



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**LA VIOLENCIA SIMBÓLICA EN LA ORGANIZACIÓN DE
MANUFACTURA DE FUNDICIÓN FUSA**

T E S I S

**Que para obtener el grado de
Maestría en Estudios Organizacionales
Presenta:**

RENATA SOLLEIRO MUÑOZ

**DIRECTOR DE TESIS
Dr. Eligio Calderón Rodríguez**

**MEXICO D.F.
2013**

Índice

Introducción	4
Capítulo 1: Estructura Organizacional	33
Relación vertical	35
Relación horizontal	37
Características estructurales	39
Especialización: una relación de posición entre puestos	40
Estandarización de tareas: la relación de normalización de las relaciones entre grupos	43
Formalización: la razón contractual de las relaciones entre elementos	47
Centralización: las relaciones de influencia	50
El modelo de diferenciación estructural	53
Estructura y diferenciación	54
Estructura y violencia simbólica	56
Capítulo 2: Condiciones laborales	60
Entrando a la organización	60
Formación de la diferenciación	66
Los elementos de la diferenciación	68
Construyendo la aceptación	71
Aprendizaje y transmisión de las prácticas institucionalizadas	74
Las condiciones de trabajo temporales: turnos de trabajo	75
La influencia de las condiciones laborales en la formación de la violencia simbólica	79
Capítulo 3: Los espacios físicos en la organización	82
El discurso de los espacios físicos	82
Disposición y carácter performativo del espacio	84
Territorialidad y relación de influencia	89
La distribución espacial: una relación de posición	90
Primer corte; la relación de posición en las edificaciones	95
Segundo corte; la relación de posición entre espacios de trabajo y espacios orgánicos	98
Capítulo 4: Nacimiento Organizacional	107
La búsqueda del sentido compartido	107
Reclutamiento dentro de la organización	111
Proceso de contratación en la empresa	115
Creación de un lenguaje común	117
La aceptación del Núcleo Discursivo	122
Mecanismos de aceptación creados por el nuevo miembro	123
Mecanismos de aceptación utilizados por el grupo	128
Capítulo 5: Relaciones personales en la organización	134
Las estructuras creadoras de relaciones personales	134
La educación en las relaciones personales	139

Los espacios personales	141
La influencia del género en las relaciones personales	144
La violencia simbólica en las relaciones personales	158
Capítulo 6: Relaciones entre elementos humanos y no humanos en la operación	160
Los artefactos dentro de las organización	160
La formación de la relación entre sujetos y artefactos	165
Desarrollo de relaciones sensoriales y afectivas con los artefactos	169
La utilización del significado de los artefactos	175
La propiedad de los artefactos en el área de trabajo	178
Capítulo 7: Proceso, accidentes y enfermedades laborales	182
La industria de alto riesgo	182
Biologizar la construcción social	184
El esfuerzo físico, virilidad y hombría	188
Mecanismos de aceptación de riesgos de trabajo	192
Capítulo 8: Medición y control del proceso	200
Objetivos organizacionales	200
Las relaciones que se establecen a partir de la medición	205
Subordinación al objetivo	212
Confianza y medición del desempeño	213
El mito de la eficiencia	220
Los mecanismos de control en la medición	226
La violencia simbólica en la medición y el control	227
Conclusiones sobre violencia simbólica en la organización	230
La violencia simbólica presente en las relaciones de la estructura organizacional	230
Modelo de análisis relacional para encontrar las diferenciaciones en los espacios organizacionales	236
Modelo de análisis de violencia simbólica presente en las relaciones organizacionales	246
Consideraciones finales	254
Bibliografía utilizada	258

Introducción

Panorama General

Muchas ideas me han animado a escribir este trabajo, sin embargo una de las más persistentes mientras trato de darle forma a su preámbulo, ha sido los devastadores efectos de una violencia de la que no se habla, que no se siente mientras se va gestando y sólo se aprecia a la distancia, cuando las consecuencias son irreparables.

Uno de los fenómenos sociales violentos, sobre el que más páginas de investigación se apilan año tras año, es la cuasi exterminación de la población judía en la Europa nazi de los años 30's y 40's. No es mi interés discutir el entramado histórico y político que se gestó durante estos años, sino poner un pequeño acento a una circunstancia que poco se estudia, aunque permanece presente en cada relato: la aceptación de las medidas implantadas por el régimen nacional socialista y la pregunta que no puedo sacarme de la cabeza ¿qué ocurrió para que toda una nación aceptara sin cuestionar las acciones de un régimen que ocasionó tantas muertes? ¿porqué nadie opuso resistencia suficiente para detenerlo?

Responder a esta pregunta nos lleva por muchos eventos que convergieron, sin embargo uno de ellos ha llamado mi atención. Cuando se establece el gobierno del Führer en 1933, Alemania había pasado por casi una década de una lenta pero constante imposición de elementos simbólicos que fomentaban el nacionalismo y los privilegios étnicos. Eran ya los años 20's cuando empezaron a "castigar con violencia bruta la inobservancia de sus signos, golpeado a los peatones inofensivos que no saludaban las banderas en su columna de marcha" (Pross; 1989:36). Toda la ideología se iba reforzando con condicionamientos punitivos hasta que poco a poco se aceptaba, tanto que la violencia contra la población judía era un hecho natural al que ni siquiera se tenía que cuestionar.

Eventos sociales como este o como uno más cercano, el estallido de la violencia en México durante los gobiernos panistas, en especial el recrudecimiento de los asesinatos y el aumento del fenómeno del narcotráfico a partir de la declaración de “guerra” de Felipe Calderón, se basan en la imposición de un sistema simbólico orientado a que ciertas poblaciones perciban cierta realidad¹. La interpretación del “orden de las cosas” como incuestionable, pero sobre todo cuando dicha interpretación se utiliza para otorgar privilegios a un individuo o grupo de ellos por sobre otros, es el fundamento del término acuñado por Bourdieu como violencia simbólica.

Tal concepto nace en el seno de la sociología y poco a poco comienza a ser estudiado bajo diversas perspectivas, pero la mayoría de ellas lo han ubicado en un terreno puramente social. Sin embargo, en este trabajo, la propuesta es incorporarlo y estudiarlo desde la perspectiva organizacional. Pero no se piense que esta inserción de la violencia simbólica dentro de la organización, como otra perspectiva para desentrañar su funcionamiento se ha hecho al azar.

Uno de los principales detonantes del cual partimos para iniciar nuestro estudio es el tema de la violencia en el terreno laboral. Los estudios sobre maltrato laboral (por ejemplo la creciente cantidad de investigaciones que se ha hecho sobre la exploración del “Mobbing”²) como una forma de violencia dentro de las organizaciones, han cobrado auge en países como Suecia, Noruega, Estados Unidos o Alemania, y se han establecido legislaciones que protegen a los

¹ Es posible observar en México la apología que durante casi tres décadas se hizo de la violencia directa en los medios masivos de comunicación, películas del género de “ficheras” o donde los héroes terminaban siendo narcotraficantes y policías corruptos, como en el caso de las famosas sagas de los “hermanos Almada” o el surgimiento de géneros como el narco-corrido, facilitaron la gestación de generaciones que ven en el narcotráfico, el asesinato o la corrupción, como medios legítimos para mejorar sus condiciones de vida. No ahondaremos en este complejo fenómeno pero tampoco podíamos dejar de mencionarlo en este trabajo.

²El “Mobbing” entendido como aquella “comunicación hostil e inmoral que es dirigida de manera sistemática por una o varias personas principalmente hacia un individuo [...], puede ser mutuo hasta que uno de los participantes se convierte en el desvalido [...] y tiene lugar con frecuencia durante un largo período, ocasionando un considerable sufrimiento psíquico, psicossomático y social” (Leymann y Tallgen, 1989 en Leymann; 1996).

trabajadores de las múltiples formas que adopta, como las múltiples violaciones a los derechos laborales, inequidades de clase o género, estratificación salarial asimétrica, la segregación ocupacional y muchos otros (Peña; 2007:13). Pero a pesar del énfasis con que se adquieren nuevos conocimientos al respecto, en países como México la investigación es escasa y los medios para realizarla aún menores.

Nosotros no nos avocamos precisamente a los aspectos de éste fenómeno laboral, sino a la búsqueda de los elementos que subyacen en la misma base de la organización y que pueden derivar en efectos tan nocivos como la violencia directa, afectando a quienes pertenecen a ella.

Otra de las ideas de donde surgió la necesidad de llevar la violencia simbólica a un ámbito organizacional, es que este tipo de violencia necesita un “universo social donde recibe el refuerzo permanente de las estructuras objetivas y de una expresión colectiva y pública” (Bourdieu; 2000:2), y consideramos que dentro de la organización, existen este tipo de estructuras objetivas que permiten la aparición y perpetuación de la violencia simbólica. Por ello hemos encontrado la viabilidad de llevar un fenómeno hasta ahora sociológico hacia la perspectiva de análisis de los Estudios Organizacionales.

Llegado a este punto, es necesario establecer el objetivo general del trabajo que es **realizar un análisis de la formación, la aceptación y las afectaciones de la violencia simbólica** en la organización. Debido a que un análisis de estas características dentro de la organización no ha sido explorado, creemos que es necesario proponer un **modelo de análisis de la violencia simbólica** que nos permita traducir los conceptos teóricos de la sociología para observar la realidad organizacional. En aras de que el presente trabajo consiga tales objetivos, hemos transitado por diferentes enfoques a lo largo de los ocho capítulos que lo componen. Más allá de hacer aquí un resumen de todos ellos, queremos establecer la serie de elementos que han servido como guía para avanzar en esta tarea.

El punto de partida de toda la investigación fue situar la violencia simbólica en un “espacio” dentro de la organización. Y lo encontramos en la premisa de la existencia de cierta realidad organizacional. ¿Cómo se crea el “mundo” de la organización? ¿Qué determina la percepción de los actores en una particular realidad organizacional? Para resolver estas cuestiones nos decantamos por el enfoque relacional de Bateson, que sostiene que “ver el mundo atendiendo a las cosas es una deformación sustentada por el lenguaje y que la visión correcta del mundo es aquella que atiende a las relaciones dinámicas que rigen el crecimiento” (Bateson; 1993:390).

Esto significa que los seres humanos no pueden conocer el mundo sólo enumerando los elementos que hay en él; por el contrario, únicamente lo hacen cuando entran en una relación con lo que está fuera de ellos, creando así un entramado de relaciones entre las diversas partes que componen un sistema, en este caso la organización. Es por eso que exploramos aquí las relaciones a diferentes niveles, desde una simple entre dos elementos, humanos o no, hasta relaciones que involucran a grupos o a la organización en su conjunto.

Pero las relaciones entre elementos organizacionales no son aleatorias, sino que obedecen a patrones de conflictos tensionados que permiten su movimiento cuando se realiza una negociación para resolverlos o por lo menos mantener las fuerzas en equilibrio, dando origen a la existencia de instituciones que terminan siendo “el lugar en donde se articulan, se hablan, las formas que adoptan las determinaciones de las relaciones sociales” (Lapassade; 1987:199), donde estas fuerzas en tensión ocurren en el proceso mismo de institucionalización que se trata de “adquirir una forma material, es volver a lo que negaban las fuerzas instituyentes del grupo o del movimiento, es adoptar las formas u las normas instituidas a fin de existir como institución” (Lapassade; 1987:211).

Las relaciones se convierten en patrones que devienen en procesos formalizados que crean las estructuras organizacionales, pero que también las niegan en un proceso dinámico que funciona como juego social para crear una suerte de

devenir institucional en que constantemente se crean y modifican las instituciones (Lapassade; 1987:211).

Nos referimos en plural a estructuras porque, si bien sólo una se acepta por la organización a la que llama “formal”, también hay estructuras paralelas que se crean a partir de interacciones no reconocidas, pero que actúan en ocasiones con mayor peso que las oficiales en las actuaciones de los miembros. Esto quiere decir que

“existen numerosas maneras de registrar, reconstruir y representar la estructura de comportamientos en el curso de una interacción. Una de estas maneras consiste en suponer que toda interacción posee un orden del día, un plan de organización o un programa cultural, ‘interiorizado’ de una manera o de otra por cada participante” (Schefflen en Bateson; 1982:151).

Sin la existencia de relaciones, carecen de sentido las acciones de cada sujeto dentro del ámbito organizacional, puesto que ellos se convertirían en meros elementos desarticulados. Las relaciones fungen como conectores del tejido organizacional y en éste trabajo planteamos su observación directa para encontrar en ellas, que no en la descripción o el recuento de los elementos aislados, las pautas de la formación, la aceptación y transmisión de la violencia simbólica. Consideramos que no es posible hacer un análisis organizacional de este tipo si no se conoce el tipo de interacción y los componentes que la condicionan.

A lo largo del trabajo se irán desentrañando diferentes relaciones que ocurren en una multiplicidad de niveles, por lo que se han establecido varios “espacios” donde encontramos eventos de aprendizaje, amistad, tareas productivas, acuerdos, contratos y muchos más. Para establecer la taxonomía de dichos espacios nos hemos preguntado ¿cuáles son las características de las relaciones que se forman en la organización?, y sobre todo ¿bajo qué pre-concepciones culturales concernientes a la violencia simbólica se establecen y desarrollan dichas relaciones? Conjuntamente con la categorización de dichas características o de los elementos culturales que subyacen en ellas, también se busca demostrar que

según los espacios de interacción, los elementos que intervienen son distintos y los sistemas valoriales con que se interpretan las acciones también lo son.

Cuando nos referimos a los sistemas valoriales entramos en el campo de la interpretación de los actores, y con ello descubrimos uno de los conceptos más importantes sobre el que gira este trabajo y que ha sido la clave para iniciar el análisis de la violencia simbólica en la organización: la diferenciación. Sin ese elemento nos sería imposible comprender el fenómeno que investigamos.

Podemos resumir que las relaciones son el “sitio” donde ocurren las “acciones”, y las que nos ocuparán son donde se hace explícita o implícitamente una diferenciación. Únicamente con ambos componentes nos ha sido posible comenzar el análisis, basándonos en que “el primer paso que debe darse para definir las unidades o las partes del proceso de socialización ha de ser explicar esos dos niveles de orden: las ‘acciones’ y los ‘contextos’ ” (Bateson; 1993:120). El “contexto” es la relación, el sitio donde ocurre la acción, y la “acción” son los actos de diferenciación que se realizan en ella.

Profundizando en la “acción” de diferenciación, ésta la consideramos como clave para el análisis porque hemos apuntado que la violencia simbólica ocurre cuando se otorgan privilegios sobre un individuo o grupos sobre otros, y ello comienza cuando se aplican “principios de división que conducen a clasificar todas las cosas del mundo y todas las prácticas según distinciones reducibles a la oposición” (Bourdieu; 2000:4). Durante la generación de pensamiento, el individuo necesita establecer clasificaciones basadas en lo que conoce previamente. Lévi Strauss define con la teoría del totemismo la función de estas categorizaciones:

“[La sociedad] sólo es posible si los individuos y las cosas que la componen están repartidos en diferentes grupos, es decir, clasificados, y si estos grupos mismos son clasificados unos en relación a otros. La sociedad supone pues una organización consciente de sí, que no es más que una clasificación” (Lévi-Strauss; 1960: 632-633).

Por lo tanto la categorización de todo aquello que ocurre en la relación crea un patrón en las redes de interacción que dan origen a la organización. Los criterios de discriminación utilizados con tal fin, generalmente están arraigados de manera profunda en valoraciones morales hechas con el principio de polarización, donde no existe discrecionalidad intermedia, esto es, un mundo reducido únicamente a dos posibilidades: bueno o malo, clases alta o baja, privilegiados y no privilegiados, dominados y dominadores. Así se “aprehende al mundo social y a sus divisiones arbitrarias como naturales, evidentes, ineluctables” (Bourdieu; 2000:4).

Las diferenciaciones ocurren, se actúan, los miembros reaccionan ante ellas y se asumen actitudes según lo que interpretan sobre ellas, poco a poco “las diferencias en prácticas, en bienes poseídos o en opiniones expresadas se convierten en diferencias simbólicas” (Bourdieu; 1988: 271), y en este nivel comienzan a manifestarse como “signos de distinción” o principios de “visión y división” (Bourdieu; 1988:273).

En los siguientes capítulos encontraremos una gran cantidad de formas que asume la diferenciación y los consecuentes signos de distinción que ocurren en entre los miembros de la organización, como el género, la posición social, el nivel cultural o la jerarquía, y encontrarlas nos servirá para dirigir el análisis que nos hemos planteado realizar.

Asociado a lo anterior nos preguntamos si la aparición de las diferenciaciones y los consecuentes signos de distinción ocurren de manera natural o de alguna manera es propiciada por la misma organización. Esto nos ha llevado a investigar ¿qué buscan los actores cuando establecen una relación y qué distinciones se llevan a cabo en una organización en particular?, y también si estas ¿pueden ser creadas o mantenidas para servir como instrumentos para conseguir ciertos fines?

En éste punto nos fue preciso partir de la existencia de fines o intereses, tanto de la organización como de los individuos que la componen. Por lo tanto hemos indagado también sobre los objetivos de existencia de la organización para

comprender la tónica que anima el establecimiento de determinadas interacciones y la lógica que se utiliza durante dichas relaciones, cuáles son valoradas, incentivadas y qué otras tratan de eliminarse o controlarse.

Al estudiar un fenómeno como la violencia no podemos dejar de lado que ésta “se distingue por su carácter instrumental” (Arendt en Lukes;1986:65), puesto que en ella se busca que los actores adopten como suyos los intereses de la organización, mientras que ellos también buscan cumplir con sus propias motivaciones sirviéndose de los demás y de cualquier recurso que se encuentra a su alcance; ésta tensión hace surgir dos tipos principales de estructuras organizacionales, en el primer caso la estructura formal y del segundo las estructuras informales paralelas.

La estructura organizacional la observamos en la práctica como una serie de interacciones estandarizadas entre sus miembros que se instrumentan para cumplir con intereses propios u organizacionales, donde todas ellas poseen cierto grado de institucionalización. Ante lo que nos han asaltado las preguntas ¿Cómo influye la estructura en el desarrollo de la violencia simbólica en las relaciones organizacionales? ¿La estructura crea espacios de diferenciación? ¿Cuáles son y cómo funcionan éstos?

Para establecer un vínculo entre estructura y violencia, comenzamos recurriendo a la definición de violencia, para ello nos servimos de la que hace la OMS en el Informe sobre la violencia y la salud: “es el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones”³.

Para este trabajo es conveniente utilizar dicho concepto de violencia, puesto que buscamos identificar las causas de la violencia simbólica que potencialmente pueden convertirse en actos contra los miembros de la organización lacerando y

³ Informe Mundial sobre la Violencia y la Salud. Ginebra
http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/world_report/en/Abstract%20spanish.pdf.

poniendo en peligro su integridad como seres humanos. Con ello no pretendemos limitar la enorme riqueza que puede ofrecer el fenómeno de la violencia, puesto que también comprendemos que la violencia es un componente importante en los procesos de formación y movimiento de la institución⁴.

La estructura organizacional es una institución dinámica animada por la existencia de la violencia, en una paradoja donde la violencia es necesaria para su creación y mantenimiento, pero también puede derivar en casos que vulneran a los individuos, nosotros nos enfocaremos a lo largo del presente estudio a tratar de desentrañar la violencia desde la segunda perspectiva, sin embargo no podemos dejar de mencionar que se trata de un enfoque parcial y muy específico del fenómeno.

Consideramos a la estructura en sí misma una manifestación violenta, que obliga al sujeto a acatar sus normas y lo aleja de sus motivaciones, a través de un sistema de recompensas y castigos que moldean su comportamiento. Pero puntualizamos que la violencia ejercida sobre los individuos tiene diferentes tipos e intensidades de afectaciones, dependiendo de los elementos involucrados. Así

⁴Al respecto Manero menciona que “sería impensable una sociedad que haya extirpado completamente la violencia. La violencia es necesaria para sobrevivir, para generarnos como sujetos, para sostener una sociedad dinámica y en crecimiento. Sin embargo, resulta imposible trazar con nitidez una línea que separe la violencia destructiva de la constructiva” (Manero; 2009:2). La violencia permite la formación de las instituciones, sin embargo como afirma el autor, la línea entre la violencia “destructiva” y “constructiva” es difícil de distinguir. Consideramos que por ello resulta espinoso intentar tomar partido para tratar de eliminar toda violencia, puesto que tal intento podría implicar paralizar la dinámica de las instituciones. Ante todo lo anterior, encontramos una idea inicial que parece dar guía a nuestro trabajo sobre violencia simbólica, afirma Castoriadis que “el hombre se educa a si mismo transformando sus pulsiones, para que se conviertan en fundadoras y reguladoras de las ciudades” (Castoriadis; 1999:41). Si es posible que las pulsiones que dan origen a la violencia puedan ser objeto de “educación” o reorientación para que la violencia construya y regule las actividades humanas o hacia la ruptura de las instituciones anquilosadas y poco funcionales, podemos permitirnos entonces buscar también (no exentos de caer en criterios valorativos, por supuesto) aquellas manifestaciones que tengan “probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones” a los actores organizacionales, a las que trataremos como esa “violencia destructiva” de que habla Manero, y tratar de evidenciarlas para que ellos mismos determinen si habrán de erradicarlas o mantenerlas.

podemos observar que “aunque los actores nunca son totalmente libres”, en un sistema que los utiliza, también existe una relación de bidireccionalidad, donde el sistema se ve influido por las “presiones y las manipulaciones de los actores” que muchas veces se encuentran en las estructuras informales (Crozier; 1990:37) y que son resultado del proceso de institucionalización.

Nuevamente surgen cuestionamientos ante estas afirmaciones ¿cómo traducir estos conceptos desde la teoría hasta la realidad organizacional? ¿En qué componentes de las relaciones se expresa y preserva la violencia simbólica? Para responder partimos de los conceptos asociados con el fenómeno que observamos. Sabemos que la “violencia simbólica, para ponerlo lo más simple y llanamente posible, es la violencia que es ejercida sobre un agente social con su complicidad” (Bourdieu; 1992:167). Entonces el fenómeno se convierte en algo complejo, porque no es una imposición externa a la que se resisten los actores, sino que se sirve también de la complicidad de quien la recibe, lo que implica que se ponen en marcha diferentes procesos en los que ambas partes buscan ver cristalizados sus intereses a través de una “sumisión inmediata y prerreflexiva de los cuerpos socializados” (Bourdieu; 2000:6).

En cada uno de los capítulos que integran ésta investigación indagamos los mecanismos que utilizan los individuos para convertirse en copartícipes de su propia dominación y la forma en que se genera la aceptación irreflexiva de los preconceptos sociales y culturales violentos.

Para establecer el panorama completo de los elementos que intervienen en el modelo de violencia simbólica que hemos desarrollado, aún nos queda por decir que las acciones no pueden ser analizadas sin el vehículo que las conduce: las prácticas comunicacionales.

Apoyamos que la organización más allá de su carácter aparentemente “continuo”, se encuentra siempre experimentando cambios y por ello tenemos una visión de ella como “una colectividad social, que se produce, se reproduce y se transforma por medio de las prácticas de comunicación habituales, interdependientes y

deliberadas de sus miembros” (Mumby en van Dijk, 2000: 263). Las relaciones no pueden ser concebidas sin la presencia un lenguaje compartido entre agentes sociales, que crea y recrea en su ocurrencia el esqueleto interaccional, por lo que tienen gran importancia como creadoras del sustento estructural de la organización.

Los sistemas de prácticas comunicacionales pueden ser vistos también como discursos que son “el sustrato para organizar por medio de proveer conjuntos de representaciones, postulados, narrativas, imágenes y códigos que producen formas de observar objetos y eventos” (Kuhn; 2006:1342). Son ellas las que nos permiten asomarnos al modo en que los actores perciben y como su nombre indica “actúan” ésta realidad particular, a través de la estructura subyacente de mitos, sistemas simbólicos, afectos o creencias. Debido a que ellas se consolidan en una gran diversidad de códigos objetivos, reales y observables, por eso hemos encontrado en ellas el medio de nuestro análisis.

Las prácticas comunicacionales, y en particular los lenguajes y discursos, fueron nuestra llave para dilucidar el “orden estructurante” de los elementos que mantienen cohesionadas a las relaciones, constituyendo los espacios donde se encuentra y reproduce la violencia simbólica. Es en el devenir comunicacional, donde se crean interacciones y se transforman las identidades individuales y colectivas, formando “un dominio de autoridad legítima, [que] favorece ciertos comportamientos y prácticas lingüísticas a expensas de otros” (Brown, 2005:1050). Es por medio de este favorecimiento de ciertos aspectos lingüísticos, que se busca limitar o acotar a los miembros para adoptar significantes propios de las estructuras, sobre todo la formal, para obtener de ellos respuestas condicionadas y previsibles.

Pero a lo largo del trabajo encontraremos que las interacciones comunicacionales no están circunscritas al terreno de las expresiones lingüísticas, sino también implican manifestaciones que incluyen la reproducción de sistemas simbólicos, ya sea en el ámbito verbal o conductual, donde las acciones tienen un significado y pueden ser “leídas” en cuanto se conocen los códigos utilizados.

Para finalizar tenemos que mencionar que la violencia simbólica, a pesar de su carácter sutil y prácticamente indetectable, en su carácter “destrutivo” puede derivar en afectaciones de todo tipo en los individuos, los grupos y la misma organización. El principal obstáculo para realizar un análisis de ella ha sido que, por sus mismas características, se tiende a negar el daño que produce en las personas y se tiende a minimizar también sus consecuencias.

Esperamos que al proponer éste trabajo de investigación, la visión del fenómeno incida en tratar más a fondo, en posteriores investigaciones, aspectos poco tratados en los Estudios Organizacionales y permita comprender a la organización también como un resultado de elementos sociales, históricos, institucionales y comunicacionales, no circunscribiéndola a un espacio temporal concreto, sino involucrando también las capas sedimentarias que se han ido formando en todos estos aspectos hasta desplegarse en el momento presente.

Antecedentes del Estudio de Caso

En este capítulo se analiza la organización FUSA (Fundición SA)⁵ bajo la premisa de conceptualizarla como un entramado de interacciones sociales que dan cohesión y sentido a su existencia, en el que las relaciones entre los individuos generan una multiplicidad de significantes, entre los que se encuentran aquellos que propician y perpetúan la presencia de la Violencia Simbólica, observable en las características de las prácticas comunicacionales.

En FUSA, la creación, aceptación y mantenimiento de éste tipo de violencia, nos ha hecho seleccionarla por un cúmulo de particularidades. Entre ellas nos parece relevante que dicha empresa de giro automotriz, recientemente se ha incorporado al régimen de maquila, después de más de 30 años de operar como una compañía independiente. En la actualidad pertenece a la división de Ejes Ligeros de un Corporativo Transnacional, dedicada a la manufactura, ensamble y

⁵ Como una anotación adicional queremos hacer notar que se realizó un acuerdo de confidencialidad con la empresa, por lo que el nombre de FUSA no es real, los nombres de todos los informantes han sido cambiados también.

distribución de autopartes para vehículos de uso particular. El Corporativo es de origen norteamericano y posee 90 empresas dedicadas a diferentes rubros, distribuidas en 26 países, por lo que puede ser descrita como una empresa transnacional de configuración divisional.

Conjuntamente con FUSA, cinco empresas más de manufactura integran el corporativo en México, con diferentes giros dentro del mercado metal-mecánico; FUSA manufactura de productos de fundición de Hierro Nodular para la industria automotriz y su principal cliente inmediato es otra de las filiales del grupo que se dedica al Maquinado y Ensamble de las piezas que envía regularmente FUSA.

Quien elabora la normatividad que rige formalmente las actividades productivas de FUSA es el Corporativo. Este produce en sus oficinas corporativas de Norteamérica, elementos discursivos idénticos que se transmiten a todas las filiales con la intención de que en la práctica se reproduzcan conductas de respuesta normalizadas, que son monitoreadas y controladas con sistemas también prediseñados por ellos.

Las operaciones bajo el régimen de maquila, en este caso particular significan que el corporativo crea objetivos de eficiencia para la manufactura de piezas, elabora procedimientos de control y delimita las especificaciones del diseño de productos. La injerencia es directa en estos puntos, sin embargo la empresa goza de cierta autonomía para diseñar la mayoría de los procesos productivos que utiliza para la manufactura.

El corporativo también impone normas de conducta generales, modelos de calidad, la forma que adquirirá la estructura (con énfasis en la configuración del ápice directivo) y los sistemas de flujo de información que utiliza la empresa matriz y las filiales para comunicar los resultados de sus operaciones.

A partir de lo anterior, se observa que el discurso formal del corporativo configura una red de comunicación dentro de la organización, traducido esto en un condicionamiento de las relaciones de interacción entre los miembros de la organización, que se manifiestan en determinados patrones o estructuras

organizacionales. Los patrones o estructuras relacionales de FUSA son determinados por el discurso estandarizado del corporativo y son hasta cierto punto reproducidos por los miembros, sin embargo esto no implica que el discurso formal corresponda al que ocurre en la realidad, debido a la diversidad de significaciones que los actores sociales asignan a los contenidos discursivos a partir de sus propios marcos referenciales.

Varias peculiaridades de ésta organización nos han llevado a seleccionarla para realizar éste estudio de caso, las resumimos a continuación:

- La empresa FUSA es clasificada como una industria de alto riesgo por las actividades de fundición realizadas en ella, además de contar con un promedio de 24 accidentes incapacitantes anual, una rotación anual del 30% en años anteriores al 2013 y niveles de alta morbilidad.
- Un factor que también llamó nuestra atención es la estructura social del personal operativo donde poco más del 70% es población masculina y sólo operaciones muy específicas del área productiva son realizadas por mujeres. En el área administrativa estos porcentajes se mantienen con similar distribución.
- La empresa ha experimentado varios periodos de reajuste y cambios principalmente en su configuración física, sin embargo las instalaciones originales ocupan el mismo espacio y están distribuidas en modo semejante como comenzaron a dar servicio. La posibilidad de observar diferentes tipos de áreas dentro de la empresa es también importante para el estudio, y la FUSA cuenta con sitios muy bien diferenciados para realizar operaciones, oficinas, servicios higiénicos, de descanso o alimentación.
- Debido a su proceso, es posible observar en ella una estructura bien definida de puestos, roles, documentación, actividades estandarizadas, mismas que nos permiten hacer un análisis contrastado entre las acciones establecidas de manera normativa y las que se realizan cotidianamente.

Metodología de análisis del caso

Cuando se definió que la empresa FUSA sería el espacio para observar las particularidades de la violencia simbólica que nos atañían, se tomo la decisión de realizar en ella una serie de estudios exploratorios, para luego continuar con estudios explicativos que abrieran el panorama profundizando más en el tema.

Consideramos iniciar con estudios exploratorios puesto que el tema de la violencia simbólica ha sido poco analizado desde la perspectiva organizacional y este tipo de metodología nos permitiría entonces “examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández; 2007:100). Existe una gama de estudios de violencia simbólica desde perspectivas institucionales, sociológicas, antropológicas e incluso en terrenos como la publicidad, los medios de comunicación y las políticas públicas, sin embargo dentro de una organización, los análisis no son suficientes como para establecer alguna corriente de estudio que ahonde en la multiplicidad de facetas que puede asumir este tema.

No es nuestro objetivo realizar un trabajo de profundidad tal que abarque y discuta todos los aspectos posibles de la ocurrencia de la violencia simbólica en las organizaciones, sino únicamente traer al terreno del análisis organizacional una perspectiva poco tratada. Es menester, entonces, la obtención de información que abra la puerta a futuras investigaciones más completas y que aborden problemáticas que afirmen o se contrapongan a las que se plantean aquí.

Sin embargo a pesar de la superficialidad con que se tratan los temas investigados, hemos hecho también un esfuerzo para comenzar el proceso de conceptualización de algunos aspectos, por ejemplo del proceso inicial de formación del núcleo discursivo que permite la socialización, a través de la comprensión del lenguaje simbólico o sobre la identificación de los afectos desarrollados en las relaciones entre actores humanos y artefactos, por citar algunos. Por ello también el trabajo es un ejercicio de estudio explicativo en “va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de

relaciones entre conceptos; es decir, está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales” (Hernández; 2007:108)

La perspectiva de ACD

Uno de los puntos angulares sobre el cual descansa la perspectiva de análisis que planteamos para estudiar el caso de FUSA ha sido el Análisis Crítico del Discurso (ACD), ya que nos adentramos en el lenguaje y el discurso como un vehículo que permite observar los fenómenos sociales que ocurren dentro de las interacciones, puesto que de ellos se sirven los actores organizacionales para “alcanzar metas sociales” y también “actúan en el mantenimiento y cambio social” (Bloor; 2007:2).

Nos hemos decantado por el ACD porque consideramos que es un enfoque en el que se pueden observar fenómenos de poder, dominación y control que tan importantes resultan para un estudio como el que presentamos aquí, donde

“el tema central en el ACD es la comprensión de que el discurso es un aspecto integral del poder y control. El poder es tomado por ambas instituciones e individuos en la sociedad contemporánea y cualquier desafío al estatus quo reta a aquellos que ostentan el poder. Así el compromiso con la ‘equidad y justicia social’ es en sí mismo un desafío a aquellos que son responsables de mantener las inequidades e injusticias en la sociedad contemporánea y debe ser el mayor interés para aquellos que desafían el estatus quo.” (Bloor; 2007:4)

La utilización de la metodología del ACD nos confronta con la observación directa de los elementos que puedan resultar factores de “inequidades e injusticias” y como podemos recordar, la violencia simbólica tiene su fundamento en la utilización de las diferencias para constituir estructuras de dominación que mantengan el estatus quo de clases, género, capital cultural, etc. Aclaremos, empero, que no trataremos ampliamente el tema de poder sino que nos concentraremos en el fenómeno de la dominación puesto que tal como lo marca esta perspectiva de análisis:

“el verdadero problema ético del que debemos ocuparnos en la investigación crítica del discurso no es el poder, sino el ejercicio ilegítimo del mismo, esto es, el abuso de poder o dominación” (van Dijk; 2000:49)

Por todo lo anterior haremos nuestros algunos objetivos del ACD para guiar el camino en la exploración de la violencia simbólica, así que adicionalmente a los que ya hemos planteado anteriormente en este apartado introductorio incorporaremos los siguientes:

- “Analizar las practicas discursivas que reflejan o construyen problemas sociales;
- investigar como las ideologías pueden convertirse en un lenguaje congelado y encontrar formas de romper el hielo;
- y buscar cómo aplicar estos objetivos a casos específicos de injusticia, prejuicio y malos usos del poder.” (Bloor; 2007:12)

Cabe resaltar que no pensamos que el discurso sea la única vía, ni mucho menos el único factor existente en los procesos organizacionales que nos permita desentrañar las raíces de la violencia simbólica o en el que se observe la totalidad del fenómeno, sin embargo “no hay duda que tal dominación es practicada y reproducida a través del lenguaje” (Bloor; 2007:85). Así, creemos que es factible encontrar en el ACD una perspectiva lo suficientemente amplia como para abordar nuestra investigación.

La perspectiva de interaccionismo simbólico

Otra perspectiva que complementa el enfoque del ACD para este trabajo es el interaccionismo simbólico, entendido como “un paradigma interpretativo socio-psicológico” que considera que “el significado se origina en el proceso de interacción entre las personas” (Álvarez; 2009:66).

Buscamos los sistemas de significado no en las acciones aisladas, sino en las relaciones que los actores establecen entre ellos, con los artefactos y en los espacios en que se desenvuelven. A partir de dichas interacciones crean y modifican su percepción, se identifican con ciertos roles, aceptan y naturalizan los

comportamientos propios y de los otros, y en general, definen dinámicamente la realidad en que se encuentran.

Para el trabajo es importante guiarse por las premisas básicas del interaccionismo simbólico que se describen a continuación:

- “Los seres humanos actúan respecto de las cosas basándose en los significados que éstas tienen para ellos. Puede tratarse de cualquier ente que la persona note en su mundo.
- Los significados de tales cosas derivan de la interacción que la persona tiene con otros seres humanos.
- Los significados son manejados o modificados por medio de un proceso interpretativo que la persona pone en juego cuando establece contacto con las cosas” (Álvarez; 2009:65)

La violencia simbólica depende directamente del significado que crean los miembros de la organización, mismo que se ve reflejado en las acciones discursivas que realizan, acciones que no son aisladas, sino dentro de un marco institucional que ellos mismos establecen, mantienen, reproducen y transmiten, de ahí porqué hemos incluido el enfoque del interaccionismo simbólico como complemento del ACD.

Los principios metodológicos que retomamos del interaccionismo simbólico para realizar nuestra investigación son:

- La realización de una “investigación naturalista⁶”, en la que decidimos situarnos directamente en el lugar en que ocurren las interacciones, en este caso la realización de observaciones directas en la empresa FUSA.
- También se ha realizado un diseño exploratorio⁷ de las relaciones posibles (aunque no las únicas) que ocurren dentro de la organización. Para FUSA,

⁶ La metodología de interaccionismo simbólico marca que “el primer elemento es asumir que el único medio de conocer a los seres humanos y a los grupos, para detectar sus interacciones, es la investigación naturalista, que implica estar en el lugar donde se presentan las interacciones y donde se encuentran los grupos.” (Álvarez; 2009:70)

dichas relaciones se muestran en el trabajo, desde las que son determinadas de manera normativa en la estructura formal (verticales y horizontales), pasando por las que ocurren con elementos no humanos, con los espacios laborales u orgánicos, entre grupos e individuos.

- Por último se llevó a cabo una inspección⁸, creando un marco teórico que sustente el desarrollo de la investigación (realizada bajo un enfoque cualitativo, de modo predominantemente empírico), correlacionando los hallazgos en el terreno real con dicho marco.

Técnicas utilizadas para la recolección de información

Las técnicas que se utilizaron para llevar a cabo la recolección de información fueron: la observación directa y participativa, las entrevistas semi-estructuradas, la revisión documental y el registro fotográfico. Todas ellas se describen en esta sección.

