con las expresiones “afirmativo” o “negativo”, aun en los casos de asuntos personales o temas no relacionados con el trabajo. Igualmente, de ahí proviene el uso de la palabra “enterado”, para dar a entender que se captó una orden, una invitación o un comentario hecho por otra persona.

En las pláticas cotidianas los albres y las referencias sexuales son una constante. Al oír las conversaciones sobre sus experiencias sexuales, destaca el uso de la expresión “un pollo”, para referirse en general a un mujer o, más específicamente, agregando un pronombre posesivo, “mi pollo”, “el pollo de X”, denotar alguna relación extramarital constante. Otra manifestación de estos contenidos se da cuando tales referencias se convierten en metáforas muy socorridas al hablar de casi cualquier tema, desde aspectos técnicos del trabajo hasta las formas de describir una persona, dándole dobles significados a sus expresiones o aprovechando las connotaciones sexuales que puede tener una palabra. Así, el término “excitación”, empleado para describir a los equipos eléctricos energizados, se lleva del terreno técnico al de la conducta cuando se dice que un trabajador “se excita” porque empieza a trabajar a un ritmo más acelerado que el resto de sus compañeros, o por el contrario, se lleva una connotación sexual al trabajo mismo, como cuando se emplea,

¹⁶ Notas de campo, 26 de mayo, 2000.

como sinónimo de “excitado” en el sentido señalado arriba, expresiones como “cachondo” o “caliente”.

Finalmente, un punto que refleja compenetración con el grupo y su lenguaje es el empleo de la terminología técnica para referirse a los equipos de la subestación, los vehículos, partes de las instalaciones, las labores que son encomendadas o las herramientas que se utilizan.

La ropa

Los trabajadores que están encargados de la realización de trabajos manuales deben emplear un uniforme, mismo que es parte del equipo de seguridad dotado por la empresa. Este uniforme consiste en un pantalón y una camisola color café claro, botas de seguridad, y casco de tipo industrial, usado en los momentos de trabajo en zonas de alto riesgo. No todos los trabajadores usan habitualmente el uniforme completo. Algunos prefieren usar solamente el pantalón, llevando playeras deportivas en lugar de la camisola. El calzado de seguridad sí es empleado por casi todos. Varios completan su atuendo con gorra o sombrero. Al revisar mis registros de campo pude percatarme del papel que tiene la ropa como señal visible de diferenciación entre ellos, trabajadores manuales, y aquellos trabajadores, especialmente del personal de confianza, que no tienen que utilizar uniforme. La ropa emerge así como otra frontera que, relacionando su portación con su identificación con el trabajo, representa un llamado de unidad respecto a los que “se ven distinto”.

Masculinidad

Una de las características más llamativas del ambiente que se vive entre los trabajadores es una exaltación de la masculinidad. Muchos de los atributos que ellos consideran como autodefinitorios tienen que ver con la demostración de actitudes temerarias y retadoras al peligro —especialmente relevantes en un trabajo considerado riesgoso—, con altas valoraciones de la fuerza y capacidad física y del vigor sexual y, en menor medida, con cierta reivindicación de solvencia económica que les permite tener una posición de poder en sus familias.

Desde que inicié mi estancia pude observar que en la convivencia de los trabajadores existe mucho contacto corporal y un comportamiento muy cargado de referencias sexuales. Los albures y las señas obscenas son muy comunes, así como comentarios sexuales respecto a los parientes femeninos de los compañeros, con referencias abiertas a alguna persona en especial, citando su nombre. También es común que en sus pláticas afloren descripciones sobre su propia vida sexual, enfatizando su hombría y su éxito.

El valor es una cualidad apreciada entre los trabajadores de CFE, muy ligada a la identificación de su trabajo como una tarea peligrosa. La valentía para emprender acciones riesgosas —como el ascenso a una torre metálica de 60 metros de altura, energizada con 400kv, actividad nada extraña para los linieros— es una característica deseable, por lo que los trabajadores que se muestren temerosos pueden ser censurados. Si es el caso de un novato, las burlas serán menores, y se acompañarán de consejos prácticos, apoyo moral, y también un toque de desafío, retando a que se demuestre la valentía. Mientras observábamos las tareas que un joven recientemente incorporado realizaba sobre un interruptor y escuchábamos que se quejaba por la dificultad que su trabajo representaba, pregunté a uno de sus compañeros mayores cuál era la primera dificultad que enfrentaban los nuevos trabajadores temporales. Su respuesta reflejó la importancia del valor: “lo primero que tienen que aprender aquí es a perderle el miedo: que no les tiemblen las patas allá arriba. Que le entiendas o no, sí es importante, pero si desde antes le sacas, no importa si sabes, no vas a poder hacer nada. Ahorita él no es que no pueda, son los nervios”¹⁷. En el caso de los trabajadores mayores, el miedo sí es más criticado, y se rehúsa el trabajo en conjunto con compañeros faltos de valor. En una ocasión, el funcionamiento de un equipo recién reparado fue ineficiente, por lo que se emprendió una segunda revisión. Cuando al realizarla se encontró que había existido una falla de armado, responsabilidad de uno de los ayudantes, el encargado de la operación manifestó su molestia con uno de sus ayudantes “todo fue su culpa [...] siempre está con su pinche miedo y por eso no se fija cómo hace las cosas. No le voy a decir nada, pero ya no vuelvo a aceptar que me lo pongan de chalán”, y después de ello, expresó como justificación de su opinión del valor: “si están embandolados

¹⁷ Comentario de un joven trabajador de base (29 años), de los pocos jóvenes ya aceptados plenamente por el grupo.

[atado al equipo de trabajo con un cinturón de seguridad], el equipo está sin carga y nosotros les decimos aquí cómo hacerle, ¿entonces por qué tanto miedo si ni les va a pasar nada?”. Criticando al mismo compañero y expresando una opinión que coloca la valentía por encima de la seguridad, otro le comentó: “la velocidad está primero. Aquí todo rápido y bien, Comisión no es para los miedosos, si te vas a esperar a tener seguridad, no vas a hacer nada. Aquí tienes que andar movido y sin miedo”¹⁸.

Aunque en el discurso estas exaltaciones se exageren, en la dimensión cotidiana tienden a matizarse. Por ejemplo, si bien es cierto que en sus pláticas el comportamiento temerario es aplaudido y visto como algo positivo, en la práctica real no siempre es bien aceptado, en particular cuando implica que quien lo ejecuta pone en riesgo la integridad de sus compañeros. En varias ocasiones pude presenciar que, durante la realización de los trabajos, se criticaba a quien proponía soluciones muy riesgosas o intentaba hacer algunas tareas que implicaban inseguridad para los demás. Una vez, cuando un trabajador conocido por haber sufrido un accidente de gravedad dirigía unas reparaciones y propuso una acción peligrosa, sus ayudantes simplemente se retiraron y pidieron que otro de sus compañeros experimentados le explicara que “no había motivos para arriesgarse, si ni hay prisa y nos pagan igual”. Al cuestionarlos sobre por qué hacían esto, me explicaron que por experiencia conocen a los compañeros cuya compañía llega a ser riesgosa durante la realización del trabajo, y en estos casos, si bien no pueden negarse a trabajar a su lado, sí procuran retirarse cuando se sienten amenazados, al mismo tiempo que tratan de explicar el motivo de su distanciamiento.

Tocante al tema de la masculinidad, la solvencia económica define también parte de su valoración, relacionándose con la figura del varón como proveedor monetario para sus familias. Si uno escucha con atención algunos comentarios de los empleados, tanto a nivel de trabajo manual como de trabajo de ingeniería, puede apreciar cierta concepción idealizada que emana de su contexto. Conscientes de que ambos son, en comparación a los

¹⁸ Notas de campo, 22 de enero, 2001. Extendida a otros terrenos, esta apreciación del valor se manifestó en una ocasión que un pequeño grupo de los trabajadores mayores discutía sobre sus experiencias en borracheras y sobre quién era más temerario para salir a beber en horario de trabajo. Cuando uno retó al

trabajadores de otras empresas, grupos con mejores ingresos, varios de los empleados con los que platicué reconocen como una de las principales “ventajas” de su situación la posibilidad de “mantener” a su esposa sin trabajar, limitada a su ámbito doméstico, caso ideal de cómo las cosas “deben ser”. Paralelamente, un punto importante que refleja la capacidad económica y las preeminencia de la virilidad es hacer referencia al mantenimiento de relaciones extramaritales y a solventar los gastos que éstas implican —siempre y cuando se mantengan bajo control propio¹⁹—, tema del que se habla muy comúnmente y se compite frente a los compañeros.

“Nosotros tenemos un ‘estilo’”: la definición de su peculiaridad

En el trabajo citado, Gilberto Giménez apunta como complemento de los procesos identitarios la confrontación con un *otro*: “identidad, en cuanto autoidentificación, autorreconocimiento o autoadscripción, siempre se confronta digamos que de manera dialéctica con la heteroidentificación, el heterorreconocimiento y la heteroadscripción” (Giménez 1993: 25). Arriba menciono cómo la confrontación con “lo que no se es”, en referencia con otros grupos, pasa por señales que funcionan como fronteras simbólicas.

Para profundizar en esto describiré uno de los factores que, con base en referencias de confrontación, aflora como una de las características distintivas de los trabajadores, misma que percibí en una de las experiencias más llamativas durante mi trabajo de campo. Tuvo lugar cuando parte del personal de mantenimiento fue designado para trabajar en coordinación con un trabajador extranjero —de origen sueco—, miembro de una compañía privada transnacional, que se encargaría de dirigir unas obras de reparación en la subestación. Aunque en lo general la relación fue buena y se consiguieron los resultados de manera satisfactoria, hubo varias diferencias y roces que generaron molestia entre los trabajadores. Intentando explicarse y explicarme esto, algunos de mis informantes hicieron mención a una de sus características definitorias, presente por sus peculiaridades y por *lo*

resto de sus compañeros a salir de la subestación a tomar una cervezas, la respuesta exaltada de otro fue “¡seguro, me ganarán en dinero pero nunca en valor!”

¹⁹ Las disposiciones jurídicas del contrato originan que, tras los casos de divorcio o demandas de pensión alimenticia, los administradores de la empresa, sin mediación del trabajador, descuenten directamente del salario de éste la fracción asignada a la familia. Llegar a tal situación se considera reprobable, pues implica una pérdida de la capacidad y solvencia económica asociada a la masculinidad.

que son y no son: la convicción de que ellos tienen su propio “estilo para trabajar”²⁰. Si este trabajador extranjero encontraba dificultades para entender su desempeño era por su incapacidad de entender y aprovechar ese estilo: “Él viene y nos propone las cosas de otra forma porque lo mandan del extranjero pagándole bien, pero que se acuerde que mientras esté aquí vamos a trabajar como aquí se hace. Sí es cierto que nos tomamos mucho tiempo para el almuerzo o que luego nos juntamos bolas grandes y que nomás nos hacemos patos, pero ya lo viera al sueco sacando una bronca a las tres de la mañana, poniendo un invento mexicano porque no llega la refacción”, comentó uno de los trabajadores más hábiles del grupo, expresando su molestia ante la situación y justificando la actitud que tomaron²¹.

Esta idea, que hasta ese momento había intuido sólo en parte por referencias implícitas, me fue expuesta por ellos y cuestionándolos tuve la oportunidad de profundizar en su entendimiento. Pude apreciar que ese conflicto en particular había reflejado al mismo tiempo enfrentamientos que, si bien arrancaban en el estilo, se entendía hasta un enfrentamiento entre una concepción de “lo nacional” y “lo extranjero”.

Los contenidos que manifestaron como componentes de su estilo hacen referencia a múltiples ámbitos. Algunos son de carácter local y otros están presentes en otros espacios de la cultura laboral mexicana, pero aquí son entendidos de manera particular y revestidos de explicaciones propias (Reygadas 1998: 143 y ss.). Entre tales ámbitos, uno de ellos es su forma de entender sus labores diarias como un trabajo atractivo pero con dificultades, que demanda constantes pruebas de capacidad para quien lo realiza. Otro lo comprenden las formas de concebir la autoridad que garanticen la participación conjunta de todos los compañeros en el esfuerzo de obtener la metas trazadas. Junto a ello hay una concepción de su propia empresa, que vista en contraposición con otros sectores —especialmente la empresa privada y el trabajo no industrializado— los hace diferentes por su participación en una organización extensa e importante.