Una vez definidas las perspectivas de análisis metodológico se comenzó con la “investigación naturalista” que plantea el interaccionismo simbólico, lo que se tradujo en una observación directa realizada durante 6 meses en las instalaciones. Inicialmente el estudio exploratorio consistió en hacer una lista de los diferentes espacios dentro de la organización, encontrando tres tipos principales: los de trabajo operativo, donde se ubican las operaciones productivas, los de trabajo

⁷ Siguiendo con el orden de los postulados de la metodología de interaccionismo simbólico, “el segundo elemento consiste en la exploración, considerada como el primer paso, el acercamiento inicial a cualquier grupo que se estudia y que se desconoce en un principio. El propósito de la exploración, que eminentemente es una etapa flexible, consiste en contar con un punto de partida para llegar a una comprensión clara del problema, detectar los datos adecuados, identificar las líneas de relación importantes y, en términos generales, lograr que las herramientas conceptuales del investigador evolucionen a la luz de lo que se va conociendo de la parte de la vida estudiada” (Álvarez; 2009:71)

⁸ Para finalizar, el tercer elemento que se delinea dentro de la metodología es “la inspección, que apunta hacia un desarrollo teórico y hacia desentrañar las relaciones y precisar los conceptos. Se considera que la inspección consiste en un examen del contenido empírico, acercándose al material desde diferentes ángulos, formulándose muchas preguntas sobre él y regresando a la nueva valoración que surja a partir de tales preguntas” (Álvarez; 2009:71)

administrativo, oficinas de personal que gestiona la parte técnica y directiva, y los espacios que denominamos “orgánicos” que principalmente son dedicados a servicios sanitarios, de descanso, transportación y alimentación. Todos fueron marcados en un plano proporcionado por la empresa. Fue posible también disponer de documentos como un organigrama y descripciones de varias operaciones.

Con dicha información se elaboró un plan para acercarnos a la empresa y decidir lo que habría de observarse: instalaciones, operaciones, interacción entre los miembros, las prácticas reales de los documentos de proceso y sobre todo, registrar las acciones discursivas que ocurrieran durante la observación.

El primer acercamiento se describe en los capítulos 2 y 3, gracias a la disponibilidad de la empresa de asignar un ingeniero para realizar una visita guiada al área productiva con una duración aproximada de una hora. A lo largo del recorrido exploratorio inicial se tomaron algunas notas, sin embargo no se nos permitió el uso de dispositivos para grabar las conversaciones, filmar o tomar fotografías. Cabe mencionar que además de las restricciones de la empresa la mayor dificultad estribó en las condiciones de trabajo que se presentan principalmente en los espacios de trabajo productivo. Los altos niveles de ruido, la obscuridad creada por las partículas suspendidas y la peligrosidad de las mismas operaciones, así como la presencia de chispas de metal incandescente o vapores tóxicos desprendiéndose de las piezas, hicieron imposible tomar evidencias de audio o fotografía durante toda la investigación. Todas las observaciones realizadas en la planta se registraron en hojas de observación y en un diario de campo.

Se decidió realizar una observación directa, además de ser parte de la metodología de interaccionismo simbólico, porque consideramos que

“una parte indispensable del estudio de toda institución, donde quiera que se lo realice, es la observación personal, deliberada y sostenida de su funcionamiento concreto. Aunque es posible que la institución social, en conjunto, sea tan invisible e intangible como las especies de los biólogos, sus unidades, ítems,

partes o manifestaciones particulares, a menudo se harán accesibles a la inspección íntima y prolongada, de la cual el investigador puede aprender mucho. Así clarificará sus ideas, ganando en precisión y discriminación.” (Webb; 1932 en Madge; 1969:119)

Después del acercamiento inicial se clarificaron, tal como proponen los autores, las líneas de investigación que podrían resultar relevantes para el estudio y se delimitaron los espacios de observación que serían analizados después con mayor detenimiento.

Para continuar con el proceso de observación, el Departamento de Seguridad suministró una serie de indicaciones, de modo que fuera posible realizar la investigación sin la presencia directa de otra persona, entre ellas estaban: la utilización del equipo de seguridad, la proximidad a las máquinas y operaciones, los límites de confidencialidad y las medidas para evitar lesiones. Dichas medidas también fueron consideradas como una manifestación discursiva y se encuentra referencia a ella en diferentes capítulos.

El programa de observación de 6 meses permitió que la investigación tomara un giro de la observación “naturalista” a la observación “participante”. Al tener oportunidad de interactuar con los miembros de la organización, se empezó a formar parte de la organización y a desarrollar relaciones con ellos que trascendieron la mera posición de investigador indiferente, con ello se detonaron los dos procesos que describe Madge cuando se realiza la observación participante:

“La principal tarea del observador participante es entrar en la vida de la comunidad que estudia. Logrado este propósito, habrá dos secuencias; los sujetos aprenderán a dar por descontada la presencia del investigador y en consecuencia, a comportarse casi como si él no estuviera ahí; y él aprenderá a pensar casi como lo hacen ellos” (Madge; 1969:131)

Al poner en práctica la metodología de observación participante, explorada en sus inicios por Malinowski, se pudo “ver una y otra vez las costumbres, las ceremonias y transacciones de la vida nativa, [...] que no podía registrar mediante

cuestionarios o consultando documentos” (Madge; 1969:132), de ahí que la observación directa y posteriormente participativa fueron una pieza clave en la comprensión de significados de procesos, conductas y acciones de los actores organizacionales.

Las observaciones se hicieron en oficinas, zonas de producción, instalaciones sanitarias, comedores, espacios confinados, talleres de mantenimiento y manufactura, maquinaria, almacenes, recepción, sitios de descanso y salas de capacitación, tomando en cuenta las “acciones” y los “contextos” reproducidos en ellos como paso inicial para definir las unidades de socialización⁹ (Bateson; 1993:120).

Al realizar las observaciones como participantes, nos alejamos más de la observación naturalista y cada vez fue más difícil realizar anotaciones en formatos de recolección de datos directamente en la acción, puesto que consideramos que en esa etapa de la observación utilizarlos podría ir en detrimento de la confianza que poco a poco se ganaba en las interacciones con los miembros, sin embargo las observaciones fueron registradas en el diario de campo. En esta etapa, las observaciones permitieron adentrarnos en la formación de conceptos, asignación de significado y los procesos de pertenencia a la organización, además de lograr que los integrantes mostraran su socialización con menores reservas.

Fue entonces cuando se decidió que se llevarían a cabo entrevistas semi-estructuradas con algunos actores organizacionales, porque durante la observación participativa no fue posible recopilar información directa, sobre todo con precisión para realizar el análisis de las expresiones discursivas, y dichas entrevistas podrían ser grabadas en audio para integrarlas al trabajo.

Se prefirieron las entrevistas semi-estructuradas porque es un recurso que

⁹ Al respecto Bateson menciona que; “evidentemente el primer paso que debe darse para definir las unidades o las partes del proceso de socialización ha de ser explicar esos dos niveles de orden: las ‘acciones’ y los ‘contextos’ ” (Bateson; 1993:120)

“es, en esencia, una forma de interacción humana mucho más significativa que el simple intercambio oral de información. De modo específico, proporciona a quien la realiza una oportunidad más valiosa para estimar la veracidad u otras cualidades de su informante o candidato que la mera consideración de documentos” (Madge; 1969:144).

Se permitía con ello la interacción y la obtención de información más focalizada sobre los diferentes tipos de interacción que se definieron previamente y de clarificar en la investigación puntos que no son explicados durante las acciones que se observan directamente. Era importante tener un guión que encaminara la entrevista, pero también dejar libre al actor para expresarse y cualquier respuesta referida a los temas tratados fue de gran utilidad para la investigación. Con ello se pudieron “obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos” (Álvarez; 2009:109).

Era importante entrevistar a personas con diferentes perspectivas sociales del fenómeno sobre el que se inquiría y debían estar inmersos en la dinámica organizacional. Las características que se buscaron fueron: que desempeñaran diferentes roles organizacionales, una antigüedad variable en el puesto (desde recién contratados hasta personas con más de 20 años en la organización), una mezcla más o menos uniforme de hombres y mujeres, básicamente aquellas diferenciaciones que se encontraron en el proceso de observación, buscando con ello obtener muestras diversos o de máxima variación para “mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien, documentar diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades” (Hernández; 2007:567)

Se buscaba con todo lo anterior encontrar el hilo conductor de “las creencias o actitudes que provienen de la ideología [que] pueden no siempre existir conscientemente en los individuos” (Bloor; 2007:10), en las que las expresiones discursivas se los colocaban como “miembros de categorías sociales” (van Dijk; 2000:22), lo que resultaba de gran importancia para el estudio.

Durante la investigación se realizaron 8 entrevistas semi-estructuradas de diferentes duraciones, en algunos casos las entrevistas fueron de 20 minutos y la más larga a rededor de una hora y media, principalmente debido a la disponibilidad. Los siguientes miembros la organización fueron entrevistados¹⁰:

El Gato: Operador del área de moldeo, encargado del molino, tiene casi 17 años en la empresa y ha desempeñado diferentes funciones. Nivel operativo.

El Charal: Operador del área de moldeo, encargado de la operación de una máquina central en el proceso productivo de la empresa, ha pertenecido a la empresa desde hace más de 20 años. Nivel operativo.

Valeria: Operadora del área de acabado, se encuentra actualmente operando una máquina de inspección de calidad y lleva trabajando casi 10 años en la organización. Nivel operativo.

Mariana: Practicante del área administrativa con aproximadamente 8 meses en el cargo. Nivel Practicante Mando Medio.

Anabel: Encargada del departamento de Recursos Humanos, aproximadamente ha desempeñado el cargo durante 5 años. Nivel Mando Medio.

Leonardo: Miembro del departamento de Ingeniería, con 4 años en la empresa, en los que ha pasado por un par de posiciones antes de la que ahora ocupa en el organigrama. Nivel Mando Medio.

Alejandra: Pertenece al departamento de apoyo a la operación, contratada un mes y medio antes de que se realizara la entrevista. Nivel Mando Medio.

Gerente1: Uno de los gerentes pertenecientes al cuerpo denominado Staff Gerencial. Ha ocupado el cargo durante dos años, sin embargo ha trabajado en la empresa por 7 años aproximadamente. Nivel Gerencial.

¹⁰ Ninguno de los nombres de las personas entrevistadas es real, sin embargo si lo es la información sobre sus puestos, antigüedad, actividades y posición en el organigrama de la empresa.

No se realizaron grupos focales ni entrevistas a grupos por la falta de disponibilidad de los actores, sin embargo la actuación de estos fue observada directamente y también verificada en las respuestas de las entrevistas particulares, basados en la premisa en que,

“de la cultura de su época y de su propia clase nadie escapa, sino para entrar en el delirio y la falta de comunicación. Como la lengua, la cultura ofrece al individuo un horizonte de posibilidades latentes, una jaula flexible e invisible para ejercer dentro de ella la propia libertad condicionada.” (Ginzburg; 1976:22)

Durante toda la duración del proceso de observación y entrevistas, también se hizo una revisión de documentos que incluyó el Manual de Calidad de la empresa, las Hojas de Operación Estándar, Planes de Control, AMEF, la norma ISO TS-16949, el Contrato Colectivo de Trabajo, los planes de implementación de herramientas de Mejora Continua, la Planeación Estratégica Anual, presentaciones sobre indicadores de los departamentos de Producción, Ingeniería, Calidad, Seguridad y presentaciones de Comunicación mensuales. Se contó con los planos de la Planta y Lay Outs de distribución de maquinaria. Fue posible el acceso y se revisaron los indicadores de operaciones de las áreas de Fusión, Moldeo y Mantenimiento.

La razón por la que, además de echar mano de las expresiones verbales como la entrevista o el registro de interacciones comunicacionales habladas, también se recurrió a la revisión documental fue basada en la idea de que

“para realizar el discurso como acción social, necesitamos llevar a cabo no sólo actos ilocutivos (o actos del habla) como aserciones y promesas, sino también actos locutivos o actos gráficos concretos del habla o escritura, además de actos proposicionales tales como significar algo cuando hablamos o escribimos” (van Dijk; 2000:31)

El acceso a algunas fotografías fue posible también para realizar interpretaciones. Dichos archivos se facilitaron casi en su totalidad por el departamento de comunicación y algunos registros de miembros que desempeñan los cargos de apoyo a la operación.

Debido a las restricciones de confidencialidad no se tomaron fotografías durante el estudio, sin embargo la ventaja de ello es que la perspectiva del investigador no interfirió. Los registros fotográficos utilizados también son valiosa información sobre la visión de los mismos integrantes de la empresa, como una forma de discurso visual en el que las fotografías “son construidas socialmente (además de técnicamente), pues reflejan el punto de vista individual y cultural del fotógrafo y de los fotografiados.” (Valles; 2007:133)

Se decidió incluir algunas fotografías, ya que consideramos que es importante y valiosa por tratarse de

“observadores confiables y pacientes, pues en la imagen captada está todo lo que había en ese momento, y pueden también registrar, de manera continua durante largos periodos, imágenes subsecuentes; porque nos permiten expandir o comprimir el tiempo y hacer visibles pautas que de otro modo se desplegarían con demasiada lentitud o rapidez para ser percibidas” (Álvarez; 2009:115)

Procesamiento de la información

Una vez recolectados los datos, audios de entrevistas, observaciones y demás información obtenida, se procedió a realizar la clasificación y el análisis. Gran parte de este procesamiento puede observarse a lo largo de todo el trabajo, ilustrando y guiando el desarrollo del marco teórico que planteamos.

Basados en la metodología del ACD, en cada participación, entrevista y observación se buscó identificar:

- El espacio (o lugar) del evento;
- El tiempo o tiempos y el aspecto del evento;
- El modo y medio del evento (frente a frente; un hablante a muchos escuchas; escrito para ser leído; televisión; texto ilustrado; por ejemplo);
- Los participantes y sus roles en el evento;
- Tópico(s), temas (incluida la distancia de los participantes de los tópicos);
- El propósito del evento discursivo y los propósitos de los participantes;
- Actitud de los participantes;

- La dinámica de la situación (¿Cómo eventos, participantes, tópicos, actitudes y más, cambian durante el curso de los eventos del discurso?)
- El género (donde sea aplicable)” (Bloor; 2007:29)

Tal clasificación se realizó de manera previa a la redacción del informe final, para encontrar los fragmentos discursivos que fueran de utilidad al estudio y posteriormente se llevó a cabo un proceso de análisis discursivo, parcialmente mostrado en el estudio plasmado en los capítulos del trabajo, que se basó en la propuesta de análisis conversacional de van Dijk (2000:111-114) y que presentamos enseguida:

1. Se identificó una secuencia en la que ocurría aquello que teóricamente se había propuesto en cada tema. Para identificar la secuencia se buscaron límites identificables como pausas, cambio de ideas, modificación de posiciones de los actores, entre otros.
2. Se caracterizaron las acciones discursivas que ocurrían en la secuencia, tomando en cuenta que casi todas se efectuaban con la expectativa de recibir una respuesta del investigador o de quienes interactuaban en ese momento específico.
3. Consideramos también el modo en que se “empaquetaban” (van Dijk; 2000:112) las acciones, esto es, los patrones que describían las secuencias y se repetían en otras participaciones del mismo u otro actor. Fueron dichos patrones repetidos los que nos permitieron encontrar los significados que se asocian a ciertos símbolos, acciones, comportamientos y por supuesto las rutinas.
4. Los tiempos y la toma de turnos de los hablantes resultaron importantes también, para facilitar ciertas interpretaciones de las acciones y los temas de los que se hablaba.
5. Aunado a lo anterior se llevó a cabo la interpretación de las acciones discursivas tomando en cuenta la forma en que se realizaban, como las identidades, roles y relaciones que exhibían quienes interactuaban en ellas.

Una vez realizado este análisis, ya directamente en el cuerpo del trabajo, se ilustraron los planteamientos teóricos con extractos de las acciones discursivas, descritas (cuando se trataba de acciones concretas) o directamente citadas (en el caso de interacciones discursivas verbales y escritas), de acuerdo al análisis de la interacción institucional¹¹.

Queremos ser muy claros en cuanto a la subjetividad de la interpretación de la información obtenida. Estamos conscientes que en un estudio de esta naturaleza, aspirar a la objetividad es sumamente difícil, debido a que la mayoría de los datos recopilados no son de carácter cualitativo y distan mucho de ser comprobados utilizando una metodología con un carácter numérico. Al no buscarla tampoco, la postura del investigador ha pretendido actuar de manera “crítica y abierta sobre su propia posición” (Bloor; 2007:4).

La actuación del investigador en todas las técnicas de recolección de información (excepto la documental y la fotográfica) se innegable. Sabedores de ello, también reconocemos que

“toda participación de aquél [el investigador] debe modificar de algún modo los procesos sociales; si se acepta, como ya se sugirió, que el observador debe participar para lograr la comprensión, entonces la situación observada diferirá de la no observada.” (Madge; 1969:127)

Aún así, con toda la distorsión introducida por el investigador, parte de la estrategia de participación en la vida organizacional fue introducir situaciones a las que los actores reaccionaran. Otro enfoque fue interpretar situaciones desde la experiencia propia del investigador con el entorno, contrastándolas con las visiones de los miembros de la organización, esto puede encontrarse en las

¹¹ Al respecto menciona van Dijk que “todos los análisis de la interacción institucional ponen en relación el habla con su contexto institucional, citando extractos de interacción que permiten exhibir las características de la acción y las relaciones sociales que son típicas de marcos particulares. Estos últimos están asociados con patrones de secuencias distintivos en las interacciones institucionales, en comparación con, por ejemplo la conversación ordinaria” (van Dijk; 2000:162)

narraciones sobre la visita guiada, la observación en el molino de moldeo o la utilización del equipo de protección personal.

Consideramos que en vista de que “ningún [investigador] puede olvidar por completo sus propios intereses” (Madge; 1969:161), introducir la postura y percepción como parte del estudio, podría resultar un ejercicio que aporte también información y posición al trabajo, claramente definiendo las posiciones de “hablante y autoría” de que se disponía¹².

¹²Bloor observa con referencia a esto que “tal como somos, como analistas, observamos el discurso desde nuestras propias posiciones ideológicas, y necesitamos darnos cuenta que los hablantes y escritores toman su propia posición en relación con las propuestas que ellos hacen. A eso podemos llamarle posición del hablante y posición autoría. Lectores y escuchas también toman posición en relación al discurso” (Bloor; 2007:33), basados en ello es que se incluyeron relatorías también del investigador como elementos que contextualizaban ciertas acciones o que aportaban información de observaciones que no podrían incluirse de otra manera.

Capítulo 1: Estructura organizacional

“El Gato” se pasa un brazo sobre la cara y se quita el casco gris, con la otra mano jala la mascarilla para descubrirse la boca. Varias líneas rojas del equipo que se acaba de retirar y una capa de polvo fino pegado con sudor dan forma a su rostro. “Los de arriba dicen que van a arreglar el molino, pero nunca van a ver como trabajamos” comenta. Aunque estamos fuera del área de producción, el sonido de los rotoclones continúa, el Gato lleva puestos los tapones aún y habla casi a gritos, pero a la mitad de la frase se los retira y baja la voz.

Cuando el Gato alude a “los de arriba” se refiere a todos los que no realizan trabajos de producción. En FUSA trabajan 98 empleados distribuidos en cuatro áreas productivas y en el departamento de mantenimiento de la maquinaria. Entre este numeroso grupo se refieren a los demás como “los de moldeo”, “los de corazones” o “los de mantenimiento”. Los empleados que tienen a su cargo las actividades no productivas, como la gestión, la supervisión o el apoyo técnico son a los que llama “los de arriba”.

La planta de fundición de hierro se encuentra dividida en grupos funcionales, donde cada uno desarrolla actividades diferentes, centradas todas en la producción de partes para la industria automotriz. No es visible en las instalaciones ningún organigrama, pero todos conocen su posición en él. Está el grupo de operadores de moldeo, fusión, corazones y acabado, con sus respectivos jefes de departamento; como administrativos son considerados los que pertenecen al departamento de ingeniería, calidad, control de producción, seguridad y mantenimiento, los gerentes y otros, que casi nunca son mencionados y pertenecen a los departamentos de servicios generales y “oficinas” (finanzas, compras, ventas y recursos humanos). Los únicos organigramas existentes se encuentran en el Manual de Calidad, que sólo se saca en las auditorías, y en algunas presentaciones que se hacen cuando llegan visitas.

Desde que el Gato entró a laborar los de “Recursos” lo presentaron con su supervisor, quien lo llevó a la Planta para decirle que actividades debía que realizar, con lo que comenzó a instrumentarse un orden que corresponde a la

división del trabajo y se transmite a partir de interacciones comunicacionales que crean la estructura organizacional de FUSA.

La estructura establece los patrones de flujo de información y determina las acciones que realizan los miembros de la organización. Existen muchas definiciones pero nos decantamos por la Blau, quien sostiene que es "la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente" (en Hall; 1996:52). Esta distribución asume formas que se imponen a todos los que se encuentran en ella, por ejemplo un operador puede quejarse de alguna situación relacionada con su trabajo directamente con el supervisor o los miembros del sindicato, pero rara vez lo hace con una persona que ocupe un puesto de gerencia.

Los puestos designados influyen en los comportamientos de quienes los ocupan, pero alteran también la percepción de la realidad y bajo esa premisa se crean las relaciones. En la expresión "los de arriba" se muestra una posición, donde el punto de referencia es la propia condición en la estructura y describe el tipo de relación que se tiene con otros grupos considerados ajenos al propio.

Atendiendo al desarrollo epistemológico por el que atraviesa el sujeto, Bateson propone que "sólo podemos conocer en virtud de las diferencias" (1993:388), lo que da la pauta para analizar los actos relacionales como un aprendizaje, donde se realizan constantemente comparaciones en las que los individuos se acercan al conocimiento de lo que está fuera, siempre postulándose a sí mismos como el principio de referencia. Cuando se crea la estructura, los individuos entran en una relación predeterminada con otros, y para que esto suceda, se hace necesaria la aparición de cierta comunicación entre ellos. Es por medio de actos discursivos que esta comunicación se realiza y a partir de ellos comienza la interacción dinámica entre los actores, materializando sus características en el lenguaje utilizado.

Cuando el Gato ha mencionado a "los de arriba", la cabeza ha seguido la frase, señalando con la punta de la nariz en un movimiento rápido hacia donde se encuentran las oficinas. En este gesto casi imperceptible le ha asignado una posición física y ha llevado su relación hacia su propio cuerpo; ha creado una

diferenciación para mostrar donde se encuentra él y donde se encuentran “ellos”, su cuerpo está parado sobre el piso, pero los otros se ubican en un lugar por encima de su propia visión y lejos de la salida del edificio de producción donde nos encontramos ahora.

La estructura como una distribución de personas¹³, define patrones de posiciones sociales¹⁴ que son percibidas a través de diferenciaciones, como arriba y abajo. Las diferencias entrañan dos elementos que las definen: primero la razón percibida, o sea la distancia entre los dos elementos involucrados¹⁵ y por otro lado valoración que se le atribuye a nivel moral. Ambas constituyen los principales componentes de las relaciones¹⁶ que serán analizadas a lo largo de todo este trabajo. En este sentido, dentro de la organización se han encontrado dos tipos de relaciones que constantemente ocurren y de las cuales hablaremos a continuación: la relación vertical y horizontal.

Relación vertical.

Las posiciones sociales entre arriba y abajo indican que existe una relación vertical, con una razón entre ellas correspondiente a la distancia que existe en la

¹³ Nos referimos al término “persona” a partir de su etimología griega *persona* que se refiere a la máscara utilizada por los actores en una representación teatral. Consideramos que en una organización, el sujeto interpreta un determinado rol o papel, adquiriendo las características que le marca la estructura.

¹⁴ El concepto de “posiciones sociales” que se utiliza en este trabajo, es que retoma Bourdieu en el que la posición social es un concepto relacional en el que intervienen los “habitus” o disposiciones en un mapa conceptual de posicionamiento de los agentes sociales y la diferenciación en que incurrir para crear “signos de distinción” (1988:269-276).

¹⁵ Matemáticamente una razón se define como el valor cociente que resulta de la división de un número entre otro. Para ello es necesario que existan dos elementos que entran en relación, sin embargo estas razones o “distancias percibidas” como hemos definido para este trabajo, no poseen por sí mismas una interpretación y incluso al hablar de relaciones cualitativas no podemos remitirnos a valores numéricos, para que éstas adquieran significado es necesario que existan en un sistema valorial de interpretación, que es el otro componente identificado en la diferenciación.

¹⁶ Al respecto tomamos la aproximación epistemológica referente a las relaciones que establece Bateson “lo que hay que contar no son las cosas que están relacionadas sino las relaciones mismas” (Bateson; 1993:389). Con ello pretendemos que este trabajo de investigación no sea una descripción pormenorizada de casos particulares, sino “una pauta de relaciones entrelazadas” (Bateson; 1993:390). Abordaremos entonces el discurso desde el enfoque relacional, donde los elementos que lo estructuran están relacionados con otros componentes. Para más detalle véase: (Fairclough, 2005: 916) y (Bateson; 1993:390-391)

capacidad de ejercicio del poder que tienen dos actores. Dicha distancia es percibida por medio de un sistema valorial que poseen los actores participantes en la estructura.

Mientras la razón aumenta su distancia en verticalidad, la capacidad de ejercer poder también se hace mayor y hace la diferenciación más profunda. Un ejemplo de ello es la diferenciación vertical entre el personal operativo como el Gato, y digamos, los integrantes del grupo administrativo.

La valorización de cada posición en la estructura se fija a partir de cada individuo particular puesto que “la autorreferencia en el nivel de los procesos básicos sólo es posible cuando existen por lo menos dos procesadores de información que se pueden referir uno al otro, y por medio de uno y otro, a ellos mismos.” (Luhman; 1991:151); y ésta se define plasmándola en actos discursivos, como el lenguaje que se utiliza para autodefinir el sitio que se ocupa en la organización y el de los demás.

Desde la posición de “los de arriba”, se denota la relación percibida en el lenguaje utilizado en relación con otros individuos o grupos, por ejemplo para dirigirse al personal de las áreas productivas se les denomina “sindicalizados” u “operadores”, obedeciendo con esto a un fin específico: “no podemos referirnos a ellos como obreros, porque es grosero” dice un ingeniero entrevistado. La palabra “obrero” entraña una valoración negativa por su asimetría en la razón de ejercicio de poder, y “operador” hace referencia a la relación vertical, de manera suavizada, definiendo a estos trabajadores por la labor que desempeñan en la organización y constituyéndose como un eufemismo: operar máquinas.

Cuando este mismo grupo plantea divisiones en sí mismo aparece nuevamente el fenómeno que ocurre cuando se está en un nivel inferior de la estructura: aquí aparecen “los gerentes”, “los jefes”, e incluso en algunos casos el mismo término de “los de arriba” es utilizado. Así se asume discursivamente que la posición social sólo es una situación relacional; se puede estar debajo de otros y aceptarlo abiertamente, o por encima, ocultándolo sutilmente para no parecer “grosero”,

pero en ambos casos la verticalidad de la estructura es mantenida. Todo lo anterior se puede observar en la siguiente figura (1.1):

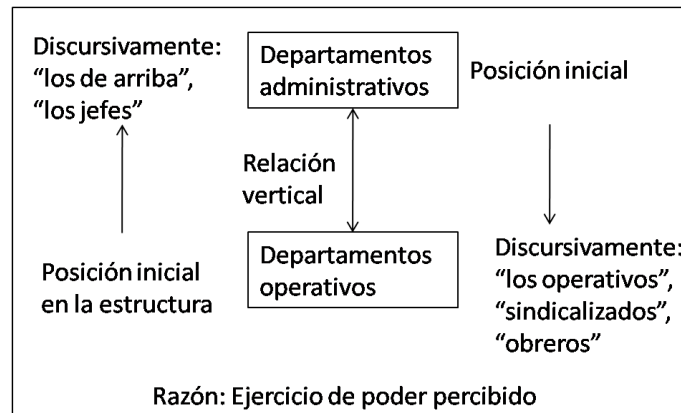


Figura 1.1: Manifestación discursiva de la relación vertical y la razón de diferenciación.

Relación horizontal

Hay otra relación dentro de la estructura, que denominaremos horizontal, y hace referencia a la actividad que se desempeña. Esta se da en el mismo nivel jerárquico, como cuando “los de moldeo”, que se dedican a vaciar el metal fundido en los moldes de arena verde, se refieren “los de acabado”, quienes realizan la limpieza de las piezas. Esta razón en los grupos funcionales también involucra la percepción de un ejercicio de poder, porque son valoradas algunas actividades más que otras.

Para establecer criterios de valoración en una razón horizontal es necesario adentrarse a casos particulares, donde las diferenciaciones tienen que ver con varios factores como la influencia que tiene una operación en el producto final, los recursos que son asignados a cierta actividad (máquinas, herramientas o materiales), o la antigüedad de los ocupantes de un puesto. Ante esto por ejemplo podemos observar que cuando un trabajador operativo se incorpora a FUSA, es casi siempre localizado en las áreas de acabado o corazones, pero casi nunca en moldeo o fusión, áreas donde los trabajadores son reconocidos por sus conocimientos y habilidades en el proceso de fundición.

El Javo dice: “...yo quería operar máquina, por eso le eche ganas y aprendí rápido y aquí pues está más chido ¿no?”. Podemos observar que operar un equipo

comporta un estatus más valorado que desempeñar funciones manuales y en el mismo sentido es percibido por los diferentes niveles jerárquicos como lo explica Anabel: “...los mandan por ejemplo al marro y se quejan porque, cómo ellos que ya tienen la categoría se van a ir al marro o a corazones o a acabado” Anabel es una trabajadora administrativa. En estos comentarios se afirma nuevamente el rol asumido en la estructura; aunque todas las operaciones reportan gran desgaste físico, las actividades de fusión son más apreciadas por los miembros de la organización. De manera similar son más apreciadas las funciones técnicas en los departamentos de gestión que las de supervisión o procesos financieros. En la figura (1.2) se encuentra la relación horizontal y los componentes observados en esta organización:

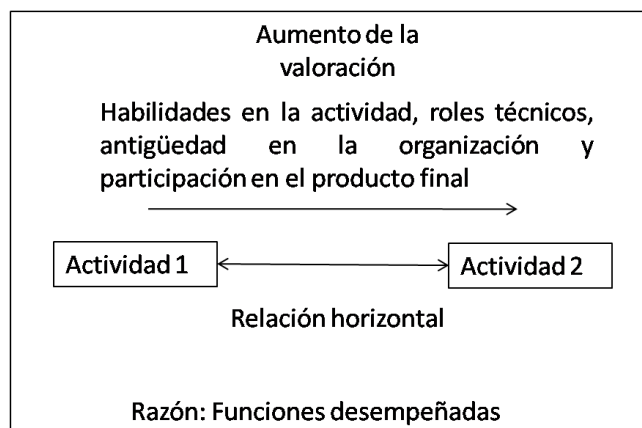


Figura1.2: Relación vertical y la razón de diferenciación.

Las relaciones vertical y horizontal son el punto de inicio para el análisis de la estructura de FUSA, de su configuración dependen los comportamientos de los integrantes de la empresa, y también establecen las bases de otras relaciones más complejas que ocurren como una maraña de actos discursivos. A partir de estas generalizaciones iniciales iremos en un proceso de exploración hacia la particularidad de las relaciones establecidas entre individuos, y para esto nos apoyaremos en un examen de las características estructurales de esta empresa en particular.

Las características estructurales

Cuando llego a la oficina que comparten Anabel y Mariana, sólo se encuentra esta última. Me quedo en el quicio de la puerta y asomo la cabeza, digo que estoy buscando a Anabel y me indica que me siente. Está ocupada con la computadora de un escritorio adosado al muro, así que gira la silla y continúa con lo que hacía, dando la espalda a la hilera de sillas donde me he establecido. Espero un poco más y suena el teléfono, es Anabel. Mariana habla con ella y se vuelve hacia mí, no del todo, sólo puedo mirar su perfil, “Anabel me dijo que se va a tardar porque anda en Planta, pero dice que yo te ayude...”, entonces le pregunto si puedo hacerle una entrevista muy breve, asiente y acerco mi silla, sin embargo ella continua en la misma posición. Ahora le pido que me cuente quien es ella y responde: “...ahorita yo simplemente soy una becaria y le ayudo a Any en este departamento”.

Si a partir de lo descrito en el apartado anterior se interpretaran las respuestas ofrecidas por Mariana en estos escasos minutos, aparecerían dos relaciones muy generales: Mariana-Anabel se encuentran en una relación vertical entre el puesto de becaria y el de titular del departamento, y otra de Mariana con una persona desconocida que en éste caso soy yo. La situación cambia cuando Anabel llama, entonces Mariana se dispone a “ayudarme” sin aún conocer nada la “ayuda” que necesito. Debido a la escasez de datos proporcionados por el entorno, la relación vertical y horizontal entre nosotras permanece aún ambigua, pero se le ha indicado que me brinde atención, así que deja sus tareas a un lado.

La frase con la que inicia la entrevista denota su posición dentro de la estructura, seguida de la función que realiza. No se presenta por su nombre (que conozco hasta que Anabel la menciona después) y asume la situación desde una posición dictada por los condicionamientos que tiene sobre la estructura en la que está inmersa. Cabe entonces preguntarse, si la hubiese abordado en otro lugar y no en las instalaciones de la organización, ¿habría sido otra su respuesta?, ¿se presentaría a sí misma como una “simple becaria”?, ¿cambiaría la posición de su cuerpo para responder de manera frontal al entrevistador? ¿Cuál es su posición y comportamiento ante la investigadora? De aquí la necesidad de penetrar aún más

en la configuración estructural que adquiere FUSA en particular, para realizar un análisis más completo además de las relaciones vertical y horizontal.

La perspectiva desde la que se examinará la estructura en éste trabajo, se hará desde los grupos funcionales en la organización y los casos particulares nos servirán como una referencia para demostrar lo que se plantea en lo general. Para ello se utilizarán las variables definidas como características estructurales desde el enfoque de diseño organizacional que proponen Pugh (1968) y Hall (1996).

Especialización: una relación de posición entre puestos.

En la especialización, los criterios principales de diferenciación son la funcionalidad de los departamentos, obedeciendo a la razón de horizontalidad, y a las atribuciones de las líneas de control, como razones verticales. La Figura 1.3 que aparece a continuación es un esquema muy general de la configuración de los departamentos en FUSA y las posiciones jerárquicas responsables de cada uno de ellos:

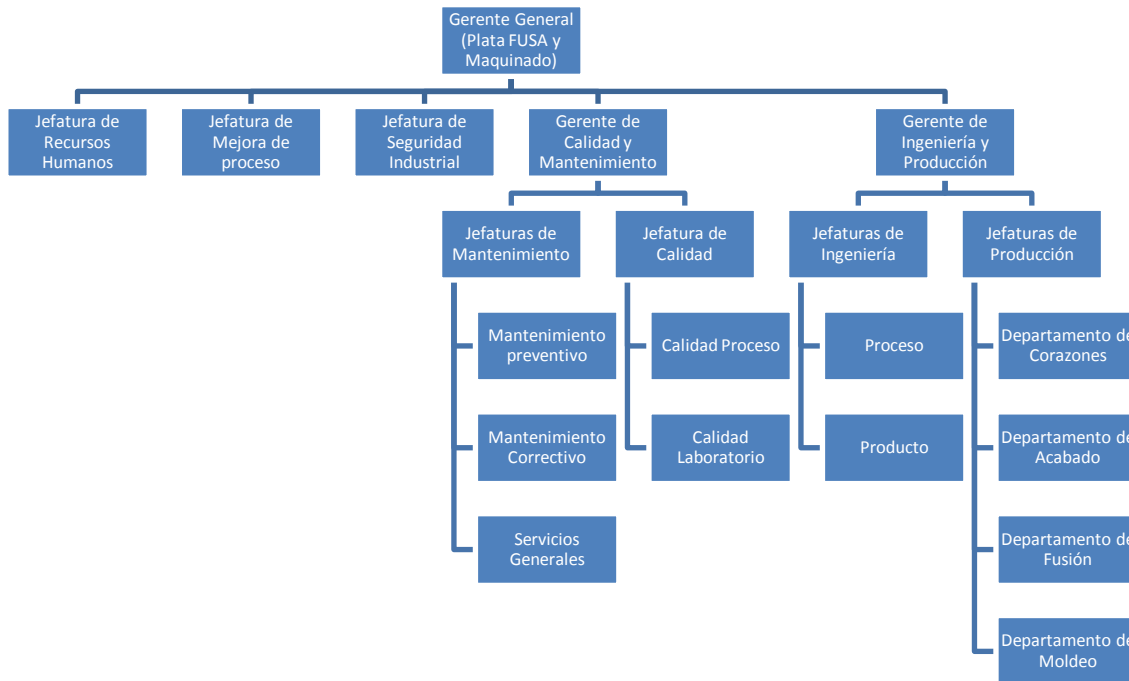


Figura 1.3: Organigrama departamental de FUSA

Entendemos la especialización como “el grado en el cual las actividades de la organización son divididas en roles especializados” (Pugh; 1968:21). Atendiendo a esta definición, la especialización puede ser considerada como otra relación de diferenciación entre los miembros de la organización, donde la razón está definida por la posición relativa del puesto, esto es, la valoración que ya posee determinado rol más la valoración de quien lo ocupa.

Desde la contratación, los aspirantes pasan por una serie de pruebas diseñadas para cada puesto, donde son discriminados a partir del grado de especialización en las tareas del puesto vacante. Aquellos que no se especializan en ningún puesto de los que posee la estructura de la empresa, ocupan la jerarquía más baja, como ayudantes generales en el mantenimiento de las instalaciones o como el personal que no opera máquina del que hemos hablado antes.

La especialización puede ser adquirida a través de formación escolar, con experiencias previas en organizaciones de giro similar o dentro de la propia empresa. El criterio de valoración depende de los años de experiencia laboral o en los títulos obtenidos de manera profesional, aunque cuando un trabajador ocupa cierto cargo, este adquiere los atributos simbólicos que conlleva la posición, por ello la hemos llamado “relación de posición”. En el diagrama se puede observar cómo opera esta relación:

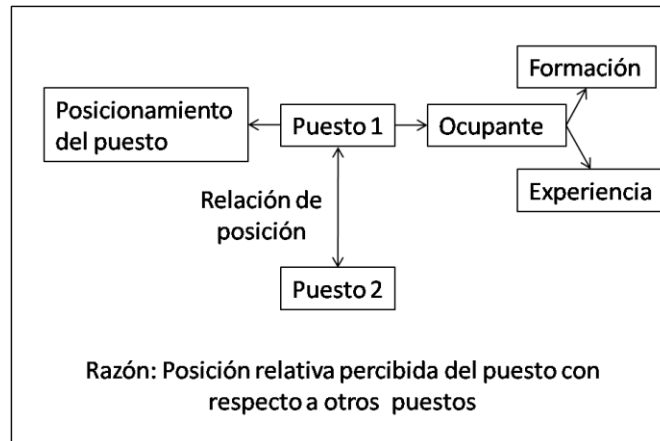


Figura 1.4: Relación de posición

El posicionamiento está arraigado en el discurso, ya que éste legitima los roles adquiridos a través del puesto y cede poder a sus miembros para ser ejercido en aras de la valoración inherente, como en el caso de Mariana que atribuye una connotación de simpleza al puesto de becaria. El organigrama es un discurso en sí mismo, y anuncia que “las distancias espaciales en papel son equivalentes a las distancias sociales” (Bourdieu; 1988:271), lo que implica que mientras mayor sea la distancia entre los miembros (una distancia medida literalmente en centímetros se separación entre elementos que componen la estructura), mayor será también la distancia entre sus posiciones sociales. La diferenciación, por ejemplo, entre el Gerente General y los integrantes de los departamentos de producción no sólo se encuentra en el documento físico en la carpeta del Manual de Calidad, sino también en las prácticas, los beneficios que se poseen, las costumbres o la remuneración y todos los actores reaccionan a ésta diferenciación manifestando signos de distinción en los sistemas simbólicos del discurso.

La especialización departamental se ha presentado de modo más o menos regular a lo largo de los más de 40 años de historia de la organización, y el organigrama que hoy priva no ha sufrido modificaciones sustanciales durante ese tiempo. Los departamentos técnicos, ingeniería, calidad, mantenimiento y producción, y los departamentos de soporte, recursos humanos y seguridad industrial han aparecido de manera constante, al igual que la posición de gerencia general y el esquema de gerencias, jefaturas y núcleo operativo.

Sin embargo las condiciones externas si han cambiado. Durante más de veinte años, FUSA fue una empresa que propiedad de un corporativo integrado por dos grupos principales, uno mexicano y otro de origen norteamericano. Hace cinco años el corporativo se separó, cediendo el sector de autopartes al socio norteamericano. Este corporativo influye en su conformación al designar a quiénes ocupan las posiciones “clave” (como la Gerencia General y las demás gerencias), permitiendo que se conserven los criterios de estructuración interna en departamentos técnicos y de soporte. A partir de que se ha asumido la propiedad norteamericana de las instalaciones y operaciones de FUSA, sólo ha sido creado un departamento adicional a los descritos: el departamento de mejora de procesos.

En el núcleo operativo, los procesos productivos determinan la especialización y han sufrido ligeras modificaciones en el periodo de vida de la organización. La producción de fundición de hierro nodular es una actividad que a nivel nacional ha permanecido con poco desarrollo, y aunando a esto hay poca inversión en esta empresa para actualizar los procesos¹⁷, por lo que la especialización es relativamente estable en este segmento. Las principales alteraciones ocurren debido a las variaciones en los volúmenes de producción y las ventas, donde hay periodos de despidos o contrataciones masivos.

¹⁷ La inversión que se realiza en la organización es únicamente para mantener los equipos en funcionamiento, esto debido a que la industria de la fundición posee procesos que desgastan la maquinaria y equipo a tal grado que es considerada “una industria autodestructiva”.

Estandarización de tareas: la relación de normalización de las relaciones entre grupos funcionales.

La estandarización de tareas corresponde “al grado en que la organización establece reglas y procedimientos estándar” (Pugh; 1968: 21), lo que nos lleva a indagar en la regulación de las prácticas del trabajo que se realizan. Dado que nos referimos a una empresa que manufactura sub-productos para la industria automotriz, el factor de estandarización permite mantener la repetitividad de los productos; estos deberán cumplir la función para la que fueron diseñados, así que se hace prioritario que se articulen en una sucesión de ensambles que ocurrirán en las plantas productivas de los clientes.

De aquí la importancia atribuida a la estandarización, inicialmente cumplir las especificaciones marcadas en el diseño del producto, por lo que cada punto considerado crítico es trasladado a las operaciones de las áreas productivas; su acomodo busca ser organizado como un espejo de las características del producto en flujo lo más lógico posible para transformarlo. Esta característica tiene que ver con establecer un orden estructural que contribuya a la eficiencia de las actividades y esta eficiencia se evalúa por el grado en que se mantienen las mismas condiciones en cada unidad producida.

La necesidad de alta estandarización de las actividades productivas en FUSA es la característica estructural que más documentación de producción y calidad genera. Estos elementos discursivos son un conjunto de restricciones y limitaciones para los trabajadores, acotando el desarrollo de su actuación en el trabajo diario, las respuestas que deben dar a problemas que surgen en el ejercicio productivo, la toma de decisiones de su tramo de control y, en general, para todos los comportamientos que deben exhibir durante su desempeño operativo dentro en la empresa.

Para que se logren las tareas estandarizadas, también se habilitan mecanismos de control que aseguran que los actores se mantengan en los límites discursivos de la lógica racional que impera en esta empresa. También se acota la

participación para modificar cualquier aspecto de su operación como métodos de trabajo, condiciones físicas o incluso la socialización, en una secuencia de actividades que les muestra quién estará cerca de otro durante las actividades diarias.

El trabajo de las áreas de soporte técnico y gestión se enfoca principalmente a desarrollar esta característica, la meta es que el área operativa siga al pie de la letra las actividades diseñadas, para lo que se instrumentan largos periodos de capacitación, una base de castigos y faltas administrativas o la actualización constante de los métodos de trabajo por parte de supervisores e ingenieros.

Hasta este punto “ideal” del desarrollo de la estandarización encontramos que las relaciones dependen de una razón que se origina de la diferenciación de la regla escrita y la práctica llevada a cabo por el trabajador. Mientras mayor sea la distancia entre el comportamiento establecido por las normas y el comportamiento real, mayor será también la coerción establecida por las áreas de soporte a través de la creación de nuevas normas de regulación. Asignaremos el nombre de “relación de normalización” al fenómeno que ocurre entre estos elementos de la estructura. La figura 1.5 a continuación muestra un diagrama que resume esto:

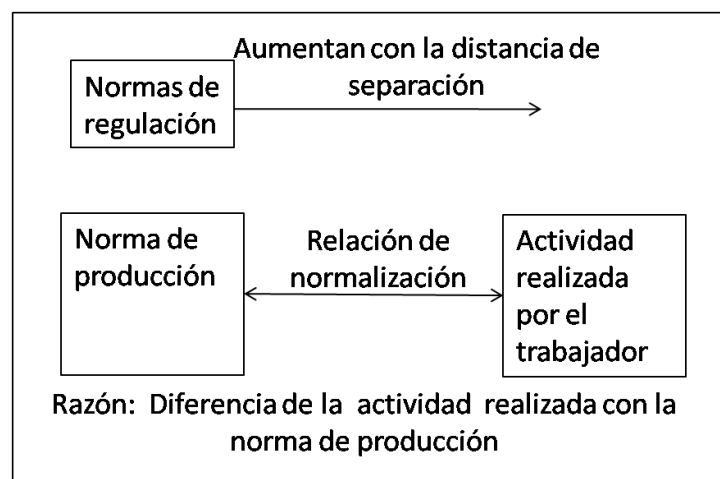


Figura 1.5: Relación de normalización

Hemos descrito lo que ocurre a nivel ideal en esta relación de normalización entre los individuos y las normas de producción, sin embargo dada la cantidad de

desviaciones del proceso no previstas por la documentación y en el diseño de puestos de trabajo, esta relación no sucede en la práctica como es concebida por la documentación oficial.

La alta concentración de problemáticas asociadas con los pocos recursos para equipo y maquinaria que suministra el Corporativo, ocasiona que todos los miembros de la organización se vean en la necesidad de abstraerse de sus actividades estandarizadas, para realizar tareas no contempladas en el diseño de puestos, en su intento de mantener la producción sin alteraciones, mezclando así sus funciones constantemente¹⁸. Esto y la falta de capacitación formal en el funcionamiento de los equipos, el manejo de herramientas y los rediseños de los productos, provoca que las actividades de los miembros se basen principalmente en la experiencia y el control de los “outputs”¹⁹, más que en actividades estandarizadas integrando la transgresión institucional a la organización.

Cuando lo anterior sucede, el discurso también se cambia porque este “no consiste solamente en una serie ordenada de palabras, cláusulas oraciones y proposiciones, sino también en secuencias de actos mutuamente relacionados” (Van Dijk; 2000:21). En este proceso de reajuste de la institucionalización de la transgresión se ha observado la aparición de dos elementos que determinan en gran medida el dinamismo de la característica de normalización en FUSA: la interpretación de la norma por la experiencia y la influencia de variables externas.

La interpretación de las normas se hace con base en el comportamiento institucionalizado, mismo que se va formando a través de las repeticiones,

¹⁸ La transgresión de la norma es importante puesto que mantiene la dinámica de la producción, por lo tanto la transgresión es también parte del proceso de institucionalización. Si sólo se respetase la norma, pasará como explica Castoriadis: “si la historia del ser humano se hubiese detenido ahí, en este crecimiento monstruoso y *desreglado* de la imaginación singular, la humanidad habría desaparecido muy rápidamente por su ineptitud para la vida”. (Castoriadis; 2004:21)

¹⁹ El término “output” se utiliza dentro de la organización para referirse a los resultados derivados de la actividad productiva. Generalmente se miden cuantitativamente, en cantidad de piezas a las que se ha realizado una operación, estándares de piezas, documentos generados, o beneficios monetarios obtenidos.

racionalizándose y transmitiéndose en el discurso como mitos de la experiencia como lo mencionan Mayer y Rowan "...las instituciones modernas se racionalizan completamente y estos elementos racionalizados actúan como mitos que dan origen a más organizaciones formales" (en Powell y DiMaggio; 1999:84). Al elaborar las normas, muchos de estos mitos racionalizados son utilizados, pero en su mayoría, su complejidad no alcanza a ser reducida al nivel de documentación. Es por ello que la experiencia es tan valorada en las operaciones, para realizar acciones no descritas en la norma cuando se presentan situaciones que no han sido contempladas en la estandarización.

La experiencia de los miembros de la organización se traduce en comportamientos repetidos llevados a cabo en rutinas a partir de las que se reproduce reiteradamente un discurso generado en la tradición y la estandarización formal. Esto altera de tal modo la estructura que repercute en la creación de interacciones comunicacionales entre los individuos que no están contenidas en los roles prescritos o en la estructura organizacional formal.

En cuanto a la influencia de variables externas, "cada actor social ajusta su propia acción de acuerdo a la información que él o ella percibe que es emanada de otros en la situación" (Iain; 2005:943), por lo que cuando alguna alteración no prevista en el proceso ocurre, las conductas de respuesta de los actores son condicionadas por la norma y la experiencia, se codifican en nuevos elementos simbólicos que serán retransmitidos por los individuos involucrados en la acción creando nuevos mitos y a su vez nuevas normas.

Un ejemplo de lo anterior sucede cuando Martín toma las piezas "terminadas" para colocarlas en los contenedores de material que serán enviados a los clientes. Una cadena suspendida lleva portadiferenciales a cierta distancia uno de otro. La Hoja de Operación Estándar especifica que la operación de Martín es inspeccionar que las piezas estén completamente cubiertas de pintura aislante y colocarlas en un rack con determinado acomodo. Martín carga la pieza y la desmonta de la cadena, la lleva a una mesa donde la gira varias veces, toma un poco de pintura con una brocha y la aplica en algunas secciones, para después acomodarla con las demás

en un contenedor marcado para ello. Le pregunto por qué ha pintado la pieza (en el documento no está especificada esa operación), responde “la tina [de pintura] no sirve bien, siempre deja huecos, por eso le ponemos un puntito de pintura, no vayan a enojarse los de maquinado... aquí siempre le hacemos así”.

La aparición de la interpretación de normas e influencias externas dentro de la relación de normalización crea nuevas relaciones en la estructura, sin embargo estas serán exploradas con mayor detalle en secciones posteriores, por ahora sólo nos limitaremos a mencionar que se encuentran íntimamente ligadas con la característica de estandarización y que de ellas depende en gran medida que esta se cumpla de acuerdo a lo estipulado por la organización.

Formalización: la razón contractual de las relaciones entre elementos

La formalización es una característica estructural que en FUSA está asociada fuertemente a la legitimidad para la comunidad, los proveedores y clientes, debido a que en el giro industrial al que pertenece la organización es regulado por una normatividad de gremio que debe ser cumplida para entrar en el mercado. La característica de formalización o “el grado en el cual las instrucciones, procedimientos, etc., se encuentran escritos” (Pugh; 1968:21), nos permite definir las relaciones que tiene la organización con el entorno que la rodea y los controles que este impone para que la estructura adquiera una forma determinada.

La primera relación que puede encontrarse en este rubro es la que se establece con los clientes. La empresa tiene la obligación (establecida por el Corporativo) de cumplir con las exigencias establecidas en la norma de calidad ISO TS 16949, que es una norma exclusiva de aplicación a industrias que suministran productos para el sector automotriz. Para conseguir legitimidad y continuar manteniendo el estatus de proveedor de autopartes, en FUSA se estandarizan y formalizan las operaciones con la intervención de dos departamentos: primero el departamento de Ingeniería diseña los procedimientos de trabajo y luego el departamento de Calidad instrumenta los controles y mediciones de las desviaciones.

La organización también establece relaciones con proveedores y con la comunidad, integrada por otras organizaciones y por la sociedad que le circunda. Con los proveedores las relaciones están condicionadas por contratos de compra que son manejados por el área financiera. La formalización con el exterior está presente en la normatividad gubernamental que debe cumplir: Normas Oficiales Mexicanas, para seguridad e higiene industrial, Ley Federal del Trabajo o la Ley del Seguro Social para asuntos referentes a gestión de personal y cuotas. Todo esto se realiza con el afán de legitimarse y continuar operando, porque “las organizaciones que incorporan elementos socialmente legitimados y racionalizados en sus estructuras formales maximizan su legitimidad y aumentan sus recursos y capacidad de supervivencia.” (En Powell y DiMaggio; 1999:93), así se hace mandatorio su cumplimiento.

De estas tres instancias externas la que más importancia reporta para la formalización de esta empresa son los clientes que adquieren sus productos, así que se realizan grandes esfuerzos para cumplir con la documentación requerida por la norma de calidad ISO TS-16949, dando validez a su proceso ante los clientes inmediatos (la planta de Maquinado del mismo grupo) y los que utilizan los productos finales (empresas armadoras automotrices).

La formalización en sí misma se convierte en un mecanismo de control para la estandarización, al reducir las operaciones a una “burocracia de flujo de trabajo” (Pugh; 1968:25), en la que se especifican tareas, roles, actividades y procedimientos, con toda la documentación necesaria para ello (Pugh; 1968:25). “Si no está escrito no existe” comenta un ingeniero cuando habla de la importancia de los procedimientos escritos.

En las actividades de gestión de personal, el mecanismo de formalización principal son los contratos: el contrato Colectivo de Trabajo, establecido con los trabajadores que se afilian al sindicato (operadores del área productiva) y el contrato particular para los llamados “trabajadores de confianza”.

Es aquí donde puede apreciarse con mayor precisión el fenómeno que ocurre con la formalización en la estructura. La diferenciación adquiere el nivel de contrato y

se recurre a él cuando se presenta un desacuerdo entre partes, pero éste también es un elemento reduccionista que no abarca la totalidad de los eventos que pueden suceder en la organización. La norma puede utilizarse con discrecionalidad, apelando a la interpretación de sus elementos no contemplados y en sí misma establece patrones de diferenciación entre individuos que se legitiman cuando se adquiere el nivel de formalización del comportamiento institucionalizado.

De lo anterior la razón encontrada en la formalización es la legitimación de las diferencias y el comportamiento entre los elementos de la relación. Nos apoyamos del siguiente diagrama para sintetizar la relación a la que llamaremos “contractual” por estar basada en la aceptación tácita del documento escrito como una norma observable:

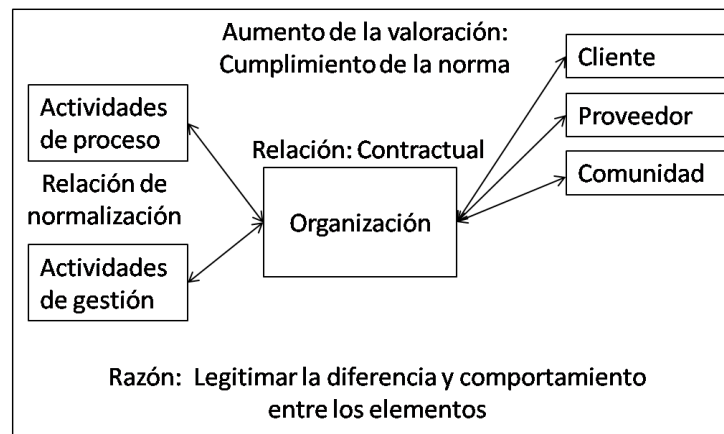


Figura1.6: Relación contractual

Estas relaciones contractuales, poseen las características de permanecer “estables y predecibles” (Goodin; 1996) y permiten que la organización continúe funcionando con la predictibilidad aparente que coincide con los resultados esperados. Sin embargo, a pesar de todas las normas que se siguen, la formalización se considera baja²⁰ en la práctica, porque los empleados del núcleo

²⁰ De acuerdo a lo establecido para considerar la formalización alta o baja, Hall explica que “si se cree que los miembros son capaces de ejercer un juicio excelente y autocontrol, la formalización será baja; si se les ve como incapaces de tomar sus propias decisiones y requerir un gran número de reglas para guiar su comportamiento, la formalización será grande” (Hall; 1996:70).

operativo poseen la capacidad de tomar decisiones cuando variables no predichas entran en conflicto con lo que se establece en el documento. En este punto nos encontramos ante dos discursos opuestos que continúan repitiéndose a lo largo de todas las características estructurales; por un lado el discurso en la práctica rutinaria de operación, en que los miembros de la organización realizan acciones que implican un alto grado de discrecionalidad (apoyados en la experiencia y en la interpretación de la norma); y por el otro, la fuerte imposición de controles formales que pretenden dar una estructura pre-construida a la organización.

Centralización: las relaciones de influencia

El último elemento estructural que tomaremos en cuenta para definir las razones de las relaciones delimitadas por la estructura es la centralización, esta es la característica que marca los flujos de autoridad predefinidos por la organización, lo que define los roles donde se toman las decisiones y los roles que son receptores de estas decisiones, todo visto como una interlocución discursiva entre los miembros de la organización.

Hemos elaborado el siguiente cuadro (1.1) agrupando los niveles jerárquicos más representativos dentro de FUSA. Consideramos dos manifestaciones de la autoridad para definir la influencia que cada puesto tiene sobre otro: el nivel de decisión y el tramo de control. Este cuadro nos sirve para definir el grado de participación en la toma de decisiones que tiene cada rol, formalizado esto en las descripciones de puesto y llevado a la práctica.

Nivel jerárquico	Nivel de decisión	Tramo de control
Gerencia General	Asignación de presupuestos a los departamentos. Control de los indicadores de eficiencia a nivel general.	Plantillas de gerencias y jefaturas ciertas (Recursos Humanos, Mejora continua, Seguridad e higiene)
Gerencias	Distribución de plantillas de mandos medios, asignación de recursos materiales para el núcleo de	Plantillas de departamentos de Mantenimiento, Ingeniería,

	operaciones, Planeación anual de producción.	Producción y Calidad
Mandos Medios y jefaturas	Distribución de actividades operativas, Manejo de turnos, Diseño de operaciones, Control de variables de proceso y calidad en los productos.	Plantillas de Núcleo Operativo (Producción, Mantenimiento y Calidad)
Núcleo Operativo	Corrección de desviaciones menores de proceso.	Estación de trabajo

Cuadro 1.1: Distribución de los niveles de decisión en la jerarquía de la organización.

La autoridad bajo este esquema jerárquico está dividida en cuatro niveles: Gerencia General, Gerencias y Jefaturas, Mandos Medios y Núcleo Operativo. Los dos primeros se consideran el Ápice Directivo, encargados de la elaboración de las estrategias a seguir por la organización en una planeación anual, utilizada principalmente para solicitar al Corporativo la asignación de recursos materiales para el funcionamiento de la planta, y también evalúan los resultados de los objetivos, además de mantener en control las desviaciones de los indicadores cuando no se alcanzan los resultados planeados.

El flujo de autoridad, aunque aparentemente se encuentra formalizado y definido, tiene variaciones importantes debido a las características de la decisión. Ante esto Hall explica que “mientras más grande sea el nivel de participación en las decisiones estratégicas de mayor número de grupos en una organización, menor es la centralización” (Hall; 1996:81). Debido a que las decisiones técnicas a nivel operativo pueden ser tomadas por todos los miembros con experiencia y conocimientos en cada tarea, la centralización puede ser catalogada como baja en este rubro, pero existe otra dimensión que tiene un análisis contrapuesto.

Las decisiones que impactan directamente la estrategia de la organización son impuestas únicamente por dos niveles; en el nivel superior se encuentran las impuestas por el Corporativo y en un nivel inferior las dictadas por la Gerencia General. Así, el mecanismo de control más utilizado para verificar que las estrategias se lleven a cabo y que la operación se realice de acuerdo a lo previsto,

es la evaluación del cumplimiento de los objetivos asociados con cada estrategia. La centralización implica ocupar una posición social en la organización en una relación de influencia, donde el ejercicio de poder entre segmentos jerárquicos se conserva por medio de dos razones de diferenciación: la capacidad de toma de decisiones y de aplicación de evaluaciones para monitorear las acciones. El esquema que se encuentra a continuación muestra esta relación particular entre elementos a la que hemos denominado “relación de influencia”:

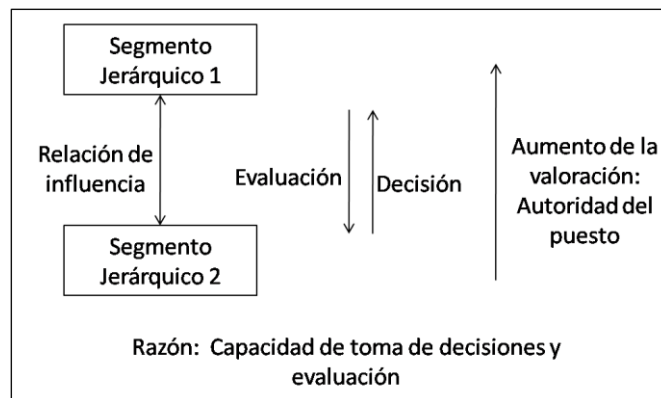


Figura 1.7: Relación de Influencia

La relación de influencia que sucede en FUSA se produce primero como un proceso de evaluación, donde el segmento jerárquico de mayor nivel define los indicadores y los objetivos que los sujetos deberán cumplir. Esta evaluación puede ser formal, como en las cuotas de producción impuestas, o darse de manera informal, buscando que se exhiban ciertos comportamientos valorados en el área de trabajo. En el siguiente proceso se toman decisiones con respecto a lo observado, para hacer coincidir objetivos y resultados. No está de más mencionar que estas decisiones están siempre basadas en una racionalidad instrumental y limitada con que se pretende que el ápice directivo imponga sus decisiones sobre los demás segmentos jerárquicos de la estructura.

El modelo de diferenciación estructural

El análisis de las cuatro características estructurales anteriores, a partir de las dos relaciones encontradas como generales, nos permite establecer un sistema para encontrar las diferenciaciones primarias que la estructura impone al sistema de

percepción y actuación de los miembros y grupos de FUSA. Las hemos integrado en el siguiente modelo:

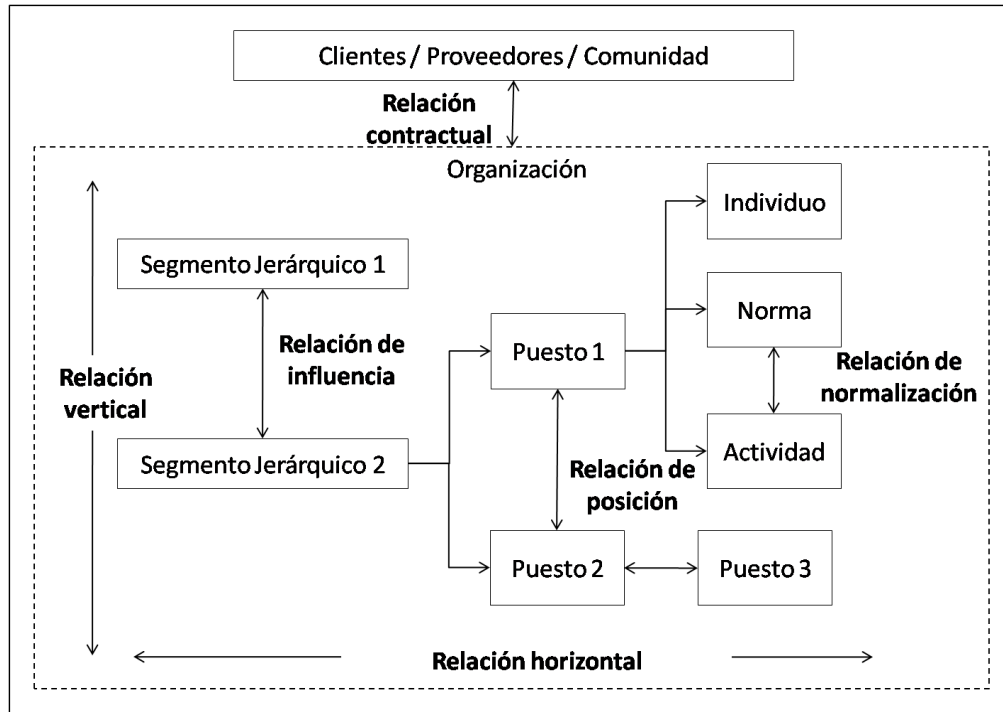


Figura 1.8: Modelo integrado de las relaciones en la estructura organizacional

En este modelo se aprecian las relaciones principales (vertical y horizontal) y las que se han examinado a partir de las características: posición, influencia, normalización y contractual, conectando diferentes elementos de la estructura.

Como puede apreciarse, la mayoría de los elementos involucrados en la estructura no son humanos, algunos pueden catalogarse de institucionales, como los segmentos jerárquicos y otros están formalizados, como las normas y los puestos. Todos estos, excepto los individuos, son los mitos institucionales a los que hemos aludido antes. La importancia de este diagrama es la clave de la siguiente sección: **la estructura es una creación social humana**. A primera vista esto no entraña ningún misterio pero como veremos a continuación, cuestionar lo obvio nos permitirá visualizar una nueva forma de análisis y comprensión de la organización.

Estructura y diferenciación

Hace casi un año que Javo trabaja en el área de corazones de FUSA, él ha aprendido a operar una máquina y la producción de piezas de su estación de trabajo es de las mayores comparada con los otros turnos, así que le preguntamos sobre sus resultados productivos: "...pues si producimos bastante entonces hay trabajo, allá afuera las cosas están bien mal, no hay chamba y uno debe entrarle donde haya...". Javo proviene de un sector de alta marginación que se encuentra muy cerca de donde la empresa está ubicada. Su respuesta es muy similar a lo que comentan otros operadores "hay que echarle ganas para tener más trabajo", "pues le atoramos para que salga la producción", "afuera la situación está bien dura", comentan trabajadores de todos los niveles jerárquicos.

Esta percepción de falta de empleos compartida por los miembros de la empresa nos lleva directamente hacia la asignación del sentido que se hace del trabajo: un medio para obtener los satisfactores básicos de la supervivencia, cualquier esfuerzo que se realice es válido mientras no se vean en la condición de desempleo, porque las cosas "allá afuera" son difíciles.

Es entonces cuando la estructura hace su aparición en la vida de los sujetos, actuando como una camisa de fuerza, una formación que ordena las acciones para que la organización alcance sus propios fines. Ésta trastorna el desarrollo de los sujetos, porque les aleja de sus propias metas e intereses y los obliga a realizar actividades que no necesariamente corresponden a sus potencialidades o deseos. Asumir un rol los condiciona a ser quien la empresa dicta que deben ser, les quita posibilidades para desarrollarse como a ellos mejor convenga y apetezca.

No hemos cuestionado suficientemente la existencia de una estructura, porque la sociedad acepta su existencia como una situación real y contundente, con la que se nace y a la división del trabajo que está implicada se le da una connotación necesaria para el orden social como lo afirma Durkheim: "... sea cual fuere el juicio que se tiene sobre la división del trabajo, todo el mundo sabe muy bien qué es y

llega a ser cada vez más, una de las bases fundamentales del orden social” (Durkheim; 2007:50).

Dividir el trabajo implica también la categorización de los individuos según sus actividades y con lo que “el predominio de ciertas categorías de actores conduce lógicamente a la primacía de ciertas concepciones de vínculos de subordinación” (Nizet; 2008:41). Estos actores son separados por sus actividades, conocimientos, autoridad de los puestos que ocupan, jerarquías, contribuciones a las normas o posiciones sociales, elementos descritos en el modelo integrado de relaciones que se ha ido creando a partir de las observaciones en FUSA.

Y con estas divisiones de la estructura se refuerzan patrones atávicos contenidos en “habitus”²¹, que categorizan e interpretan el hacer, saber, pensar y existir de los actores sociales y organizacionales. De aquí en adelante regresaremos a ellos para explicar el cúmulo de experiencias inherentes al ser humano que se manifiestan y son objeto de clasificaciones y diferenciaciones para quienes las perciben. Los habitus repetidos a través del tiempo dan forma a la estructura y perpetúan su configuración. Es por eso que el arreglo de FUSA nos es significativo para el estudio.

En esta empresa las conductas, las actividades, los espacios, la vida, se repiten *ad infinitum* en cada pieza producida, aunque cada una de ellas, lejos de ser un patrón idéntico, tiene variaciones tan sutiles que denotan la existencia de un mundo más allá de la monotonía. Describiendo las características de la estructura hemos buscado ese orden de repetición, y a partir de él iremos develando la urdimbre de particularidades del modelo que marcan el camino hecho de cuerpo, pensamiento y acción.

²¹El habitus se define como “un sistema de disposiciones durables y transferibles -estructuras estructuradas predisuestas a funcionar como estructuras estructurantes- que integran todas las experiencias pasadas y funciona en cada momento como matriz estructurante de las percepciones, las apreciaciones y las acciones de los agentes cara a una coyuntura o acontecimiento y que él contribuye a producir” (Bourdieu; 1972: 178)

Estructura y Violencia Simbólica

Hasta ahora hemos realizado un análisis de la estructura y se ha creado un modelo relacional de diferenciación, donde se integraron las observaciones en las características encontradas en la organización. Bien podríamos terminar el trabajo en ese punto, demostrando la existencia de relaciones basadas en diferencias entre los habitus de cada actor organizacional. Pero es necesario indagar más de cerca estos sistemas relacionales, y sobre todo cuestionarnos la realidad de éste orden lógico que damos por cierto. Nos hemos habituado tanto a la forma en que concebimos el mundo, que nos hemos olvidado de replantearnos si las cosas que damos por ciertas realmente lo son. Caemos en el engaño de la naturalización. La naturalización de la estructura, de las formas de orden organizacional, de las relaciones y del discurso que desplegamos para comunicarnos con los demás.

El modelo basado en relaciones de diferenciación es la puerta para hablar del fenómeno de la categorización y su re-concepción como un elemento instrumental, de la cual se sirve la organización para preservar su *status quo*. Al respecto apunta Bourdieu que una diferenciación “sólo se convierte en una visible, perceptible, no-indiferente, socialmente pertinente diferencia, si es percibida por alguien que es capaz de *hacer la distinción*” (1988:273). Estos grupos o individuos que son *capaces de hacer la distinción*, lo hacen basándose en un criterios valorativos del pensamiento denominado oposición binaria y a partir de ella se definen jerarquizaciones que polarizan el pensamiento²², conservando estas valoraciones en un sistema comunicativo que se transmite en todas las vertientes del sistema discursivo.

A modo de ejemplo, podemos encontrar estas oposiciones binarias cuando se menciona a “los de arriba”, lo que implica la existencia de unos invisibles pero existentes *de abajo* o en el “allá afuera” donde las cosas están “bien mal”, silenciando un *acá adentro* donde hay que *atorarle a lo que hay*, e incluso en la

²² Las oposiciones homólogas o binarias del pensamiento son las condiciones que generan los prejuicios de contraposición y en última instancia distinciones sociales utilizadas para legitimar situaciones hegemónicas.

presentación de la “simple becaria” que no posee una posición definida por ningún organigrama.

Los actores sociales basan sus interacciones comunicacionales en las jerarquizaciones surgidas del pensamiento binario y estas conllevan un sistema de valoración moral, dotando a los símbolos y signos de significantes con características polarizadas, sin una discrecionalidad intermedia. Entre arriba y abajo nunca hay una posición intermedia, o se pertenece a los que poseen el poder y tienen la capacidad de ejercerlo, o se está con los que no tienen nada. La importancia de este punto en el discurso, radica en que a partir de estos significantes opuestos en el lenguaje y pensamiento, los actores sociales interpretan la realidad y reaccionan no sólo al nivel lingüístico, sino con comportamientos adecuados a lo que perciben a través de los ellos.

Entonces ¿qué relación tiene todo eso con la violencia?, justo todo lo anterior es la base del tipo de violencia que nos ocupa: la violencia simbólica y que es entendida como “aquella violencia que se ejerce sobre un agente social con su complicidad o consentimiento” (Bourdieu; 1988). Por ello comenzamos estableciendo el aparato imaginario de la estructura que sostiene a la organización, el constructo institucional y formal aceptado por todos los miembros como cierto y legítimo. Y es a partir de esa base que se pretende encontrar lo que permanece oculto, lo que ha quedado naturalizado en la interpretación de esas diferencias en los habitus, conjuntamente con los mecanismos por medio de los cuales se transmite, se instala y reproduce, con la total complicidad de todos los que se encuentran inmersos en el orden preestablecido de FUSA.

La violencia simbólica obedece a la característica de “imposición sutil de los sistemas de significados que legitiman y así solidifican las estructuras de desigualdad” (Wacquant; 2006:3), así que para hacer más asequible su interpretación nos basamos en el discurso reproducido en las principales relaciones existentes en la estructura, ya que en ellas se manifiestan los “signos de distinción” como principios de “visión y división” (Bourdieu; 1988:273) de la organización.

En los próximos capítulos profundizaremos en cada relación del modelo de diferenciación y se establecerán con mayor detalle las condiciones en que opera la violencia simbólica, cómo es transmitida, naturalizada y cuáles son sus afectaciones.

Capítulo 2: Condiciones laborales.

Entrando a la Organización

Entrar a FUSA no es fácil y no es que los controles sean demasiado rígidos o los trabajadores no lo reciban a uno con una sonrisa en la boca y un “cuando quieras, ya sabes aquí eres bienvenido”, es más que eso. Uno debe pasar primero por la caseta de vigilancia donde se lleva el registro de ingreso, dejar una credencial y la persona con quien se tiene cita debe recibir a quien llega, o uno de los encargados de la recepción acompañarlo a la oficina donde se tiene la cita. Entonces hay que caminar hacia abajo y un tablero con una cruz llena de recuadros es lo primero que se observa. Hay polvo en el ambiente y un ruido lejano que avisa que más allá se está produciendo algo. La cruz en el tablero indica los días sin accidentes. Después de varias visitas se hace costumbre observar su color verde y una leyenda que indica, 28 días, 32 días, 33 días, un día. Y ese día un recuadro rojo informa que alguien, en algún lugar en aquella empresa que se va haciendo más familiar, se ha ido a casa con un dedo roto, un tobillo esquinzado y quizás sin alguna parte del cuerpo. A veces pasa.

Pregunto si alguien sabe algo del accidente, “claro, hoy en la plática de seguridad nos dijeron de un chavo que se torció el brazo, lo bueno que no fue tanto”. Anoto la fecha mentalmente y prometo preguntar cuando me sea posible, respondo “qué bueno, ojalá esté bien” y seguimos caminando hacia el primer edificio que tiene una pequeña fuente seca en el frente. Dentro de las oficinas hay cuadros que exhiben la misión, la visión y los valores de la empresa, algunos con caras de personas de diferentes nacionalidades y el eslogan del corporativo. Aún adentro el sonido de máquinas que sueltan de vez en cuando golpes y chirridos, es bastante fuerte. Casi todo es gris, el piso, las paredes, las puertas, los escritorios, salvo por pequeñas decoraciones y fotos familiares, la oficina en que estamos es un lugar impersonal con cajas en el piso, papeles y carpetas en las gavetas.

Luego de una entrevista en las oficinas, me presentan con un ingeniero que me llevará a hacer un recorrido por la planta de producción. Es entonces cuando

experimento que entrar, lo que se dice entrar, no es fácil. Me coloco una mascarilla blanca y me indican como posicionarla sobre la nariz y boca, después unos lentes transparentes, el casco blanco, con cuidado de no dejar afuera el cabello "...por las chispas, pero no te pusiste espray ¿verdad?" consulta mi guía, una camisola de mezclilla, los tapones anaranjados de "malvavisco" y finalizo con unas pesadas polainas de metal porque no traigo zapatos adecuados. Para estar dentro, primero hay que introducirse, literalmente, a un mundo reducido que limita la visión, la respiración, el sonido, en fin el contacto con el aire y con el cuerpo de los otros.

A partir de este momento inicia la inmersión de los miembros de la organización a las condiciones laborales y con ella la diferenciación que existe entre ellos, marcada por el posicionamiento de los roles que desempeñan. El primer contacto es traspasar el umbral que los separa de la sociedad en la que se desenvuelven, y con ello de quiénes son fuera y en quiénes se convierten cuando están dentro de la organización.

Cualquiera que no pertenezca a la organización genera en los otros comportamientos de recelo, por ello es necesario anotarse en una lista, ofrecer credenciales, identificarse y tener un motivo para penetrar en un sitio que se asume como personal y reservado. El arribo a las instalaciones separadas por una pesada reja de metal, ya por sí mismo implica una condición de violación a los espacios exclusivos,

"...la propiedad material, por decirlo de ese modo, es una ampliación del yo y por lo tanto toda intromisión de nuestra propiedad es sentida como una violación de la persona, así también existe una propiedad privada intelectual cuya violación produce una lesión al yo en su centro mismo" (Simmel; 1950:322 en Goffman; 1970:64),

la organización es esta ampliación del yo de todos los miembros que se ve vulnerada por la presencia de quien "no pertenece".