²⁰ A diferencia de la definición de “estilo de pensamiento”, tomada de la teoría, en este caso se trata del empleo literal de un concepto utilizado por algunos de mis informantes.

²¹ Notas de campo, 23 y 26 de marzo, 2001.

Una mención repetida por varios compañeros respecto a su estilo está relacionada con la valoración sobre su capacidad técnica, y consiste en la convicción de que, pese a la existencia de algunas imágenes negativas relacionadas a las empresas paraestatales, ellos “trabajan con calidad”.²² Durante mi experiencia en campo repetidas veces escuché expresiones de orgullo sobre la forma de hacer su trabajo, mismas que incluían comparaciones ventajosas respecto a otros ámbitos. Esas expresiones de reivindicación podían incluir referencias más amplias, como cuando un trabajador apuntó que ellos no sólo trabajaban con calidad, sino también con “estética”, imprimiendo un “sello” que hace resaltar su trabajo, o la ocasión en que unos trabajadores se negaron a realizar una operación en público mientras no tuvieran el equipo adecuado, pues dijeron que era “una vergüenza” que la gente viera que el personal de CFE no trabajaba correctamente.

Otro de los componentes del estilo, que en sus explicaciones destacaron como algo que les sería más difícil de conseguir en otros sectores, es la imposición de un ritmo relajado y la creación de un ambiente festivo durante la realización de las labores. Escuchar música mientras se trabaja, contar chistes, bromear con los compañeros, así como dedicarle un buen tiempo a los albures y al contacto corporal, son partes de esta situación. Esto, afirman, les permite hacer el trabajo más agradable y llevadero, en especial en los casos en que la carga de trabajo no es muy grande y tienen que enfrentar rutinas que les resultan aburridas. En su opinión, esto es posible y se justifica porque tiene su contraparte en la realización de las reparaciones de emergencia o en trabajos difíciles de largo aliento, donde las exigencias son mayores y los trabajadores afirman que tienen un compromiso por responder.

Finalmente, en el estilo entra en juego una dimensión que consideran emanada de las condiciones impuestas por una empresa burocrática: la importancia del ingenio, la creatividad y la destreza personal de los trabajadores para compensar las dificultades materiales o administrativas de la empresa. Afirman aquí que su capacidad para dar

²² Esta convicción se manifestó con gran molestia entre algunos miembros del grupo cuando se formuló un programa de “cursos de calidad”, mismos que vieron como una descalificación de su estilo: “¿quiere decir que no sabemos trabajar?. Si te tienen que dar un curso es porque no sabes, y si nosotros no sabemos, ¿por qué les hemos sacado tantas chambas?”.

soluciones rápidas y pertinentes en los momentos en los que se enfrentan contingencias técnicas o carencias presupuestales mantienen el buen funcionamiento de la empresa, aun cuando ésta no pueda propiciar condiciones semejantes a las de la iniciativa privada. Algunos comentarios en este sentido señalan esto como un rasgo de los trabajadores mexicanos, que en el contexto de CFE se ha vuelto más evidente. Conciben una actitud de carácter nacional que predispone a la superación de los obstáculos aun en condiciones adversas —“para el mexicano no hay barreras”— misma que piensan se ha potenciado en entornos como éste, que se apoya en ella constantemente.

El orgullo y la pertenencia a la empresa

En algunos momentos el grupo, como parte de los sindicalizados, visualiza a la empresa como alteridad. Esta relación se da en distintos escenarios y muestra contenidos variables. El discurso oficial, tanto de parte del sector directivo de la empresa como de la parte sindical, refleja cierto ideal de complementariedad y unión, de esfuerzo compartido para la obtención de objetivos comunes —en especial en términos de contratación, de las condiciones de vida de los trabajadores y del trabajo para la consecución de los fines globales de la empresa. En el lenguaje velado de los líderes sindicales menores o de los directivos y administradores locales —no expresado en declaraciones oficiales ni frente a los integrantes de su contraparte, pero sí en sus pequeñas reuniones informales— aparece una imagen contraria, que habla de negociación ríspida, que a veces lleva implícitas posturas de rivalidad y trato hostil.²³ En los terrenos de la interacción cotidiana, estos extremos representan solamente una parte de las posibilidades, que en la mayoría de los casos se mueve por posiciones intermedias. Los trabajadores rechazan una actitud de enfrentamiento acérrimo frente a la empresa, defendiendo más bien una postura de negociación. Consideran que aquel que se coloca en una relación hostil frente a la directiva, de total rechazo y desobediencia, está faltando también a ciertas normas de su propio grupo, y se está relegando indirectamente a una posición de inferioridad.

²³ Los miembros del grupo, cuando los cuestionaba sobre las funciones que creen debería cumplir su sindicato, mencionaban comúnmente “luchar contra la empresa”. Igualmente, algunos miembros del personal de confianza afirman que una de sus principales dificultades operativas la representa “el trato con los sindicalizados”.

Algo que hay que tener presente para entender este tipo de opiniones es el orgullo que varios trabajadores refieren sobre pertenecer a CFE. Aunque lleguen a ocultarlo en los momentos de enfrentamiento, su sentimiento de pertenencia es elevado: prefieren verse a sí mismos no como rival de la empresa sino como una parte de ella, si bien reconocen que al interior pueda haber otra —la directiva— que les resulte antagónica. En las conversaciones cotidianas hablan de una noción de reciprocidad y compromiso adquirido con la empresa, siempre y cuando ésta responda ante sus compromisos con el grupo. Las expresiones de molestia más exageradas que pude ver —dirigidas contra “la directiva” como entidad y no contra los ingenieros con los que tratan cotidianamente— fueron motivadas por dificultades para la realización del trabajo, en cuanto asignación de herramientas, equipos o refacciones. Consideraban que esto representa un incumplimiento de la directiva frente a los trabajadores que hacían su máximo esfuerzo para conseguir la solución de los problemas y la obtención de las metas fijadas. Manifestaciones como éstas hablan de una compenetración que va más allá de la relación económica e incluye una apropiación personal y grupal para construir el sentido del trabajo.

Para ellos, el trabajo industrial en una gran empresa como CFE representa un escaño superior respecto a sus empleos anteriores o a otras opciones de trabajo que pudieran conseguir. Aunque algunos de los trabajadores mayores que provienen de ambientes rurales siguen teniendo en gran estima los trabajos agrícolas, la mayoría está de acuerdo en que conseguir un trabajo en la subestación ha sido una gran ventaja. Quienes tuvieron una experiencia previa en ramos industriales de la iniciativa privada suelen establecer comparaciones, que definen como más favorable su situación actual. Los que tuvieron trabajos relacionados con la construcción también destacan su “ascenso”, que aparte de incluir ventajas económicas, representa un empleo con una valoración superior. Así, el título “Electricista de la Comisión” refleja para ellos la ocupación de una posición valiosa y de la que se puede —y debe— estar orgulloso, pues incluye referencias de capacidad técnica, valentía probada, solvencia económica, pertenencia a un sindicato poderoso y un trabajo de responsabilidad social.²⁴

²⁴ En una plática entre un trabajador experimentado y un novato, este último comentó que al llenar un formulario en el que se le preguntaba su ocupación, había respondido “obrero”. Su compañero le dijo que por

Interés y acción individual dentro del marco del grupo: el caso del "pillaje"

Una práctica común entre los trabajadores de CFE es el denominado "pillaje", que consiste en la sustracción oculta de bienes propiedad de la empresa para uso personal (principalmente refacciones utilizables o materiales de venta rentable). El término abarca también los ingresos o beneficios obtenidos de darle un uso ajeno al trabajo a bienes proporcionados para las labores (vender la ropa de trabajo o darle empleo personal a los vehículos de uso oficial) y al aprovechamiento excesivo de los beneficios contractuales, como la entrega de reportes exagerados de tiempo extra o la obtención de viáticos adicionales. Esta práctica llama la atención por estar de cierta forma institucionalizada: existe un eufemismo compartido por el grupo para definirla y, lo más importante, una serie de normas no escritas para realizarla y de referencias para explicarla y justificarla, congruentes con las normas y valores grupales.

A simple vista el pillaje puede parecer una acción meramente individual, estratégica para atender los intereses personales. Pero observándola con detenimiento queda de manifiesto que éstos se inscriben para su cristalización en la lógica del grupo. Según comentan los trabajadores, el pillaje tiene una dimensión económica, como compensación adicional al salario y como redistribución del presupuesto de CFE, que por ser tan extenso y cuantioso, justifica una serie de pequeñas fugas que permiten un beneficio compartido en todos los niveles. Sin embargo, hacer un uso excesivo de estos beneficios no es aceptable, en parte porque se cree que puede desembocar en un monopolio personal o poner en riesgo al grupo en su conjunto. Siendo una compensación paralela al salario, entre los trabajadores es mal visto que aquellos que tienen menos exigencias o responsabilidades o quienes son reconocidos por sus compañeros como poco dispuestos al trabajo se beneficien del pillaje excesivamente. Rectificando la preeminencia de la trayectoria, se considera que el pillaje es un beneficio para los trabajadores experimentados, estando incluso bien visto que un trabajador próximo a jubilarse obtenga por este medio una cantidad importante de recursos antes de retirarse.

el momento eso estaba bien, pero que si continuaba con ellos y lograba avanzar conseguiría una categoría diferente: "después podrás contestar *bien machin*, 'Electricista en CFE'".

Como dije, obtener grandes ventajas por este medio es mal visto, pero también beneficiarse con logros menores es censurado. Extraer sistemáticamente objetos de poco valor para darle un uso doméstico se contrapone con su reivindicación de una mayor capacidad adquisitiva.

En la realización del pillaje emerge también la lealtad del grupo, que se concibe aquí como una unidad frente a la empresa y frente al exterior. Así, para ellos es algo aceptable sustraer los bienes para uso personal, pero es censurable que los miembros de los grupos de seguridad o personas por completo ajenas a la subestación se beneficien de algo que no les corresponde. Paralelamente, aparece también parte del sentimiento de pertenencia a la empresa: ellos pueden emplear sus recursos porque forman parte de ella y solamente están redistribuyendo lo que es de su propiedad.

Finalmente, otra de las dimensiones importantes de esta práctica es la que tiene que ver con una reivindicación de la inteligencia, pericia y valor de los miembros del grupo. Esto se ilustra cuando los trabajadores recuerdan las acciones de pillaje que son osadas y resaltan la destreza y audacia de quien las realiza, pues demuestran que son capaces de burlar los dispositivos de seguridad puestos para su contención. En una ocasión, cuando se propuso que los elementos de seguridad revisaran los vehículos de los trabajadores al momento de salir, varios de los compañeros se sintieron indignados, manifestando su molestia firmemente con expresiones como “ni que fuéramos ladrones”, que propiciaban risas generales y bromas, mismas que se agudizaron cuando un trabajador comenzó a relatar que el día anterior se había robado algunos objetos para emplear en su casa, llevándolos muy visibles en su carro al momento de salir, y entreteniéndose en platicar con el vigilante de turno, al que reclamaba que se les sometiera a revisión. El relato de esta anécdota ganó una mayor aceptación cuando cerró con el comentario: “si de lo que se trata el pillaje no es de que sean buenos pa’cuidarte, sino de que seas bueno pa’chingarlos”.

Todas estas dimensiones confluyen en la justificación del pillaje. En diversas pláticas pude apreciar la convicción de los trabajadores de que no se trata de algo completamente censurable, sino de una acción que es posible y aceptable por las condiciones de la empresa

y por sus condiciones de empleados valiosos, siempre que se dé respetando esas normas no escritas impuestas en su funcionamiento.

La estructura de poder

Un punto importante que se dibujó en la descripción anterior nos lleva ahora a apreciar una dimensión trascendental dentro de la concepción del grupo como unidad: su constitución como una estructura de poder. En este sentido un eje fundamental es el entendimiento de esta estructura como una parte de la empresa en negociación constante con la parte directiva, vista como un interlocutor antagónico.