Ésta condición no se verbaliza, pero todos los controles representados por el personal de vigilancia, el registro y la conducción personalizada a las áreas organizacionales denota una relación de posición que parece decir: hasta que no se pertenezca a la organización se es un sujeto que no ocupa ninguna posición, por lo que comienza el proceso de que asignar una valoración al rol que se jugará dentro de ella. El visitante recibe un cartón que muestra a todos los demás el comportamiento que deberán exhibir ante el desconocido, el mío dice “visitante”. Se dota de nombre al sujeto y se le asigna el posicionamiento social, con lo que se formaliza la existencia de la diferenciación inicial de externo-interno.

A lo largo de todo el recorrido en las instalaciones y hasta que el visitante ha abandonado las fronteras físicas de la organización, las muestras de esta violación son mostradas en dos conductas principales: la exclusión en áreas designadas para las personas externas o con respuestas limitadas y la búsqueda de integrar a la persona externa para que la posición sea más conocida y no se responda sólo al rol asignado, sino también a la persona que lo ocupa. Esto último mostrando un sistema simbólico que se convierte en integrador de los sujetos externos al discurso interno, transmitido, por ejemplo, cuando se muestra la manera correcta para utilizar el equipo de seguridad.

Salgo de las oficinas con el ingeniero que me lleva al área productiva y seguimos un andador delimitado por líneas amarillas. Nos topamos nuevamente con oficinas que comparten paredes con la nave principal y comenta “aquí estamos nosotros, los de ingeniería, calidad, supervisores y el servicio médico”, promete volver si es necesario y continuamos hasta una puerta que parece pequeña en relación con el edificio entero. La diferenciación jerárquica y funcional aparece en las áreas físicas en que está dividida la organización: funciones de gestión, técnicas y productivas, divididas en lugares bien delimitados por paredes. A esto regresaremos en el próximo capítulo, mientras tanto atravesaremos otra puerta que nos lleva por fin adentro, al microuniverso que anima la existencia de FUSA.

Como ya lo he dicho, entrar no es fácil. De pronto nos encontramos en un lugar obscurecido por el polvo que flota en el aire. El ruido se ha intensificado tanto que

el ingeniero me toma el codo y se acerca gritando para explicarme que debo permanecer en los pasillos pintados de azul y por ningún motivo puedo alejarme de él, “hay muchos montacargas y tampoco toques nada porque te puedes lastimar”. No planeo hacerlo, la cantidad de máquinas, la obscuridad y el calor que se genera dentro del equipo que portamos hace difícil transitar por la planta con todos los sentidos activos.

Le pido que me muestre como es un día de trabajo en FUSA. “Primero llega uno y se cambia, allá en los vestidores”. Seguimos caminando cerca de contenedores vacíos y llenos, detrás de ellos hay máquinas con flamas saliendo de ellas. Varias operadoras nos miran de tanto en tanto mientras sacan piezas humeantes, el olor ácido de la resina que contienen me irrita los ojos, “aquí es el área de corazones” apunta. Llegamos a una puerta con acceso al exterior “por aquí entran los operadores a los vestidores, y por allá está la virgen” explica. Detrás de la torre del molino, donde se prepara arena que alimenta a las máquinas que hemos observado antes, hay dos puertas que indican el sanitario de mujeres y hombres.

Todos los que trabajan en FUSA utilizan el mismo uniforme, éste permite a cada sujeto interpretar la “persona” que corresponde al rol que desempeñará, en este acto, como lo comenta un gerente “...todos usamos el uniforme aquí, nadie puede entrar con ropa normal o sin el equipo, es obligatorio...”, este acto dota de identidad a los miembros de la organización y también los iguala, reduciendo las diferenciaciones entre los estratos jerárquicos, por lo menos mientras se encuentran en las áreas productivas, sin embargo los operadores deben usar uniforme y equipo ocho o más horas, mientras que las personas “de oficina” tienen la capacidad de retirarse el equipo cuando entran a sus áreas de trabajo.

Simbólicamente, la posición social se lleva en directamente en el cuerpo y “...toda esta simbólica va enriqueciéndose a medida que aumentan las asociaciones imaginarias de la experiencia del sujeto, revela que nuestro cuerpo siempre es lenguaje sobre el cuerpo y que el cuerpo es algo que no se ‘comprueba’, sino que se ‘construye’.” (Bernard; 1985:117). Aunque aparentemente el uniforme elimina la diferenciación, en un análisis más a detalle,

éste la marca aún más. La suciedad y desgaste en las prendas de vestir están asociados con “quienes si trabajan” dice un operador de fusión, así el personal administrativo lo lleva limpio, mientras que los operadores exhiben uniformes deteriorados y sucios, aunque el personal de mantenimiento posee los que están más rotos y manchados.

Ese lenguaje que construye el cuerpo está oculto, la significación de los detalles se transmite en cada acción discursiva utilizada para entrar en relación, donde “todos los hombres son cautivos del idioma que hablan, al par que lo consideran una cosa natural.” (Hall; 1979:7). En esta naturalización no razonada ni cuestionada está la raíz de la violencia simbólica. Todos en las áreas productivas connotan a la suciedad, el deterioro, la exposición a factores agresivos del ambiente, como quemaduras o manchas de productos químicos, como algo altamente valorado, que establece una diferencia fundamental: ellos son los que trabajan y en el desgaste de sí mismos está contenida la valoración que sus puestos poseen.

El discurso en el que están cautivos contiene la valoración de la diferenciación, repetida todos los días cuando se convierten en trabajadores regulares. Se asigna significado a condiciones laborales que ocasionan violencia directa, como la falta de higiene en el sitio de trabajo, descomposturas en maquinaria o elementos que les causan daños directos a la salud, transformándolas en signos de distinción, que los identifica con un grupo al que desean pertenecer.

Es aquí donde cada elemento dotado de significado deja de serlo para transformarse en un símbolo²³, esto es, una representación compartida para elementos materiales, ideológicos o imaginarios, dentro de la organización, al cual se le ha asignado un valor percibido socialmente al ser institucionalizado por este grupo.

²³De acuerdo con el Diccionario de la Academia Española, símbolo proviene del latín *simbŏlum*, y este del griego *συμβολον* y se define como una “representación sensorialmente perceptible de una realidad, en virtud de rasgos que se asocian con esta por una convención socialmente aceptada”.

Elementos cotidianos como el uniforme o el equipo de protección en FUSA, han sido íntimamente ligados con el concepto de trabajo. Así encontramos que en esta organización, el trabajo significa el abandono del cuerpo y de la propia humanidad a las condiciones que la impuestas, siendo esto asumido, valorado y transmitido por quienes se identifican a sí mismos como trabajadores.

Aquí podemos observar los mecanismos de la violencia simbólica en función, desde el comienzo de la jornada laboral. Primero, no se cuestiona el hecho mismo de utilizar un uniforme o cierta clase de equipo de protección²⁴. Estos artefactos imponen un orden que implica la aceptación tácita de pertenencia e identidad. En la ropa está implícito que se deja de ser alguien para ser parte de la organización. Y el equipo de protección es la expresión de todas las condiciones en que el cuerpo estará expuesto a cierto tipo de violencia en el medio ambiente laboral, aunque también cumple con una tarea funcional para la realización de las actividades. En segundo plano se acepta la taxonomía impuesta por la tradición, en la que se expresa que la suciedad corresponde al trabajo. Aquí se difunde esta creencia como un hecho real y objetivo, que ha sido institucionalizado previamente, de modo que,

“el actor que hace la transmisión simplemente los comunica como hechos objetivos, y el actor que los recibe los considera una versión exacta del hecho objetivo. Sin embargo, la transmisión variará dependiendo del grado de institucionalización de los actos.” (Zucker en Powell y DiMaggio; 1999:131)

Durante los más de cuarenta años de operaciones de FUSA se ha utilizado cierto uniforme con el logotipo de la empresa, su utilización aparece como el primer signo de integración al nuevo empleado, a este se le ofrece una cantidad determinada de pantalones, camisola y botas con casquillo, es mandatorio usarlo

²⁴ El mecanismo de aceptación sin cuestionarse la existencia de un sistema es el inicio de la existencia de la violencia simbólica, ya que como explican Bourdieu y Wacquant “[de] todas las formas de ‘persuasión oculta’, la más implacable es la que se establece, simplemente, por el orden de las cosas” (Bourdieu y Wacquant; 1992:168)

si se hacen trabajos dentro de la organización, esto ocurre diariamente durante la estancia, así que surge en ello la institución de la jerarquía un símbolo visible.

Debido a los procesos para producir las piezas fundidas, como el moldeo en arena verde, toda la planta se encuentra cubierta de arena quemada, además del fino polvo de metal que flota por haberse desprendido de las reacciones de fusión. Estar en la operación implica estar en contacto necesariamente con esta suciedad que impregna todo lo que hay en el interior de la producción.

Estos elementos hacen que el hecho de llevar un uniforme sucio y su connotación de trabajo se unan, objetivándose y transmitiéndose en comentarios como “los que sí trabajan”, burlas para aquellos que llevan un uniforme en buenas condiciones o incluso apodos como “el negro” para referirse a un trabajador de mantenimiento que labora siempre horas extra y cuyas vestimentas están impregnadas de grasa negra.

En este punto del discurso “...cada vez que el dominado emplea para juzgarse una de las categorías constitutivas de la taxonomía dominante, adopta, sin saberlo, el punto de vista dominante, al adoptar para evaluarse la lógica del prejuicio desfavorable.” (Bourdieu; 2000:7). No queda duda de que la taxonomía entre los que trabajan y los que no lo hacen está arraigada en una lógica desarrollada por las jerarquías consideradas como bajas de la organización, que buscan una identidad y la posibilidad de justificar las condiciones en que se labora.

Formación de la diferenciación

Seguimos el recorrido en las instalaciones y miramos desde fuera los vestidores, entro al que tiene una figurita de mujer y me encuentro con paredes verdes, apartados sanitarios y un espejo manchado. Luego están varias filas de lockers apostados en las paredes, más allá varias regaderas divididas con plafones pero sin cortina o puerta. Al salir el ingeniero me explica “ellos entran por aquí, porque hay que cambiarse y ponerse el equipo, luego pues ya se juntan con el supervisor y ya les dan la plástica o nada más entran así a su máquina y hacen el cambio con

el del otro turno”. Le he preguntado si el baño es para todos y contesta “sí, para todos los operadores y operadoras”, los empleados utilizan los de sus oficinas.

En este punto trataremos la constitución de la diferenciación. Ésta puede ocurrir en dos formas principales: de manera objetiva o subjetiva. Consideramos una diferencia objetiva cuando “los actores individuales transmiten una realidad exterior y objetiva, mientras que al mismo tiempo ésta, a través de sus cualidades de exterioridad y objetividad, define lo que es real para estos mismos actores.” (Zucker en Powell y DiMaggio; 1999:128). Las diferencias objetivas están inscritas en un terreno “exterior y objetivo”, por ello se conciben como algo que existe fuera del individuo. Estas pueden ser físicas y observables, como la división entre espacios de convivencia y de trabajo, oficinas y áreas productivas, o en este caso la asignación de servicios sanitarios para los trabajadores de la operación y los administrativos. Sin embargo no podemos dejar de lado que la objetividad es siempre relativa y se trata de una creación humana que depende de las condiciones que experimenta el sujeto.

No hay siquiera un letrero de que esos vestidores sean exclusivos, sin embargo las conductas institucionalizadas de los actores dotan de realidad esta división de áreas. Igualmente pasa con las divisiones entre personal por el equipo o maquinaria que operan. Saber operar una máquina confiere cierto estatus que hace una diferencia con los miembros que hacen labores manuales. El artefacto es interpretado como un símbolo objetivo de distinción.

La diferencia subjetiva se crea a partir de condiciones que generan distinciones percibidas como tales debido a la interpretación de habitus y prácticas que como asegura Bourdieu, se han concebido históricamente como estereotipos de separación: “A través de los cuerpos socializados, es decir los habitus y las prácticas rituales, parcialmente arrancadas al tiempo por la estereotipación y la repetición indefinida, el pasado se perpetúa en el largo plazo de la mitología colectiva...” (Bourdieu; 2000:2).

Estas diferencias percibidas en los hábitos de cada grupo social no necesariamente son desarrolladas dentro de la organización, como ocurriría con las diferencias objetivas mayormente circunscritas a ella, sino que muchas tienen su origen en categorías de diferenciación social más amplias. Tal es el caso de las grandes diferencias construidas en la subjetividad como la oposición de dos géneros (masculino-femenino), la noción de separación de clases (alta, media y baja), el antagonismo entre cuerpo y mente o el nivel cultural, entre muchas otras diferenciaciones.

Con estas dos categorías de diferenciación volvemos a la importancia de la estructura, ya que ella es creadora y a su vez creación dinámica de esta taxonomía. Cada relación está desarrollando y retomando constantemente mitos que formalizan a la organización (Powell y DiMaggio;1999:84), pero este proceso no termina cuando los mitos son establecidos, también deben ser transmitidos, y aceptados a partir de los criterios de valor que sólo pueden ser desarrollados en cada organización particular.

Una organización que ha institucionalizado las diferencias operables en los mitos, “también debe mantener la apariencia de que los mitos verdaderamente funcionan.” (Mayer y Rowan en Powell y DiMaggio; 1999:97), para ello existen mecanismos que se presentan directamente en la práctica y que serán descritos a continuación.

Los elementos de la diferenciación

Las diferenciaciones objetivas y subjetivas que subyacen en la estructura deben ser legitimadas por los actores que las experimentan para ser catalogadas como funcionales en la práctica de ahí que:

“... la concordancia entre las estructuras objetivas y las estructuras cognitivas que posibilita esa relación con el mundo de Hursel describía con el nombre de ‘actitud natural’ o experiencia dóxica. Ajena a cualquier postura y cuestión herética, esta experiencia es la forma más absoluta de reconocimiento de la legitimidad:

aprehende al mundo social y a sus divisiones arbitrarias como naturales, evidentes, ineluctables...” (Bourdieu; 2000:4)

Inicialmente los criterios de diferenciación no existen, pero aparecen cuando se confrontan habitus distintos, así que a partir de las oposiciones binarias desatan conductas que aparecen como “elecciones naturalizadas de la tradición..., históricamente constituidas (ex instituto), con base en la costumbre o la ley (nomos, nomo) y no en la naturaleza (physis, phusei).” (Bourdieu; 2000:4). Estas elecciones arbitrarias no existen en la realidad, sino que son previamente construidas, aprendidas y transmitidas en el universo social, para después utilizarse como criterios de diferenciación en diferentes ámbitos, como en éste caso, en el organizacional.

Después de ser legitimadas las diferencias se requiere de un mecanismo que permita que continúen existiendo estos criterios, en el caso de FUSA, durante la práctica diaria el particular método de preservación de la legitimidad de las diferenciaciones es la rutina. La rutina implica un discurso que no sólo se inscribe en el terreno de la comunicación verbal o léxica, sino que ocurre en modo de praxis que se manifiesta en el ámbito conductual mediante acciones concretas. Al respecto Van Dijk asegura que el discurso “no consiste solamente en una serie ordenada de palabras, cláusulas oraciones y proposiciones, sino también en secuencias de actos mutuamente relacionados” (Van Dijk, 2000:21). Estos actos se reproducen en determinada secuencia y con cierta frecuencia predefinida en la estandarización de las actividades.

Durante las rutinas se muestra a los empleados qué tipo de comportamiento se espera de ellos y que van en consonancia con el discurso estructural de la organización, siendo estas unidades “programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía” (Deal, 1980: 15). En ellas se expresan física y prácticamente los actos discursivos que conforman la estructura de relaciones, y que podemos encontrar en el modelo integrado de relaciones.

Estas rutinas también generan elementos rituales que no pueden sustraerse cuando se habla de ellas, tal como veremos a continuación. El ingeniero que me ha acompañado hasta los vestidores ha mencionado antes: “por aquí entran los operadores a los vestidores, y por allá está la virgen”. La mención de “la virgen” carecería de sentido si no estuviera próximo a iniciarse el siguiente turno. Una vez que he salido de los vestidores observo personas que comienzan a entrar por esa puerta. Aún no es la hora de entrada a la operación, por eso vienen caminando despacio, con ropa común y algunos platican en pequeños grupos de dos o tres. Detienen las pláticas y cada uno mira hacia arriba y se persigna ante la imagen religiosa. Es este punto donde los miembros de la organización declaran que se inicia la rutina de la jornada laboral.

El acto de persignarse conlleva la relación con un aspecto simbólico religioso, se hace un ofrecimiento del trabajo, se busca protección ante los riesgos laborales o simplemente lleva a cabo una acción de respeto instaurada en comportamientos sociales aprendidos, que se han institucionalizado y posteriormente formalizado, de manera que es prácticamente imposible prescindir de esta figura que representa a la virgen de Guadalupe cerca de las áreas productivas. Como comentario al margen, en las oficinas no existe ninguna y nunca se habla de elementos religiosos en horas de trabajo.

Luego sigue el vestidor donde se adquiere el carácter de trabajador al colocarse el uniforme y equipo de protección. Al salir, ya cambiados, los trabajadores realizan el cambio de turno, que consiste en relevar al operador o supervisor que ha terminado su jornada de ocho horas. Aquí “se entrega la máquina”, lo que significa que se harán algunas observaciones sobre su funcionamiento, la cantidad de producción que han realizado o las incidencias que han sucedido durante el turno anterior. Los que salen se dirigen a terminar el turno bañándose y regresando a su ropa exterior.

Durante el cambio de turno, cada trabajador se dirige de manera automática a su área de trabajo, lo que implica que las relaciones que mantendrá serán en primera instancia con la persona que ocupa el mismo puesto pero en un turno anterior y en

segundo lugar con las condiciones de trabajo básicas: la asignación de un área específica de trabajo, ciertos útiles o maquinaria y una serie de actividades secuenciales de las que se ha hablado en la característica de estandarización de tareas.

Con ello se plantean relaciones con elementos humanos en interacciones basadas en las actividades, los roles y situaciones no laborales, y también relaciones entre actores organizacionales y elementos no humanos como objetos, normas o lugares físicos. Queríamos hacer mención de esta condición de la operación para establecer que las relaciones no sólo pueden ser establecidas entre personas. Ahondaremos en estos temas en posteriores capítulos.

Por el momento nos centraremos en definir que cuando el trabajador entra en contacto con las condiciones laborales en que se desarrollará la rutina, entrarán en acción tres elementos donde sucede la naturalización de la diferenciación; la aceptación, el aprendizaje y la transmisión. Cada uno de ellos aporta componentes para la creación de un sistema simbólico en el que estará inscrita la violencia que nos ocupa en este trabajo.

Construyendo la aceptación

En FUSA la configuración institucional del trabajo que se ha construido desde el inicio de sus operaciones es el modelo de producción de división funcional de las actividades. En este modelo, se privilegia la segmentación de los elementos de la producción de manera racional. Ahondaremos un poco en la historicidad que precede la formación de éste porque consideramos pertinente mostrar de donde parte y cuáles son las implicaciones que este particular modelo productivo tiene para esta organización.

Consideramos que el modelo de división funcional del trabajo a que aludimos tiene como base el paradigma del progreso. La noción de progreso se encuentra enraizada en el Iluminismo occidental del siglo XVIII, donde se concede al raciocinio el predominio sobre todas las cuestiones humanas. Es este raciocinio proveniente del análisis empírico de los hechos, donde se exagera en la visión

capitalista del mundo que fracciona al ser humano en dos: mente y cuerpo al servicio de la ganancia económica. Esta visión busca así eliminar o condicionar todas las facetas del trabajador que no tienden hacia la eficiencia.

El paradigma del progreso en el régimen capitalista se resume en que el hombre se organiza para satisfacer sus necesidades de sobrevivencia, haciendo del trabajo el medio, pero también el fin de la existencia humana y donde la organización (y más precisamente la empresa) es la panacea que le permite alcanzar dicho fin.

La organización se convierte entonces en un sistema, cada vez más refinado de instauración de orden para alcanzar el progreso. El progreso a que se alude es conceptualizado como el triunfo del raciocinio y su traducción en ganancias de todo tipo, pero sobre todo económicas. Bajo este paradigma, la razón es un símbolo que introduce una diferenciación entre pares; beneficios y progreso son alcanzados sólo por aquellos que se apegan a la premisa de pertenecer a un sistema racional.

El modelo productivo de FUSA sigue los principios iniciales del capitalismo, en los que el sistema de Administración Científica define sus procesos, para ello el primer paso es estandarizar los recursos, así que independientemente de cualquier individualidad, se desarrollan modelos o tipos ideales que encajan en la racionalidad. La gestión encaja con el modelo de administración burocrática donde se ejerce "... un control basado en el conocimiento, convirtiéndola en un modelo racional" (Mouzelis, 1975). Éste modelo burocrático pretende disminuir la tendencia a ejercer el poder desde posiciones autoritarias, donde el poder de los líderes debe ser reconocido y "legitimado" en lugar de ser impuesto.

Basándonos en esto se ha observado que el modelo de esta empresa busca institucionalizar el poder por medio de la racionalización del trabajo y permitir que, en una línea evolucionista, el miembro más apto para ejercer un trabajo sea el que lo obtenga de manera que la competencia está, al menos en teoría, limitada a las capacidades del individuo. Así las "acciones programadas" o respuestas comunes

a situaciones se desarrollan en programas que producen vínculos de perspectivas o expectativas recíprocas de predictibilidad, por ello las instituciones funcionan sobre todo afectando las revisiones de las personas acerca del ambiente y la actividad colectivos (Jepperson; 2001:197).

La institucionalización en esta organización ocurre en dos formas que menciona Jepperson: los regímenes y la cultura (2001:203). Los regímenes son reglas y sanciones establecidas por un sistema de autoridad central, lo que corresponde a las descripciones de puesto y las Hojas de Operación Estándar (HOE). Las sanciones aplicadas al incumplimiento de las reglas están contenidas en el Plan de Control, aunque cabe mencionar que las personas en la operación no conocen del todo estas sanciones formales.

Cuando hablamos de la cultura, nos referimos a la obediencia de reglas, procedimientos y metas sin representación primaria en la organización formal y que son corregidas con discrecionalidad, no por una autoridad central, sino por quienes se encuentran en posiciones jerárquicas inmediatas superiores (Jepperson; 2001:203), aquí intervienen los supervisores o personal que posee mayor experiencia o conocimientos técnicos que no precisamente está reconocido por la organización formal, como el departamento de ingeniería o calidad, esto se aleja de la organización racional, convirtiéndose en una transgresión institucionalizada que mantiene la dinámica del funcionamiento productivo.

Una vez que actividades y respuestas son institucionalizadas por los miembros de la organización, se adoptan los significantes del sistema simbólico, contenidos ahora en el modelo de división de trabajo que se observa durante toda la jornada laboral.

La aceptación ocurre también por el hecho repetir la secuencia de acciones de manera inconsciente, en este acto, “la suposición básica es, entonces, que la continuidad produce casualmente la objetivación y la exterioridad.” (Zucker en Powell y DiMaggio; 1999:131). Y mientras mayor son la objetivación y exterioridad, la aceptación de los hechos es también mayor.

Me acerco a observar las operaciones y me doy cuenta que los espacios son muy reducidos y que algunas actividades ocasionan un daño constante a los trabajadores. Un ejemplo entre muchos de los que se encuentran en las estaciones de trabajo de FUSA, se centra en cierta operación del área de corazones, en la que se aplica una pasta gris piezas que salen de las máquinas a más de 400 °C. Esto se realiza con las manos desnudas o con unos guantes delgados que permiten el paso del calor a los dedos de las operadoras.

Cuando cuestiono el porqué de este método de aplicación simplemente responden “pues esta operación es así, se resana para que no queden huecos en la pieza cuando se funde”. La mayoría de las personas que laboran en esta área y turno han estado más de cinco años realizando las mismas actividades y diariamente producen más de 100 de estas piezas, así que lo han hecho miles de veces desde que fueron asignados a esta labor. La respuesta denota la aceptación de la práctica y los dedos con las huellas dactilares casi borradas dan testimonio de ello.

Aprendizaje y transmisión de las prácticas institucionalizadas.

Siguiendo con el caso anterior, la institucionalización de las prácticas genera la repetitividad que poseen las rutinas creando una objetivación percibida de las de las prácticas, cuestión presente en su aprendizaje y transmisión, creando significados a cada acción realizada y configurando “...un universo social donde se recibe el refuerzo permanente de la estructuras objetivas y de una expresión colectiva y pública” (Bourdieu; 2000:2).

Las estructuras objetivas responden a la taxonomía de diferenciaciones objetivas, donde están inmersos los regímenes que mencionamos en el apartado anterior. Reglas, normas, sanciones y condiciones materiales son los refuerzos que objetivan lo que ocurre en la operación. En esta actividad particular de resanar las piezas en el área de corazones podemos observar un ejemplo de cómo operan estos mecanismos que intervienen en el proceso de aprendizaje de los comportamientos objetivados:

- En cuanto a las reglas, al revisar la Hoja de Operación Estándar de esta parte del proceso describe: “Resanado de cuerpo y brazos de corazón” y el método es “manual”.
- El Plan de Control, como instrumento formalizado de control solicita una “inspección visual” para asegurar que la operación esté correctamente realizada. Otro modo de llevar a cabo este control es que cuando varias piezas llegan a la siguiente operación con exceso o falta de pasta en zonas críticas del producto, estas son regresadas por el supervisor para que se haga un retrabajo en ellas.
- La maquinaria utilizada para la producción debe fraguar la resina en las piezas por medio de calor (que no puede ser regulado) y el método obliga a los operadores a extraerlas directamente de las placas recalentadas. Así se ha hecho desde que la planta inició sus operaciones.
- El equipo de protección es suministrado de manera esporádica y siempre es insuficiente o inadecuado.

Estas observaciones nos hablan de una objetivación de las condiciones laborales, que se han aprendido y transmitido sin la existencia del filtro del cuestionamiento sobre porqué se realiza de éste modo la operación.

La categoría de diferenciación subjetiva, asociada con la cultura, ofrece refuerzos que también actúan en el aprendizaje, pero que preexisten fuera de las normas objetivas impuestas por la estructura. Cuestiono al ingeniero e indica “casi todas las que trabajan en corazones son mujeres, porque las mujeres son más hábiles en trabajos más finos como este”. En este comentario se aprecia la diferenciación de las labores femeninas y masculinas, claramente circunscritas a la creencia no fundamentada de que las mujeres poseen habilidades manuales que les permiten ejercer cierto tipo de actividades. Los hombres realizan trabajos aún más pesados y peligrosos, como cargar piezas o fundir metal en los hornos.

Todo ello se “sustenta” en los atributos asignados a los habitus, como el de género. Así la organización se crea sistemas simbólicos que contienen ambas

características, objetivas y subjetivas, y posteriormente los transmite²⁵ en generalizaciones simbólicas que funcionan como “conceptos heterogéneos, sobreabarcadores que pueden ser incorporados al mundo pleno de sentido sólo con ayuda del lenguaje” (Luhman; 1991:111). Estas generalizaciones simbólicas reducen la realidad y de este modo poseen “*reaccesibilidad*” (Luhman; 1991:111), esto quiere decir que cuando situaciones similares suceden, se responderá de manera espontánea y se darán por ciertas sin ser cuestionadas, perpetuando el orden en todos los componentes estructurales de la organización.

En este punto podemos hablar del desarrollo institucional, que “representa la continuación institucional con nada más que una salida, un cambio dentro de una forma institucional” (Jepperson; 2001:206). Al ir limitando la realidad, todo lo que sucede tiene una respuesta lineal, “pues esta operación es así”, la única salida probable es lograr un cambio en la institución que prevalece, pero para ello se necesitaría cambiar todos los comportamientos diferenciadores objetivos y subjetivos que hemos observado sólo en esta actividad. En la dificultad de hacerlo se asegura la continuidad de la institución y sobre todo la aceptación incuestionable de su existencia.²⁶

Las condiciones de trabajo temporales: Turnos de trabajo

²⁵Al hablar de la transmisión se utilizará la definición de Zucker, vista como el “proceso por medio del cual los entendimientos o comprensiones culturales se comunican a una serie de actores” (Zucker en Powell y DiMaggio; 1999:130).

²⁶ Sin embargo es imperativo que mencionemos que existen ciertos momentos en que aparece una transgresión a la institución, donde “la trasgresión manifiesta, por tanto, este residuo no domado de la psique, aquel espacio que la institución social concede para controlar, cosifican, informar lo no instituido, lo instituyente” (Mariscal; 2010:8). La transgresión es también parte de la institucionalización, de gran importancia porque provee el componente dinámico. A lo largo del trabajo hablamos sobre la dificultad para cambiar patrones de pensamiento y de cómo se asume la “naturalidad” de la realidad, pero también ocurren situaciones muy específicas donde se permite retar, expresar y cuestionar, como en las fiestas de fin de año o en los torneos de futbol, donde muchas veces se invierten los roles estructurados formalmente y se rompen los esquemas predeterminados. Nuestra investigación explora el mundo de lo instituido y se ocupa menos de las transgresiones, pero recomendamos no olvidar la complejidad de los fenómenos que tratamos.

Todas las actividades productivas y de mantenimiento están organizadas dentro de un esquema de trabajo en el que las labores se distribuyen en tres turnos de trabajo al día. Estos turnos son las unidades en que se configuran las rutinas programadas y donde se reproduce el programa de continuidad de la institución. Es por ello que nos ha parecido relevante mostrar las características que poseen y las diferenciaciones que pueden presentarse en ellos. El contrato colectivo de trabajo especifica que “la labor semanal diurna será de 48 horas, la mixta de 45 horas y la nocturna de 42 horas” y que “los trabajadores gozarán de media hora diariamente para reposar o tomar sus alimentos”²⁷.

Las jornadas de trabajo para efectos del Contrato, comienzan desde el momento en que el operador se encuentra en su estación de trabajo. La pausa de descanso se hace aproximadamente cuatro horas después del inicio y se continúa hasta acumular la cantidad de horas necesarias para cubrir el total establecido por el Contrato Colectivo de Trabajo. Este esquema de tiempo crea dos diferencias principales: el horario para trabajo y el horario para satisfacer necesidades corporales como descanso y alimentación. Estas últimas se realizan también dentro de las instalaciones de FUSA.

Cuando es el momento del descanso a mitad de la jornada, todos los trabajadores de un área productiva (este descanso no se toma de manera general en la empresa, sino que se hace de modo escalonado, dependiendo del área) apagan la maquinaria, ordenan los útiles y se dirigen a los sanitarios o al comedor. El Gato comenta: “no es suficiente el tiempo para comer, hay que lavarse las manos y luego ir hasta el comedor, pero siempre se hace la filota y hay que esperar, a veces tenemos nomás cinco o diez minutos para comer lo que se pueda”. La media hora de descanso se subdivide en el tiempo de aseo, retirarse el equipo de

²⁷ Esto se encuentra en el Capítulo VIII del Contrato Colectivo de Trabajo de 2005 a 2007 en la página 14. Este contrato es firmado por el Patrón, representantes de la empresa FUSA y la Federación de Trabajadores del sindicato. En este mismo se establece que su aplicación es únicamente a los trabajadores que son “empleados de confianza” (Capítulo II. De los puestos de confianza, Clausula Cuarta del mismo Contrato).

protección, esperar la comida y comer, esto significa que la realización de actividades corporales está sumamente acotada a los tiempos de producción.

La estructura divide en jerarquías, actividades y tiempos a sus miembros, y esta última división muestra la reducción de las necesidades humanas a simples acciones para mantener en mantenimiento la fuerza motriz del proceso. Esto se arraiga en la concepción del cuerpo como máquina, que nos proporciona la administración científica y en la metáfora del capitalismo que trata al cuerpo como mercancía de intercambio. Recalcando este hecho, un operador del área de moldeo expone que “es poco tiempo de comida, pero yo a veces no voy porque estoy bien cansado, me tomo una coca y ya, para ponerme al tiro porque si no, pues no aguanto”. Las necesidades de descanso y alimentación se subordinan al trabajo, ocasionando estragos acumulativos en la salud. La relación Contractual hace de las estructuras de tiempo, vistas como temporalidades, un sistema mandatorio con duraciones a las que los trabajadores deben ceñirse.

Pero, aunque en el Contrato Colectivo se han establecido estos horarios, no necesariamente se cumplen debido a que la empresa, para cumplir con sus cuotas de producción, solicita normalmente que los trabajadores continúen su jornada en un régimen de “Tiempo Extraordinario”²⁸. La empresa se arroga el derecho de “...modificar los horarios de trabajo, cuando así lo indiquen las necesidades de producción...”²⁹. Esto implica que los trabajadores se encuentran sujetos a disposición de la empresa y su tiempo, incluso el tiempo reservado para sus actividades personales, el trabajador reafirma entonces su posición como un instrumento de producción, a merced de las necesidades productivas.

Pero estas disposiciones no sólo afectan al personal del Núcleo Operativo, sino que hallan en aquellos excluidos del régimen sindicalizado, la mayor expresión de conducta institucionalizada con respecto al tiempo: los trabajadores de confianza.

²⁸ En el Contrato Colectivo de Trabajo se define como “el que exceda de la jornada diurna de ocho horas, de la mixta de siete y media horas y la nocturna de siete horas, salvo lo dispuesto para reposo o comida” (Capítulo VIII: Jornada Laboral, Clausula Vigésima Séptima)

²⁹ Capítulo VIII: Jornada Laboral, Clausula Vigésima Séptima del Contrato Colectivo de Trabajo.

Una vez que hemos salido de la planta comienzo a platicar con el ingeniero que me ha conducido y explicado las principales funciones del proceso. Para ellos, que no se encuentran afiliados a un sindicato, la estructura de tiempos es diferente, sus turnos abarcan una jornada mixta, pero su duración dista mucho de las siete horas y media obligatorias para los trabajadores sindicalizados. Reseña entonces,

“nosotros entramos aquí como a las ocho, siempre tratamos de llegar temprano por si hay algún problema en planta y luego hacemos la comida a las dos. Nos tomamos hasta una hora a veces, pero no siempre, a veces ni da tiempo de comer. ¿Y la salida?, no pues aquí hay hora de entrada pero no de salida, pues según la salida es a las 5 o 6, no sé, pero siempre nos vamos bien tarde, así es la vida del ingeniero, uno vive para trabajar no trabaja para vivir”.

En el contrato del personal de confianza no está especificado el pago de Tiempo Extraordinario, así que todas las horas que permanecen en la organización no son pagadas. La posición jerárquica “privilegiada” que aparentemente se posee, conlleva la completa sumisión de su tiempo, no sólo laboral, sino de vida. Hay un contrato subyacente basado en la institucionalización de prácticas en el que se supone que estas prerrogativas de ser “de confianza” deben pagarse estando absolutamente disponible para cubrir las necesidades de producción. Estos trabajadores desempeñan jornadas de más de 70 horas semanales sin ningún tipo de remuneración adicional.

La violencia simbólica obedece a una combinación de los esquemas de tiempo y factores económicos, aquí hacen su aparición “formas de privación, exclusión y despojo” (Ramos; 2001:311). Se priva a todos los trabajadores de tiempos adecuados para satisfacer sus necesidades básicas de descanso y alimentación dentro de la jornada, también de los horarios donde deberían atender sus intereses personales, familiares y sociales, subordinándolos a lo que disponga la empresa y por lo tanto contra la dignidad humana.

Se excluye del cumplimiento de una normatividad que obliga a también a la organización al pago de este tiempo invertido en ella, y se divide a los trabajadores en aquellos que pertenecen a un sindicato y gozan con ello de ciertos

beneficios como remuneración extraordinaria por los servicios prestados, y los trabajadores de confianza, que en aras de mantener su estatus jerárquico, renuncian a pagos, pero sobre todo a su tiempo personal. Así se despoja, a todos los miembros independientemente de su condición sindicalizada o no, de la capacidad de elegir libremente sus esquemas de tiempo de acuerdo a sus propios intereses.

La influencia de las condiciones laborales en la formación de violencia simbólica

A lo largo de todo este capítulo se han delineado las condiciones laborales que se viven día a día en FUSA y que están relacionadas con las rutinas, donde se institucionalizan los sistemas simbólicos que dan origen a las diferenciaciones objetiva y subjetiva. Con ello pretendemos mostrar que las condiciones de trabajo no son cuestiones fijas, sino construcciones sociales que se basan en oposiciones binarias y que redundan en la formación de un terreno fértil para la ocurrencia de la violencia simbólica.

Partiremos de estos nuevos hallazgos en las condiciones rutinarias, para hacer análisis más puntuales en los esquemas de tiempo, espacio, cuerpo, relaciones y habitus en los siguientes capítulos, penetrando cada vez más profundo en las capas que facilitan su ocurrencia al naturalizar conductas de diferenciación, y también buscaremos las afectaciones que tiene la violencia simbólica en los miembros de la organización. Esto con la misma perspectiva del modelo de relaciones que hemos construido previamente.

Para finalizar este apartado, expondremos gráficamente la formación, aprendizaje y transmisión de los elementos institucionalizados que dan pie a la naturalización de las dos formas de diferenciación (objetiva y subjetiva), a modo de corolario en la Figura 2.1.

En esta figura se detalla el proceso que hemos seguido para desentrañar cómo se lleva a cabo la aceptación, aprendizaje y transmisión de un sistema de significantes que redundará en la aparición de la violencia simbólica. Lo tomaremos como base para seguir ahondando en cada una de las situaciones que se presentan en FUSA, referentes a las diferenciaciones por género, espacios físicos, artefactos productivos, jerarquización y en general todas las relaciones en el terreno organizacional.



Figura 2.1: Construcción de la naturalización de los sistemas de significado en la empresa FUSA

Capítulo 3 Los espacios físicos en la organización

El discurso de los espacios físicos.