Como se vio más arriba, los recursos de poder que se han distribuido al interior del grupo son variados. Algunos tienen que ver sólo con sus miembros y la forma en que los conciben, como el prestigio. Otros son de carácter menos simbólico, como los recursos relacionados con los beneficios salariales. Pero para el tema que ahora nos ocupa, el que tiene mayor relevancia y funciona como rector de toda la estructura y como modelador de sus relaciones asimétricas es el que otorga a los trabajadores la capacidad de convertirse en un factor participante en la definición del proceso productivo, mediante la consolidación y la defensa de una entidad auto-definitoria, un “nosotros”. Si bien es cierto que es la empresa la que señala las tareas a realizar, los programas con los que se llevarán a cabo y los perfiles generales de los empleados a los que se les encomendarán, los planteamientos del grupo representan una opción de agregar sus propias valoraciones a estas exigencias. La posibilidad de imponer su ritmo de trabajo, de revestir los requisitos de calificación con contenidos propios, así como la valoración de un estilo y de cualidades destacables, representan los esfuerzos de los trabajadores por tener el poder de intervenir activamente en la determinación de sus labores.

Al interior del grupo, sus prácticas son congruentes con ello. No extraña que la exclusión sea una de las principales sanciones para aquellos que representan una amenaza. La defensa de valores como el conocimiento por la experiencia, la masculinidad y la lealtad, aun en los casos que propician una asimetría interna, representan un esfuerzo por proteger, mediante figuras o nociones muy precisas –las figuras del liniero o el electricista, la concepción de un

estilo— su lugar frente a la contraparte directiva. Esto no significa que entre ellos todo tenga como fin único construir o alimentar una postura de resistencia. Más bien sostiene que algunos elementos de su estilo particular le permiten al grupo presentarse como una entidad consolidada frente a su contraparte.

Como apunta Paul Thompson (Thompson 1983: 122 y ss; también Cole 1991), frente a la imposición directiva de los encargados de modular el proceso de trabajo, surgen manifestaciones de resistencia por parte de los trabajadores, que sin tener la magnitud ni la fuerza para cambiar las directrices más duras establecidas para la organización, sí le confieren a la parte productiva la posibilidad de enfrentar su situación laboral de una manera distinta a la imagen de dominación constante y omnipresente. En este sentido los planteamientos hechos sobre el grupo toman relevancia. Parte de lo expuesto se explica como una manifestación de resistencia, que si bien será difícil que transforme los condicionantes de orden tecnológico y empresarial, sí puede enriquecer los contenidos de la experiencia cotidiana de los obreros y darles un papel en una estructura que aparentemente se los había negado.

La peculiaridad del grupo y el contexto exterior

Antes de cerrar este capítulo, es necesario detenernos para enlazar en algunos puntos la descripción que se hizo de las relaciones sociales al interior de la subestación con situaciones de mayor escala. Como se apuntó en lo referente al estilo, algunas características que se analizaron son, más que una peculiaridad local, rasgos presentes en otros contextos de la cultura laboral mexicana. Otras se entienden como parte de las relaciones históricas para la constitución de la empresa como dependencia de Estado, importante para las políticas económicas de largo alcance, que generaron un comportamiento particular en el sector de la clase obrera a su servicio.

En su obra *Límites y alcances de la cultura empresarial en la dimensión laboral*, Rafael Montesinos y Griselda Martínez destacaron la situación subordinada y problemática que enfrentan los trabajadores mexicanos. Evaluando la influencia que las condiciones macroeconómicas actuales tienen para ello, apuntan que se está propiciando entre los

trabajadores “una actitud más subordinada a medida que la retroalimentación entre la empresa y el entorno, reflejada en el individuo como portador de valores, lo hace consciente de una situación económica adversa que le impide actuar de manera más libre y autónoma en la misma organización” por lo que “aparecen individuos amedrentados por la crisis económica que, muchas veces, ni siquiera consideran la posibilidad de un futuro promisorio para la sobrevivencia de las empresas en las que trabajan” (Montesinos y Martínez 1998: 431-2).

La descripción presentada sobre los trabajadores de la subestación no coincide con esta apreciación, en parte porque se refiere a un entorno distinto. Si la propuesta que ellos analizan emana de las condiciones del ramo empresarial de finales del siglo XX, impactado por la transformación neoliberal, la diferencia existente en el caso de este fragmento de CFE se explica como resultado del esquema general de relaciones laborales en la empresa. Aunque ahora enfrente planteamientos para su reformulación, las exigencias con las que opera y su constitución son diferentes. En la forma que se ha presentado la negociación general entre la empresa y sus trabajadores, más que una plena subordinación de estos últimos mediante estrategias apoyadas en la incertidumbre, se ha recurrido a una negociación de compromiso, para la cual el otorgamiento de beneficios y facilidades para su consolidación a cambio de una actitud no conflictiva han sido recursos convenientes.

En este sentido, es importante revisar el papel del SUTERM. Los estudios que sobre él se han realizado lo identifican como la figura prototípica de una organización laboral corporativista, ligada al Estado, que mediante prácticas fraudulentas ha relegado los intereses de sus agremiados a causas políticas, sobre todo después de la supresión de los puntos de vista disidentes que al poco tiempo de su constitución llegaron a cobrar fuerza.²⁵ Es la representación de “un sindicalismo entreguista, corporativo, al servicio del Estado y enemigo acérrimo de la libertad sindical” (De Buen 2001). Mi estudio, que no profundizó sobre el SUTERM como organización pero sí con un grupo de sus agremiados, me

²⁵ Desde su constitución en 1972 y hasta 1975, tuvo fuerza dentro del SUTERM la llamada Tendencia democrática, cuyo liderazgo provenía de una de las organizaciones sindicales consolidadas antes de la integración. Rival de la cúpula más poderosa y ligada al gobierno, fue suprimida por ésta mediante la expulsión de sus líderes (Gómez 1980).

posibilita apreciar cómo esta imagen opera en los terrenos de la interacción cotidiana en un centro de trabajo. En esos ámbitos podemos ver que, dentro de la dominación impuesta por los lineamientos generales, queda un espacio donde es posible el replanteamiento de esos lineamientos para formular pequeños contenidos de orden distinto. El papel del SUTERM como unidad poderosa, que logró suprimir las diferencias en su interior y constituirse como entidad corporativista permite que, en el plano local, los trabajadores logren compaginar o insertar sus aspiraciones grupales, construidas desde sus propios espacios, en las exigencias mayores e institucionales provenientes de las esferas superiores. Los electricistas de la subestación no están exentos de experimentar las dificultades de las condiciones actuales y tampoco tienen la posibilidad de enfrentarlas de manera completamente distinta a los empleados que laboran en otros contextos. Pero sí encuentran en sus construcciones simbólicas referencias que les permiten enfrentar su situación y pensar alternativas diferentes.²⁶

La caracterización que se hizo aquí se interesa sobre todo por las dimensiones de pequeña escala de la convivencia cotidiana. Si la descripción que presento no encaja exactamente en las concepciones sobre los entornos mayores, es porque las condiciones de interacción diaria en la subestación no se pueden empatar o subsumir completamente con las lineamientos a gran escala, tanto de CFE como del SUTERM. Son simplemente una parte de ellos, al mismo tiempo que están enriquecidas por una serie de inquietudes propias que pueden satisfacerse aprovechando los estrechos que proporcionan las estructuras mayores. Las prácticas locales no emergen como un fruto aislado y espontáneo de la subestación, pero tampoco son una repetición exacta de las expuestas por un perfil único de las organizaciones mayores de las que forma parte. Reflejan más bien la capacidad de los sujetos para tomar los condicionantes de un contexto más extenso y modificarlos en sus relaciones sociales más cercanas. Posiblemente los trabajadores de la subestación no encuentren la forma de modificar completamente las directrices del trabajo, y mucho menos podrán aportar desde su espacio una nueva definición de las relaciones laborales entre su

²⁶ Cuando los cuestioné sobre la posible apertura del sector eléctrico, los trabajadores más experimentados respondieron, reafirmando sus valores de grupo, que su compromiso con la empresa y su capacidad técnica probada les proporcionaría argumentos para enfrentar favorablemente la nueva situación, actitud que no coincide del todo con una postura de incertidumbre y falta de iniciativa.

empresa y su sindicato, pero sí pueden darle a su entorno referencias que les permitan concebirlo y entenderlo como un espacio propio para su desempeño personal.

Recapitulación

Acorde con la descripción hecha en las páginas anteriores, podemos considerar al grupo como una entidad fuerte, diferenciada, capaz de construir señales simbólicas de pertenencia, códigos de comportamientos aceptados para sus integrantes y formas reglamentadas para controlar la admisión. Aunque el valor de tales elementos no es absoluto ni permanente, pues admite algunas divergencias de matiz entre las opiniones de distintos sujetos, sí representa regularidades que permiten identificar una tendencia principal que, sin ser totalitaria y rígida, constituye algo que acorde con la definición tomada de Mary Douglas podemos identificar como un “estilo de pensamiento” particular.

Los valores como la lealtad y el compañerismo, el sentimiento de orgullo, la defensa de las prácticas propias y la concepción de una oposición frente a la directiva son congruentes con la formulación de una entidad fuerte, la posibilitan y garantizan opciones de defensa en caso de voces disidentes. Esto no significa que confieran al grupo una autoridad absoluta, ni que se construya a su interior un modelo único. Simplemente nos hablan de la fuerza de este agregado para convertirse, en el seno de una organización de largo alcance, en un conjunto diferenciado y poderoso dentro de sus ámbitos.

En especial, creo que un eje importante para entender esto es la consolidación de todos los elementos mencionados como una parte integrante de una esfera de poder. En muchos de los rasgos con que se reivindica el grupo aparece como dimensión central la defensa de un “nosotros” (“nuestro estilo”, “nuestro espacio”), frente a una alteridad representada por la directiva. Presentarse como una entidad que unifica en un punto de vista común las distintas posturas individuales y que garantiza que el comportamiento de cada uno de los miembros será en lo general acorde con sus directrices implica la oportunidad de conferir poder al grupo como un actor que, mediante recursos de resistencia, intenta convertirse también en un sector participativo de la definición del proceso de trabajo. La manera en que ese poder colectivo se distribuye en su interior respalda las construcciones sobre las que

está montada, es congruente con ellas y sirve para garantizar que quienes se incorporan respeten los lineamientos o queden anulados en caso de representar una amenaza.

Tras esta identificación del grupo, en el siguiente capítulo expondré los procesos de aprendizaje laboral para los jóvenes que aspiran a convertirse en nuevos integrantes. Me concentraré en cómo la importancia de esa conciencia de diferencia modela las formas de trato para los candidatos e intento entender la manera en que esos estilos son transmitidos hacia quienes se espera reproducirán y perpetuarán su unidad. De igual forma, me interesa que, una vez descrita la estructura de poder, se aprecien los mecanismos de inserción en la misma y la manera en que esta distribución particular de los recursos es fundamental para entender los procesos de aprendizaje.

CAPÍTULO III: UNA VISIÓN EXTENSA SOBRE EL APRENDIZAJE

Marco general

En sus primeras formulaciones, los estudios de la calificación laboral abordaban el aprendizaje desde una perspectiva apoyada en la idea taylorista-fordista de la organización científica del trabajo. De acuerdo con este marco, se aceptaba que el trabajo industrial moderno demandaba una serie de conocimientos particulares, pertinentes para una labor específica. Tales conocimientos eran vistos como algo formalizado y se pensaba que se podían transmitir a los sujetos por canales explícitos y conscientes. Como apunta Daniel Villavicencio, se hablaba de un “conjunto de conocimientos y habilidades prácticas que los individuos poseen y que ponen en movimiento en el ejercicio de la actividad laboral”, siendo el proceso por el que se adquirían, la *capacitación o formación profesional*, “la acción formalizada de incremento de esos conocimientos y habilidades” (Villavicencio 1994: 107). Así, un trabajador que iniciaba su capacitación era visto como un individuo que potencialmente podía comprender los conocimientos que previamente se habían definido como relevantes por quienes ocupaban las partes dirigentes de la administración del trabajo.

Enfoques modernos presentan el aprendizaje con una visión más amplia, introduciendo como variables las dimensiones sociales y colectivas de las empresas y los entornos laborales. A partir de esto, el conocimiento deja de verse solamente como las habilidades que la empresa exige y el individuo posee o no, y comienza a tratarse como propiedad de un grupo social. Emerge en la discusión la noción de *calificación colectiva*, interesada por estudiar “las relaciones que los individuos construyen y reconstruyen para desarrollar *procesos colectivos de aprendizaje* y llevar a cabo una regulación técnica y social del proceso de producción” (ibídem: 112, cursivas mías).

Como una contribución a este debate entre una visión individualista y de determinismo tecnológico y una postura con mayor énfasis en los procesos colectivos, surgió un enfoque que cuestionaba las nociones de conocimientos formalizados y explícitos como característicos del entorno laboral, introduciendo la idea del conocimiento ligado a saberes

tácitos, subjetivos e inconscientes, que no pueden ser expresados y transmitidos de una manera precisa por sus poseedores, pero sí pueden exponerse en el campo social mediante la convivencia y la interacción. Tras el estudio de los casos de algunas empresas japonesas, Ikijuro Nonaka e Hirotaka Takeuchi proponen que se trata de organizaciones en las que las capacidades recaen en un “conocimiento [que] es principalmente ‘tácito’ (algo no muy evidente y difícil de expresar)” y en ellas “el aprendizaje más importante proviene de la experiencia” (Nonaka y Tekeuchi 1999: 7 y 8).

La manera en que yo enfrento el análisis de mi caso particular, el aprendizaje laboral para los nuevos empleados de una subestación de CFE, retoma elementos de estas dos perspectivas. Trato de resaltar la importancia de la dimensión colectiva, de las experiencias no formalizadas, de la subjetividad y de los comportamientos sutiles e implícitos, para explicarlo basado en la siguiente idea: el aprendizaje laboral, más que un mero proceso de calificación individual mediante el cual se adquieren conocimientos técnicos pertinentes, forma parte de un proceso más amplio de admisión a un grupo y apropiación de ese “estilo de pensamiento” mencionado en el capítulo anterior: una serie de normas, prácticas y valores que un grupo ha consolidado como propias y que, tanto por métodos formales como informales, y mediante referencias explícitas e implícitas, se transmiten a los nuevos integrantes del contexto laboral. Se trata de un proceso largo en el que los novatos transitan desde las posiciones inferiores –tanto en el escalafón como en las jerarquías informales— hacia puestos más altos o posiciones de mayor prestigio, y que desembocará, si se desarrolla de manera exitosa, en la formación del personal que ocupará en el futuro las posiciones de trabajo calificado.²⁷

Junto con esto, sostengo que uno de los aspectos fundamentales para entender los procesos de aprendizaje es el control de los recursos de poder por parte de aquellos que ya se encuentran dentro del grupo. Desde los aspectos más rígidos, como el control del

²⁷ Me interesa aquí el estudio de los casos de quienes logran desarrollarse en este proceso durante todas sus etapas, pues quienes no lo consiguen quedan ajenos a este contexto o son relegados a las posiciones marginales dentro del grupo.

conocimiento mismo, hasta los aspectos más sutiles, como la práctica de la exclusión en la convivencia cotidiana, podemos observar que una constante en esos procesos consiste en dibujar las situaciones del aprendizaje como relaciones asimétricas en las que aquellos que se incorporan reciben el papel de subordinados. Esta subordinación es parte del arribo a un espacio social ya construido, en el que sus miembros revelan a los nuevos integrantes contenidos que resultan de relaciones sociales preestablecidas, a las cuales tienen que incorporarse. Como apuntara Paul Willis para el caso de los jóvenes que se convierten en obreros en Inglaterra, la subordinación implica la entrada a jerarquías establecidas y conlleva a la identificación del marco ya existente: “their culture also accomplishes a recognition of, and an accommodation to, the facts of power and hierarchy” (Willis 1977: 109). Así, cuando los jóvenes toman conciencia de su posición, experimentan los contenidos de esa entrada como una vivencia excesiva: “this damnation is experienced, paradoxically, as a form of true learning, appropriation and as a kind of resistance” (ibídem: 113). Con todo esto como marco de referencia, desarrollo a continuación mi análisis de las experiencias de aprendizaje laboral en CFE.

La contratación de personal

De acuerdo a su Contrato Colectivo, la contratación de personal para CFE no es abierta, sino mediada por el Sindicato. Sus métodos son estatutos especificados en las cláusulas pactadas. Acomodadas a tales exigencias, existen ciertas prácticas informales, pero fuertemente enraizadas, que rigen los términos reales de contratación, la más importante de las cuales es la que privilegia la contratación de los familiares de un trabajador ya inserto en la empresa. Aunque las edades de establecimiento de la relación laboral pueden variar, aquí me enfocaré principalmente a los casos de quienes inician jóvenes su carrera y su proceso de aprendizaje.

El joven que ingresa a laborar como trabajador temporal y aspira a convertirse en empleado de base inicia durante ese período procesos de aprendizaje técnico y organizacional, al mismo tiempo que un proceso de encuentro e incorporación al grupo. Pero estos procesos, aunque coinciden cronológicamente durante su fase más importante —los años de contratación temporal—, no son isomórficos. Sus dinámicas no

reflejarán necesariamente cambios automáticos ni relaciones mecánicas, aunque algunos eventos sí sean significativos para varias esferas. Por ello, pueden darse casos de trabajadores que consigan un dominio técnico o la aceptación como parte del grupo y sin embargo no lleguen a conseguir la base, o casos de trabajadores que, aún después de llevar varios años como trabajadores de base, no han conseguido avance dentro del dominio técnico y tienen un lugar marginal. Sin embargo, yo sigo aquí el proceso con una visión un tanto unitaria como una forma de entender cómo se dan las dinámicas que permiten la conservación de una serie de prácticas locales y cómo son transmitidas a las personas que se incorporan a la planta laboral de este lugar como nueva mano de obra.

El proceso de incorporación y aprendizaje comienza cuando un candidato a trabajador, por lo general con una edad alrededor de los veinte años, es presentado por un familiar (su padre en la mayoría de los casos) ante alguna de las autoridades sindicales locales, quien toma nota de algunos de sus datos personales, para realizar su incorporación al SUTERM. Al recordar este contacto, los informantes solían mencionar frases como “tu papá te lleva con el secretario de trabajo”, “te trae con el secretario de sección”, mismas que hacen referencia tanto al papel decisivo del contacto familiar como a la actitud de reserva y sumisión que se da desde el principio de la relación. Cuando se acerca la primera contratación, son enviados a realizar un examen médico y, en caso de aspirar a puestos que exigen alguna calificación y de estar en oportunidad de hacerlo, practican también un examen de conocimientos, sancionado por la parte técnico-directiva de la empresa. Quienes consiguen resultados satisfactorios en esos exámenes quedarán a partir de entonces en un grupo de empleados que está a la espera de ocupar puestos en sustitución de trabajadores ya insertos o en contrataciones especiales. Sus primeras experiencias comprenderán un desempeño en los puestos inferiores del escalafón, agrupados bajo el concepto de “auxiliar de servicios”: trabajos de limpieza, chofer o almacenista. Si se consigue la validación local de sus conocimientos de electricidad, se recibirán algunas oportunidades en los puestos de ayudante, pero de no ser así, esas oportunidades tardarán más. En ese momento se iniciará un proceso en el que el trabajador se mueve por distintos puestos y con empleos de distinta duración. Probablemente no habrá aún una definición sobre el sector al que se perfilará.

Luego de dos o tres años en esta situación, se marcará una esfera de desempeño más constante, donde comenzará a adquirir un rol aceptado.

Resumiendo la manera en que se daba este proceso, un joven trabajador lo describió: “primero tu jefe [papá] o alguien te trae con el secretario de trabajo o con el de sección, y les dice que ahí estás disponible. Luego te mandan llamar, y ya vas al examen médico y al examen de aquí. Y ya empiezas a venir, que ‘firma por este’, que ‘firma por aquel’, que ‘te vas al almacén’, y así empiezas a chingarle”²⁸.

Posteriormente, tras seis o siete años de trabajo, llegará el momento cercano a la asignación de la base, que le garantizará permanencia en el grupo. De acuerdo a su orden de incorporación, existe un estimado de la asignación de bases, aunque éste a veces es quebrantado por beneficios personales. Tras obtener su base, un trabajador es, en cierta manera, un integrante más sólido en el grupo, pero posiblemente no tendrá aún un puesto permanente. Éste llegará cuando reciba un contrato definitivo para una posición específica.²⁹

En los casos que yo estudié, las experiencias durante el período de trabajo temporal no eran homogéneas. Había trabajadores que contaron con una contratación intermitente, con descansos de varios días entre el término de su labor y la contratación siguiente. Otros en cambio conseguían ocupar plazas por períodos más largos y encontraban más continuidad al término de sus trabajos. Sin embargo, en lo que toca a la duración general de este período sí había mayor uniformidad, oscilando en casi todos los casos entre los siete y los diez años. Entre la base de 22 encuestados, 56% respondió haber tenido una contratación continua, y el resto intermitente. En cuanto a la duración de la contratación temporal, el promedio arrojado fue de 7.5 años.³⁰

²⁸ Entrevista con un joven trabajador, recientemente ascendido tras la obtención de su base, 27 de marzo, 2001.

²⁹ Muchas veces la obtención de la base no implica automáticamente la obtención de un puesto, y el trabajador que recientemente ha conseguido ese beneficio se mantiene “en sustitución”, hasta que los movimientos escalafonarios o los reajustes le brindan la oportunidad de normalizar su situación.

³⁰ Conocí dos casos aislados que obtuvieron su base tras poco más de un año de trabajo temporal. Creo que son excepciones explicables porque se dieron durante una expansión de la subestación y se trataba de

Uno de los aspectos que considero fundamentales para el entendimiento de este proceso es el establecimiento y la transformación de relaciones sociales asimétricas, basadas en la detentación de recursos de poder por parte de los integrantes del grupo que se encargan de dirigir el aprendizaje. Estas relaciones se consolidan cuando tienen un carácter estructural, especialmente cuando son establecidas entre los que ocupan una posición superior y aquellos que son colocados bajo sus órdenes. Entre esas relaciones, la más importante es la que se da entre un ocupante de un puesto calificado —electricista o liniero— y sus ayudantes. Aunque esta relación puede darse de distintas formas e incluir diversas combinaciones de edades, la que me interesa aquí es la que tiene lugar entre los ayudantes jóvenes y de poca trayectoria y un trabajador más experimentado y que ya ha conseguido algún avance dentro del escalafón. Los casos que pude observar de estas relaciones variaban desde las que se establecían sólo por uno o muy pocos días, hasta aquellas casi permanentes. Aunque originalmente se plantean para la realización del trabajo, después de ser establecidas se extienden a varios ámbitos de la convivencia, e influyen en las distintas facetas del aprendizaje que se exponen a continuación.

Aprendizaje técnico

CFE tiene planteamientos explícitos que impulsan la capacitación de su personal (Vázquez 1994: 176). Se presentan como un intento de constituir una “filosofía de la empresa” al respecto, misma que abarca varios niveles. El primero se define como “saber hacer”, y corresponde a los conocimientos de los principios técnicos. El segundo concierne al “qué hacer” y está relacionado con el trabajo como actividad regida por normas y procedimientos. Un tercer nivel incorpora “querer hacer”, para englobar una serie de disposiciones tendientes a la participación en el trabajo. Tal “filosofía” se cristaliza en la expresión “*Primero es el hombre, después el producto*”. Esta visión, aunque excede en realidad los enfoques que limitarían el aprendizaje a la obtención de destrezas técnicas, conserva una preocupación por la dimensión formalizada e individualista. Frente a este planteamiento, es que yo construyo mi postura alternativa.

personas que ingresaron con una mayor calificación y dominio técnico, evitando la entrada en los puestos inferiores.

Valoraciones especiales del conocimiento

Entre el grupo de los trabajadores mayores, y en especial entre aquellos que cuentan con más calificación, se comparte una opinión particular sobre los conocimientos técnicos necesarios para la realización del trabajo, que reivindica la preeminencia del aprendizaje por la experiencia práctica, la cual permite la consolidación del dominio técnico mediante el ejercicio del trabajo cotidiano. Se comparte la idea de que los puestos calificados deben reservarse para los trabajadores que tienen una capacidad para la resolución de problemas probada en el terreno, ya sea por una experiencia en ambientes ajenos a CFE o por un desarrollo de larga trayectoria dentro de la empresa. Salvo el dominio de algunos principios fundamentales, los conocimientos teóricos, si bien se consideran de importancia, son vistos como secundarios para la realización del trabajo, y en parte como un ámbito reservado a los ingenieros del personal de confianza. Además de los conocimientos, existen algunas habilidades que son valoradas entre el grupo y que se considera potencian el desempeño. Las más importantes entre ellas son la creatividad y el ingenio para proponer respuestas imaginativas ante situaciones difíciles, en particular en los casos en que las soluciones estandarizadas en un procedimiento se han agotado o son impracticables.