Entonces le contesté al Gato “pues yo sí quiero ir allá arriba”, me miró como si no lo creyera, pero luego se puso otra vez el casco y se empinó el refresco que tenía en la mano, “échale, pues vamos”. Rápidamente ya tenía puesta la mascarilla, tiró la botella de plástico en un bote y se sacudió las manos. Atravesamos la planta, sorteando algunos montacargas con contenedores llenos de piezas. A lo lejos una olla cargada de metal hacía reacción, iluminando toda la nave con una luz intensa de la que salían chispas. Nos encontramos frente a una escalera, subimos los escalones antiderrapantes y el aire se oscureció cada vez más, el polvo fino flotante nos secaba la garganta a pesar de la protección.

Llegamos a una pequeña cabina, semejante a una cueva iluminada apenas por un par de lámparas de luz blanca llenas de polvo, varios metros encima de lo que yo conocía como la planta de producción. “Aquí es la oficina del molino, esos son los controles”, una fila de grandes gabinetes con botones rojos y negros, de piso a techo, “y allá afuera está el molino, ahí se hace la mezcla de carbón marino, bentonita y agua, mira, aquí se ve cómo va cayendo la arena”. En realidad sólo se mostraba un foquito parpadeante en un entramado de líneas y símbolos que el molinero interpretaba.

Ese “mapa” que controla las funciones de bandas transportadoras, válvulas, mezcladores y máquinas apiladas en una torre de más de 20 metros de altura es un claro ejemplo de la interpretación de los espacios físicos de la organización, una red de múltiples elementos que se superponen, “una combinación específica de sitio de presencias y ausencias, una combinación particular de los recursos físicos, un conjunto específico de artefactos humanos y / o elementos del mundo natural, que sirve para activar y enfocar la interacción o en actividades en cuestión” (Pred; 1990:123 en Kuhn; 2006:1342).

La disposición entre estos componentes del espacio también otorga sentido a las actividades de la empresa. Que uno y otro se agrupen de determinada manera establece las relaciones que surgen y de ellos depende también la configuración

que adquirirán las propias interacciones “...por lo tanto, la configuración regional de operaciones de la organización puede ser reformulada como proporcionar Discurso(s) a la práctica, lo que revela el espacio físico/geográfico es bien social” (Kuhn; 2006:1342).

Esta combinación de las relaciones entre elementos humanos, no humanos, “ausencias y presencias” es un discurso en sí misma; habla de lo que sucede en el momento presente, de lo que ha ocurrido en el universo organizacional y de lo que habrá de pasar, por lo menos en el transcurso del turno. Habla a través de la interpretación del sistema simbólico inherente a la organización particular, así como le habla al Gato el tablero con un foquito ámbar que le hace exclamar “otra vez, chin, ya se atoró la compuerta de la bentonita”, y se desencadenan una serie de acciones como respuesta a esta interacción con la máquina. Me dice que irá a “destrabarla” y que si quiero acompañarlo o me quedo en el cuarto de control.

Salimos para subir una escalera que continúa la anterior. Él sube de prisa y yo empiezo a sentir vértigo, además de la limitación de la visión por el polvo espeso y la oscuridad creciente, aquí no hay lámparas encendidas, sólo unos rayos de sol que se filtran por agujeros en la pared contigua.

Desde este plano la vista del área productiva es totalmente diferente, todo se mueve siguiendo rutas preestablecidas, hay “ausencias” dedicadas al tráfico delimitadas por líneas amarillas en el piso, pasillos azul celeste para las personas y azul oscuro usados por vehículos de carga. Otras zonas permanecen con el cemento sin recubrimiento, estas son por las que transita el metal fundido hacia el proceso siguiente, o hay remanentes de que había máquinas ocupándolas, junto a muchas operaciones se miran recuadros amarillos donde se coloca el material.

Las “presencias” en esta parte de la empresa son máquinas de gran tamaño, contenedores, fierros retorcidos que ocupan el espacio de un estadio de futbol, bandas enroscadas y lineales cargadas de material, transportadores que vibran y por supuesto personas. Un discurso en movimiento que sucede, cambia y se organiza en la práctica. Para comenzar a interpretar lo que este discurso de los lugares físicos nos dice, Fairclough apunta sobre el carácter doblemente relacional que posee el discurso:

“El análisis del discurso tiene un carácter doblemente relacional: concierne a las relaciones entre el discurso y otros elementos sociales, y las relaciones entre los textos como elementos discursivos de eventos y ‘órdenes de discurso’ como elementos discursivos de redes de prácticas sociales (y, en última instancia, idiomas y otros sistemas semióticos como las estructuras sociales)” (Fairclough; 2005:924)

Lo que se expresa en un discurso verbal o escrito, como podrían ser las órdenes de producción, los diagramas de flujo de proceso o las especificaciones en un plano de producto, se encuentran en una relación estrecha con los elementos materiales utilizados para llevar a cabo este discurso, en una suerte de extensión de la misma estructura que hemos ido tratando en capítulos anteriores, materializándola en un lugar físico que contiene, limita y facilita relaciones y prácticas sociales.

El modo en que se estructuran el espacio físico y los artefactos³⁰ refleja dos funciones en la vida organizacional: “dirigir y canalizar –siendo vías de acción-, y por el otro, su capacidad de ser un testigo y reflejar la dinámica social y cultural –siendo remanentes y marcadores de la vida corporativa” (Gagliardi; 1990:3). Trataremos inicialmente el espacio, desde el enfoque de bien social, cómo un reflejo de la dinámica de las relaciones que ocurren en él, y posteriormente nos remitiremos a la primera categorización que establece Gagliardi, el espacio con sus presencias y ausencias como un elemento que dirige, canaliza, controla y estipula las vías por las que se establecen las relaciones en FUSA.

Disposición y carácter performativo del espacio.

Cada componente del espacio físico de la organización puede ser “leído” como una superposición de remanentes históricos de la dinámica social que se ha producido en la organización que generan a su vez otro tipo de discursos, como la estandarización de las actividades.

³⁰Un artefacto es “un producto de la acción humana que existe independientemente de su creador”(Gagliardi;1990:3)

La relación entre la dinámica social de las acciones y espacio físico, ocurre cuando éste último es creado por actos concatenados que se realizan a partir de la interpretación subjetiva de los actores, y puede observarse cuando por fin logro llegar a la plataforma en donde el Gato mueve un tubo metálico de un lado a otro, abriendo y cerrando una pequeña compuerta por la que pasa un polvillo blanco fino como talco. Se me acerca y grita “cómo te tardaste, está alto ¿no?”, muevo la cabeza afirmativamente, apenas estoy recobrando el aliento. Él me agarra del brazo y nos dirigimos de nuevo hacia abajo, al cuarto de control.

Reviso la Hoja de Operación Estándar donde se describen escuetamente las actividades del encargado del Molino. Una de ellas es “revisar que todas las funciones del mecanismo y bandas se encuentren en operando”. Relaciono el diagrama de líneas y esta instrucción formalizada, sin embargo la descripción es ambigua y no refleja en su mayoría el trabajo que el Gato realizaba con el tubo sobre la compuerta. Ya abajo pregunto cómo sabe (si no está especificado a detalle en la HOE) que operaciones debe realizar para mantener en funcionamiento el sistema, su respuesta es sencillamente que lo sabe por experiencia. La actividad del encargado de Molino es una de muchas que no está estandarizada hasta el detalle de otras, ni es posible repetirla y depende de condiciones de operación siempre cambiantes.

En este caso, aunque el espacio está definido *per se* y los actores que ocupan el puesto deben adaptarse a su estructura, también ellos están generando una dinámica que altera los espacios de interacción. Esta modificación espacial salta en una acción que habría pasado desapercibida cuando he subido a la torre. Debido a que sólo el Molinero sabe los mecanismos para “desatorar” bandas y válvulas, nadie más sube a esta torre a menos que sea alguien con experiencia en mantenimiento o algún visitante (incluidos otros operadores y supervisores), así ocurre que “pues no necesitamos luz porque ya nos sabemos dónde está todo y pues nomás nosotros subimos”, dice el Gato, y muestra una dinámica de espacios que se vedan a la mayoría, sobre los que se tiene cierto control y se alteran las condiciones físicas para mantenerlo.

Los operadores de ésta área en los tres turnos propician que esta norma se reproduzca a partir del hecho institucional de no prender la iluminación o reparar la que está dañada (el personal de mantenimiento afirma que “a ellos así les gusta, además ni hay recursos para eso”). Con esta acción, los actores preservan el dominio exclusivo de un grupo sobre el espacio físico en donde desarrollan sus actividades. Se han apropiado de los espacios y los modifican según conviene a sus intereses, reafirmando y manteniendo ciertas prácticas, cómo esta de no prender la luz.

Detalles como éste nos llevan a comprender que “un discurso local específico, [...] ofrece una heurística para entender el arraigo espacio-cultural de las prácticas discursivas de organización y, concomitantemente, la construcción de la identidad” (Kuhn, 2006:1342). El espacio tiene atributos performativos³¹ que crean la identidad de los actores, los diferencia de otros miembros organizacionales y también se convierte en una manifestación de las prácticas culturales identitarias de los grupos sociales y los individuos, como la territorialidad del área de trabajo. Estas prácticas objetivan³² cada vez más el área de trabajo, de modo que derivan en la formación de instituciones físicas, que muchas veces llegan ser formalizadas. Como ejemplo de ello el “lay out” de FUSA, que sólo sufre modificaciones cuando se cambian de posición o se adquieren grandes maquinarias. Huelga decir que como vimos en el primer capítulo, la formalización no puede atrapar completamente la complejidad de los actos institucionalizados, debido a su carácter reduccionista de la realidad, así que contiene tal grado de ambigüedad que permite una alta discrecionalidad de la actuación de los sujetos,

³¹ Utilizamos la palabra performativo en el sentido de que “un performativo es una expresión la cual es en sí misma un acto de hacer algo, o, para ponerlo en otra forma, un acto es ‘performado’ por el hecho de que las palabras han sido dichas” (Bloor; 2007:15), o los actos discursivos han sido realizados.

³² El espacio físico y lo que se encuentra en él tienen diferentes niveles de objetivación, de las que se tratará más adelante, pero debido a sus cualidades materiales las consideramos altamente institucionalizadas, ya que su objetividad no depende de la presencia de sujetos necesariamente para su subsistencia y estos tienen mayor influencia que otros actos o personas, como lo expone Zucker: “la influencia personal no tendrá un efecto tan importante en la transmisión como el contexto o el cargo institucionalizados. Es decir, si bien ocurren transmisiones con influencia personal, aumentar la objetivación y exterioridad aumentará a su vez la transmisión.” (Zucker en Powell y DiMaggio;1999:131)

sobre todo cuando las actividades son sumamente complejas y el tramo de control se extiende sobre muchos elementos, o como en éste caso sobre áreas físicas amplias.

De este modo, a partir de las prácticas institucionalizadas se van creando los espacios físicos como remanentes históricos que se sedimentan, y al analizarlos es posible develar la naturaleza de la organización y las pautas de comportamiento a partir de una singular interpretación de la realidad con que los actores han constituido estos lugares que habitan.

Abriremos un poco el espectro desde el área de producción donde hemos estado y nos enfocamos en un fenómeno que ha ocurrido 6 o 7 años atrás y que llevo a una modificación del entorno físico de FUSA. En ese entonces, la planta fue adquirida por el corporativo norteamericano al que hoy pertenece. Debido a las transacciones realizadas y a la cantidad de accidentes incapacitantes que sufrían los miembros de todas las jerarquías de la organización, el Corporativo asignó un cierto fondo para realizar modificaciones en toda la planta. Este fondo adicional de inversión debía ser gestionado a través de la creación de un nuevo departamento que se encargaría de distribuir los recursos entre los departamentos, aunque esta asignación se hacía previa autorización del poder centralizado del Gerente General de FUSA.

La creación del departamento venía sustentada con un nuevo modelo de gestión que se buscaba implementar en todas las empresas adquiridas en México por el Corporativo, con ello se uniformarían criterios de producción y todas las filiales del país trabajarían bajo el mismo régimen de las otras compañías en el mundo. El modelo de Mejora Continua de la producción desarrollaría diferentes programas y herramientas de producción, e invertiría el presupuesto otorgado para configurar nuevos espacios de producción que encajaran con el modelo.

Los espacios fueron renovados, se colocaron los pisos azules de tránsito, se hicieron mejoras en dispositivos de seguridad de máquinas, se adquirieron nuevos equipos de producción y los recursos fueron, sobre todo, utilizados para que el departamento de mantenimiento diera servicio a toda la maquinaria dañada y con mal funcionamiento. Lo notable fue que prácticamente cada elemento semifijo

(como maquinaria, hornos, sistemas de bandas) permanecieron en su lugar original. Los artefactos móviles (materiales, contenedores, herramientas) fueron los únicos en reorganizarse. Más interesante será el caso de que los pasillos fueron definidos y pintados sobre los espacios que la gente utilizaba por costumbre para desplazarse casi desde la creación de la empresa.

Los actos institucionalizados lograron ser formalizados con líneas de delimitación, y el modelo que se buscaba implantar debió adaptarse a estas condiciones físicas preservadas que no pudieron ser abolidas a pesar de los esfuerzos del Corporativo (y la inversión de recursos realizada para ello). Esto no se debió más que al poder de las instituciones repitiéndose a través del tiempo y a la imposibilidad de los actores (en este caso la Gerencia General y los miembros del departamento de Mejora Continua, que ya pertenecían previamente a la organización), para modificar la estructura de comportamiento que se daba por sentada, así que “las instituciones se dan por hecho en el sentido de que se les considera características relativas en un ambiente social y se les explica (expone) como elementos funcionales de ese ambiente” (Jepperson en Powell y DiMaggio;1999:199).

Ese repetido “aquí las cosas son así”, seguido de los actos experimentados en las rutinas diarias, configuran una estructura que se manifiesta como el discurso de los espacios físicos preservados a través del tiempo en los órdenes más o menos estables que funcionan como instituciones que “sobre todo afectan las revisiones de las personas acerca del ambiente y la actividad colectivos” (Jepperson en Powell y DiMaggio; 1999:198). A continuación trataremos cómo suceden estas “revisiones de las personas” o interpretaciones del orden institucional que permiten la creación y preservación institucional en los espacios físicos.

Relaciones hombre-espacio en la organización

Todos los sujetos al hacer uso del espacio definen los límites, materiales o no de este, basado en una autorreferencia proveniente de cada uno de ellos, en la que su cuerpo, creencias, tradiciones, especulaciones y cultura, les indica cómo establecer las relaciones entre los espacios llenos, vacíos, los artefactos en ellos y

las configuraciones. En el caso espacial la interacción simple entre los dos procesadores es la dualidad sujeto-espacio, donde el sujeto se refiere al espacio y lo interpreta de acuerdo a sí mismo, sus condicionantes sociales y físicos. El espacio no es incapaz de hacer referencia a sí mismo, lo hace a través del discurso que en él expresa el cúmulo de características remanentes de las estructuras de la organización.

Para comprender la autorreferencia que hace el sujeto para relacionarse con el espacio, utilizaremos el concepto de “proxémica” que se refiere a “las observaciones y teorías interrelacionadas acerca del empleo del espacio por el hombre.” (Hall; 1979:125). El espacio es utilizado por el hombre, para transmitir mensajes y establecer relaciones con otros sujetos, y se sirve de patrones de autorreferencia para la expresión al participar dentro de él, imprimiéndole una cualidad de inacabable. El concepto de proxémica es básico porque permite una categorización de manifestaciones en que los sujetos utilizan el espacio y de ellas podemos partir para definir las relaciones establecidas entre ambos. La diferenciación presente en estas relaciones nos dará pauta para desentrañar la presencia de la violencia simbólica.

Territorialidad y relación de influencia.

Cuando subimos a la torre del molino, el Gato mostró uno de los atributos que sustentan la primera relación que tiene el hombre con el espacio: la territorialidad. Al respecto Hall expresa que “es propio de los animales, entre ellos el hombre, el comportamiento que llamamos territorial, que entraña la aplicación de los sentidos para distinguir entre un espacio o distancia y otro” (Hall; 1979:154). No existe aparentemente una delimitación del territorio que pertenece al Gato. La formalización en las HOE no expresa tampoco la existencia de límites, sin embargo él conoce cuáles son sus actividades y que territorio le pertenece. Lo establece mediante la barrera física de la obscuridad y el conocimiento de sus elementos.

La relación que encontramos en la territorialidad es la de influencia. La influencia ocurre en el control que se arroga el individuo para tomar decisiones sobre los

espacios y los artefactos que se encuentran en su área de influencia. Como vimos en el primer capítulo, el individuo posee la capacidad de monitorear lo que ocurre en este “su” espacio y evaluar que todo ocurra como él tiene previsto, con lo que ejerce el poder que se le ha otorgado con el puesto.

En FUSA, los tramos de control físico aumentan con la jerarquía de manera vertical, pero se introduce una variante en la que ocurre un fenómeno que no se refleja en la estructura a primera vista. Hay una linealidad directa que parte de los puestos considerados más bajos en la escala hacia el ápice directivo; pero la relación de influencia no cruza los departamentos de modo horizontal. La territorialidad establece el componente que hace que ocurra esta condición especial.

Esto funciona de la siguiente manera; situándonos en un área en particular, por ejemplo el departamento de moldeo, donde el Gato labora, encontramos a los miembros que lo componen: el operador de la máquina de moldeo, el encargado de moldeo y entre tres y cuatro personas que hacen la operación de marreo de las piezas. Cada uno posee su propio territorio, que incluye además del espacio físico a la máquina que operan, las herramientas de trabajo y las actividades exclusivas de su puesto. Ninguna otra persona que corresponda a su segmento jerárquico puede tomar decisiones sobre lo que ocurre en cada estación particular, cualquiera que lo intente aún los mismos compañeros de departamento se considera un “extraño” en el territorio, y se aplican los controles dependiendo de las condiciones con que se cuenta, como la falta de luz con que el Gato ha marcado su área de influencia.

Sólo pueden intervenir los que se encuentran directamente en su línea de autoridad. El supervisor puede tomar decisiones y controlar todo lo que ocurre en el área de moldeo, las operaciones, los materiales y la maquinaria, puede subir al molino y pedirle al Gato que prenda las luces o hacerlo él si así conviene a sus intereses. El siguiente en la línea será quien ocupa el cargo de jefatura de producción, con la libertad de hacer lo mismo en cualquier espacio del área productiva, seguido por el Gerente General, a quien “pertenece” el territorio completo que ocupa la empresa.

Pero un ingeniero del departamento de Calidad, por ejemplo, a pesar de pertenecer a una jerarquía definida como superior a los operadores de producción, no posee más territorio que su laboratorio u oficina. A esto nos referimos con la particularidad de que los diferentes territorios no son compartidos y no obedecen a un criterio de relación horizontal.

En la relación de verticalidad lineal, cada actor va ampliando su rango de movimiento según se asciende en el nivel jerárquico. Esto puede interpretarse como que se amplían los espacios de movimiento conforme aumenta la autoridad, de manera completamente literal, así “la distancia específica escogida depende de la transacción: la relación de los individuos intérpretes, cómo sienten y qué hacen.” (Hall; 1979:154). La transacción será entonces la capacidad de transitar de un espacio a otro y de establecer una territorialidad. En la siguiente figura (3.1) se ejemplifican gráficamente las relaciones de influencia en la territorialidad del ejemplo que hemos dado.

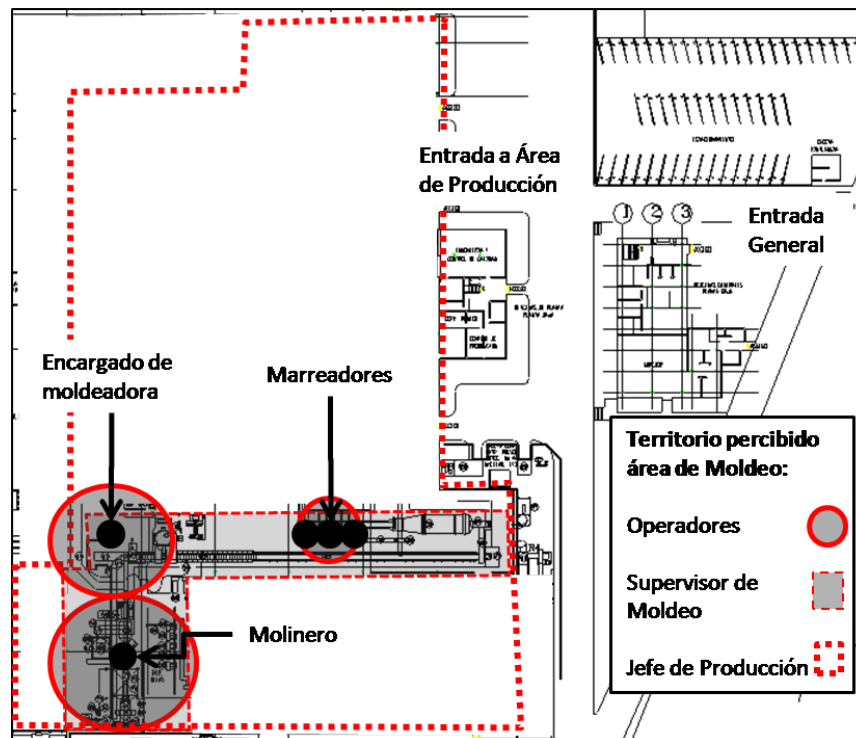


Figura 3.1: Territorios percibidos en área de Moldeo por operadores, supervisor de moldeo y jefatura de producción

La importancia de esta relación de influencia para la violencia simbólica estriba en que la cantidad de territorio que se posee es proporcional a la cantidad de

recursos de que se dispone. Cuando existen relaciones de ejercicio de poder, esta capacidad está determinada por las tres fuentes primordiales de poder, que se definen como el control de “1) un recurso, 2) una habilidad técnica, o 3) de un cuerpo de conocimiento, que sean de gran importancia para la organización” (Mintzberg; 1992:26). En el caso de la territorialidad, las relaciones que se establecen parten del control del recurso, que es el espacio y lo que hay contenido en él (maquinaria e instalaciones).

El territorio entonces se convierte en una fuente de poder que aumenta mientras cumple las tres características que menciona Mintzberg: ser esencial para el funcionamiento de la organización, estar concentrada, tratarse de un recurso escaso en manos de una persona o pequeño grupo e insustituible (Mintzberg; 1992:26). La combinación de estos tres elementos permite definir las diferenciaciones entre los actores sociales debido a la importancia de las fuentes de poder que poseen en sus territorios.

Los recursos físicos son causa de diferenciación entre individuos al determinar sus condiciones laborales como la categoría de autoridad que poseen o la cantidad de espacio que tienen para realizar sus funciones motoras normales, y son sobre todo un elemento que les permite ejercer “control e influencia” en la organización, componentes que les permiten “iniciar acciones para sus propios intereses” (Pfeffer y Salancik; 1997:132).

Continuando con el área de moldeo, existen dos posiciones privilegiadas en el núcleo operativo: el operador de la moldeadora y el encargado del molino. Quienes ocupan estos puestos son miembros que han estado en la organización durante muchos años, poseen las mayores categorías³³, lo que implica mejores prestaciones y sueldos que quienes se encuentran en categorías más bajas. Los espacios de acción son más amplios, la flexibilidad en beneficios adicionales, como días de vacaciones o simplemente mejores condiciones ambientales y físicas de trabajo, permiten una calidad de vida mayor que otros operadores, como

³³ El sistema de Categorías en FUSA, es un programa que funciona como un tabulador de los salarios de los puestos que se encuentran sindicalizados. Existen ciertos requisitos para acceder a categorías superiores, lo que implica una mayor remuneración y prestaciones adicionales, una de ellas es la permanencia en el puesto o la organización. Se hablará de ello en el siguiente capítulo.

los de marreo. Estas tres o cuatro personas permanecen en uno de los espacios más oscuros, situados entre la línea de moldeo y un transportador vibrador que transporta las piezas desmoldadas. El calor es insoportable, aunado al ruido y las herramientas rudimentarias que se poseen. A ellos les pertenece un territorio muy pequeño, pobre en recursos que deben compartir entre todos.

La configuración del espacio, pero sobre todo las condiciones de ruido, temperatura y poca visibilidad, impiden establecer relaciones con otros miembros de la organización. Durante mucho tiempo la operación la han realizado personas que pertenecen a una empresa de outsourcing, sin mencionar que la indisciplina de algún operador de moldeo o fusión puede ser castigada enviándolo a cubrir su jornada en esta operación.

La diferenciación entre estas operaciones es clara, el espacio se ha usado como un instrumento para castigar, limitar movimientos, constreñir y despojar a algunos actores de toda la capacidad de influencia que pudieran tener en la organización. Despojar de territorio (sobre todo de uno que posee otros recursos y artefactos) implica también el despojo de capacidad de ejercicio de poder.

La distribución espacial: una relación de posición

Hasta ahora, hemos visto el espacio como un bien social, que refleja y responde a las relaciones dinámicas que los individuos establecen, con su manifestación en la territorialidad y en las relaciones de dualidad entre personas y espacio. A partir de este momento trataremos la segunda clasificación de Gagliardi donde el espacio mismo es un ente que amolda al sujeto para el establecimiento de estas relaciones.

Ahora nos enfocamos a cómo los actores sociales utilizan el espacio también como un medio para definir las relaciones que existen en un lugar determinado, Signorelli apunta al respecto que "...en ninguna sociedad el uso del espacio se deja a la inmediatez y a la espontaneidad instintiva; al contrario, siempre está socialmente reglamentado y culturalmente definido" (Signorelli 1999:56). Es la cultura plasmada en la estructura organizacional la que crea la reglamentación y definición de los espacios utilizados.

La primera reglamentación para concebir los espacios físicos es la estructura, una vez que ésta se concibe como un modelo, que en el caso de FUSA es un modelo para manufacturar autopartes, todos los demás elementos son dispuestos para que se cumpla ese fin. A principios de los años 70's, se fundó FUSA, concebida desde un inicio como una industria de fundición, el terreno para su construcción fue rentado y se iniciaron los trabajos para dos principales edificaciones: la nave principal de producción y un edificio de oficinas que albergaría a todos los miembros necesarios para la gestión. El modelo de separación de “mano de obra” y “departamento pensante” arraigado en la industria de la manufactura, que permite también una jerarquización burocrática de las funciones fue el discurso que se plasmó en los inmuebles.

Comprender un poco más lo que expresan estos componentes espaciales, requiere realizar un análisis de sus características, así que los rasgos proxémicos que encontramos relevantes son los que pertenecen a la clasificación de carácter fijo. Esta manifestación a nivel microcultural implica las siguientes características:

“El espacio de caracteres fijos es uno de los modos fundamentales de organizar las actividades de los individuos y los grupos. Comprende manifestaciones materiales tanto como normas ocultas, interiorizadas que rigen el comportamiento cuando el hombre se mueve sobre la tierra. Los edificios son una expresión de pautas de caracteres fijos, pero los edificios se agrupan de modos característicos y están divididos interiormente según normas o diseños culturalmente determinados” (Hall; 1979:128)

La agrupación de edificios y diferentes tipos de espacios para desenvolverse, provee a los miembros de la organización de una manifestación objetivada de la estructura organizacional y los arreglos de elementos fijos, a diferencia de los territorios establecidos de manera arbitraria, no dependen sólo de la percepción de los sujetos, sino que se manifiestan como un discurso “edificado” inicialmente, una de las instituciones más objetivas posibles. La estructura demuestra una de sus facetas en las que constriñe la actividad humana a sus normas y preconceptos.

La relación inicial que salta a la vista cuando pensamos en los elementos de carácter fijo, es la significación que tiene la ubicación de uno de estos componentes no humano con respecto a otro. ¿Qué manifiesta un edificio de oficinas o una nave industrial a quienes laboran en cada uno de estas edificaciones? ¿Por qué uno y otro se localizan a cierta distancia y no a otra? Entonces nos encontramos con que la distribución puede visualizarse también como una relación de posición.

Para encontrar las implicaciones en las relaciones que tienen los espacios, realizaremos una disección mirando a la organización como un conjunto de elementos, que pueden ser una serie de edificios, lugares de descanso y atención a necesidades biológicas, áreas de producción, oficinas de gestión, talleres de mantenimiento y almacenes de productos. La mirada se hará partiendo desde los elementos más notables por su tamaño y significación, hasta un análisis un poco más detallado del espacio de trabajo. No buscamos realizar un trabajo extenso en este punto, únicamente mostrar la cualidad del espacio como performador de diferenciaciones y precursor de signos distintivos que facilitan la aparición de la violencia simbólica. Así haremos únicamente dos cortes en la organización categorizando los elementos de carácter fijo que encontramos en ella.

Primer corte; la relación de posición en las edificaciones.

En la relación de posición, la razón principal de diferenciación entre los elementos componentes es la valoración percibida entre un puesto, o digamos una actividad institucionalizada dentro de la organización, y otro puesto. Esto depende de la concepción que se tenga de cada uno de ellos y de acuerdo a esto, mientras mayor es la razón también la distancia de valoración se acrecentará. Esto implica una relación vertical, donde puestos de los que se encuentran “arriba” son investidos de propiedades que conllevan también beneficios y sobre todo una capacidad mayor de ejercicio de poder.

Además de los puestos definidos por la estructura, también es necesario un lugar físico en el que se realizarán las funciones exigidas por ella, así que se crean áreas que van acorde a las características del modelo estructural que se ha

establecido. Los edificios cumplen con el papel de facilitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pero estos adquieren significancia para los miembros debido a que son concebidos como “prolongaciones de su organismo” y “al crear esas prolongaciones, el hombre ha podido mejorar o especializar diversas funciones” (Hall; 1979:9). Este concepto está fuertemente vinculado con su importancia a nivel simbólico.

Ahondando en el terreno simbólico, los mismos lugares en que están situados, representan también las relaciones de posición en los puestos de acuerdo a su ubicación y fungen como prolongaciones del rol que se ocupa en la organización.

Dice Rosen:

“Los arreglos físicos en los cuales la gente experimenta su trabajo, descanso y vida familiar entonces, por lo tanto, emergen de un amplio conjunto implícito de supuestos que la gente tiene sobre sí mismos y los otros. Estos supuestos son reforzados o cambiados cuando las experiencias diarias de las personas son llevadas a cabo, y serán reflejadas en las estructuras físicas que se crean” (Rosen en Gagliardi; 1990:71).

Además de las relaciones de influencia marcadas por la pertenencia de espacios y lo que hay dentro de ellos, los mismos lugares en que están situados, implican relaciones de posición de acuerdo a su ubicación o topografía. Estos supuestos equivalen a los mitos institucionalizados que ha marcado la estructura jerárquica y se refuerzan con las rutinas. Cuando FUSA comenzó sus operaciones, la estructura implicaba la existencia de un Gerente General, algunos Gerentes de departamento para gestionar cuestiones relacionadas con el personal y las finanzas, encargados de mantenimiento y de producción, supervisores de producción y operadores.

Sólo dos áreas eran necesarias entonces, el edificio donde las gerencias y jefaturas tenían sus oficinas y la nave que albergaba todas las operaciones de producción y mantenimiento. Para los primeros, el edificio que posee desde entonces un jardín en el frente, se encuentra a pocos metros de la entrada principal. El modo de acceder a él es una puerta de cristal que está orientada hacia la fachada de la empresa. Si partimos desde la entrada principal, tendremos

que caminar más de 30 o 40 metros para encontrar la pequeña entrada a la nave de producción a espaldas del edificio de oficinas. Existe también un desnivel muy marcado entre estas dos edificaciones, así al nivel de la calle donde está la fachada se encuentran las oficinas y hacia abajo se localiza la nave.

Es fácil localizar entonces la relación de verticalidad de la estructura física, los símbolos aprendidos socialmente se manifiestan una demarcación que “transforma el espacio en entorno” y esto permite “transferir a otras relaciones sociales las decisiones tomadas en el campo [organizacional]” (Pross; 1989:44). Arriba, con multitud de ventanas para su iluminación y un acceso que controla el paso de los sujetos está el edificio de los que están en el pináculo de la jerarquía social. Beneficios adicionales como un lugar personal (oficinas propias), baños en cada piso, estética (el jardín y otras amenidades), un ambiente limpio, pisos nivelados y salones de reunión. Abajo están los que son considerados en categorías menores, donde los servicios sanitarios son compartidos, impera una obscuridad que aumenta en zonas de difícil acceso (como los molinos o los sistemas de bandas subterráneos), con un ambiente atestado de polvos, humos y gases tóxicos.

Esta manifestación física de la estructura jerárquica contiene todos los reforzadores de posición que se presentan con una objetivación y externalización percibida a través de todos los sentidos y “los que habitan canalizan sus experiencias e influyen el rango de interacciones; el espacio físico, juega un rol al recrear y cambiar el ser social” (Rosen en Gagliardi; 1990:71). Los actores sociales desde que acceden a la organización están siendo sometidos a este orden preestablecido y lo aceptan como natural. Nunca hay cuestionamientos sobre qué lugar deben ocupar de acuerdo a su puesto.

Los mecanismos violentos se ponen en marcha porque la localización implica áreas de exclusión. Cada rasgo fijo de las oficinas marca una distinción entre los miembros de cada segmento jerárquico, nunca es fácil encontrar a un operador dentro de este edificio a menos que fuese requerido expresamente por alguien que pertenezca a los departamentos ahí alojados. Las oficinas son exclusivas, se

cierran las puertas, las gavetas y cajones con llave, cuando sus ocupantes no se encuentran, muchos sanitarios también son de uso personal y los operadores no pueden utilizarlos. La lejanía de esta construcción con la otra implica la distancia entre las posiciones jerárquicas.

Respondiendo a un cambio de modelo productivo, varios años después del inicio de operaciones, se crearon departamentos “de apoyo” al núcleo operativo y para alojar al nuevo personal se construyó un edificio de oficinas adicional. De acuerdo a la estructura jerárquica, estos engrosaban las filas de los “mandos medios” y la concepción de sus actividades era más técnica. Así que las nuevas instalaciones se colocaron a un costado de la nave principal, justo en medio de la operación y la gestión.

El acceso de personal operativo a este edificio reporta menor dificultad, por la cercanía y porque no hay una puerta que vede el acceso a las oficinas. La distribución interior permite que se compartan servicios sanitarios y haya espacios comunes de trabajo, sin embargo el modelo estructural jerárquico que se institucionalizó desde la creación de la empresa se preserva, sólo anexando nuevas áreas.

Los mecanismos de complicidad, propios de la violencia simbólica se presentan en “el antagonismo entre capital y proletariado se convierte así en una particular ‘lógica de clases’ que determina todas las demás relaciones” (Pross; 1989:18), relaciones en las que se ha naturalizado y preservado esta lógica de clases, con la percepción de que está basada en una “cultura legítima” (Bourdieu; 2000:14), mostrada y demostrada en la relación de posición de las edificaciones que emula a la posición social jerárquica.

Segundo corte; la relación de posición entre espacios de trabajo y espacios orgánicos.

Existe otra relación de posición que marca una diferenciación entre los elementos de carácter fijo que también se encuentra dentro de FUSA, esta es la que nos habla de los espacios que se dedican al trabajo y los que fundamentalmente son

utilizados para satisfacer las necesidades corporales de los trabajadores. Estos dos espacios, se comparten e interactúan entre ellos, como dos “mundos sensorios” que nos hablan de un discurso de cómo se establecen las diferenciaciones de espacios que forman a la organización.

Ambos son creados como una contraposición de utilidad a partir de una serie de “filtros sensorios normados culturalmente [que hacen] muy diferente a la experiencia percibida a partir de otra serie” (Hall; 1979:8). Estos filtros sensorios expresan la cultura que prevalece dentro de la organización y son percibidos como elementos simbólicos que representan categorías establecidas socialmente, dentro y fuera de ella.

En la empresa, el criterio para interpretar los diferentes espacios se encuentra en los objetivos que cumplen, producción y no producción. El objetivo más importante es el logro de la eficiencia productiva, así que todas aquellas actividades que no contribuyen directamente para conseguirla son tomadas como actividades sin valor. Técnicamente lo anterior puede visualizarse en una herramienta utilizada en FUSA que se denomina “Value Stream Mapping”³⁴ o Mapeo de la Cadena de Valor, que es utilizada para trazar una ruta de las operaciones del proceso. Las actividades de valor agregado, son aquellas por las “paga el cliente” y se considera que éstas incrementan el valor (medido de manera monetaria) del producto.

Los ingenieros para aumentar la productividad se enfocan en las actividades de valor agregado, y todos los recursos para desarrollo técnico se asignan a ellas. De manera negativa se concibe el tiempo utilizado para “actividades de no valor”, a las que se define como desperdicios. Entre ellas se encuentran los tiempos de descanso, alimentación, satisfacción de necesidades fisiológicas e higiénicas.

³⁴ Esta herramienta de control del proceso es utilizada por los ingenieros del área de Manufactura de FUSA para definir estrategias basadas en la utilización del tiempo productivo y la asignación de presupuestos a cada operación. Es parte de las actividades del departamento de DOS mantener actualizados los valores numéricos de la ocupación de tiempo y se ha desarrollado como parte de un modelo de Mejora Continua. Varios documentos no formalizados en el Manual de Calidad contienen información sobre su aplicación y su utilización es muy difundida por medio de capacitaciones que estructura el Corporativo.

La conceptualización de las actividades principalmente orgánicas (de satisfacción de necesidades biológicas de los trabajadores) como un tiempo de desperdicio, esto es, que el cliente no paga por él o no es considerado en el establecimiento del precio de venta de los productos, hace que estas acciones sean medidas y controladas por los ingenieros de FUSA. Esto se refleja en la configuración, ubicación, utilización y condiciones de estos espacios, así que enfocarnos a las características que poseen nos muestra cómo se articulan las relaciones de posición entre lugares privilegiados y lugares denostados como desperdicios (de área geográfica y de recursos).

Los procesos que dentro de FUSA se consideran centrales para la producción de fundición son el moldeo y la fusión. Explica un ingeniero “las piezas de corazón se pueden mandar a hacer afuera, o también se pueden mandar las piezas en negro para limpieza... pero el verdadero corazón de nuestra operación es la fundición, si no pues no hay chamba, de ahí comemos todos”. A partir de la localización de estas áreas es que se establece la importancia de las demás.

En la siguiente figura (3.2) se muestra de manera gráfica un esquema de distribución de las áreas laborales:

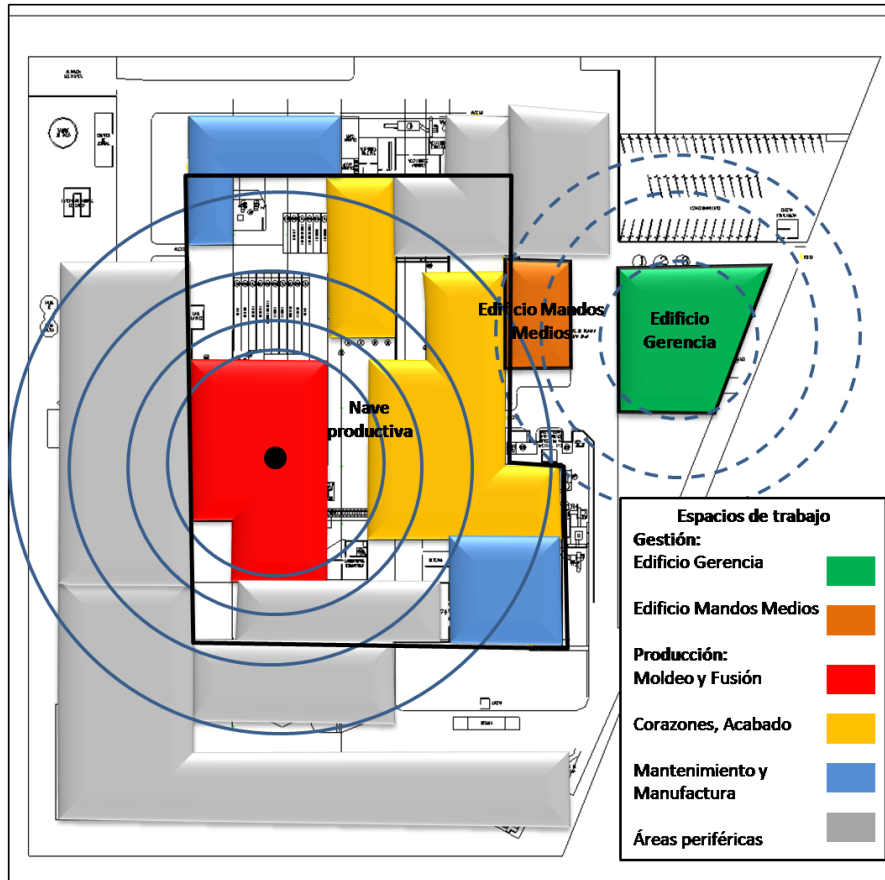


Figura 3.2: Distribución de diferentes espacios en la organización

Esta figura nos muestra un mapeo de todas las zonas, pero también nos muestra que existen dos posiciones relativas dentro de los espacios laborales: la primera es la posición de las actividades productivas y de mantenimiento (círculos concéntricos de línea continua), la segunda es la posición de las actividades de gestión (círculos concéntricos de línea discontinua).

En el primer caso, la ubicación muestra que las posiciones sociales y dependen también de la ubicación de los caracteres de rasgo fijo. Se ha observado que tomando como centro las operaciones de moldeo y fusión (identificadas de color rojo), se aprecia que mientras mayor es la distancia de las operaciones desde este foco, la posición social y la importancia asignada a los roles productivos es menor. Las actividades de Corazones y Acabado, que podían ser “mandadas afuera” para su procesamiento (color amarillo) se encuentran a distancias similares con respecto a las principales. Mantenimiento y Manufactura (color azul), más alejadas

de los procesos productivos, son servicios que también son delegados en muchos casos, sin embargo no siempre poseen un carácter fijo, porque el personal se encuentra distribuido dentro de la nave productiva, cerca de las máquinas que reparan o acondicionan. Las áreas periféricas (color gris) son las más alejadas del epicentro de trabajo productivo, por lo que también la posición social de los trabajadores que se encuentran en estas localizaciones es menor.

Si hacemos una correlación entre la distribución espacial de esta área y las categorías del tabulador salarial que se asignan a su personal se encuentra que este mapeo es coincidente. Los puestos de Fusión, Moldeo y Mantenimiento (más cerca de las máquinas de estas áreas), poseen categorías de sueldo AA y A³⁵, mientras que la mayoría de los que poseen categorías B y C están en las áreas de Corazones y Acabado. En las periféricas encontramos el mayor porcentaje de categoría de Ayudante General realizando trabajos de mantenimiento de las edificaciones y limpieza.

En la posición relativa de las actividades de gestión la relación está asociada con la autoridad que poseen los puestos de quienes las ocupan. El epicentro es el Edificio de Gerencia (color verde). Mientras la distancia es mayor con respecto a él, la capacidad de control e influencia se hace más débil. Así tenemos que en esta jerarquización están los grandes segmentos jerárquicos de Gerencias, Mandos Medios y Núcleo Operativo. La localización espacial implica que las relaciones de influencia y social, también obedecen a una posición espacial también.

A este mismo diagrama de localización anexaremos los espacios que concebimos como orgánicos.

³⁵ El tabulador se encuentra especificado en el Contrato Colectivo de Trabajo de FUSA, las categorías son AA, A, B, C y Ayudante general. El sueldo y prestaciones más altas son asignados a la categoría AA y decrece casi a la mitad para la de Ayudante General.

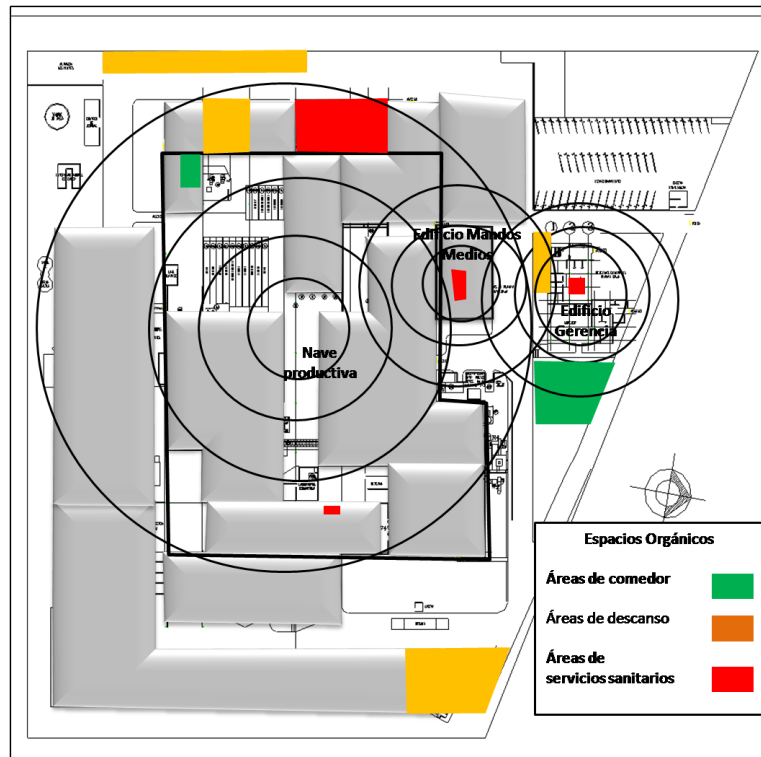


Figura (3.3): Espacios orgánicos en la organización

Hemos localizado en el diagrama los tres elementos principales de las instalaciones, el edificio de oficinas de Gerencia, el de Mandos Medios y la nave productiva. Lo que nos dice el discurso de los espacios orgánicos es que dependiendo de la valoración que se asigna de manera jerárquica a los espacios, los lugares para atender las necesidades de alimentación, descanso y de servicios sanitarios son más cercanos y disponibles.

El edificio de Gerencia tiene servicios sanitarios cercanos a todas las oficinas, por ejemplo, el Gerente General posee un baño dentro de su oficina que no comparte con ningún otro miembro de la organización. A pocos metros se localiza el comedor y en general toda la construcción está rodeada de jardines, donde es posible tomar descansos. Las distancias para quienes ocupan posiciones de Mandos Medios aumentan hacia el comedor y los espacios de descanso, sin embargo los servicios sanitarios se encuentran dentro del edificio.

Es posible apreciar que estos espacios que satisfacen a la mayoría de la población operativa están a mucha mayor distancia, localizados incluso fuera de la

nave productiva y todos son compartidos. Llama la atención aquella observación del Gato, cuando relataba que “no es suficiente el tiempo para comer, hay que lavarse las manos y luego ir hasta el comedor”. Las distancias son tan grandes y el tiempo tan limitado para cubrir las necesidades físicas básicas, que muchos optan por no ocuparse de ellas hasta que han cubierto su jornada laboral y pueden salir de la empresa.

La relación de posición entre los espacios orgánicos y de trabajo, depende de la estructura formal de la organización en

“un plan para las actividades que incluye, ante todo, el cuadro de la organización: una lista de las oficinas, departamentos, posiciones y programas. Estos elementos se vinculan mediante metas y políticas explícitas que conforman una teoría racional del modo, y el propósito, al que se deberán ajustar las actividades” (Mayer y Rowan en Powell y DiMaggio; 1999:80)

Las metas y políticas están asociadas con la productividad, cualquier otra necesidad es poco importante, reduciendo a los actores sociales a meros instrumentos para lograr eficiencia. Este reduccionismo de las características humanas en la empresa de manufactura está estructurado de tal manera que se incrementa la capacidad de controlar e influenciar su actuación dirigiéndola a naturalizar las jerarquías de ejercicio de poder.

Parte de las manifestaciones que tiene esta diferenciación entre espacios y su utilización por los actores sociales es la cantidad de privacidad de que se goza. Desde el ápice directivo, donde se tiene un espacio propio para realizar las actividades laborales y para satisfacer las necesidades corporales, hay una distancia social muy amplia hasta quienes realizan funciones operativas, donde siempre deben compartir los espacios sanitarios y de higiene (no hay cabinas en los vestidores y en los sanitarios para hombres no hay puerta).

La privacidad es un signo que “dota de un significativo grado de autonomía a estos dentro de ella, o al menos de la ilusión de ella, y sirve como un marcador palpable del poder jerárquico y control a todo el que se encuentra dentro de la organización.” (Rosen en Gagliardi; 1990:75). La falta de autonomía implicada en los espacios de trabajo y orgánicos facilita que se naturalice la posición social que cada actor posee en la organización y con esto que también se hagan “normales”

las pobres condiciones de trabajo que la estructura les impone. Por lo tanto, esta manifestación de falta de lugares privados es un signo de violencia simbólica arraigada a los espacios laborales.

El espacio cumple una función de “inculcación colectiva, más implícita que explícita” (Bourdieu; 2000:7) de lo que la estructura formal espera de los individuos, y éstos colaboran de manera automática en la configuración, asumiendo comportamientos en los que legitiman la existencia de la violencia. El Gato decía que “a veces no va comer”, sin embargo da por hecho que las cosas son así y como los elementos de carácter fijo aparecen como inamovibles, cualquier acción que se emprenda contra este orden establecido se toma como infructuosa.

El espacio físico visto como una institución encierra a los trabajadores en las circunstancias que posee, los aprisiona dentro de edificaciones en las que no puede tomar acción, porque esto supone un alejamiento de ellas, esto es “uno cumple con las instituciones; uno [únicamente] toma acción al alejarse de ellas, no al participar en ellas.” (Jepperson en Powell y DiMaggio; 1999:201), pero alejarse de la institución objetivada en el espacio es cuasi imposible, porque se vive “dentro de ellas”, con todas las ideas estructurantes y el orden que implican. La organización es el “orden natural de las cosas” y el espacio con sus arreglos internos y externos “involucra no sólo la percepción de la existencia de la corporación como una parte natural del orden de las cosas, sino también una percepción probable de las relaciones sociales burocratizadas, fundamentales para la organización como naturales y neutrales.” (Rosen en Gagliardi; 1990:72).

Para concluir con este capítulo mencionaremos una de las definiciones de violencia de la Organización Mundial de la Salud (OMS) refiere que la violencia implica “crear las condiciones para convertir a un individuo en víctima de abuso, maltrato o asalto en circunstancias relacionadas con su trabajo (incluyendo homicidio)” (Peña; 2007:15). Cuando nos enfrentamos al espacio, que seguiremos tratando en posteriores capítulos en casos más particulares, mediante la disposición de los edificios, la organización somete a sus miembros a condiciones

de las que no pueden sustraerse y que conllevan una cantidad de beneficios dependiendo de la posición social que se ocupe y también perjuicios como ese maltrato o abuso de las propias capacidades del cuerpo, la limitación de la capacidad de satisfacer sus funciones fisiológicas básicas, falta de privacidad, despojo de un territorio propicio para sus movimientos corporales y un sinnúmero de otras formas violentas para los sujetos.

Capítulo 4: Nacimiento Organizacional

La búsqueda del sentido compartido

Todos los que llegan a FUSA lo hacen por una razón, a algunos visitantes como yo nos impele entablar relaciones con la organización con un fin específico y estamos dentro por un breve periodo, mientras cumplimos lo que nos hemos propuesto. Pero existen otros que lo hacen con vistas a establecer una interacción más duradera, para ellos el proceso de acceso es muy diferente. No consiste únicamente en un momento donde pronto se retorna al mundo exterior y se sigue adelante. Estas personas desde un inicio buscan integrar a la empresa como parte de su vida, entran con la meta consciente o inconscientemente de pertenecer, acostumbrarse a cada condición que se presenta, y gran parte de esta necesidad es con miras a modificar las situaciones que experimentan en su vida personal.

Estos que pretenden permanecer en la empresa se comportan de manera diferente a los visitantes. Si bien muchos procesos son compartidos, como acreditarse a sí mismos, cumplir con las reglas de seguridad, contactarse con alguien que los atienda, todo esto adopta un carácter diferente, más profundo, menos cómo un mero trámite y más como un aprendizaje que debe configurar todo lo que se ha vivido antes y hacerlo lo mejor posible. Se ponen en marcha intereses personales, familiares, sociales y se evalúa la manera más práctica de satisfacerlos con los medios que se poseen ya sea conocimiento, experiencia, capacidades físicas o habilidades.

Hoy me he encontrado con Alejandra en una actividad del departamento de Recursos Humanos, donde se indaga sobre el desempeño de las personas con poco tiempo en la planta y cómo se ha realizado el proceso de adaptación al trabajo. Después de casi una hora y cuando ha finalizado la actividad me acerco a ella antes de que regrese a sus labores. Ella trabaja para un departamento de apoyo a la operación y hoy cumple un mes y medio laborando aquí. La llamaron a un saloncito gris dentro del edificio de oficinas de Gerencia, que compartió con

algunos otros que tenían pocos meses trabajando como personal no temporal. Sonreía mucho y era amable, aunque se percibía visiblemente nerviosa mientras se le interrogaba sobre el proceso y sobre todo cuando le preguntaron los logros obtenidos durante su estancia. Ha manifestado que se encuentra muy a gusto con sus actividades, que ha aprendido cosas nuevas y que se siente muy integrada a sus compañeros de departamento.

Cuando nosotras hablamos lo hacemos en uno de los pasillos y como los demás se han ido, parece más serena y continua sonriente. Empieza a hablar de su experiencia: “en cuanto al trabajo, bueno, adaptarme ha sido rápido pero todavía no lo hago del todo y me siento frustrada por eso en ocasiones”, hace una pausa y mira en otra dirección y yo inclino la cabeza asintiendo, “quisiera haber aprendido más en mi empleo anterior”. Tiene casi veinticinco años y ha trabajado más de tres años en otra una empresa del mismo ramo, también automotriz y de fundición, después de concluir sus estudios de licenciatura.

Ahora hace una mueca con los labios y respira hondo para proseguir con la idea, “trato de aprender todo lo que pueda, es un extraño medio para adaptarse, pero debo hacerlo, en fin hasta ahora todo ha sido trabajo, cansancio, transporte y más trabajo”. Llegar a la empresa le toma casi dos horas desde su casa y lo que más le incomoda son “los zapatos de casquillo porque tengo que hacer mis transbordos en el metro y al principio están bien duros, me lastiman mucho”, también “que cambien mis planes de la noche a la mañana, porque hay mucho trabajo y luego llego muy tarde a donde vivo, y pues... está medio feo”.

Ante condiciones adversas para ingresar a un trabajo en esta organización y las crecientes exigencias, frustración y complicaciones ¿por qué Alejandra y otros continúan en su empeño por permanecer en esta organización? En breves palabras ella ha mencionado una gran cantidad de factores que debieran hacerla desistir: el cansancio, la frustración por la falta de conocimientos o experiencia, la necesidad de adaptarse a un medio “extraño”, la lejanía física con su lugar de origen, el control de sus horarios y hasta los zapatos. Una respuesta simplista podría ser que este trabajo le proporciona un ingreso fijo o que le gusta, como lo

ha mencionado en la entrevista que le hicieron en la salita con los demás, pero aún hay motivaciones ulteriores no reveladas, intereses manifiestos y desconocidos hasta para ella misma que le impelen a continuar el proceso de pertenecía a la organización. Asignar un sentido a las actividades humanas en la organización es, en última instancia, una búsqueda por desentrañar los principios que animan al individuo a tratar de encontrar en la relación con otros lo que considera que le hace falta.

No podemos comenzar con el análisis de las relaciones que entabla un individuo dentro de la organización, sin antes atender el momento en que éstas comienzan su formación, cuando se da el paso para trascender su autonomía y buscar la forma gregaria. No es menester de este trabajo establecer un tratado extenso sobre los motivadores del hombre para integrarse a un estado grupal, sin embargo, sí lo es explorar algunos de los elementos que aparecen desde el acercamiento a la organización y que después serán la base para la institucionalización de creencias y comportamientos donde está contenida la violencia simbólica.

Al observar las opiniones de Alejandra, observamos la reproducción de procesos de reconocimiento y adaptación en sus acciones discursivas. Todas las respuestas giran en torno a su búsqueda de “adaptación”. Esto se realiza a través de una línea de tiempo que busca prolongarse, no sólo tomando en cuenta el último mes, sino que también el pasado donde no ha “aprendido” suficiente para enfrentar la situación laboral actual, todo ello implica la necesidad de que ambas situaciones, pasada y presente, se unan y faciliten la adaptación al trabajo en un entorno nuevo para el sujeto.

Para abrir el estudio de este capítulo nos remitimos primero a indagar en el fenómeno de continuidad temporal del individuo que entra en una organización. Se ha observado en las entrevistas y opiniones al respecto, que los empleados que buscan crear relaciones en este momento del inicio de la vida organizacional, o como hemos denominado, en el “nacimiento organizacional”, lo hacen con la finalidad de establecer un proceso continuo, que dote de significado a lo que

existía anteriormente y permita incorporar o configurar la realidad presente, como en el caso de Alejandra, cuando considera que en el continuum de su vida laboral, este es “otro paso más para alcanzar sus metas”.

Entonces la vida organizacional inicia cuando el individuo se ve empujado a crearla o a formar parte de ella. Al respecto, es posible encontrar una veta coincidente en el pensamiento de Georges Bataille, cuando asegura que “tenemos el deseo angustioso de que dure para siempre eso que es perecedero, nos obsesiona la continuidad primera, aquella que nos vincula al ser de un modo general.” (Bataille; 2008:19). Los sujetos buscan que su vida, individualidad y realidad conocida “dure para siempre”, aún dentro de un ambiente del todo desconocido, no pueden terminar con ella de tajo, sin embargo por otro lado, también tienen la necesidad de pertenecer a la organización y para ello “sacrifican” parte de sí mismos³⁶.

Las motivaciones para permanecer y aceptar las nuevas condiciones de vida dentro de la organización tienen que ver con una necesidad primaria del hombre, la carencia fundamental de continuidad. La razón es que ésta simboliza una ruptura esencial con el estado primigenio humano, donde se experimentaba una completa dependencia de la fuente de satisfacción de todas las necesidades, en la infancia temprana, seguida de un arrancamiento, generalmente violento, donde se forma la conciencia de discontinuidad (Bataille; 2008:21).

Hemos escogido este momento, el nacimiento, porque es en él cuando se desata una búsqueda incremental por restaurar el vínculo con una fuente externa que

³⁶ La discontinuidad también se encuentra asociada a la idea de carencia que se presenta desde el enfoque psicoanalítico de Freud en la que “el deseo está indisolublemente ligado a la carencia” (Manero; 2009:4). El deseo de pertenencia a una comunidad crea sistemas tensionales donde el conflicto está determinado por “la confrontación de los instintos (o las pulsiones) y la necesidad colectiva de establecer límites a su satisfacción, a pesar de la infelicidad que esto provoque” (Manero; 2009:5). El enfoque del ser discontinuo puede prestarse a discusiones sobre perspectivas filosóficas, posturas sociológicas o psicológicas, sin embargo fijamos nuestra posición para este trabajo desde dicho supuesto por que brinda una posibilidad de análisis tanto como cualquier otra perspectiva. Tampoco atañe a los alcances de este estudio explorar las diferentes posturas de la motivación última de los seres humanos.

satisface las necesidades que surgen en el individuo, derivadas todas ellas de la interrupción en la continuidad o unión, entre él y lo que le es externo. Concebir el “nacimiento” como metáfora del inicio del vínculo organizacional, nos permite acercarnos a este fenómeno desde la óptica de la necesidad de unión, alcanzando el punto álgido cuando el individuo se disuelve entre el grupo (más adelante se analizará hasta qué punto sucede esta disolución y hasta dónde se conserva la individualidad), logrando la integración o la pertenencia a un grupo y posteriormente a una organización. Esta idea nos servirá de base para ahondar en los procesos que ocurren para naturalizar la violencia y se llevarla a cabo.

Reclutamiento dentro de la organización

El proceso de integración de un nuevo miembro se detona a partir de un vacío creado en el grupo, debido a la pérdida de un integrante por algún factor externo a los intereses grupales, por una expulsión gremial (consciente o inconsciente) o por el efecto de creación o aumento de las actividades productivas. La importancia de realizar esta división se encuentra en el simbolismo que acarrea cada una de ellas dentro de la organización.

En el caso de las dos primeras circunstancias, un nuevo miembro será quien *reemplace al anterior*, con lo que el rol del puesto se carga, además de los atributos formales que éste entraña, con las expectativas socialmente construidas sobre las que basarán los criterios de inclusión del nuevo miembro. Cuando el puesto es de nueva creación, las expectativas sociales son similares, pero el grupo exhibe una mayor flexibilidad a las características que el grupo asume que *debieran* aparecer.

Bajo estas premisas observamos un proceso de contratación externa ocurrido en la empresa. Algunos meses atrás, se suscitó en FUSA la contratación de todo un grupo, como lo cuenta Anabel: “se detectó un grupo que no quería participar y se corrió a todo el grupo, completito, luego entraron operadores con más ganas de participar y hacer las cosas y con ellos se inició el proceso de certificación”.

Cuando un grupo con estas características entra a la organización, el primer cuestionamiento que salta a la vista es cómo preservar las instituciones si las relaciones que se establecen no se llevan a cabo en una trasmisión de un grupo a

un individuo. Así nos encontramos con la imposición de la estructura a través de “reglas [que] definen relaciones entre funciones en términos de lo que el titular de una función debe a los correspondientes de otras” (March y Olsen; 1997: 69). Las primeras relaciones que se entablan son con los elementos estructurales, particularmente con la normatividad.

Desde que los solicitantes entran a la empresa, las reglas de la caseta de vigilancia, los espacios de espera y un sinfín de artefactos que contienen la configuración estructural, reciben a cada uno de ellos. Los estímulos que se han recibido para demostrar y transmitir los elementos institucionales son incontables. Incluso aún más atrás, actos como el mismo del requerimiento para cubrir una vacante con un agente externo³⁷, y la instrumentación de los medios necesarios para atraer personas con la capacidad de cubrir el puesto, son acciones que se realizan todas dentro de una lógica institucional recreada en los procedimientos formales y de modo isomórfico con otras organizaciones similares.

Es una vez que el sujeto potencial entra en contacto, donde su vida organizacional comienza, y esto sucede desde el primer momento de manera discursiva. El primer acercamiento de la organización a los actores sociales establece la tónica que estos utilizarán como guía para definir sus actuaciones al relacionarse con ella y sus miembros. Las relaciones que se realicen a partir de este primer acercamiento están impregnadas de los elementos simbólicos que han sido utilizados para atraerlos como candidatos y que derivan en actuaciones directamente observables en su comportamiento hacia estas normas y apreciación de la función que realizarán.

Mariana comenta que para contrataciones de personal operativo “se coloca un anuncio en la puerta de la empresa, así nos aseguramos que sean de por aquí y ya para los demás se hace por internet o con la gente que nos ha enviado su currículum aunque no estemos contratando”. Los anuncios en la puerta constan de

³⁷ Para efectos de este trabajo de investigación, no se analizará la contratación interna, debido a que los aspectos de creación institucional son menos apreciables en este tipo de contratación, ya que los miembros ya han tenido una socialización de los componentes simbólicos incluidos en el discurso de toda la organización, aunque se reconoce que los roles de puesto también generan nuevos elementos discursivos y poseen en sí mismos significados que trascienden sus descripciones formales.

tres líneas: “Se solicita personal/disponibilidad de rolar turnos/ sexo (masculino o ambos)”.

Deben rolar o cambiar turnos, lo que implica que el horario no será fijo así que la vida del trabajador girará en torno al turno en que se encuentre, así que el primer criterio de diferenciación es la capacidad de adaptar la propia vida a las disposiciones del trabajo, no al contrario. Esta y otras empresas manipulan a su conveniencia la preconcepción social de que el trabajador debe acatar lo que en la organización demande, en lugar de ser ellos los que se adapten a sus necesidades resultando en una explotación institucionalizada. En los giros manufactureros en México, ésta concepción se encuentra ampliamente extendida, lo que deriva muchas veces en la precarización de la vida del empleado, para subordinarlo a sus reglas desde el momento en que se acercan a solicitar el trabajo. Reglas impregnadas de la violencia simbólica que implica la falta de cuestionamiento y aceptación tácita de esta situación.

El segundo criterio de diferenciación en el reclutamiento corresponde a la división de género de los aspirantes. Aquí se afirma que hay ocupaciones para mujeres y para hombres. El arraigo de los trabajos femeninos o masculinos es una de las muestras de separación más visibles socialmente, esta da origen a instituciones que contienen una gran cantidad de violencia justificada en características que se supone pertenecen a cada sexo. La dualidad de género se manifiesta desde este punto de inicio en la organización “favoreciendo la institución en las mentes, bajo la forma de categorías de percepción susceptibles de ser aplicadas a cualquier cosa, comenzando por el cuerpo, bajo la forma de disposiciones socialmente sexuadas.” (Bourdieu; 2000:11).

Aparentemente en esta línea tan pequeña en un anuncio de contratación no tiene implicaciones más profundas, pero deteniéndonos un poco en ella, cuando se solicita personal de “sexo masculino”, esto quiere decir que realizarán labores difíciles, peligrosas, cansadas o dolorosas. Quienes entran bajo este sino van a los departamentos de Acabado (a cargar piezas o hacer retrabajos), a Moldeo (donde harán la operación de marreo que es una de las más pesadas y violentas

de toda la industria de la manufactura), serán ayudantes generales (se encargarán de la limpieza o cargar materiales). Un puesto sólo para hombres refuerzan “el rol de proveedor que históricamente ha jugado [el hombre] en la familia” (de Keijzer; 1998:4) y para quien “el cuerpo es vivido como instrumento para estos fines” (de Keijzer; 1998:4). Los trabajos para ambos sexos son menos valorados en la operación y sólo pueden ser tres: en el departamento de Corazones, como inspector de Calidad en el proceso o de ayudante general para limpieza de instalaciones.

Esto aunado al tercer criterio de diferenciación, implícito en el acto de colocar el anuncio en la puerta, la localización geográfica. A éste responden sujetos que pertenecen a los alrededores principalmente a una colonia popular cercana ubicada en las márgenes de la Ciudad de México con una alta densidad poblacional y perteneciente a clase media baja y baja, con lo que se completa el marco institucional que define las características básicas del Núcleo Operativo. Sólo en tres líneas se concentran las tres diferenciaciones primarias de este segmento jerárquico para contratación, todo basado en signos de distinción que ostentan violencia simbólica en sí mismos.

Para los puestos de otros segmentos jerárquicos los requerimientos varían, pero generalmente se mantienen las tres características observadas para el personal de operación: la disponibilidad de horarios (aunque no siempre se rolan turnos), el género y la ubicación geográfica, aunque este último punto no es tan importante como hemos visto en el caso de Alejandra, quien vive a una distancia considerable de la empresa. A estos se agregan condiciones como “alto potencial, empuje y entrega al proyecto asignado”³⁸. Asociamos esto a las condiciones de reconversión industrial de los nuevos modelos productivos que “ha significado para los trabajadores el adelgazamiento de sus contratos colectivos, la flexibilidad de sus condiciones de trabajo, la intensificación de sus ritmos de producción, la baja de sus salarios y la inestabilidad laboral” (Peña; 2007:121). Resumiendo, los

³⁸ Estos requisitos fueron consultados en una página de anuncios clasificados en internet, donde la empresa ha colocado algunas solicitudes de personal en el mes de Mayo de 2013.

empleados en los segmentos jerárquicos de apoyo técnico y gestión obedecen a diferenciaciones estructurales iniciales de: género, disponibilidad de horario e intensificación del trabajo.

El discurso, como un conjunto de códigos simbólicos entre el personal encargado de la contratación, funge como un elemento comunicacional de acciones institucionalizadas, donde los símbolos adquieren significado para los candidatos (a pesar de que aún no pertenece a la organización) y reafirman de manera constante la legitimidad de este significado a quienes ya forman parte de ella.

Proceso de contratación en la empresa.

Aunque el discurso en sí mismo tiene componentes simbólicos, es sólo cuando se somete a la interacción discursiva entre agentes sociales ya en el proceso de contratación, que se muestran sus dos funciones básicas en acción: la comunicación y la asignación de sentido, así “sólo en su función de medio de comunicación – y esa parece ser la función original desde el punto de vista de la evolución-, el lenguaje está sujeto a la codificación, es decir a signos acústicos y ópticos dirigidos al sentido.” (Luhman; 1991:111).

Cuando el individuo se encuentra físicamente en la organización, o tiene relación con miembros de ella, es el momento en que comienza decodificar el sistema simbólico de esa organización en particular. Así el discurso deja de “ser entendido únicamente como un entramado de meros signos, que de ninguna manera tiene predominantemente la función de referirse a algo existente” (Luhman; 1991:111), para convertirse en un compendio de elementos con un sentido y significado que se halla en constante transformación y creación.

Este sistema simbólico no será relevante o comprensible al candidato, más allá del reconocimiento general de aquellos símbolos que interpreta por sus experiencias previas, por ello, mientras más similares son estas a la lógica discursiva de la organización, su acceso tendrá más probabilidades, es por ello que acceder a decodificar la “constelación de signos” (Pross;1989:37) que representa la organización, se convierte en un problema para el candidato, porque

a través de esta colección de signos aprenderá y se expresará (Pross; 1989:39). Sin estipular un sentido a signos y símbolos, el individuo no puede aspirar a dejar el estado discontinuo en que se encuentra.

También hay reglas contenidas en las instituciones políticas y sociales externas que los reclutas utilizan en su adaptación a las nuevas circunstancias, esto sucede de la siguiente forma:

“...cuando los individuos ingresan a la institución intentan descubrir las reglas y cuando encuentran una nueva situación tratan de asociarla a una situación para la cual ya existan las reglas, por este medio y por una lógica de la pertinencia las instituciones políticas verifican el orden, estabilidad y predictibilidad (March y Olsen; 1997:252).

Aquí lo que se observa a todas luces es la existencia de la relación contractual de que se ha tratado en el primer capítulo, donde se busca legitimar las diferencias entre los estratos jerárquicos y mantener los comportamientos ordenados, estables y predecibles mientras los candidatos o nuevos reclutas se apegan a las normas formales. Por ejemplo, el grupo que la empresa ha contratado para sustituir al que “no quería participar”, a pesar de no haber pasado previamente por un periodo de integración a la organización o conocer del todo los significados de la “constelación” simbólica, se ha apegado a normas generales como las contenidas en el contrato colectivo de trabajo en esta empresa o las que ocurren en otras similares en donde han trabajado.

El nuevo modelo de producción que se ha desarrollado a partir de los modelos asiáticos implica normativamente dos premisas: participación y flexibilidad. Éste no aplica únicamente a la industria manufacturera, sino que se ha instalado en instituciones públicas de acceso general como los sistemas electorales, la seguridad social y el gobierno, además de ser visible en empresas privadas de servicio y producción. Los nuevos paradigmas hacen que el nuevo trabajador asuma que debe cumplir con estas dos características para permanecer en FUSA. Basta un simple refuerzo para el nuevo miembro, como mirar la política de la

organización o que se entere de las condiciones en que fue “corrido completito el grupo anterior”, para que asuma como parte de su rol participar y ser flexible³⁹.

En este punto, el lenguaje utilizado deja de ser un simple conducto para expresar la comunicación y se convierte en la “práctica de comunicación habitual, interdependiente y [generalmente, aunque no siempre] deliberada” (Mumby en van Dijk; 2000:263) que se reproduce en un espacio de colectividad social u organización.

Además de este discurso formal de las normas, los aspirantes también acceden al conjunto de normas y comportamientos sociales asociados a sus propios *habitus*, a los que recurren para establecer una comunicación discursiva aproximada a la que han percibido en las solicitudes o en las entrevistas. Pero tanto en el discurso formal, como en el que poseen o conocen, les quedan vedadas las particularidades, que generan los sentidos compartidos, mismas que sólo pueden ser adquiridas mediante la construcción de instituciones en el grupo social.

Transcurridos estos primeros contactos, una vez que el candidato ha sido seleccionado para continuar hacia el proceso de contratación, se pondrá propiamente en marcha mecanismo de la institucionalización de los sistemas simbólicos compartidos en la organización y a la par se entretrejerán los elementos donde la violencia, aparece ya como parte de la base simbólica de la organización.

Creación de un lenguaje común

Cuando se han cumplido los requerimientos de admisión para el puesto, el candidato se convierte en un miembro de la organización con el primer acto simbólico de pertenencia; se le dota de un uniforme idéntico al de todos los integrantes. Este consta de una camisola con el logotipo de la empresa, pantalón, zapatos de casquillo y el equipo de protección que se requiere en el área a la que se incorporará. Esta vestimenta afirma el discurso de la uniformidad, en el sentido

³⁹ La flexibilidad también está contenida desde los requisitos de contratación en la disponibilidad de horarios del trabajador. En general “flexibilidad”, “disponibilidad”, “entrega” o “echarle ganas” son palabras utilizadas para simbolizar lo mismo: acatar las normas cambiantes de la empresa y subordinarse a sus requerimientos, cualquiera que éstos sean, en aras de conservar el empleo.

de igualdad con los otros actores sociales, mostrándolo ante la colectividad como un individuo que ha adquirido la identidad organizacional y que ha desechado, por lo menos en sus acciones dentro del nuevo espacio social, su individualidad. El uso del uniforme lo convierte en un “instrumento de producción” (Bernard; 1985:17), portarlo implica desechar al individuo que hasta entonces preexistía en él y aceptar las condiciones que su utilización supone la transformación en un sujeto indiferenciado que cumplirá las funciones asignadas.

El sujeto ya uniformado como sus compañeros entra en contacto con el área laboral y con sus integrantes, introducido en ella por un miembro jerárquicamente superior, lo que legitima su presencia. Los otros percibirán en él a un aspirante que aún no forma parte del grupo, pero que ha cumplido con la reglamentación formal que se la organización ha establecido.

La asignación del uniforme ha venido con una escueta explicación de las actividades que se desempeñarán. Generalmente no se asignan en esta fase instrumentos o maquinaria, sino hasta que el sujeto ha comprobado que conoce suficientemente el funcionamiento de estos equipos (esto lo determina el grupo y el superior jerárquico). Tampoco se entra en una interacción directa con la comunidad, sino que se inicia la socialización con los miembros de manera individual. Explica Anabel que en el área operativa “durante dos semanas el personal está a cargo del supervisor o de algún compañero con experiencia que lo ayuda, después se le vigila un mes más antes de que pueda estar solo en la operación”.

Aquí se observa que entran en una relación, que consideraremos simple, sólo dos sujetos: el primero es el individuo de nuevo ingreso que sólo conoce de manera general los lineamientos de las tareas que habrá de cumplir, el segundo es un elemento que tiene el dominio simbólico de lo que ocurre en la organización y también el conocimiento de los elementos técnicos. En esta organización el sistema simbólico en forma de discurso es transmitido de manera personal de un miembro a otro y estos por lo general se encuentran en un mismo nivel formal; el sujeto con mayor experiencia muestra el camino a quienes se incorporan.

Remitiéndonos al caso cuando entró el grupo numeroso de miembros, fueron hechas modificaciones en la estructura de turnos para preparar su ingreso en la organización. No permaneció el grupo integro, sino que se incorporaron a diferentes áreas, se cubrieron las plazas más importantes o con mayores beneficios con personal que ya trabajaba ahí y en las demás se distribuyeron quienes entraban. Esto se hizo con la finalidad de que los sistemas simbólicos pudieran ser transmitidos de manera más personal, y no se perdiera este paso inicial para la construcción de sentido de las actividades.

La transmisión de conocimiento ocurre en primera instancia cuando “los actores individuales transmiten una realidad exterior y objetiva” (Zucker en Powell y DiMaggio; 1999:128), como lo mencionamos en los capítulos anteriores. Así los esfuerzos se enfocan en detallar las rutinas de trabajo, mostrar el área física y los elementos más importantes a criterio del individuo con experiencia (como aquellos que pueden producir lesiones al trabajador inexperto o incidir en modificaciones de productividad) y algunas zonas para satisfacer necesidades básicas (en el transcurso de la jornada se señalan las áreas sanitarias o para comer).

En esta relación, se pretende compartir únicamente las cualidades exteriores y objetivas de la organización, lo que “es real para estos mismos actores”, sin embargo “cada actor percibe y describe fundamentalmente la realidad social al ponerla en vigor y, de esta manera, la transmite a los otros actores en el sistema social (Berger, 1968 en Zucker en Powell y DiMaggio; 1999:128).

Todo un mundo subyacente de sistemas simbólicos está siendo transmitido a través del discurso, y al ser éste relevante para la permanencia del nuevo miembro, es percibido y aceptado por él con una resistencia mínima. Es aquí donde se construye el *espacio de interacción*, que deja fuera los elementos que no encajan en esta realidad objetivada, y que contiene los elementos simbólicos dotados ya de un sentido compartido (el núcleo discursivo), pero que conserva también componentes que sólo pertenecen a la interacción entre esa diada particular de actores.