Aunque existen casos de admisiones de personal más capacitado —y posiblemente en un futuro esta situación será más marcada—, para la mayoría de los trabajadores la capacitación fue un proceso que se dio fundamentalmente dentro de la subestación, y significó enfrentar ciertas dificultades. Un buen número de mis informantes refirió el desconocimiento y la dificultad para dominar su actividad como la principal complicación durante su período inicial. Pero no se trata solamente de que existan dificultades lógicas para adaptarse a una tarea nueva, sino el enfrentarse a un campo que en general les era extraño, en particular para las personas con poca experiencia en el campo industrial. Las impresiones compartidas por los trabajadores que provenían de ambientes rurales narraban algunas de las experiencias del aprendizaje desde sus momentos básicos, como el caso de un trabajador que comentó que, durante sus primeros meses, cuando se acercaba para intentar familiarizarse con las labores, no podía participar ayudando a sus superiores, simplemente porque “no los entendía”. Otros referían el ambiente industrial como algo demasiado extraño, que demandaba habilidades especiales o que exigía un mayor peso para

los conocimientos académicos, lo que era para muchos de ellos un obstáculo para poder continuar con su capacitación.

El aprendizaje técnico abarca, de acuerdo a las habilidades tenidas al momento de la llegada, desde el conocimiento de la herramienta y su empleo, la familiarización con un equipo y sus principios generales de funcionamiento, la realización de procedimientos estandarizados para mantenimiento y solución de problemas, hasta la capacidad de ofrecer respuestas alternativas a problemas extraordinarios. La adquisición del conocimiento en estos campos se da en distintas formas. Los más sencillos, como el uso de la herramienta y el funcionamiento del equipo, se desprenden de la práctica diaria y las pláticas con los compañeros experimentados. Para las acciones complejas se recurre a cursos de capacitación, explicaciones del personal técnico directivo y trabajo de apoyo repetido en la ejecución de las tareas sofisticadas por parte de los trabajadores calificados. Los trabajadores más experimentados, que por lo general son quienes reciben los cursos de capacitación, transmiten los conocimientos adquiridos a sus ayudantes jóvenes en la medida que los consideran más hábiles y dignos de confianza. Mientras estuve en campo, pude presenciar reparaciones de largo aliento que, siendo dirigidas por un trabajador calificado, representaban un entrenamiento para los más jóvenes. En estos casos, suelen coordinarse las labores para que éstos últimos tomen más responsabilidades, intenten hacer tareas nuevas y pongan a prueba su experiencia anterior. Si analizamos esto, vemos que la capacitación mediante cursos, que implica la adquisición de conocimientos estandarizados, se da respetando la jerarquía existente, permitiendo que la estructura ya consolidada filtre, a través de las figuras aceptadas por el grupo, la adopción de nuevos conocimientos.

Frente a estas valoraciones del conocimiento ya consolidadas la instrucción académica empieza a tener una mayor importancia, ya que varios de los nuevos trabajadores cuentan con estudios de bachillerato, y en algunos casos, estudios técnicos de electricidad. En este sentido, encontré que entre los trabajadores de la generación anterior esto, si bien es apreciado, se coloca en un plano secundario. Se espera que los jóvenes que se incorporan a trabajar en la actualidad cuenten con una mayor instrucción escolar y posean también algún conocimiento teórico de electricidad, pero se les recuerda que al entrar al trabajo

comenzará su *nueva* educación. Las opiniones se refieren principalmente a una diferenciación entre el conocimiento teórico, adquirible en las aulas o en libros, y el dominio práctico, resultado de la realización sistemática de las labores, y van desde la idea de tratarlos como conocimientos complementarios, hasta la reafirmación del conocimiento práctico como el *auténtico*. En este sentido, aparece aquí una reafirmación del grupo utilizando el tipo de conocimiento como rasgo distintivo, contraponiendo el dominio práctico —que afirman es el que lleva a la solución concreta y “real” de los problemas— que poseen los trabajadores manuales, con el conocimiento teórico, propio de los ingenieros y, por ende, de un grupo distinto. Por ello, los jóvenes que se incorporan con mayores conocimientos teóricos, pero siendo miembros del personal sindicalizado, quedan en cierto sentido fuera de lugar, por lo que tienen que ser “reeducados” con los criterios del grupo. Refiriéndose a la experiencia de un joven trabajador que iniciaba sus trabajos en el equipo pesado de la subestación, el electricista que en ese momento lo tenía bajo su mando comentó: “ahorita es cuando de veras está aprendiendo todo lo que no le enseñaron en la escuela”.

En los vínculos comunes entre los jóvenes novatos y los trabajadores mayores más experimentados el carácter asimétrico de la relación es relevante. A los jóvenes se les coloca de entrada en un segundo plano, a nivel estructural o en un plano informal, y será desde ese punto que comenzarán su aprendizaje. Para la transmisión del conocimiento, la definición de los roles subordinados es fundamental, cristalizada más claramente en la relación de un trabajador con calificación técnica (electricista o liniero) y quienes le son asignados como ayudantes. Noté que en los casos que tal relación no existe —como cuando un joven se acerca a actividades totalmente ajenas al puesto que ocupa o cuando un trabajador temporal sin contratación momentánea solicitaba unirse a las labores “para aprender” — la enseñanza se rehuye o se convierte en objeto de bromas. Pareciera quedar reservada para los casos en los que se ha establecido, ya sea mediante la subordinación formal de técnico-ayudante o mediante un convenio amistoso entre las partes, que aquel que va enseñar se coloca claramente en una posición ventajosa. Esto incluso puede rebasar las fronteras del horario y espacio de trabajo. Reivindicando su rol en la enseñanza, algunos

trabajadores más experimentados acceden a las peticiones de trabajadores jóvenes para dar sesiones particulares, al terminar la jornada, sobre algunos temas que les interesa dominar.

Una de las principales dimensiones del aprendizaje técnico radica en su cotidianidad. Aunque existen algunos medios formales para su realización —cursos de capacitación impartidos por especialistas, lectura de manuales—, buena parte del aprendizaje técnico se da como parte del proceso mismo de trabajo en el apoyo del personal ya calificado. La transmisión de los conocimientos técnicos tiene una dimensión práctica muy importante: la observación y ayuda prestada directamente por los jóvenes durante los trabajos desemboca lentamente en el dominio de las facultades técnicas necesarias para la realización de los mismos. Un “aprendiz” pasa lentamente de estar reservado únicamente a las tareas de acarreo de materiales y herramienta y limpieza a tareas de soporte en las actividades de su “maestro”, para después recibir la oportunidad de realizar de manera aislada algunas labores, previas instrucciones de su jefe y bajo su supervisión. Este tipo de enseñanza está íntimamente ligada con la valoración del conocimiento mencionada más atrás, implicando al mismo tiempo tanto la forma como los conocimientos “correctos” por adquirir.

<i>¿Quién lo inició en los conocimientos técnicos?</i>	<i>Casos</i>
Superior inmediato	11
Familiar o amigo ya inserto en la subestación	14
Otro compañero	7
Ya contaba con conocimientos	4

Cuadro 2. Referencias de los trabajadores sobre quiénes intervinieron en su adquisición del saber técnico al entrar a CFE³¹

³¹ Para la elaboración de este cuadro se recurrió a las respuestas de 22 encuestados. El total rebasa esa cantidad porque, dentro de las posibles respuestas, se permitía elegir más de una opción.

Al mismo tiempo que representa una transmisión de conocimientos técnicos, la enseñanza que se da por la interacción de los empleados más experimentados con sus ayudantes es un medio en el que se manifiestan relaciones de poder y se transmiten también otras normas de la convivencia. Existen distintas actitudes y tratos por parte de los técnicos hacia sus ayudantes que influyen en su relación y en su proceso de adquisición de conocimientos. Mientras que algunos se preocupan por explicar claramente y permitir que sus ayudantes practiquen, otros se reservan más sus conocimientos, limitándose a solicitar ayuda para actividades simples o incómodas. Igualmente, las actitudes de los aprendices influyen en el trato que se tiene hacia ellos. Los que son conocidos como huraños, problemáticos o displicentes reciben muy poca asesoría, normalmente son muy exigidos en el esfuerzo físico y no reciben un trato muy cordial por parte de sus jefes. Por el contrario, quienes se han portado gentiles y trabajadores son a menudo apoyados e inclusive tratados de una manera paternal, en la que el técnico se “compromete” para enseñar a su ayudante. Sin embargo, en casi todos los casos, los trabajadores más calificados recordarán repetidamente su papel directivo en el proceso de aprendizaje.

Admisión al grupo: incorporación a un espacio de poder

Aunque se les acepte como compañeros de trabajo prácticamente desde su entrada, para que los novatos se conviertan en compañeros del grupo ya integrado dentro de la subestación tienen que pasar por el aprendizaje de algunas de sus prácticas distintivas y adquirir una posición dentro de un esquema de poder. Quienes tienen ya una trayectoria consolidada dentro de la empresa comparten una experiencia común, y aunque pertenezcan a categorías distintas dentro del organigrama, tienen ya una posición definida en el mismo, pueden verse como compañeros miembros de una entidad diferenciada, de la que pueden excluir en distintas formas a quienes no consideran sus pares.

En las pláticas amistosas de carácter personal, en sus descansos colectivos o en sus salidas de la subestación para tratar asuntos extra-laborales o para diversión, los trabajadores mayores suelen excluir a los más jóvenes, aun en los casos de convivencia de familiares muy cercanos. Esta exclusión disminuye en la medida en que los novatos empiezan a ser más conocidos por el grupo, teniendo un mayor acercamiento tras varios

meses de trabajo conjunto. Cuando empiecen a ser tomados en cuenta para esos momentos, probablemente se les dará un trato bromista o retador, en el que se les recuerda que, si bien aún son distintos a sus compañeros mayores, pueden demostrar que pueden convertirse en uno de ellos.

Cuando un joven está trabajando como temporal en sus primeros acercamientos, en puestos de sustitución, las propias expresiones del grupo harán referencia a que no tiene aún un lugar entre ellos. Al mencionar los términos de su trabajo, más que a la ocupación de un puesto con labores definidas, se hace referencia a las actividades cotidianas de su ocupante habitual. Así, las expresiones comúnmente empleadas como “firmaste por...”, “en lugar de...” recuerdan que se trata de un espacio ya ocupado por un compañero aceptado por el grupo, remarcando el carácter contingente del trabajo temporal.

El acercamiento al grupo puede percibirse por las transiciones de la exclusión a la inclusión en distintos ámbitos. La posesión de un casillero personal para guardar las pertenencias es un signo de obtención de un espacio dentro del entorno que el grupo tiene asignado como sede. La participación en el almuerzo colectivo es también una muestra de inclusión. Al ser el almuerzo un momento en el que aparecen referencias de igualdad y disminución del peso de las jerarquías, participar en él refleja cierto grado de aceptación en el grupo, después de haber estado separado en un inicio. Temporalmente la exclusión de este espacio tiende a relajarse, hasta que se refuerza nuevamente cuando, de manera violenta, las fronteras vuelven a ser reafirmadas y se propone limitar nuevamente este espacio para los compañeros ya aceptados.

El trato cotidiano de los trabajadores temporales está marcado por el dominio que intentan imponer los trabajadores mayores. Durante sus primeras experiencias laborales los jóvenes serán objeto de burlas y bromas por parte de sus compañeros. Estas burlas giran más comúnmente en torno a errores que cometen en la ejecución de su trabajo, a algunas manifestaciones de inseguridad o temor y a su inexperiencia sexual. Entre las bromas más comunes que sufrirán destacan enviarlos a cumplir órdenes absurdas o solicitarles herramienta o equipos incorrectos de manera deliberada, con la intención de que realicen

varios intentos de búsqueda y manifiesten su nerviosismo. Otra broma de los mayores consiste en amañar entre ellos sus juegos de azar, para asegurarse que un novato será el perdedor y enfrentará alguna actividad que se rehuye.