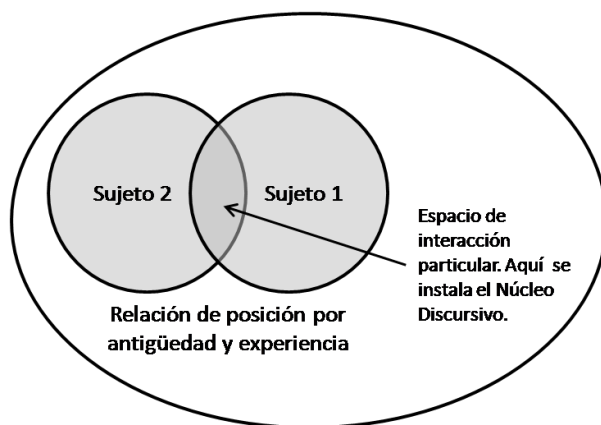


Figura 4.1: Diada en Relación simple

El tipo de relación que aparece entre esta diada es la de posición, determinada por la antigüedad y experiencia entre el nuevo miembro y el que ya pertenecía al puesto o que conoce las actividades de éste. Una característica que descubrimos durante las observaciones en FUSA, es que estos dos elementos que marcan la relación de posición son relativos, no importa cuánto tiempo o experiencia más se posea, incluso un par de días, si se sabe un poco más de lo que sabe el nuevo miembro, se lleva a cabo la relación de posición de manera asimétrica. Los nuevos reclutas, por su desconocimiento de todo lo que ocurre en la organización se asumen en una situación menos valorada que el otro. Esto sólo ocurre en la relación simple. Cuando se involucran otros actores las cosas se modifican.

En el grupo, estas diadas relacionales se intersecan con otras en lo que llamaremos *relación compleja*. Cada una posee sus *espacios de interacción* que dependen de las realidades individuales compartidas, como los intereses, las actividades dentro y fuera de la organización, la emocionalidad o los factores fisiológicos, y estos espacios son únicos en cada relación. Pero cuando se inicia una *relación compleja*, al unir más de dos miembros, es necesario que todos compartan “generalizaciones simbólicas” que tengan “la función del tratamiento operativo de una multiplicidad” (Luhman; 1991:109). Estas generalizaciones simbólicas constituyen un *núcleo discursivo del grupo*, que puede ser más o menos amplio en cada grupo a medida que se comparten más elementos simbólicos (como el área física o las actividades operativas), pero que finalmente

une a todos los miembros, estableciendo la realidad simbólica organizacional. Es esta misma realidad la que se ha transmitido al sujeto de nuevo ingreso desde el primer contacto con la organización.

El *núcleo discursivo* es un constructo donde se codifican toda la serie de mitos y elementos simbólicos que cohesionan a la organización, donde se almacenan las capas históricas de vivencias y creencias que sus integrantes han construido; esto puede verse como el conocimiento organizacional asequible para quienes han aprendido a decodificar sus contenidos simbólicos, aunque no sólo puede circunscribirse a un conjunto de conocimientos, sino también a una realidad de comportamientos, creencias, rituales, posturas de interacción y artefactos, que poseen su propia lógica. A este núcleo se accede constantemente para encontrar "respuestas comunes a situaciones" en el desarrollo de las interacciones, mismas que son transmitidas y legitimadas a través de los diferentes tipos de discurso.

La expresión práctica de las instituciones en una organización está contenida en el núcleo discursivo, es el medio a través del cual se mantiene, regula y modifica "el orden o patrón social visto como aquellas secuencias de interacción estandarizadas, que han alcanzado cierto estado de propiedad" (Jepperson en Powell y DiMaggio; 1999:195), en pocas palabras, el que construye y es construido por las instituciones de manera dinámica cuando se establecen relaciones simples o complejas. Todos los presupuestos de la estructura organizacional están en él,

Cuando la relación de las diadas comunicacionales se extiende en relaciones complejas de grupo y de ahí a la organización, prevalece el núcleo discursivo. Así se crea el orden o "estructura social (el macronivel) que determina la conducta de los individuos y grupos pequeños (el micronivel) y existe independientemente de ellos" (Zucker en Powell y DiMaggio; 1999:128).

Ya en el primer capítulo se han expuesto algunos elementos de esta estructura, donde es posible analizar el fenómeno de la violencia simbólica en el macronivel, sin embargo a partir de aquí y sucesivos apartados, nos circunscribimos al análisis en el micronivel, esto es, a las interacciones observables y particulares en las que

subyace el núcleo discursivo, preexistiendo independiente de los mismos actores, pero también subordinándolos o restringiendo su conducta a las percepciones que estos tienen de la realidad social que se les transmite constantemente, misma que a su vez transmitirá a los otros actores del sistema (Zucker en Powell y DiMaggio; 1999:128).

Lo anterior se describe de manera esquemática en el modelo de la siguiente figura (4.2):

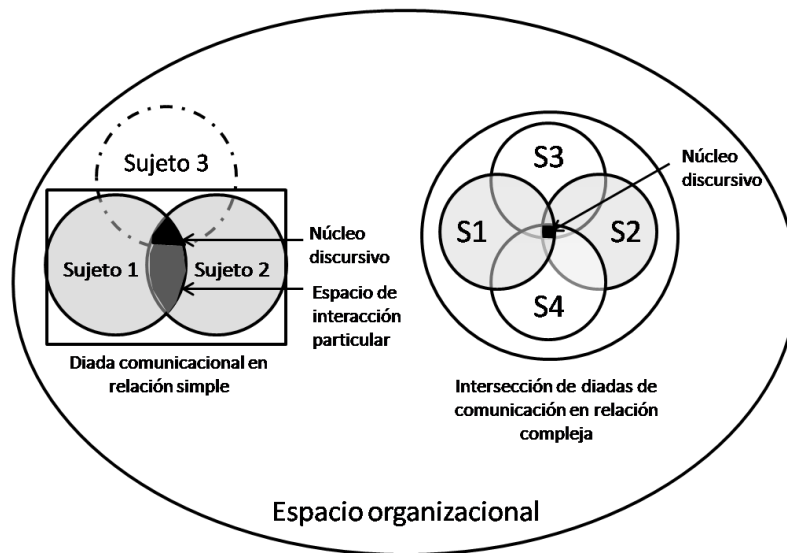


Figura 4.2: Esquema de interacciones discursivas entre actores en el espacio organizacional

La aceptación del Núcleo Discursivo

En el capítulo referente a las Condiciones Laborales se ha definido a grandes rasgos las condiciones para naturalizar los significantes del sistema simbólico: la rutinización de actividades y la objetivación-externalización de las condiciones.

En el momento del nacimiento organizacional, el punto central en que se concentra el nuevo miembro es establecer relaciones con otros miembros y convertirse en parte del grupo. Para ello se desarrollan mecanismos por las tres instancias involucradas: el nuevo miembro, el grupo y la empresa. Pertenecer al grupo y posteriormente convertirse en parte de la organización, supone el enfrentamiento a un sinfín de nuevas condiciones, y muchas de ellas contienen el germen de violencia simbólica, sin embargo, el individuo elige aceptarlas e

incorporarlas a sus sistemas simbólicos con la condición de obtener la aceptación que tanto necesita en este momento de su vida.

Al observar este proceso es posible comprender la necesidad de convertir la condición de discontinuidad que implica estar en un entorno distinto y siempre hostil, o en palabras de Alejandra “un medio extraño”, donde se necesita integrar a la empresa como una parte natural de todo lo que conforma la vida, es decir, hacerla parte de una continuidad del individuo.

No es sólo el sujeto quien experimenta esta necesidad, también el grupo que se ha visto incompleto o vulnerado por un extraño percibe la necesidad de convertirlo en un integrante más, resarcando el hueco dejado por el anterior ocupante, como respuesta a la violencia ejercida por la organización de “mutilarlo” eliminando uno de sus miembros y después la imposición de un miembro nuevo. El interés de la empresa tiene más que ver con obtener beneficios de la inversión que está realizando en salarios, prestaciones, tiempo de contratación y capacitación, por ello es conveniente a sus intereses que el individuo se convierta en una pieza funcional del proceso. A continuación describiremos muy brevemente los mecanismos que facilitan el proceso de aceptación, instrumentados por sujeto, grupo y descubriremos la presencia de elementos de violencia simbólica en ellos. A los mecanismos utilizados para la aceptación de las condiciones organizacionales en la relación individuo-empresa le dedicaremos un capítulo más adelante, por lo que aquí sólo mencionaremos que pueden ser de dos tipos: la obligación y el control.

Mecanismos de aceptación creados por el nuevo miembro

Mientras le hacían la entrevista se seguimiento, Patricio se miraba las manos y las retorció. No quiso quitarse el casco, así que aún con él puesto respondía a las preguntas que le formulaban, a él nadie le había avisado antes que este proceso era hecho para una mera retroalimentación del departamento de Recursos Humanos y no tendría ningún impacto negativo en su trabajo, así que echaba el cuerpo hacia delante de vez en cuando y se mostraba nervioso cuando la atención se centraba en él. Alejandra lo miraba de tanto en tanto y parecía que se

contagiaba también del estado intranquilo de Patricio. Anabel hablaba en un tono tranquilo y los demás estaban fijos a sus asientos con mucha atención, sólo Patricio y Alejandra, que estaban directamente frente a ella, movían piernas, brazos y cabezas. El turno de hablar sobre sus apreciaciones llega a Patricio:

“No pus aquí, yo la verdad, si me siento contento ¿no?, porque hay mucho trabajo y yo digo, la verdad si me gusta, ¿por qué? a pus porque antes yo trabajaba en un lugar donde hacía más o menos lo mismo, pero, pus aquí mis compañeros son a todo dar y aquí si nos pagan cada semana y pus digo, si uno le echa hartas ganas a la chamba, pus la verdad si puede subir y yo digo, hasta puedo ser de mantenimiento ¿no?, nomás que... está en uno, pero yo si le busco pum, pum y trabajo lo mejor pues puedo subir ¿no?. Antes cuando estaba afuera, ni sabía eso y sólo pensé, aquí voy a chambear duro pero pus quien sabe si me corran pronto ¿no?, pero yo espero que no, hasta ya estoy leyendo mis materias para mejorar.

En este breve monólogo, es posible apreciar cómo un nuevo miembro acepta las condiciones que se le imponen, esto es, adopta el Núcleo Discursivo que genera la organización y hemos observado tres razones principales que se presentan recurrentemente en su apreciación del tiempo en que ha laborado para FUSA y que coinciden con otros miembros: mantener su imagen primordial, lograr los objetivos que se ha planteado y por su necesidad de establecer una relación de poder.

Mantener la imagen primordial.

Patricio dice que antes trabajaba en un lugar similar a FUSA, a partir de esto y de cuando dice que cuando estaba “fuera” pensó “aquí voy a chambear duro” podemos atisbar que está acostumbrado a las condiciones que se presentan ahora. La imagen primordial es en la que los trabajadores se identifican a sí mismos, es aquella que “recoge la manera como el sujeto se percibe a sí mismo en su más radical subjetividad: ‘eso soy yo’. El sujeto se identifica con ella no sólo en el sentido cognoscitivo sino también y fundamentalmente en el emocional” (Uriz; 1994:8).

Así emocional y racionalmente Patricio se considera a sí mismo como una persona trabajadora que busca permanecer dentro de la organización y que sabe

o está habituado a hacer lo que hace ahora, que es cargar piezas, acomodar materiales y aprender una operación para la que utiliza un equipo específico, además manifiesta que “está contento”, “que sí le gusta aquí” y que sus “compañeros son a todo dar”. Él tiene en común con quienes trabajan aquí, además de lo anterior, que proviene de la misma colonia donde viven ellos y a algunos los conoce de vista y con alguno otro ha tenido relación fuera del trabajo. Todas estas características forman un constructo de conocimientos, apreciaciones y significaciones simbólicas que son compartidas desde que el sujeto entra a la organización. El núcleo discursivo no le es completamente ajeno, sólo incorpora a su imagen primordial los rasgos de él que “convergen con los que ya posee la imagen primordial o al menos no los contradicen” (Uriz; 1994:7).

La preexistencia social del actor posee un núcleo discursivo, donde están insertos los conceptos más institucionalizados que aparecen como raíz de la violencia simbólica como las distinciones de género, clase social y las particularidades étnicas. Este núcleo discursivo reproduce las creencias míticas más arraigadas en la cultura que dan origen a la realidad humana experimentada. Las creencias míticas desde su forma más primitiva, se transmiten a través de los cuerpos socializados, como los grupos u organizaciones, y generan “los habitus y las prácticas rituales, parcialmente arrancadas al tiempo por la estereotipación y la repetición indefinida, el pasado se perpetúa en el largo plazo de la mitología colectiva...” (Bourdieu; 2000:2).

Tal como lo afirma Bourdieu, el pasado, visto como un mito originario, se perpetúa por la repetición indefinida de estos habitus en los grupos socializados. En el caso particular de Patricio encontramos que el trabajo es asociado con condiciones precarias propias del ámbito en el que se ha desarrollado laboralmente, por ejemplo cuando observa que “aquí sí pagan cada semana” o “no sé si me corran pronto”, lo que implica que los salarios no han sido oportunamente pagados en otros lugares o existe una gran inestabilidad. Como todo esto ha sido naturalizado previamente en su ámbito social y cultural, cualquier situación similar que ocurra en la empresa será también considerada normal y aceptada, por ejemplo la obligación de cubrir exámenes o intensificar el trabajo, como se propone con el

sistema de “categorías” que maneja la empresa, no es cuestionada, sino acatada como un sistema que permite a los operadores mantener su empleo y aumentar un poco sus ingresos.

Los actores mantienen su imagen primordial de “trabajadores” según se perciben a sí mismos y perpetúan el sistema de desigualdades y violencia que priva en el entorno social, utilizado ampliamente por la empresa para imponer sus condiciones con la confianza de que serán aceptadas por quienes están integrándose.

Logro de objetivos

Patricio ha entrado a la organización para satisfacer ciertas necesidades, la misma aceptación de ser empleado en ella supone que ha puesto en marcha una serie de objetivos y que ha logrado al menos pasar las pruebas, permanecer un tiempo en aparente estabilidad y establecer una relación con el grupo al que pertenece ahora.

Es la motivación derivada de la distancia “entre lo que es y lo que podría ser, entre la realidad previa y la deseada, [la que] define el objetivo y es la base de la actuación del sujeto” (Uriz; 1994:19). Cada miembro de la organización tiene intereses particulares y son éstos los que definen cual será el comportamiento exhibido. Recordando a Alejandra, sus planes personales parecen haber sido relegados a las disposiciones de la empresa, sin embargo, todas sus acciones demuestran la aceptación de las condiciones iniciales de contratación: disponibilidad de horario e intensificación del trabajo.

Los objetivos permiten que el individuo acepte e incorpore el núcleo discursivo debido a la disposición receptiva en que se encuentran cuando ingresan a la organización, y ésta emana de una relación contractual que se establece de manera formal e informal. Hablaremos de la formal cuando tratemos de los mecanismos utilizados por la organización. La relación contractual informal, en este punto es la que el individuo funda entre sus objetivos personales y las acciones que está dispuesto a realizar para conseguirlos. Esta relación no es

directamente con la empresa, generalmente la construye consigo mismo o con personas y hechos externos, que pertenecen a su vida privada.

Patricio y Alejandra tienen como objetivo primordial asegurar su permanencia en FUSA, por ello asienten a la mayoría de las condiciones que la estructura impone. En el caso del grupo entero que ha sido contratado, las condiciones han sido “participación” y “hacer las cosas” que se les solicita e “integrarse en el sistema de categorías”. Para ello se ha buscado en personal externo porque como explica Anabel refiriéndose a la certificación: “para eliminar la resistencia de los procesos de cambio se hizo desde el principio, con personas que entraron nuevas”, mostrando con ello el poco aprecio de la empresa hacia sus miembros, prefiriendo eliminar a quienes suponen un peligro para el estatus quo organizacional. El discurso parece expresar a todos los integrantes que cualquier resistencia a cumplir con las disposiciones es causa de eliminación de los miembros.

Por un lado se encuentran los objetivos personales de los actores que se integran a la organización, por el otro las imposiciones estructurales. Al inicio de la relación laboral, el objetivo personal a alcanzar aparece tan importante que se minimizan las condiciones o las acciones para alcanzarlo, lo que facilita la aceptación y un comportamiento “favorable” que significa en pocas palabras, la incorporación del núcleo discursivo de la empresa y el grupo al del actor social. Aceptar los signos de distinción propuestos por la estructura, como niveles jerárquicos, trabajos para hombres y mujeres, contratos ventajosos y muchas otras situaciones violentas es una característica que los nuevos reclutas poseen por la necesidad de cumplir sus objetivos.

La necesidad de poder

El último de los puntos, serán tratado más a detalle en subsecuentes capítulos. En este únicamente nos referiremos a este fenómeno como la necesidad de poder que tiene el sujeto y que lo predispone a exhibir comportamientos, como la aceptación tácita del núcleo discursivo para disponer de una fuente más de poder. El individuo espera ser reconocido por los otros, para autoconfirmar su imagen primordial y lograr que “el otro en tanto le permita al sujeto actuar en y sobre el

entorno e incorporarse a él en cuanto que lo reconozca como sujeto de poder” (Uriz; 1994:53)

Para ello los miembros de la organización deben ceder su capacidad de ejercer poder, ya que “un actor no puede ejercer poder sobre los otros y manipularlos para su provecho, más que dejándose manipular por ellos y dejando que ejerzan poder sobre él” (Crozier y Friedberg; 1990:87). Con esto en mente y debido a que cada sujeto pretende establecer en esta empresa una relación de ejercicio de poder desde que se integra a ella, el primer paso es permitir que los integrantes del grupo, las personas que lo contratan y los demás integrantes ejerzan primero poder, facilitando con esto la imposición del núcleo discursivo que estos poseen.

De ahí que las actitudes del nuevo miembro sean, en una primera instancia, tendientes a la sumisión. La subordinación de sus objetivos particulares a los grupales se presenta, por ello Alejandra acepta que se cambien sus planes “de la noche a la mañana” o que Patricio esté dispuesto a trabajar aún más, porque sabe que quizás eso les permita, lograr una relación a largo plazo con la empresa y ascender en su posición social dentro de ella. Es también por ello que se busca nuevos reclutas para que realicen funciones que los anteriores no estaban dispuestos a hacer y debido a la cantidad de poder que estos tenían era difícil llegar a una negociación, así que se ha llegado al caso extremo de despedirlos a todos, evitando con esto la formación de coaliciones políticas.

El fenómeno de la violencia simbólica se manifiesta en la subordinación de los actores que no han alcanzado una posición social y que en aras de obtener la capacidad de ejercer poder permiten ser vulnerados en las condiciones de trabajo por todos los demás, siendo cómplices de ellos. Una vez que ha pasado el tiempo de la iniciación en el trabajo, los actores han adquirido más medios, como el conocimiento y manejo del núcleo discursivo compartido, pero ahora también han naturalizado muchas circunstancias y su visión de sus propios objetivos se ha “deformado” y ahora cada uno le dará una jerarquía diferente a los objetivos, actuando en consecuencia (Crozier y Friedberg; 1990:78-80).

Mecanismos de aceptación utilizados por grupo

El grupo también hace uso de sus medios para que el nuevo integrante adopte los sistemas simbólicos contenidos en el núcleo discursivo en que ellos se desenvuelven. Al grupo, como lo hemos mencionado antes, conviene que quien se integra lo haga siguiendo la dinámica normal. Un grupo que ha perdido un integrante o varios es vulnerable a la acción de otros grupos, sean éstos de mayor o igual segmento jerárquico, porque el orden o patrón de que disponían se ha alterado y están en una búsqueda permanente de subsanar el caos que esto pudo ocasionar. Hemos detectado dos mecanismos principales de que se valen los grupos en FUSA: los rituales de inclusión y la amenaza de exclusión.

Los rituales de inclusión

En este primer mecanismo nos encontramos con aquellas acciones encaminadas a que la persona de nuevo ingreso pertenezca al grupo, para ello se desarrolla un complejo sistema de “comprobación” de la valía del nuevo, donde ésta se pone a prueba desde el comienzo de la relación. Para ello se crean los “rituales de nacimiento” que son denominados también “rituales de paso” por ser aquellos que “establecen transiciones entre estados distintos” (Méndez; 2005:35). Los nuevos reclutas pasan de este estado hacia uno en el que se vuelven parte de la organización pero principalmente del grupo, reforzando “los sentimientos de pertenencia colectiva y de dependencia de un orden moral superior, que rescatan a los individuos del caos y del desorden” (Segalen; 2005:20).

Este caos implica el desconocimiento del núcleo discursivo de la empresa, con todo el sistema simbólico que esto conlleva. Quienes no están integrados completamente a la organización no están sujetos a las normas que establece su estructura, por lo que no son dignos aún de recibir tampoco los beneficios que esta contiene, siendo el beneficio básico la aceptación del grupo. Es necesario que el nuevo miembro demuestre que ha recibido la suficiente transferencia de conocimiento sobre las actividades que desempeña, el modo en que funciona el grupo y la organización, y se someta a todos los elementos simbólicos que contiene el núcleo discursivo.

Cuando un integrante del grupo lo abandona por alguna razón inherente a las necesidades de éste o por causas ajenas a su voluntad, se detona un mecanismo de desequilibrio que comporta a los otros miembros la falta de orden que poseían antes de este evento. Las actividades que no realiza el actor faltante deben ser repartidas entre los demás creando una sobrecarga de trabajo, las rutinas se ven alteradas, toda la estructura adquiere una nueva forma, se crean nuevas tensiones, además de los sentimientos de abandono, molestia o resentimiento que ocasiona este desbalance en el sistema. Por ello, cuando la persona que habrá de ocupar el puesto vacante llega, se abre la opción de restablecer el desorden existente. Al respecto arguye Segalen que “las sociedades se caracterizan por su discontinuidad y el rito de paso trata de recomponer el orden social que entra en juego en cada nueva etapa del ciclo biológico del hombre” (Segalen; 2005:44). Ahora la discontinuidad se manifiesta en el grupo como unidad más que en el individuo, aunque una repercute en el otro y debe regresar a su estado de orden y balance a través de la realización de un ritual en el que se haga una transferencia, además del conocimiento del sistema simbólico, del rol que desempeñaba el anterior integrante y que permitían la continuidad de patrón del grupo, retornando al patrón conocido y que se pretende preservar⁴⁰.

El grupo se sirve de una presión dirigida al individuo para que lleve a cabo las pruebas que satisfacen al grupo. En estas pruebas existe violencia de todo tipo, pero principalmente simbólica, ya que “los ritos institutivos que de hecho son actos simbólicos de diferenciación, lo cumplen de manera más insidiosa y más eficaz simbólicamente.” (Bourdieu; 2000:17). Se instituye el núcleo discursivo, a través de acciones que en la mayoría de los casos implican vejaciones al individuo. Baste con un de ejemplo dentro de la multiplicidad que ocurren en esta empresa:

Manolo cuenta que cuando llegó a FUSA era muy popular una canción en todo el centro y sur del país,

⁴⁰ La descripción e interpretación del rito de paso que se menciona en esta parte del estudio merece una mayor profundidad, sin embargo por los alcances del estudio explorativo y explicativo no se realizará en este trabajo, aunque se sugiere ahondar en él para posteriores investigaciones.

“yo estaba bien chavo, hace como cinco años y sí me gustaba y todo, pero quién sabe a quién se le ocurrió que yo me pusiera a bailarla. Yo estaba bien encanijado, pero les valió y siempre que llegaba me la cantaban, hasta que se cansaron, pero luego se me quedó el apodo, pero ya no me enojo porque ya me acostumbré”.

Ahora todos los trabajadores lo conocen por ese sobrenombre, que él en un principio detestaba y ahora se ha convertido en parte de su identidad. Cabe mencionar que la canción a que se hacía referencia tiene alto contenido sexual, y esa era la forma de demostrar un posición de dominación entre los integrantes del grupo, pero también de expresar que se estaba de acuerdo con la pertenecía de Manolo al grupo, un juego de ambivalencias que surge muy a menudo en las relaciones entre miembros. Al naturalizarse el apelativo pierde o por lo menos disimula la connotación violenta del principio y se convierte en una marca de que se ha pasado de un estado a otro. El colectivo nombra de nuevo a sus miembros y con ello les otorga una posición social, lo que no implica que la violencia no permanezca en las relaciones entre grupo e individuo pasado el rito de paso, sólo que adquirirá nuevas formas.

La amenaza de exclusión.

Para el integrante de una organización, ésta supone un espacio de pertenencia, donde sus necesidades pueden ser cubiertas. Regresando a la dualidad continuidad-discontinuidad a que aludíamos en la primera parte de este capítulo, las interacciones permiten mantener, por lo menos de manera temporal, una percepción de continuidad en el individuo. Este disuelve una parte de su individualidad en el espacio interaccional y en el núcleo discursivo, asignando sentido a los componentes simbólicos y compartiendo los significados con otros que poseen hábitos similares a los suyos, por lo menos en ciertos aspectos que ahora cobran relevancia por sus actividades dentro de la organización.

Desprenderse del vínculo que se ha formado entre él, sus compañeros, el grupo y la organización supone la “violencia del arrancamiento”, el regreso a la discontinuidad. El nacimiento puede convertirse en una muerte si el individuo no

logra integrarse rápidamente en la lógica simbólica de la organización, ya desde la experiencia previa de la contratación conoce que este peligro se encuentra latente, así que la aceptación es más bien automática en muchos aspectos.

El poder que posee el grupo de expulsar a un integrante que no le satisface, es otro de los mecanismos utilizados para obligar a los individuos a aceptar las condiciones que este imponga y es en este poder que ocurre la violencia simbólica. Las acciones grupales de violencia amparadas en que no es un solo individuo quien es responsable, sino que se diluye la responsabilidad entre “todos los individuos que han intervenido en la decisión, puede ampararse en el hecho de haber sido esta una resolución colectiva, enmascarando su codicia y la brutalidad con la disculpa de que sólo perseguían el provecho de la comunidad” (Simmel; 1986:188).

Las amenazas pueden ser veladas o manifestarse de manera frontal. En el caso de Rosa cuando comenzó a operar una máquina y obtenía una producción superior a la de las compañeras de otros turnos ocurría como lo relata:

“me dijo la del segundo -mira Rosita, aquí esta máquina llega a 80 [piezas] máximo en todo el turno, ya sabes que si no pues nos piden más y luego ni vamos a poder ir al baño ni salir a comer, luego se descomponen las máquinas, y cómo le vamos a hacer después. Yo por eso le bajé, y pues así está mejor, un poquito menos de presión para todas ¿no?”.

Este tipo de negociaciones entre los integrantes del grupo, entrañan una amenaza que no se muestra en toda su magnitud, pero que está presente. Rosa sabía en ese momento que si su producción era mayor a lo esperado por los demás compañeros ganaría enemistades que la excluirían del grupo. El miedo a dejar de pertenecer ha hecho que esta trabajadora acepte las condiciones de trabajo sin cuestionarlas. Si un nuevo miembro hace lo mismo, ella también se encargará de transmitirle este conocimiento, cerrando el ciclo de ocurrencia y formación de la violencia simbólica.

Todos los elementos a que nos hemos referido suceden mientras el individuo socializa su conocimiento y “ajusta su propia acción de acuerdo con la información que él o ella percibe emanada de los otros en determinada situación” (Iain; 2005:943) y como se ha analizado en la práctica, todo ello es reflejado en el discurso que se va transformando a medida que la integración se hace más evidente. El grupo comienza a aceptar al nuevo miembro, mientras éste muestra un discurso que concuerda cada vez más con el que se utiliza en el grupo y en la organización, los sistemas simbólicos ahora poseen un sentido propio. El proceso de nacimiento organizacional ha finalizado para dar paso a nuevos tipos de relación más estables y que poseen características similares a esta fase inicial pero que ahora incluyen a todos los miembros de la organización.

Capítulo 5: Relaciones personales en la organización

Las estructuras creadoras de relaciones personales

Estoy esperando en las oficinas de las áreas de apoyo a un ingeniero que responderá una entrevista que he preparado. Hay tres filas de pequeños cubículos con paredes de poco más de un metro de alto, en cada cubículo un escritorio con una computadora personal, estantes y cajones llenos de papeles. Varios ingenieros dan la espalda a otros, tecleando y moviendo de un lado a otro los “mouses” sobre la superficie. Un par platican sentados en las sillas, otros entran y salen cargando piezas provenientes del área operativa, el ruido de los extractores mitiga el sonido de su llegada. Uno de ellos con mascarilla, lentes y casco deposita un pedazo de metal sobre una mesa cercana a la entrada, se quita los guantes de carnaza y con una mano baja su mascarilla al cuello, luego encamina sus pasos hacia un cubículo en el extremo de la última fila.

Un ingeniero se inclina sobre la pantalla de su ordenador, una y otra vez haciendo anotaciones en un cuaderno. No ha visto que avanzan hacia él. El primero asesta un par de palmadas en la espalda del que permanece sentado, estas resuenan en toda la oficina, un par levantan la vista ligeramente y continúan en lo que hacen. Parece que lo ha asustado. Éste vuelve la silla giratoria y toma al otro de la mano, ambos se traban en un apretón tan fuerte que las venas de las manos sobresalen y los nudillos se tornan blancos, “eh, que hay ingeniero, ¿ya está eso o no?”. El que estaba sentado se pone de pie sin soltar las manos. Se miran brevemente, sonrían y terminan el saludo levantando brevemente el mentón, “pues checa como va, creo que ya casi, tráete una silla, mira...”. Toma de nuevo su lugar y comienza a abrir programas en la computadora, mientras el otro toma una silla del escritorio contiguo y la coloca cerca de su compañero. Los dos se acercan a la pantalla y ya no puedo escuchar lo que platican.

Saludos como estos son comunes entre quienes trabajan en las áreas de apoyo, un apretón firme de manos, brazos, hombros, palmadas en la espalda, siempre

con las palmas abiertas y siempre con tanta fuerza que se hacen sonoras. Con una mano se saludan, con la otra se tocan los hombros y se inicia un encuentro, siempre amistoso. Nadie muestra nunca un signo de disgusto, por el contrario, quienes entran en esta relación parecen felices de encontrarse con el otro y manifestarse de ese modo el aprecio mutuo. Así es entre hombres y mujeres, aunque la intensidad de las palmadas o los apretones disminuyen visiblemente.

Los saludos son una entre miles de muestras de las relaciones personales que se establecen en FUSA y que conllevan una carga simbólica que va más allá de las palabras. Cada pequeño acto transmite una fracción del núcleo discursivo que se ha aprendido socialmente dentro de la empresa y encierran en sí mismos el secreto de la organización, ya que ésta la concebimos como “una colectividad social, que se produce, se reproduce y se transforma por medio de las prácticas de comunicación habituales, interdependientes y deliberadas de sus miembros” (Mumby en van Dijk; 2000:263).

A partir de este concepto de organización, podemos explorar la idea de que el sistema comunicativo (o discursivo), es quien crea la estructura organizacional y dota de sentido a las acciones de los individuos que a ella pertenecen, formulando objetivos y dotándola una condición dinámica que la transforma. Cuando los miembros establecen relaciones, reafirman y crean la estructura organizacional, hecha de actos a los que se ha asignado un significado relevante para todos los involucrados.

Volviendo al saludo, como la puesta en marcha de las relaciones entre individuos, cada uno de los ingenieros involucrados en él han reproducido patrones que contienen una variedad de símbolos y signos que en un contexto específico son significativos. Al respecto afirma Goffman:

“la tendencia humana a usar signos y símbolos significa que las pruebas de valor social y de evaluación mutua serán transmitidas por medio de cosas muy pequeñas y que estas cosas serán testimoniadas, lo mismo que el hecho de que han sido testimoniadas” (Goffman; 1970:37).

En cada pequeño símbolo y signo se define la preexistencia de un cúmulo de conocimientos, experiencias, expectativas, emociones y respuestas físicas que forman el complejo entramado de la organización. Cada acto singular va encaminado, por ello su carácter de deliberado, a mantener el estatus quo de las relaciones institucionales. Ahí se mantienen los roles, las jerarquías, las diferenciaciones y se reproducen una y otra vez en un orden que puede verse incluso como un programa bien definido de interacciones, así que “si se quiere participar efectivamente en una interacción con un organismo, es esencial adquirir un dominio básico de los sistemas de comunicación de éste” (Hall en Bateson; 1982:204), este organismo es el otro, ya sea un miembro, un grupo o la idea de la organización misma.

Este dominio en los sistemas comunicativos está condicionado a elementos fundamentales que articulan los órdenes o programas que se reproducen en las relaciones, no es posible comprender lo que sucede en una interacción si los dejamos de lado. Schefflen propone cuatro puntos a tomar en cuenta, como “contextos decisivos” (Schefflen en Bateson; 1982:152).

El marco físico: Sobre este marco físico hemos tratado brevemente en el capítulo de espacios organizacionales. Toda interacción se debe desenvolver en un lugar que la propicie. Como ejemplo de este elemento volvemos al lugar donde se realizó el encuentro de los sujetos. Sin el marco físico (los cubículos de las oficinas de personal de apoyo), el saludo podría haber ocurrido de otra manera, por ejemplo fuera de las instalaciones o en las oficinas de gerencia no se han observado comportamientos similares, el contacto físico es mucho menor y las muestras de efusión se limitan a un solo apretón de manos. Los cubículos son un espacio que les pertenece, su territorio, por ello se sienten en la libertad de expresar esos códigos emocionales.

La ocasión: Esto habla de la reproducción de cierto programa en una dimensión temporal. Previamente los actores habían tenido un encuentro en el que ambos acordaron realizar cierta actividad, lo que los ha llevado a coincidir nuevamente para extenderla o concluirla. En este momento particular el saludo se articula

debido a que “cuando una persona comienza un encuentro mediato o inmediato, se halla ya en cierto tipo de relación social con los otros involucrados, y espera hallarse en determinada relación con ellos luego de que termina el encuentro en cuestión” (Goffman; 1970:43). De acuerdo a observaciones realizadas, los saludos a principio de día generalmente son escuetos, la prioridad es comenzar con las actividades del día anterior, por lo que no hay contacto físico. Los actores van asumiendo cierta identidad a medida que avanza la jornada laboral y otras tareas son llevadas a cabo, sólo en estos momentos dentro del horario laboral se apropian del espacio y actúan de este modo para continuar encuentros específicos.

La estructura social: los programas de relaciones ocurren “solamente en el seno de grupos de una composición dada” (Schefflen en Bateson; 1982:152). En este caso entre el grupo de ingenieros que trabajan como apoyo en las actividades operativas, éstos pertenecen al nivel de Mandos Medios y ocasionalmente Jefaturas. El comportamiento exhibido por estos en el saludo fortalece una identidad de grupo, con personas que pertenecen a otros segmentos jerárquicos el trato no incluye violencia directa, aunque en muchos casos la cercanía física permanece.

La estructura cultural: “los programas no son más que unidades en la cultura que los engloba, y se producen en relación temporal y espacial con otros programas” (Schefflen en Bateson; 1982:152). La actuación de los individuos no puede comprenderse si se descontextualiza del marco cultural que la rodea, aquí una empresa de fundición donde se valora la fuerza física, predominan los trabajos (en las áreas de apoyo) donde varios miembros deben colaborar y la cercanía física es común. Además de programas externos como los comportamientos en este sector educativo de ingenieros o los condicionamientos sobre las relaciones entre hombres.

Además de lo anterior, también es necesario trasponer el nivel de la realidad social donde ocurren las relaciones, para poder distinguir la que suceden meramente entre individuos de las que están en otros niveles. Para lo que

tomaremos en cuenta que "... la realidad social se desarrolla a tres niveles: (1) el micro nivel del encuentro, (2) el meso nivel de unidades corporativas y categóricas y (3) el macro nivel de dominios institucionales, estratificación de sistemas, las sociedades enteras y sistemas de sociedades" (Turner; 2007:67).

Para ello el análisis de las relaciones en el micro-nivel de encuentro, al que identificamos con la diada comunicacional en relación simple, lo realizaremos tomando en cuenta, lo que permitirá incluir esta relación dentro de una estructura más amplia. En este micro-nivel de realidad social se desarrollan los encuentros de interacción directos o "encuentros focalizados" (Turner; 2007:67), donde se reproducen comportamientos como

"...atención en la visión simple y en el enfoque cognitivo, apertura mutua y preferencial a la comunicación verbal, alta relevancia de los actos mutuos, [...] percepción y monitoreo mutuo de comportamientos, puntuación ritual y ceremonial de aperturas, cierres, entradas, y salidas, la emergencia del sentimiento del "nosotros", despertar emocional y procedimientos de compensación correctivos de las desviaciones en los actos" (Turner; 2007:67).

Con esta muy breve descripción del marco de la realidad social a que nos referimos para éste análisis de las relaciones a nivel personal, es posible enfocarnos a los aspectos concretos exhibidos por los actores que habremos de tomar en cuenta para acercarnos más a la naturaleza de las complejas relaciones entre individuos. Todas las expresiones comunicacionales que exhiben, indican además de los factores contextuales, una base de interpretación sobre la que ahondaremos en los sistemas simbólicos presentes en las relaciones personales de los miembros de FUSA.

El universo simbólico de las relaciones personales en FUSA

La principal complejidad para abordar este tema estriba en que "los pueblos de culturas diferentes viven en mundos sensorios diferentes. No sólo estructuran el espacio de una manera diferente, sino que experimentan de distinto modo porque

su sensorium está programado de un modo diferente” (Hall en Bateson; 1982:202). Los mundos sensorios están íntimamente ligados con el concepto de habitus, porque estos son los principales generadores de las diferenciaciones percibidas para crear los programas simbólicos del núcleo discursivo.

Desde esta perspectiva, los habitus vistos como “condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia” (Bourdieu; 1980:88), también “ofrecen los principios más fundamentales de la construcción y de la evaluación del mundo social, aquellos que expresan de la forma más directa la división del trabajo entre las clases, las clases de edad y los sexos, o la división del trabajo de dominación” (Bourdieu; 1988: 477).

Estas definiciones nos enfrentan a cuatro principales divisiones en las relaciones que se crean en la organización: las clases sociales, la edad, el sexo y la división del trabajo. A partir de ellas se crearán los mundos sensorios que exploraremos para encontrar micro-indicios de los puntos donde existen factores que fomenten la violencia simbólica en la organización.