En estas primeras experiencias, existen formas sutiles pero efectivas de demostrar la autoridad del grupo. Un ejemplo atractivo es el procedimiento relativamente ritualizado para imponer un apodo. De acuerdo a los casos que pude observar, el proceso que sigue un apodo para generalizarse empieza primero comentando y aplicando el sobrenombre en ausencia del referido. Después, alguien se lo dice directamente al compañero, pero a menudo utilizando una fórmula que descarga la culpa en un tercero, anónimo entre el grupo: “por ahí dicen que te pusieron ...”. Después de que esta declaración se hace en público, y si tiene aceptación entre los compañeros, el apodo quedará formalizado y se aplica ya directamente, hasta convertirse en una forma cotidiana de referirse a ese compañero por parte del resto del personal.

En los esquemas informales de autoridad que existen dentro de la subestación, los trabajadores temporales enfrentan un trato desigual relacionado con los recursos de poder. En ocasiones, quienes se encuentran en posiciones administrativas que les permiten manejar algunos beneficios de los jóvenes —como aquellos encargados de definir sus pagos cuando ocupan plazas en sustitución, los encargados de registrar los reportes de tiempo extra o los encargados de la asignación de la ropa y el equipo de trabajo— aprovechan su situación para obtener ventajas personales al propiciar que establezcan con ellos relaciones asimétricas. Algunos de los compañeros mayores, especialmente los que le son más cercanos o aquellos que tienen algún liderazgo grupal, los apoyarán en estos casos, con recomendaciones o incluso enfrentando abiertamente a quienes les causan algún problema. Pero en otros casos ellos mismos serán los que les explicarán o invitarán a participar de este tipo de tratos.

Varios trabajadores manifiestan, aunque sea de manera velada, que en la mayoría de los casos el Sindicato no funciona en apego estricto a los lineamientos, sino por constantes negociaciones de intereses particulares y sectoriales, inscritos en una dinámica de poder. En

este sentido, el acercamiento inicial a las formas del manejo sindical y el reconocimiento de la importancia de la adquisición de lealtades y de una actitud más conciliadora que combativa es una de las primeras experiencias de los empleados temporales. Un trabajador temporal, que depende de un funcionario del sindicato para la obtención de un contrato, prefiere guardar una actitud sumisa, aunque reconozca que recibe un trato injusto. Así, un trabajador ahora de base que pasó por una larga experiencia de trabajo temporal, al preguntarle sobre el trato que recibió por parte del sindicato mientras estuvo en esa situación, afirmó primero que se le trataba como a cualquier otro trabajador, pero después comenzó a platicar veladamente sus inconformidades y terminó manifestando una molestia abierta: “sufré uno mucho, no hay contratos, se *clavan* tu lana y ni les puedes decir nada porque sale peor, mejor quedarse callado”³². Aunque las recomendaciones de los trabajadores experimentados coinciden en la adopción de una actitud enérgica y combativa, muchos trabajadores temporales prefieren mantenerse reservados y no se oponen a las acciones de sus representantes sindicales.

Para algunos trabajadores que se incorporaron a CFE en condiciones diferentes a las actuales y no pasaron por el período de aprendizaje de la manera en que se da ahora, ésta tiene algunas consecuencias que consideran negativas. Afirman que las facilidades creadas por un contacto familiar y la oportunidad de desempeñarse en un trabajo de poca exigencia y calificación pero bien pagado “malea” a algunos de los jóvenes que se incorporan. La valoración de la experiencia de las nuevas generaciones como un desarrollo más sencillo que el de sus compañeros mayores hace que algunos de éstos establezcan comparaciones desfavorables y se muestren reacios a identificar plenamente a los novatos como sus compañeros de grupo. Sin embargo, estas mismas voces no pueden mantenerse al margen de las dinámicas totales, y participan también directamente en el proceso de aprendizaje para los nuevos integrantes.

³² Entrevista con un trabajador de base, con 16 años de experiencia, 15 de mayo, 2000.

El cruce de las fronteras simbólicas: la adquisición de los rasgos culturales

Signos de contraste

Como apunté, uno de los puntos fundamentales en la conformación del grupo es su reconocimiento como diferentes, ya sea respecto a otros sectores dentro de la empresa o respecto a grupos externos. Acorde con ello, varios de los elementos importantes en su identidad grupal son transmitidos durante esta experiencia de aprendizaje. La vestimenta como factor distintivo respecto al personal de confianza y la importancia de utilizar el uniforme, aunque sea incompleto, se transmite mediante censuras o en ocasiones mediante el préstamo de prendas. Así mismo, la compra y uso de ropa de buena calidad se considera una demostración de la mayor capacidad adquisitiva de los empleados de CFE frente a otros sectores de la clase obrera. Igual papel juega el consumo de cigarros, alcohol o comida, en donde se prefieren los productos un poco más costosos, comparados con aquellos que consideran propios “de un albañil”, y con estas referencias se instará a los jóvenes a que sigan los hábitos de consumo elegidos por sus mayores.

El empleo de la jerga local es una de las primeras señas de incorporación al grupo. Comenzar a referirse a los compañeros utilizando la expresión local “¡mi amistad!”, y conocer sus apodos es uno de los primeros signos de compenetración. Sin embargo, la desigualdad sigue presente. Difícilmente los jóvenes utilizarán los apodos de sus mayores para dirigírseles directamente, pero sí serán tratados por ellos de esta manera. Los alburnos locales y las formas coloquiales o eufemísticas de referirse a ciertas actividades se adquieren también rápidamente, pero varían los contextos en que se utilizan. Así, puede darse el caso que entre los jóvenes sí empleen algunos de estos giros, pero en presencia de los trabajadores mayores utilicen un lenguaje más reservado. También relacionado con la jerga local, la utilización precisa de las nomenclaturas de los equipos es vista como una seña de un mayor acercamiento con el trabajo.

Para transmitir algunas ideas a los miembros jóvenes, los trabajadores más experimentados suelen recurrir a las figuras de algunos de los integrantes del grupo exponiéndolas como ejemplos prototípicos, especialmente cuando se considera que son una buena representación de los valores grupales. Esto se emplea tanto para los aspectos

positivos como los negativos, y más comúnmente de manera comparativa, como en el caso del manejo de la figura de uno de los trabajadores recientemente jubilado, expuesta en el capítulo 2, que es puesta en contraposición con la de otro de sus compañeros, que pese a tener un largo desempeño en la empresa, ocupa una posición de bajo rango. Estas figuras ejemplares se utilizan como referencias de las formas correctas o incorrectas, y en otros casos, como ejemplos simbólicos reconocidos de ciertas pautas de comportamiento o inclusive como estereotipos físicos de un trabajador de CFE.

Uno de los aprendizajes importantes para los jóvenes que empiezan su carrera es el relacionado con el tema del peligro. Algunos de mis informantes refirieron el temor como una de las experiencias más marcadas al inicio de su trabajo. Entre los más experimentados, cuando los cuestionaba sobre lo que consideraban más complicado de superar para los nuevos, comúnmente respondían que la pérdida del temor era fundamental, ya que éste les impedía realizar los trabajos de una manera eficiente. Los riesgos de trabajo del área técnica son considerables y la mayoría de los trabajadores están conscientes de que se dedican a actividades peligrosas. Entre la gente más experimentada prevalece una actitud clara de desprecio al temor y a la muerte, asumiendo los peligros del trabajo como una demostración de su masculinidad. Siguiendo las experiencias y las opiniones de trabajadores más jóvenes, percibí que esta actitud se forma también durante el período de trabajo temporal. En un principio es común que los trabajadores más jóvenes experimenten temor —aunque traten de mantenerlo oculto— a trabajar en equipos energizados, a manejar sustancias peligrosas o a ascender las torres de alta tensión. Un trabajador que estaba convirtiéndose en un elemento del grupo, tras una larga trayectoria como temporal, me refirió su experiencia: “cuando llegué a andar en líneas las torrezotas me daban miedo, me subía y estaba temblando allá arriba; y aquí [la subestación] veía los equipos bien grandotes, y el zumbido. Sí le sacaba, y luego, cuando supe que eran 400 kv, no manches, ya ni quería entrarle”.³³ Durante estas primeras experiencias los jóvenes son tratados a la vez con una actitud retadora y con un tono protector. Se espera que nadie se niegue a participar en este tipo de trabajos por temor a un accidente, y a los que dan muestras de inseguridad se les invita a “demostrar que se es hombre”. Pero al mismo tiempo se dan

³³ Entrevista con un joven ayudante de electricista, 31 de mayo, 2000.

consejos sobre la manera menos riesgosa de hacer las cosas y se garantiza la ayuda de alguien más experimentado en caso de peligro. Nuevamente aparecen aquí referencias a la cotidianidad, que permitirá, en opinión de los mayores, superar paulatinamente el temor. Como responsables de los novatos bajo su mando, lo que esperan de ellos es, más que una actitud completamente despreocupada, una disposición de enfrentar las dificultades y superarlas mediante el esfuerzo.

La adquisición del estilo

Recordando la descripción del grupo hecha anteriormente, debemos tomar en cuenta que los trabajadores tienen no solamente una serie de conocimientos técnicos, sino también un “estilo” peculiar para trabajar, que incluye un ritmo para ejecutar las labores, formas de ejercer la autoridad, de enfrentar los problemas o de explicarse el propio trabajo. Entre los trabajadores mayores se puede encontrar, expresada en distintos términos, la idea de que existe una forma de trabajo y comportamiento distintiva, si bien las valoraciones sobre la misma difieren entre quienes lo reivindican como un rasgo positivo y quienes le dan una connotación negativa. Siguiendo esto, podemos darnos cuenta que quienes atraviesan su período de aprendizaje son familiarizados no sólo con nuevos conocimientos, sino también con ese estilo para ejercitarlos.

La adquisición del estilo es también un proceso largo y variado. Algunas de las características más relevantes, como la importancia del ingenio y la creatividad, son en ocasiones exigidas abiertamente a los ayudantes –retándolos a que propongan alternativas de solución, que por lo general no serán tomadas en cuenta pero serán aplaudidas si son del agrado de los superiores. Otras veces la importancia del ingenio quedará manifiesta en la constante exigencia de labores intrascendentes durante una dificultad, mientras que los más calificados se dedican a la búsqueda de soluciones que les garantizarán el reconocimiento de todos los méritos en caso de obtener un resultado positivo. Observé casos en los que, intentando resolver alguna dificultad, los técnicos explicaban la problemática a sus ayudantes, descartaban las respuestas que ya habían fracasado o que eran impracticables y, dando algunas pistas, los animaban a proponer nuevas alternativas. Cuando imperaba un

ambiente contrario para esta participación, los trabajadores experimentados se separaban del resto y buscaban una solución por cuenta propia, sin dialogarla³⁴.

Un rasgo que varios de mis informantes mencionaron como distintivo respecto a la forma de laborar en otras empresas tiene que ver con el ritmo de trabajo. Salvo en situaciones de emergencia, cuando se realizan las actividades en condiciones forzadas, el ritmo habitual es relajado y se impone tanto por medios explícitos como sutiles. Pude observar que cuando algunos de los trabajadores muy jóvenes intentaban trabajar a un ritmo más acelerado, llegaban a ser detenidos por el resto de sus compañeros y conminados a trabajar con la misma velocidad que el resto del grupo. En otras ocasiones, simplemente se les ordenaba alguna acción que los retirara del trabajo o se les relegaba a una actividad más simple y rutinaria. En estos casos, comúnmente se apela a la autoridad de los más experimentados como encargados de dirigir las labores que se realizan en conjunto.

Otra característica importante es la imposición de un ambiente festivo durante la realización de las labores, que impera normalmente y sólo desaparece en los casos de trabajos de emergencia y gran tensión. En condiciones normales, los jóvenes se convierten en los blancos más comunes de las bromas y las burlas mientras se realiza el trabajo, en especial haciendo mención de su inexperiencia y falta de destreza, mientras que uno de sus compañeros con mayor antigüedad, sin importar si es calificado o no, dirigirá las bromas y se encargará de imponer el ambiente.

En la transmisión del estilo, uno de los aspectos que llama la atención es que para ejemplificarlo o exponerlo se mencionan constantemente las especificidades del grupo, refiriendo que su estilo de trabajo es un reflejo de ellas. En este sentido, varios consideran importante el hecho de que son miembros de una gran empresa paraestatal, distinta a las empresas privadas de menor tamaño en las que podrían desenvolverse. A ello se suma su

³⁴ En una ocasión en que un equipo recientemente reparado daba respuestas desfavorables en su valoración final, el técnico responsable encomendó a sus ayudantes unas labores de limpieza innecesarias, mientras él se retiraba del lugar. Horas después regresó con una propuesta de solución, que resultó satisfactoria. Tras darse cuenta del resultado, reunió a sus ayudantes y les dijo: "así le tienen que hacer. Si parece que no les sale, no les queda otra más que estarle pensando hasta que le atinen".

conciencia de pertenencia a un sindicato fuerte, que les permite tener, en lo general, una actitud no sumisa frente a los representantes de la autoridad en la empresa. Así, algunos refieren que su ritmo semilento para el trabajo habitual está justificado por varias razones: cuando se trata de trabajos especiales, son exigidos a niveles extremos y responden siempre adecuadamente, por lo que pueden equilibrar esto con su desempeño cotidiano. Además, ya que no son una “empresa privada” y no se les paga en los mismos términos de productividad que en tales casos, deben de “buscar” los medios para compensar su situación particular. Así, una forma común de explicar a un novato las razones para no trabajar a un ritmo demasiado pesado es la pregunta: “¿en mayo te dan reparto de utilidades?”, para apuntar inmediatamente “no somos una empresa privada” y remarcar que su estilo se justifica por ser ellos trabajadores de un entorno diferente.

Conocimientos implícitos y contenidos extensos: el pillaje

El aprendizaje visto en dimensiones culturales puede darse en ámbitos que, sin expresar explícitamente intenciones didácticas, representen un acercamiento intenso a los valores del grupo, por lo que los jóvenes que participan en esas experiencias encuentran ahí referencias sobre el comportamiento que se espera de ellos. En este sentido, un punto que creo que puede ser ilustrativo es la incorporación a las prácticas del “pillaje”. Como apunté, en el pillaje se cristalizan distintos valores del grupo, como la audacia y la valentía, la preeminencia de la trayectoria y la lealtad del grupo de sindicalizados en el enfrentamiento ante la empresa.

Un joven que es llevado a participar por primera vez en las incursiones de pillaje se expone a los conocimientos de su funcionamiento, tanto explícitos como implícitos. Seguramente sus primeras experiencias serán cuando ocupa uno de los puestos de ayudante y, literalmente, esa será su participación. De cierta manera, se le involucra mediante complicidad, pero, aun sin verse beneficiado de lo que se obtenga, se da por sentada su lealtad. En una incursión de este tipo, será uno de los mayores quien decidirá el objetivo y ordenará a sus ayudantes la forma de conseguirlo. Posiblemente redistribuirá, o permitirá que sus ayudantes se beneficien también, pero siempre en menor medida que él, afianzando

la idea de que se trata de un beneficio que se “gana” con la experiencia.³⁵ Tras diversas participaciones como ésta y teniendo ya más experiencia en su realización, el trabajador novato se familiarizará con los medios más comunes para ejecutarlas. Comprenderá también la importancia de la complicidad del grupo. Además, tanto en las participaciones directas como en las pláticas sobre el tema, conocerá las opiniones de sus compañeros que justifican o reivindican el pillaje como una forma de compensación del trabajo, de redistribución del gasto de todos los sectores de CFE e, incluso, como una manifestación de pertenencia a la empresa.

El sujeto entre dos concepciones del trabajo

Un trabajador temporal se encuentra en medio de diversas tensiones al inicio de su desempeño. Al mismo tiempo que procura conseguir las oportunidades que le favorezcan en los momentos de una posible contratación definitiva, intenta ser admitido totalmente dentro del grupo de trabajadores, y esto a veces puede entrar en contradicción. En varias ocasiones observé censuras por parte del grupo dirigidas hacia aquellos jóvenes que trabajaban a un ritmo más acelerado o recomendaciones para mantener el ritmo de trabajo bajo control propio. Por otro lado, algunos jóvenes sienten la necesidad de “crear buena impresión” trabajando con mayor intensidad, con la esperanza de que sus supervisores valoren esta actitud. A partir de esto, algunos de ellos tratan de seguir una estrategia conciliadora entre ambas recomendaciones, cambiando su compromiso con una u otra necesidad de acuerdo al momento en que se encuentren sus condiciones de contratación. Pero a la larga tendrán que decidirse, pues no se trata solamente de una exigencia aislada, sino de aceptar un esquema más complejo. En estas situaciones en que son interpelados por dos visiones distintas sobre su papel como trabajadores —una representada principalmente por la empresa, más apegada a los objetivos explícitos, y otra por sus compañeros sindicalizados, orientada por los valores grupales—, la elección representará optar por una postura más amplia.

³⁵ Aunque no se manifieste de manera abierta, pienso que es una norma del grupo que los novatos hagan un uso más moderado del pillaje que el realizado por sus compañeros mayores, en parte porque se encuentran en una posición objetiva menos favorable para hacerlo —no son responsables de vehículos oficiales, no pueden obtener muchos beneficios adicionales por horas extra o viáticos al no ser titulares de las reparaciones— y en parte también porque una de las dimensiones del pillaje es un papel de compensación o retribución paralela al salario, que se goza más por el que ya tiene un mayor mérito.

Para atender esto, retomo nuevamente el análisis de Mary Douglas en el estudio de las elecciones individuales en el trasfondo social: “por minúscula que sea la participación de lo que se haga o diga, cada aspecto de la forma de vivir y cada elección se pone a prueba en la lucha por hacer realidad un ideal de cultura” (Douglas 1998: 57), en un contexto en el que “la elección individual está restringida por adhesiones, las lealtades están presentes, [y] las fidelidades tienen su peso” (ibídem: 15). Pero en este caso los jóvenes que se encuentran en tales momentos de elección tienen una ventaja: si bien son los valores del grupo los que ejercen sobre ellos una mayor influencia, sus lealtades y adhesiones no están aún completamente entregadas, y podrán moverse con un poco más de libertad. Aunque seguramente al final su filiación al grupo será más marcada, tendrán oportunidad de enfrentar ese proceso de tránsito sin verse obligados a tomar permanentemente posturas absolutas, ni verse completamente asediados por el peso de las entidades que están por encima de ellos.

El aprendizaje y la cultura laboral

Aunque en este espacio no se intentó realizar un debate con posiciones teóricas sobre los temas abordados, creo que antes de finalizar sería interesante ver cómo este estudio podría enlazarse a discusiones mayores. Como se mencionó antes, aquí se optó por estudiar el estilo de pensamiento y no la cultura laboral por razones de escala. Sin embargo, partiendo desde esa menor escala e intentando abordar un debate más amplio, creo que hay elementos de contacto con los planteamientos sobre cultura laboral en México. El primero, profundizaría sobre la importancia de las construcciones simbólicas locales en la determinación del trabajo. Si como apuntara Javier Melgoza, los estudios de cultura laboral se interesan por encarar los entornos de trabajo como realidades sociales para apreciar “los procesos de creación de sentido u ordenación del sentido de la realidad a través de prácticas sociales e institucionales” (Melgoza 1998: 358), apreciar esa creación de sentido dentro de una empresa como CFE es interesante, especialmente en lo referente a la manera en que sus “prácticas sociales e institucionales” conllevan a formular maneras de entender y participar en el proceso de trabajo. Al ver que los trabajadores tienen sus propias explicaciones para entender su forma de desempeñarse cotidianamente, de definir la calificación y de

visualizarse como parte de la realidad empresarial, nos acercamos a una de las facetas más ricas del estudio de la subestación como organización.

Igualmente, el aprendizaje como se presentó aquí podría entenderse como uno de los elementos constitutivos de las prácticas sociales que implican la creación de sentido, y que llevan también a la transmisión de ese sentido a nuevos participantes del entorno social. Compenetrarse en la vida social de la subestación implica el conocimiento de todos los resultados de esos procesos y, de alguna forma, tomar posición frente a ellos. Aunque los nuevos miembros de este contexto no están obligados a reproducir fielmente las prácticas establecidas, sí las tendrán en cuenta en el momento de guiar su comportamiento. Así, el estudio del aprendizaje adquiere relevancia como una parte de nuestro entendimiento de la consolidación, la conservación y el cambio de la cultura laboral.

Finalmente, la construcción y el reconocimiento de exigencias no explícitas como requisito para la admisión revelan pautas interesantes de la cultura laboral de organizaciones de largo alcance y fuertemente afianzadas, donde sus integrantes tienen una perspectiva de perpetuación mucho más sólida que la emanada de los contextos de flexibilidad. Tomar ello en cuenta para la caracterización de la cultura laboral en empresas de este tipo, con condiciones particulares dentro del ramo industrial, será una misión interesante para el estudio de perspectivas laborales en espacios institucionalizados.

Recapitulación

El seguimiento que se dio en las páginas anteriores al estudio de la asimetría como parte del proceso de aprendizaje tenía como fin aprovechar una señal que emergió del material empírico y utilizarla como eje explicativo general, para demostrar que, pese a que se da en distintas arenas y con múltiples variables, el proceso de aprendizaje es congruente con los lineamientos grupales e incorpora en todos esos ámbitos referencias a principios comunes. No se trata de un conjunto de elementos aislados en la vida de ciertos individuos, sino una serie de experiencias ligadas de sujetos integrantes de un campo social, cuyas acciones individuales representan una negociación entre los distintos intereses inmersos en el entorno.

La construcción elaborada desde el capítulo 2 y el seguimiento que se le dio en las páginas anteriores nos lleva a entender el papel del sujeto de manera distinta a como lo habían hecho las perspectivas individualistas. Si retomamos la frase del perfil empresarial “primero el hombre, después el producto”, podemos entender ese hombre con un punto de vista más rico, en el que el trasfondo grupal de las construcciones colectivas, con sus valores y sus prácticas, le han dado sentido.

Los planteamientos elegidos a la entrada de este capítulo resultaron útiles para entender los procesos que nos interesan. Las definiciones grupales sobre los conocimientos relevantes y sobre su estilo, así como las prácticas cotidianas informales reflejan que, junto a los condicionamientos tecnológicos y empresariales, existe la posibilidad de que los trabajadores modelen una serie de requerimientos específicos. Éstos, más que contraponerse con los de la empresa, pueden entrar en concordancia con ellos, e incluir allí sus propios valores a defender. Las ideas de Villavicencio sobre la calificación colectiva nos facilitaron entender factores como la valoración de la creatividad, la importancia de la trayectoria o el aprecio de la valentía, que son requisitos informales pero no por ello menos pertinentes para conferir a los trabajadores el estatus grupal de calificación, superando una visión tecnologicista del aprendizaje. De igual forma vimos que los saberes tácitos e implícitos, señalados por Nonaka y Takeuchi, complementan el cuadro definitorio de lo que es un obrero de CFE, y la importancia que su aprendizaje tiene para convertirse en miembro del grupo. Difícilmente habrá una definición explícita del pillaje o de la necesidad de la participación del ritmo relajado de trabajo como características propias que hay que adquirir, pero igualmente difícil será que un trabajador joven que los rechace y censure por completo llegue a ser plenamente aceptado por sus compañeros. Si nos hubiésemos limitado a la búsqueda del saber técnico y a entender sus mecanismos de transmisión, difícilmente hubieran quedado de manifiesto aquellos mecanismos que permiten la perpetuación de los conocimientos y prácticas distintivos de CFE.

CONCLUSIONES

Las organizaciones vistas como entornos sociales son un escenario atractivo para la investigación de aquellos fenómenos que los antropólogos han estudiado previamente en otros ámbitos. Ofrecen nuevos casos empíricos para enriquecer discusiones antes acotadas a los espacios que tradicionalmente habían despertado nuestro interés, y llaman también a una reflexión importante sobre la adecuación de nuestros esquemas y técnicas para la investigación social al colocar al etnógrafo en roles diferentes a los comúnmente aceptados, retándolo a plantear de manera distinta sus conocimientos profesionales.

Dentro de tal esquema, emprender estudios culturales dentro de organizaciones puede brindarnos respuestas interesantes, y es en este sentido que considero relevante la investigación del aprendizaje laboral como un tema que relaciona las experiencias individuales con los entornos grupales en los que tiene lugar, aunque se desarrolle en un ambiente distinto a los que normalmente se han elegido para ello.

Para llevar a cabo este estudio la perspectiva antropológica brindó un punto de acercamiento importante tanto en aspectos de metodología como de contenido teórico. En el primero de estos sentidos, la aproximación etnográfica revela información difícilmente asequible desde otras perspectivas, por lo que representa un buen medio para profundizar nuestro conocimiento sobre las organizaciones. Esto fue lo que intenté aprovechar para la caracterización de mi caso de estudio. En el otro sentido, los modelos conceptuales utilizados por la disciplina proporcionan visiones alternativas para el tratamiento de problemas que otras especialidades habían explicado desde una óptica distinta. Creo que esto resultó particularmente útil para introducir una dimensión cultural en estudios que habían estado más ligados a visiones individualistas y de determinismo tecnológico. Desde ahí, la descripción de los procesos de aprendizaje se enfocó a aspectos de detalle que antes no se habían tomado en cuenta y, para su explicación, se introdujo una escala que permitió entenderlo de acuerdo a preceptos más acordes con los paradigmas de la disciplina.

Compaginando los análisis del segundo y el tercer capítulo, podemos regresar con mayor certeza a responder la pregunta planteada al principio de este trabajo: ¿qué representa el

aprendizaje laboral para los nuevos trabajadores de la Subestación? Propuse la idea de que el aprendizaje laboral es en realidad un proceso muy amplio, relacionado con aspectos que rebasan con mucho la adquisición de una serie de destrezas técnicas necesarias para desenvolverse en la ejecución del trabajo. La descripción elaborada sobre el grupo nos permitió visualizar cómo es, además de una entidad productiva inserta en distintos procesos de trabajo, una entidad social diferenciada que, tras varios años de existencia, ha llegado a formular su identidad. Después vino un esfuerzo por explicar cómo esa dimensión cultural es un ámbito importante para la incorporación de los nuevos elementos integrantes del entorno social, que se agregan no solamente a las dinámicas productivas de la empresa, sino también al marco mayor en que éstas tienen lugar. Tocante a esto, una preocupación importante era demostrar que el sentido y la valoración de las habilidades técnicas relacionadas al concepto de calificación provienen no solamente de los condicionamientos tecnológicos, sino también, y en muy buena medida, del mundo de significados construido por los sujetos del entorno social, en un contenido implícito pero trascendental: la calificación oculta mencionada en la entrada de esta obra.

La otra parte importante del trabajo era identificar este espacio social como una estructura de poder, y después emprender el análisis de la entrada a esa estructura, reconociendo que la misma es fundamental para entender las formas en que los procesos de aprendizaje tienen lugar. Si la exposición fue la adecuada, podemos ahora entender que para la formulación introducida al principio la tesis desarrollada representa una respuesta útil. Entonces, la conclusión principal de este trabajo consiste en apreciar el tema del aprendizaje laboral con una visión que ha concedido mayor importancia a variables que tradicionalmente eran dejadas de lado.

Como colofón, creo que el trabajo nos brinda también una pista para el entendimiento de las peculiaridades de grandes organizaciones sólidamente constituidas, en las que la construcción de formulaciones culturales fuertes llega a tener características definitorias. Al preocuparse por los procesos que garantizan la reproducción de tales construcciones, puede darnos un apoyo para incrementar nuestro conocimiento del funcionamiento de las organizaciones, reivindicando la importancia del aprendizaje como elemento constitutivo.

BIBLIOGRAFÍA

Aoki, Masahiko

1990 *La estructura de la economía japonesa*, FCE, México.

CFE-SUTERM

2000 *Contrato Colectivo de Trabajo 2000-2002*, CFE, SUTERM, México.

Cole, Robert

1991 *Strategies for learning: small group activities in American, Japanese and Swedish industry*, University of California, Berkeley.

Comisión Federal de Electricidad

2001 Página de Internet <http://www.cfe.gob.mx>, consultada en julio de 2001.

De la Garza Toledo, Enrique, coordinador

2000 *Tratado latinoamericano de Sociología del trabajo*, El Colegio de México, FLACASO, UAM, México.

De Buen, Néstor

2001 “El sindicalismo en la industria eléctrica”, en la página de internet http://www.rosenblueth.mx/fundacion/Numero13/politicapensamiento13_sindicalismo.htm, consultada en julio de 2001.

Douglas, Mary

1998 *Estilos de pensar*, Gedisa, Barcelona.

Douglas, Mary y Baron Isherwood

1990 *El mundo de los bienes*, Grijalbo, México.

Giménez, Gilberto

1993 “Cambios de identidad y cambios de profesión religiosa”, en Guillermo Bonfil Batalla, coord., *Nuevas identidades culturales en México*, CONACULTA, México.

Gómez Tagle, Silvia

1980 *Insurgencia y democracia en los sindicatos electricistas*, El Colegio de México, México.

Guadarrama, Rocío, coordinadora

1998 *Cultura y trabajo en México: estereotipos, prácticas y representaciones*, UAM-Iztapalapa, Fundación Friedrich Ebert, Juan Pablos, México.

Kelly Novoa, Guillermo

- 1994 “Marco legal y servicio público de energía eléctrica en México”, en Daniel Reséndiz Núñez, coord., pp. 43-68.

Melgoza, Javier

- 1998 “La cultura política en ámbitos sindicales. Ensayo de revisión teórica y empírica a partir de la dimensión organizacional”, en Rocío Guadarrama, coord., pp. 357-385.

Montaño Hirose, Luis

- 2000 “La dimensión cultural de la organización”, en Enrique de la Garza Toledo, coord.

Montesinos, Rafael y Griselda Martínez

- 1998 “Límites y alcances de la cultura laboral en la dimensión empresarial”, en Rocío Guadarrama, coord., pp. 423-440.

Morgan, Gareth

- 1998 *Imágenes de la organización*, Alfaomega: RaMa, Santafé de Bogotá.

Nonaka, Ikujiro e Hirotaka Takeuchi

- 1999 *La Organización Creadora del Conocimiento*, Oxford University Press, México.

Reséndiz Núñez, Daniel, coordinador

- 1994 *El sector eléctrico de México*, CFE, FCE, México.

Reygadas, Luis

- 1998 “Estereotipos rotos. El debate sobre la cultura laboral mexicana”, en Rocío Guadarrama, coord., pp. 125-156.

Rodríguez y Rodríguez, Guillermo

- 1994 “Evolución de la industria eléctrica en México”, en Daniel Reséndiz Núñez, coord., pp. 15-42.

Rosaldo, Renato

- 1991 *Cultura y verdad. Nueva propuesta de análisis social*, Grijalbo, CONACULTA, México.

Thompson, Paul

- 1983 *The Nature of Work. An introduction to debates on the labour process*, The MacMillan Press LTD, London.

Turner, Víctor

1988 *El proceso ritual*, Taurus, Madrid.

Vázquez Gutiérrez, Alejandro

1994 “Los recursos humanos del sector eléctrico. Su capacitación, formación y desarrollo”, en Daniel Reséndiz Núñez, pp. 173-186.

Villavicencio, Daniel

1993 *Gestión de la mano de obra y aprendizaje tecnológico*, ponencia en el seminario internacional “Conducta empresarial y cultura tecnológica en América Latina: La industria química y petroquímica”, Caracas, documento fotocopiado.

1998 “La calificación de los trabajadores: Aprendizaje e innovación”, en *Continuidades discontinuidades de la capacitación en México*, UAM_Xochimilco, México.

2000 “Economía y Sociología: Historia reciente de una relación, conflictiva, discontinua y recurrente”, en Enrique de la Garza Toledo, coordinador, pp. 683-715.

Willis, Paul

1977 *Learning to labour. How the working class kids get working class jobs*, Saxon House, Westmead.

ANEXOS

CUESTIONARIO

La información que proporcione para este cuestionario será para uso académico y tendrá carácter confidencial.

Lugar y fecha de aplicación _____
Nombre del trabajador _____

1.-Lugar de nacimiento:

Localidad _____ Estado _____ (si tiene origen foráneo, ¿dónde habitaba antes de llegar a la zona de Texcoco?) _____

2.-Edad _____

3.-Estado civil:

() soltero () casado () divorciado () viudo () unión libre

4.-Lugar de nacimiento del padre _____ 5.-Ocupación _____

6.-Lugar de nacimiento de la madre _____ 7.-Ocupación _____

8.-¿Cuál es su máximo grado de estudios? _____ 9.-Lugar en que estudio _____

10.-Tipo de escuela:

() federal () particular () sistema abierto () INEA

11.-Otra instrucción o capacitación distinta de la escolar _____

12.-¿Cuáles fueron sus tres empleos anteriores a CFE?:

Lugar	Empresa	Puesto	Duración

13.-Tiempo dentro de CFE:

como temporal _____ como trabajador de base _____

14.-Puesto actual en CFE _____

15.-¿Cuál es la tarea que tiene asignada de acuerdo a su contrato? _____

16.-¿Cuál es la tarea que ejecuta diariamente? _____

17.-Al inicio, ¿tuvo dificultades para adaptarse y dominarla?: Sí () No ()

18.-¿De qué tipo? _____

19.-Al entrar a CFE, ¿quién lo inició en los aspectos técnicos? (puede marcar más de una opción):

*Su superior inmediato ()

*Un familiar o amigo ya inserto dentro de la empresa ()

*Otro de sus compañeros ()

*Ya contaba con conocimientos técnicos a su llegada ()

*Otro ()

20.- Durante sus primeros meses en la empresa, ¿cómo fue el trato de sus compañeros?

21.-Mientras fue trabajador temporal o si lo es actualmente, ¿tuvo o ha tenido una contratación continua o intermitente? _____

22.-¿Qué contacto lo recomendó ante la empresa? _____

23.-¿Qué contacto lo apoyó en la asignación de su base? _____

24.-¿Cree que es diferente el trato del sindicato para los trabajadores de base respecto a los temporales? Sí () No ()

25.-¿Por qué? _____

26.- ¿Y del personal de confianza? Sí () No ()

27.-¿Por qué? _____

28.-En sentido técnico, ¿considera que sus compañeros tienen los conocimientos necesarios para realizar las tareas encomendadas? _____

29.-¿Ha asistido usted a cursos de capacitación? Sí () No () En caso de respuesta afirmativa, llenar el siguiente cuadro

Lugar	Tema	Fecha	Impartido por	Quién lo asigno

30.-Qué importancia le da a cada uno de los siguientes factores en el aprovechamiento de los cursos:

	Ninguna	Poca	Mucha
Educación escolar			
Conocimientos de matemáticas			
Experiencia en el trabajo			
Trabajo en equipo			

31.- ¿Ha manejado equipo electrónico o computarizado para la realización de sus tareas? Sí () No ()

32.-¿Ya había manejado este tipo de equipo antes de incorporarse a CFE? Sí () No ()

33.-Si usted tuviera que elegir al ocupante de un puesto técnico, escogería:

- () a alguien que es conocido y de su confianza, aunque no tenga los conocimientos necesarios
 () a alguien que tiene los conocimientos técnicos, sin importar si es parte del grupo o no
 () a quien recomienda el Sindicato

34.- En los siguientes aspectos, ¿cree que la manera en que se ha dado la expansión y modernización de esta subestación ha sido favorable o desfavorable para los trabajadores?

	Muy favorable	Poco favorable	Desfavorable	No ha cambiado
Económicamente				
En la cantidad de actividades				
En la dificultad del trabajo				
En seguridad				

35.-¿Cree que las condiciones actuales para los recién contratados son más o menos favorables comparadas a las existentes cuando usted ingresó?
 más favorables menos favorables iguales

36.-¿Cuál es su ingreso actual? (catorcenal):

Salario neto _____ Percepción real aproximada, contando horas extra, viáticos, bonos, fondo de ahorro _____

37.-¿Cuántos ascensos de niveles salariales ha tenido? _____

38.-¿Y escalafonarios? _____

39.-¿Cuál cree que es el medio principal de ascenso en CFE? _____

40.-Si estuviera usted encargado de calificar los ascensos, ¿qué aspectos tomaría en cuenta?

41.-¿Usted participa activamente con el sindicato? Sí No

42.-Usted asiste a sus asambleas:

- siempre
- a la mayoría
- ocasionalmente
- muy raras veces

43.-¿Conoce a la planilla que representa a su sección actualmente? Sí No

44.-¿Conoce el contrato colectivo? Sí No

45.-Ha pertenecido a la representación sindical Sí No En caso de respuesta afirmativa, ¿qué cargo ocupó? _____

46.-¿Cuál es su opinión sobre sus líderes de sección actuales? _____

47.-¿Y sobre sus líderes nacionales? _____

48.-¿Cómo evalúa el desempeño de su sindicato, en cuanto a sus necesidades personales y colectivas? _____