Es necesario también que cuando se realiza el análisis de las relaciones se tomen en cuenta factores que afectan directamente a la interacción. A partir de la observación de los comportamientos entre los miembros de FUSA, encontramos como factores de incidencia directa: la educación, el espacio personal y los lazos afectivos. Ellas marcan un camino para definir el mundo sensorio de todos los miembros a nivel personal y abren un panorama de significantes sobre el que gira el universo simbólico, lo que nos permitirá aprehenderlo con mayor facilidad.

La educación en las relaciones personales.

Para introducirnos a la red de relaciones en FUSA, Anabel nos da una clave importante cuando nos cuenta que “las culturas son diferentes, allá en FUSA no se puede exigir mucho porque tienen otro nivel de escolaridad...”. Esto implica que el nivel educativo de los integrantes de esta organización crea una diferenciación entre estos y otros que se encuentran fuera de ella. Anabel prosigue con su explicación:

“Se hizo un estudio de todas las causas de rotación con la ayuda del departamento de calidad y se aplicó Red X, vimos que en FUSA era por la escolaridad. Ya no se contrata entonces gente de prepa, sólo hasta primaria o secundaria, porque ellos eran los que se iban. Por la operación se cansaban o no les gustaba y se iban”

El nivel educativo del personal resulta un factor determinante para que los miembros permanezcan en la organización, lo que implica que por lo menos en el núcleo operativo, debe ser bajo para condicionar su estancia. Se muestra en la apreciación de Anabel que si se reduce el nivel educativo de la organización, los miembros que ingresan a ella son más homogéneos en sus intereses pero también tienen una necesidad mayor de encontrar un empleo y conservarlo debido a la poca probabilidad para acceder a otro tipo de trabajos (para la mayoría de los trabajos del territorio nacional se exige como requisito la escuela preparatoria terminada).

Esto lo utiliza la empresa a su favor, de manera que no cambian las condiciones precarias que existen en ella, por el contrario, las mantienen y con ello no hacen inversiones de ningún tipo para que el personal tenga una mejor calidad de vida en el trabajo, sólo se dedican a buscar personal que pueda encajar en ellas, personal con pocos estudios que busca trabajos que no involucren títulos para acceder a ellos, aquellos que viven en condiciones de mayor marginación y por ello no han logrado conseguir niveles altos de instrucción. Los trabajos en FUSA entonces pueden permanecer siendo principalmente manuales, extenuantes y de baja expectativa salarial.

Pero ¿en qué afecta esto las relaciones personales? La respuesta se encuentra en las posibilidades percibidas por los actores, que se asumen a partir del grado de escolaridad, estas se definen “en relación con el espacio de posibilidades que se percibe objetivamente como ‘problemático’ en la forma de la posición real o potencial” (Bourdieu; 2000:291). Las posibilidades de un grupo con una escolaridad baja son menores, fuera y dentro de la organización. Fuera porque no pueden acceder a un mejor empleo, con condiciones menos precarias. Dentro porque las posibilidades de modificar sus posiciones son también reducidas, se circunscriben a lo que la organización propone, se cuestionan menos las

estrategias y también la forma de realizar el trabajo. Las relaciones que se establecen entre los individuos están impregnadas de esta sensación de imposibilidad de acceder a posiciones superiores o de modificar las tareas.

Pero el nivel escolar tiene una base mayor sobre la cual está asentado, la estructura cultural. En este intervienen “decisiones” más homogéneas que las personas realizan cuando se hallan en una relación, como “comida y deporte, música o política y otros” (Bourdieu; 2000:270), que constituyen dentro de la estructura cultural un elemento de “capital cultural” (Bourdieu; 2000:270). Las posiciones para tomar estas decisiones en cuanto a los aspectos personales permiten que el establecimiento de las relaciones se facilite, por la concordancia que se tiene con los individuos en sus intereses y expectativas.

Como ejemplo de ello, aquellos miembros que tienen “la prepa”, abren su espectro de opciones laborales y también pueden acceder a estudiar una carrera universitaria, en el nivel personal sus intereses están centrados en obtener puestos de mayor remuneración y en los que las habilidades manuales no sean un determinante, sino las actividades más intelectuales.

Los elementos de los programas de interacción que más influencia tienen dentro del nivel educativo son la estructura cultural y estructura social que propician la organización desde el momento de la selección de personal crean una propensión a la formación de relaciones de “clan” donde se comparte “un acuerdo social en un amplio rango de valores y creencias” (Ouchi; 1979:838), muchas de ellas derivadas del capital cultural con que cuentan los integrantes de FUSA. En este tipo de relaciones, el clan “requiere un alto nivel de compromiso de parte de cada individuo a estos comportamientos prescritos socialmente” (Ouchi; 1979:838). El nivel educativo compartido fomenta comportamientos de clan y en ellos se encuentran una gran cantidad de expresiones de violencia simbólica, entre la organización y los individuos, pero también entre ellos en todos los segmentos jerárquicos.

Un ejemplo, volviendo al que hemos analizado anteriormente, donde dos actores se encuentran, son los elementos que el nivel educativo crea como comportamientos de clan. Ambos actores inician el programa de interacción

reproduciendo conductas que han aprendido desde que realizaron los estudios universitarios, en su papel de ingenieros. Incluso el primer actor saluda al otro diciendo “eh, que hay ingeniero, ¿ya está eso o no?”. En esta profesión la mayoría de estudiantes a nivel nacional son hombres, y los códigos para mostrar su afectividad poseen alto contenido físico agresivo.

En el acercamiento lo primero que se hace es presentar el marco sobre el que funciona el programa de la relación, aquí los apretones, las palmadas y el trato violento obedecen a la realización de un programa inscrito en comportamientos del clan de profesión. Puesto que previamente al trabajo dentro de la organización los individuos han realizado una socialización en sus áreas de estudio, ya han naturalizado comportamientos como éste, donde la agresión es percibida incluso como una muestra de afecto, a la que se responde devolviendo “el afecto”, también agresivamente, pero haciendo patente el reconocimiento con una sonrisa. La violencia ha pasado por todas las fases de aceptación hasta su naturalización, de modo que ahora es un símbolo que se perpetúa como parte de la pertenencia a un clan.

Por último mencionaremos que los elementos de los programas de interacción relativos a la ocasión y el marco físico no son necesariamente determinantes cuando se crean estas relaciones de clan, ya que se ha observado que los actores asumen los mismos comportamientos independientemente del lugar donde se encuentran (fuera o dentro de la organización) y sólo se ajustan cuando la ocasión exige evitarlos(a modo de protocolo mandatorio, o por prohibición expresa).

Los espacios personales

Los espacios personales no sólo hacen alusión a los espacios físicos donde se desenvuelve la relación, sino que son espacios percibidos, donde se recrean las acciones y tienen que ver con las características de la misma relación entre individuos. La estructura organizacional determina la distribución del espacio entre los actores, los artefactos que intervienen y las posiciones de las personas (sus roles de trabajo y territorio), así que entre los individuos comienzan a desarrollarse afectos, afinidades y valores compartidos, sobre todo con aquellos que tienen más

contacto, lo que también determina un espacio acotado donde se desarrollarán estas interacciones.

Los espacio personales varían de acuerdo a los factores contextuales que los delimitan como el marco físico, la ocasión, la estructura social y la estructura cultural, y sus comportamientos comunicacionales incluidos en el núcleo discursivo organizacional, dependen mucho del conocimiento profundo del funcionamiento de los códigos simbólicos, ya que “las diferencias de comportamiento espacial aparentemente mínimas [pueden suponer]una considerable incomprensión y hacen aún más brutal el choque cultural” (Hall en Bateson; 1982:200). Diferencias mínimas en el programa de interacción, como un gesto de más o un comentario que no concuerde con él, pueden derivar en choques culturales, que se manifiestan en la vulneración del espacio personal del otro y con ello a violentar su individualidad o las relaciones del grupo. Estos comportamientos son incomprensibles en otros contextos por las particularidades de la organización, por ello la gran importancia de homogeneizar los contenidos del núcleo discursivo y hacer que todos comprendan el significado de las acciones discursivas.

Para explicar la importancia del espacio personal como un factor que influye directamente en las relaciones simples entre individuos nos serviremos de una serie de imágenes tomadas en FUSA. Estas fotografías han sido tomadas fuera del área laboral a grupos de diferentes turnos, donde los sujetos no se encuentran separados por barreras físicas propias de la operación, como máquinas o materiales. La ocasión es la misma para todos ellos, se les ha solicitado una fotografía grupal que será utilizada por el departamento de comunicación para hacer la difusión de una estrategia que está implementando un departamento de apoyo. Todos los grupos deciden autónomamente sus lineamientos para la fotografía, la única condición ha sido que aparezcan todos los miembros que pertenecen a esa área operativa.



Imagen 5.1: Grupo integrado por miembros del departamento de Corazones, núcleo operativo



Imagen 5.2: Grupo integrado por miembros del departamento de Corazones, núcleo operativo



Imagen 5.3: Grupo integrado por miembros del departamento de Corazones, núcleo operativo



Imagen 5.4: Grupo integrado por miembros del departamento de Fusión, núcleo operativo



Imagen 5: Grupo integrado por miembros del departamento de Moldeo, núcleo operativo

Como estructura social de la relación podemos observar la composición de las primeras imágenes (5.1, 5.2 y 5.3) que muestran grupos compuestos de cantidades similares de hombres y mujeres que realizan sus actividades en el área de corazones, todos pertenecientes al núcleo operativo. En las fotografías pueden apreciarse coincidencias sobre las posiciones corporales y el uso del espacio personal como las siguientes:

Las mujeres particularmente permanecen juntas, la separación corporal es mínima y se tocan el cuerpo, casi siempre las manos o los brazos. Las distancias entre ellas se ubican de acuerdo a la proxémica a una “distancia íntima”, donde

“la presencia de la otra persona es inconfundible y a veces puede ser muy molesta por la demasiado grande afluencia de datos sensorios. La visión (a menudo deformada), el olfato, el calor del cuerpo de la otra persona, el sonido, el olor y la sensación del aliento, todo se combina para señalar la inconfundible relación con otro cuerpo” (Hall; 1979: 143).

La capacidad de las otras para penetrar en una “distancia íntima” demuestra que en la socialización existen expresiones de afecto y relaciones personales que van más allá de las puramente laborales.

En todas las fotografías se aprecia que la distancia de todos los actores cae en la fase íntima cercana o lejana⁴¹. Lo que inicialmente se analizó tomando como base la diferenciación de género entre los miembros de estos grupos, muestra que la mayoría no dan muestras visibles de sentirse incómodos con la proximidad de sus compañeros independientemente del sexo a que pertenezcan. Parte de esto tiene que ver con la ocasión en que se ha reproducido el programa de “una fotografía grupal”, donde lo que se quiere demostrar son valores como la unión, la capacidad de integración y el trabajo en equipo, según han manifestado algunos de los participantes a quienes se les ha preguntado sobre lo que deseaban que se “viera” en estas fotografías.

El manejo de distancias personales como ya se ha dicho, obedece a códigos simbólicos muy específicos, aunque pueden variar dependiendo de los elementos de los programas de interacción (marco físico, ocasión, estructura social, estructura cultural) y las siguientes imágenes tomadas dentro de la operación pueden darnos una pauta para seguir decodificando el comportamiento de los actores y reforzando las observaciones hechas en las fotografías anteriores:

⁴¹ Según Hall la zona denominada Distancia Intima contiene dos fases: Fase cercana (0cm) y Fase lejana (15 a 45 cm) (Hall; 1979: 159).



Imagen 5.6: Dialogo entre un miembro del departamento de Seguridad y un operador del área de Marreo



Imagen 5.7: Tres operadores en el área de inspección final

En ambas se observa que durante las operaciones los sujetos se encuentran a distancias muy próximas, sobre todo cuando interactúan entre ellos debido a la operación, esto se debe principalmente a dos condiciones: el ruido y el aislamiento en el que se encuentran por el equipo de protección. Dentro de la planta, los sonidos de las máquinas hacen obligatoria la utilización de tapones auditivos, así que cuando se quiere hablar con otra persona acercarse es mandatorio. Además de esto, la boca se encuentra cubierta y la expresividad del rostro es mínima sumando el uso de gafas para proteger los ojos.

Todo esto combinado hace que la expresividad se centre en el lenguaje corporal, que se va aprendiendo en una transmisión no verbalizada sino por diferentes medios, como explica Bernard:

“... esas ‘técnicas’ corporales pueden ser modeladas por la sociedad mediante la educación, en el sentido restringido de esta palabra, es decir, la transmisión consciente, concretada, organizada o programada por un adulto o por un grupo de adultos, o bien mediante la imitación espontánea de los actos de adultos amados, respetados, admirados o temidos que son ellos mismos producto del molde social.”
(Bernard; 1985:174)

Entonces encontramos que tocarse es parte importante del discurso, complementando las expresiones verbales y espaciales, e incidiendo directamente en la formación de las relaciones personales entre actores. La utilización de la distancia íntima como un espacio donde se desarrolla la acción comunicativa, se convierte en algo mandatorio. Esto se expresa en un complejo sistema de signos realizados con las manos que salva la necesidad de hablar, tanto si los espacios reducidos de las operaciones son como en las imágenes 6 y 7, como si están a distancias más lejanas. El equipo de protección cumple con la función de crear una barrera, tras la cual, los actores se sienten a salvo de ser vulnerados por la cercanía de los compañeros. Hemos descubierto entonces que tocarse es un acto natural de comunicación, que no depende de la ocasión, ni del marco físico (tanto en un acto social como las fotos grupales fuera del área estrictamente laboral, como en la rutina de la estación de trabajo ocurre).

Pero tocar al otro tiene sus propios códigos que determinan las particularidades a las que nos referíamos cuando hablábamos de las pequeñas diferencias de comportamiento en los programas de interacción que ocasionan choques culturales. En las cinco primeras imágenes podemos notar un patrón: los hombres se tocan la espalda, los hombros y quizás la parte superior de los brazos, nunca las manos, la parte baja de la espalda o los antebrazos, como se permite hacerlo entre las mujeres de éste segmento operativo de FUSA. Los hombres utilizan el mismo código para relacionarse con las mujeres, tocar la parte alta de la espalda y

los hombros es la actitud común y aceptable, sin embargo cualquier otra parte del cuerpo puede interpretarse como una falta de respeto por todos los miembros, suscitar molestia o ser un indicador de acoso.

Esta interpretación de las acciones comunicativas que podemos llamar discurso corporal, forma parte también de los significantes simbólicos incluidos en el núcleo discursivo, que tiene una aplicación generalizada en toda la organización.

La violencia simbólica en el discurso corporal de las relaciones personales es observable sobre todo cuando ingresa un nuevo miembro a la empresa que desconoce estos códigos. Al asignar distintas connotaciones a los sitios del cuerpo donde hombres y mujeres tienen “permitido” tocarse, cualquier variación al programa de interacción es percibida como una desviación al sistema simbólico y castigada ampliamente.

Se ha encontrado que esta situación ocurre con más frecuencia si quien ingresa es una mujer. Algunos hombres que conocen las interpretaciones del simbolismo en el discurso corporal, las utilizan premeditadamente para violentar el espacio personal de la nueva integrante, valiéndose de su desconocimiento profundo del núcleo discursivo, tocándole los antebrazos, las manos, la cara o la espalda media. Si esto es observado por otros miembros, la “novata” es inmediatamente rechazada por las compañeras y se transmite una señal a otros hombres donde se ha puesto en duda su condición moral.

En todo lo anterior se puede observar cómo se preservan instituciones que han sido construidas socialmente fuera de la organización, pero que se ajustan a condiciones desarrolladas dentro de la organización, obedeciendo a un sistema muy específico de códigos simbólicos que sólo adquieren significado para los miembros.

Los lazos afectivos

Dentro de las relaciones personales, los lazos afectivos entre los miembros de la organización son un elemento de un enorme peso, ya que impactan todas las

relaciones personales simples o complejas. La formación de éstos es multifactorial y comienza con la necesidad de pertenencia que cada sujeto experimenta desde su ingreso a la empresa.

La afectividad agrupa una serie de emociones que “constituyen un sistema primario de lenguaje en el que los fenómenos emocionales están ensartados en secuencias de reglas de sintaxis que comunican afectos” (Turner; 2007:82). Nuevamente encontramos que la afectividad está ligada a las expresiones discursivas con que se establecen las interacciones dentro de la organización, pero que agrega a éstas un componente del que no habíamos considerado: la emocionalidad. Todas las relaciones donde intervienen seres humanos poseen una carga emocional y no es posible dejar de lado este componente cuando se tratan sobre todo las relaciones entre personas.

La organización se convierte en un reflejo de la sociedad, donde el espacio y las personas con quienes se interactúa son limitados, lo que no ocurre fuera de ella. Así el contacto con los otros es más frecuente, sobre todo con quienes se comparte departamento o grupo de trabajo, y estas personas, como lo hemos explicado antes, debido a las características con que han sido seleccionados, también poseen intereses, educación, expectativas, factores económicos y culturales similares a quienes pertenecen al mismo círculo de trabajo, lo que facilita que surjan emociones como amistad, amor o incluso emociones negativas como enojo o rechazo que pueden conducir a conflictos en las áreas laborales.

La emocionalidad surge atendiendo a dos principios básicos: las expectativas y las sanciones (Turner; 2007:83). Las expectativas “están asociadas con el estatus (prestigio) y el poder (autoridad)” (Turner; 2007:83) que los actores pueden conseguir dentro de la empresa. Entrar a un determinado grupo o establecer una relación simple con otra persona implica hacerlo con cierta expectativa en mente, ya sea reproducir los programas preestablecidos para satisfacer una necesidad u obtener algo de la otra persona. A medida que los encuentros se van haciendo más frecuentes, también crece la intimidad con que se realizan debido al conocimiento del comportamiento del otro. Éste poco a poco se va normalizando y

los errores en el programa de interacción se van corrigiendo hasta hacerse mínimos, o como coloquialmente se diría, se “liman asperezas” por la exposición repetida a la comunicación.

Aunado a la formación de expectativas ocurren las sanciones, que se forman en “el ojo del espectador debido a que otros pueden percibir de manera diferente, y aplicar una sanción positiva o negativa” (Turner; 2007:83), y se ponen en marcha cuando las expectativas del otro, sobre todo las expectativas del programa de interacción, no son cumplidas, así la sanción adapta la forma de una corrección. Podemos ver estas sanciones en el caso del lenguaje corporal que tratamos en el apartado anterior. Aquí las sanciones pueden ser externas, por parte de un grupo u otro actor, como la exclusión, o pueden ser asumidas como auto-sanciones cuando el actor mismo las aplica al notar que su comportamiento no es igual al de sus compañeros al reproducir un programa de interacción específico.

En este juego entre expectativas y sanciones, “la sociedad en virtud de su mirada y de los valores que proyecta, modela nuestra forma corporal y nuestra expresión corporal” (Bernard; 1985:172). Los comportamientos son aprendidos, así como las reacciones emocionales a ciertos eventos y en la organización todo es codificado en el núcleo discursivo que se transmite sobre todo por imitación, en el afán de los actores por evitar las sanciones negativas de los otros y cubrir las expectativas propias y ajenas, incrementando la sensación de inclusión en el grupo.

Pero es importante mencionar que la estructura organizacional también tiene un papel preponderante en el desarrollo de la afectividad entre sus integrantes. Remitiéndonos nuevamente a las imágenes 1,2 y 3 del apartado anterior, observamos algunos signos repetidos que nos dan pauta para profundizar en esta influencia dentro de FUSA. En la apariencia física externa se observa que los operadores exhiben cofias del mismo color (aunque este elemento no es parte del equipo de protección personal), utilizan las fajas de modo parecido, y adoptan posiciones corporales análogas (levantando el pulgar, arqueando el cuerpo hacia algún sitio, o tocando a los compañeros de los brazos). Estos signos reflejan la identificación y la transmisión corporal de una identidad compartida con el grupo.

Dichos eventos ocurren gracias a que la estructura ha agrupado a los miembros en diferentes turnos, pero también ha desarrollado estrategias premeditadas que refuerzan los lazos afectivos y la identidad de grupo.

Una de estas estrategias son los torneos de fútbol que se organizan fuera de las instalaciones de FUSA. Se crean equipos de cada área funcional y estos se enfrentan en una serie de partidos durante un mes aproximadamente. A ellos son invitados familiares y amigos, y después se crean convivencias para celebrar los encuentros. En ellas participan todos los miembros de la empresa, y no existen distinciones entre segmentos jerárquicos, y poco a poco se van eliminando otras como el género, ya que se ha incluido al personal femenino desde hace algunos años como parte de los equipos. Otra estrategia son las reuniones de fin de año, éstas sí hechas por separado, el personal administrativo realiza la suya y la del personal operativo la organiza el sindicato. La empresa busca con estos eventos aumentar la interacción de los actores en esferas más personales y fomentar vínculos afectivos más allá del trabajo.

Las expectativas de la organización están estrechamente ligadas con el mantenimiento de un clima laboral con menores conflictos entre los sujetos, mejorar los procesos de negociación y aumentar la eficiencia (o por lo menos evitar que esta disminuya). Las sanciones son aplicadas por los propios actores que han definido los comportamientos aceptables y los que no lo son de acuerdo a lo que interpretan que desea la empresa. Sin embargo también existen condicionamientos organizacionales, sobre todo cuando las relaciones trascienden del ámbito puramente amistoso a vínculos en los que están involucrados sentimientos como el amor o enemistades más profundas.

Leonardo, un ingeniero de áreas de apoyo, cuenta sobre este tipo de relaciones que ocurren a nivel personal y aparentemente parecería que excluyen las relaciones puramente organizacionales, como noviazgos estables o temporales que donde la empresa busca totalizar a los individuos:

“ah pues yo creo que se daba a todos niveles, a niveles altos no que yo me diera cuenta, entre los operadores yo creo que pasaba más porque eran más, había de todo tipo, abiertas y discretas, reconocidas y no reconocidas, ¿por qué se da? Porque era la gente que compartía tu día a día, simplemente por eso [...], la forma en que nosotros trabajábamos era todo el día durante más de 8 horas, es importante porque alguien te entiende, puedes platicar con ellas podías platicar lo que te pasaba día a día, lo que estás viviendo [...]. No tienes absolutamente ninguna otra oportunidad para socializar con alguien más, ¿dónde vas a hacer amigos nuevos?, ¿dónde vas a conocer gente nueva?, no hay forma, todo el poco tiempo que pasas fuera de la empresa, quieres descansar lo más posible, entonces de lo único de lo que puedes echar mano es de la gente que está ahí”

La formación de parejas con fines amorosos es un tema del que poco se habla en la organización, porque como ya comentamos, parecería que escapa completamente de las relaciones organizacionales, sin embargo es un fenómeno que ocurre con frecuencia y que está íntimamente vinculado con la estructura y sus constricciones a los actores. Como podemos observar, es ésta misma quien limita la posibilidad de los actores de socialización externa. La intensificación del trabajo, además de aumentar el tiempo en que los miembros de FUSA se encuentran en contacto, también les impone restricciones a sus espacios vitales personales.

Como ejemplo, en las áreas de apoyo los trabajadores pasan 60, 70 o más horas semanales, y el tiempo de que disponen para realizar actividades no relacionadas con el trabajo se reduce tanto que no hay “absolutamente ninguna otra oportunidad para socializar con alguien más”. Por ello se busca dentro de la organización, porque “de lo único de lo que puedes echar mano es de la gente que está ahí”, además de que son personas que entienden el papel preponderante que juega el trabajo en la vida de todos los que ahí laboran. Como encontramos en este caso, las relaciones afectivas dentro de la organización son también influenciadas por las condiciones laborales, sobre todo el esquema de tiempos, la formación de grupos definidos por turnos, los espacios comunes y la intensificación del trabajo.

Los componentes de la violencia simbólica en los casos de formación de lazos afectivos de las relaciones personales, se encuentran entremetidos tanto en las sanciones como en las expectativas que se generan.

Inicialmente en las expectativas, dado que la estructura y las acciones de la organización se diseñan para forzar la formación de relaciones afectivas convenientes para la organización, en este intento se establece un parámetro de normalidad con el que se pretende percibir la realidad organizacional de las interacciones personales. Tal situación intenta homogenizar ciertos hábitos o gustos del personal, por ejemplo, convirtiendo en algo “normal” y sobre todo altamente valorado la práctica de fútbol, así quienes pueden participar de la integración social serán sólo los que gustan de este deporte, mientras quienes no lo hacen quedan excluidos, e incluso son tachados de apáticos, antisociales, o poco participativos con las actividades de la empresa. La presión social es uno de los métodos de control más utilizados como sanción para que los actores cumplan con las expectativas organizacionales.

Es así que en la implementación de las sanciones, es donde penetran más los mecanismos de la violencia simbólica, porque los comportamientos de todos los actores son delimitados para encajar dentro del marco institucional y comportarse de acuerdo al programa de interacción estipulado. En el caso de las relaciones amorosas, al ser un comportamiento considerado al margen de lo estipulado, se crea un espacio para que estas sean “normadas” sólo por acciones arraigadas en la tradición, donde las sanciones aplicables pueden llegar a la exclusión de los miembros del grupo, la creación de chismes, la aparición de bromas y comentarios sexistas, la generación de conflictos laborales cuando sobrevienen rupturas o un clima laboral propicio para el acoso sexual o laboral.

La influencia del género en las relaciones personales

Cuando comenzamos a platicar sobre las muestras de afecto que surgen entre los miembros de FUSA, Leo comienza a reírse y después hace una pausa para explicar:

“...bueno pues la única forma que tenemos nosotros de acariciarnos es agarrarnos a golpes, no puedes acercarte y hacerle una caricia un compañero de trabajo, y menos enfrente de todos, entonces cuando tú vas pasando junto a él y te dan ganas de apapacharlo pues vas y le das un golpe”

La estructura social y sobre todo de género que compone esta fundición también es un factor condicionante de las relaciones personales. El sector automotriz tradicionalmente engloba más trabajadores del sexo masculino, y particularmente las fundiciones son un giro productivo donde las mujeres son muy escasas. En este tipo de empresas, debido a la dificultad física de su proceso, existen cualidades muy apreciadas como la fuerza y la capacidad de resistir las condiciones precarias del medio ambiente, han sido consideradas históricamente como industrias masculinas.

Las relaciones entonces obedecen a preconcepciones culturales, donde los comportamientos deben tender a ser “más” masculinos, y esto implica que mientras más masculino es un sujeto, debe convertirse en alguien menos femenino. Esta afirmación, lejos de pretender una explicación tautológica de la masculinidad, esconde el germen de la masculinización de las sociedades y de los individuos que crean organizaciones con estos perfiles. Crear una dupla contrapuesta masculino-femenino en todos los aspectos de interacción, reduce la percepción del mundo a la mitad, y obliga a reinterpretar constantemente aquello que sale de los parámetros establecidos. El concepto de femenino y masculino, es una categoría histórica de diferenciación y de clasificación que se basa en las características de pertenencia a cierto género⁴².

⁴²A fin de conceptualizar ésta diferenciación por género, Ann Oakley en 1972 en “Sex, Gender and Society” (en Perótin, 2005:1) retoma el término “gender” de la biología y lo reinterpreta en términos de psicología y cultura, esbozando una separación entre el sexo biológico y los caracteres, conductas, gestos, actividades y percepciones que se tienen en la dicotomía hombre/mujer. Marta Lamas amplía de manera significativa el término “genero”, regresando a la premisa de la importancia del lenguaje como creadora de cultura e identidad y lo aterriza en la época posmoderna al castellano, donde género se concibe como “relación entre los sexos, o como simbolización o construcción cultural” (Lamas, 2003:328), de lo cual podemos aducir, que el género no es una simple clasificación entre dos esquemas sexuales, masculino y femenino, sino que

Esta precepción de la importancia del género también influye en la formación y en el modo en que se desenvuelven las relaciones personales. Como comenta Leonardo cuando se refiere a los tratos rudos o violentos físicamente, “es que eso es parte de la camaradería entre los hombres y es parte también del entorno tan rudo, tan fuerte, tan masculino, a pesar de que hay muchas mujeres también”. Las características masculinas se entretajan en todas las acciones que realiza el individuo dentro de la organización y las relaciones son creadas a partir de esta lógica.

Las identidades masculinas, al ser construidas constantemente, obligan a los varones a realizar acciones que permitan mostrar que no han dejado de cumplir con los requerimientos que las normas sociales les exigen, ya sea de manera explícita o en comportamientos comunicacionales velados que pueden reinterpretarse como solicitudes de afirmación de su posición dentro de la relación. Nuevamente Leo se ríe y continúa explicando cómo funciona esta violencia física directa como significativa de su relación con los otros, con una frase que resulta definitiva; “mientras más lo golpeas es más tu cuate, es que mejor te cae”.

Estos comportamientos se inscriben dentro de prácticas altamente institucionalizadas, lo que hace referencia a aquellas conductas que se dan por ciertas y que crean los patrones de interacción dentro de las organizaciones. Para este tipo de prácticas “es suficiente que una persona simplemente diga a otra que ésta es la forma en que se hacen las cosas” (Zucker en Powell y DiMaggio; 1999:126) o que ésta transmita en sus sistemas comunicacionales símbolos que poseen una base con un significado comprendido en la comunidad, para que se lleven a cabo respuestas también altamente institucionalizadas, es entonces que “cada individuo está motivado a cumplir, en un proceso fundamental en que lo moral se hace real” (Zucker en Powell y DiMaggio;1999:126).

La influencia del género en las relaciones personales, es sumamente importante porque es un caso donde se puede observar directamente el ciclo de la violencia

representa sistema de signos y símbolos por medio de los cuales, cierta sociedad percibe y recrea los patrones conductuales, psicológicos y biológicos, codificándolos en procesos relacionales.

simbólica. Primero se forman concepciones que se han institucionalizado ampliamente en el terreno social.

Ya en la organización estas pre-concepciones inician un mecanismo de aceptación para mantener la imagen primordial del individuo, aumentar las propias fuentes de poder y la necesidad de lograr los individuales objetivos. Luego se adopta una posición con relación al género y se crean patrones o programas de interacción, donde se legitiman y naturalizan los comportamientos derivados. Estos comportamientos son visiblemente violentos, pero se ha pasado de una violencia simbólica en las estructuras sociales a una que ya incide directamente en el bienestar y la vida de los actores organizacionales.

Las estructuras que masculinizan a sus miembros poseen una alta polisemia, y por ello un mensaje detonador de conductas violentas (tanto para el actor que debe ejecutar las acciones, cómo para el que las recibirá), puede fácilmente ser ignorado o negado, lo que contribuye a que la violencia simbólica no se aprecie en toda su magnitud. Pero las actitudes de violencia física, sin embargo, no son las únicas que existen dentro de la organización que se ocurren como derivados de la violencia simbólica.

Las interacciones comunicacionales dependen no sólo de lo que se dice, sino del contexto en que se encuentran, esto es la ocasión, el marco físico y la estructura cultural, así que también hay expresiones organizacionales muy difundidas como en el caso de los “albures” o las “bromas” que buscan perjudicar en modos más sutiles a los individuos. Cuando éstas aparecen en la interacción, los sujetos sienten una obligación a mostrar sus cualidades (sobre todo sexuales), ya sea por medio de lenguaje verbal ofensivo, o con acciones de violencia explícita como golpes o maltrato físico, dependiendo de las condiciones de la acción.

En las relaciones que contienen este componente de género (masculino) tan marcado, las repercusiones de la violencia simbólica son físicas pero también se experimenta una gran cantidad de sufrimiento psíquico, psicosomático y social en quienes son victimizados. De inmediato se detona un proceso de respuesta

condicionada por la estructura masculinizada: se niegan los sentimientos por el riesgo de aumentar el grado de indefensión o vulnerabilidad del sujeto que recibe la agresión.

La violencia simbólica en las relaciones personales

Reconocer que existe violencia simbólica en las relaciones personales dentro de la organización no parece sencillo, debido en a la naturalización de dichos comportamientos que ocasionan una “deformación aceptada de la vida cotidiana, como una conducta social legítima. Esto alude a que este tipo de violencia se halla internalizada como correcta en los sujetos que la padecen” (Ramos; 2001:311). Se ha encontrado que los varones y las mujeres aceptan sufrir violencia cuando esta aparece como un signo de identidad grupal y organizacional. Pero el riesgo de comportarse de modo distinto a lo impuesto es muy alto: la estigmatización y la expulsión del grupo imperante colocando al sujeto en una condición de hombre disminuido y a la mujer en un lugar en el que se “confirma” la debilidad que se ha asignado de manera histórica a su género.

Para acercarnos al fenómeno de la violencia simbólica en FUSA también es fundamental también tomar en cuenta los contextos socio-económicos donde estos fenómenos se desarrollan, para lo que es necesario aproximarse desde la cultura nacional, que será la que establece primeramente las normas de interacción que asumen los actores sociales, antes de enfrentarse con una realidad organizacional.

En México, la influencia ejercida por las preconcepciones culturales de género, como el machismo o el marianismo, marcan en gran medida el desarrollo de las relaciones laborales, matizadas por una violencia establecida y naturalizada debido a las diferencias construidas socialmente entre los sexos. El orden centrado en el patriarcado, establece institucionalmente que lo masculino es dominante, pero lo femenino es de lo que se huye, lo que se niega y lo que “debe ser dominado”, esto sin importar si aquello que contiene lo femenino se encuentra fuera, encarnado directamente en una mujer, o incluso en algunas características

que los sujetos pudieran exhibir o ser interpretadas como femeninas entre congéneres masculinos.

Como hemos visto, durante la formación y desarrollo de relaciones personales en FUSA, se encuentran presentes aspectos de violencia simbólica que derivan en la creación de una estructura organizacional que favorece condiciones laborales la eliminación sistemática de todo aquello que representa el dominio de lo íntimo, lo relacionado con las necesidades básicas del cuerpo y la afectividad, lo que después deriva en la poca atención que se le da al bienestar físico, que como veremos en los siguientes capítulos, tiene uno de sus puntos álgidos en los accidentes y enfermedades.

Los comportamientos de abuso, discriminación y violencia que nacen de la búsqueda de arrancamiento de lo femenino, son una cuestión de importancia central como parte de los patrones de interacción y no sólo tienen su raíz en la organización, sino que nacen de concepciones de la realidad tan arraigadas que son muy difíciles de erradicar o minimizar a pesar de los esfuerzos que incluso pudiera instrumentar la organización.

Este capítulo ha sido un mero esbozo de la formación de relaciones en la realidad social de la empresa FUSA y como todos los anteriores pretende exponer los aspectos más relevantes que intervienen para que se desarrolle la violencia simbólica. En los siguientes capítulos continuaremos explorando las manifestaciones de la violencia simbólica bajo en esta perspectiva más particular del micro-nivel de encuentro.

Capítulo 6: Relaciones entre elementos humanos y no humanos en la operación

Los artefactos dentro de la organización

Caminaba con Leonardo por el área de producción cuando de repente el sonido de una explosión nos hizo voltear al mismo tiempo hacia el área de Fusión. Una lluvia de chispas amarillas salía de la plataforma y se precipitaba al piso de cemento, mientras un imán gigante suspendido por una cadena soltaba su carga de cubos de metal en el caldo rojo de metal fundido. Leonardo se detuvo y miró por unos segundos aquel espectáculo, mientras el resplandor de las chispas se reflejaba en la superficie de sus lentes de seguridad, yo no pude evitar sentir un dolorcillo en el estómago.

No podía distinguir la expresión en su rostro pero los ojos parecían serenos, yo pensé por un instante que cuando todos comenzaran a correr yo lo haría más rápido que los demás. Entonces se inclinó para hablarme y me dijo “es que ya está empezando a llover, a veces se mojan las pacas y explotan”, así que me contó brevemente una historia de una paca que vio saltar del horno hasta el sistema de extracción, quizás unos ocho metros o más, y abollar un tubo, “yo creo que todavía se ve donde le pegó” y señaló con la mano un entramado de tuberías en el techo, muy cerca de la cabineta donde apenas se apreciaba el operador de la grúa viajera haciendo maniobras para “cargar” el horno. Nos pusimos en marcha después de que me ofreciera ir a la plataforma para conocer los hornos y a los “chavos”, que desde nuestra perspectiva eran como astronautas con traje plateado, removiendo las pacas que habían quedado en la superficie del horno.

En la entrevista le he preguntado sobre ese incidente de la paca mojada y sobre cómo llega un trabajador a mantenerse tan tranquilo a pesar de las situaciones que a diario aparecen en la operación. Se toma su tiempo y responde;

“al principio es algo que impresiona, la temperatura, como brilla esa cosa, el ruido que hace, las chispas, las explosiones cuando llega a caer agua, y ya después uno va empezando a conocer que es normal y que no lo es, ya después te vas acostumbrando a eso, ya luego cuando vienen las chispas ya nomás te haces así cochinita y ya ni siquiera te quitas”.

Dentro del micro-nivel de encuentro (Turner; 2007:6), donde se establecen las relaciones directas entre los individuos, también, como lo expusimos cuando hablamos del espacio organizacional, existen relaciones directas entre los individuos y las “presencias” que los ayudan a enfocar las actividades hacia ciertos fines (Pred 1990: 123 en Kuhn; 2006:1342). Es así que Leonardo convive entre pacas de metal retorcido, hornos a temperaturas de 1500°C, ruido, chispas, humos, montacargas, grúas y un sinfín de elementos que para cualquier otro son casi de otro mundo, sin embargo él “ya ni se quita”. En individuo no tiene forma de sustraerse tampoco de la existencia de elementos que componen los espacios físicos de la organización, y por lo tanto se ve obligado a interactuar con ellos para realizar sus tareas diarias en la empresa. A estas presencias nos referiremos de aquí en adelante como “artefectos”.

Los artefactos se definen como:

“...todas las expresiones visibles de una cultura, incluyendo en ellos (así mismo los objetos y los arreglos físicos) patrones de comportamiento (como los rituales) por un lado, y, por el otro, producciones abstractas o representaciones mentales (como las historias), los cuales -mientras tienen una existencia independiente de sus creadores- recurren a los poderes de comprensión de los destinos, más allá de su capacidad de experimentar cualidades formales concretamente a través de los sentidos. (Gagliardi; 1990:3)

Con este concepto en mente hemos encontrado una infinidad de artefactos con que los actores entran en relaciones simples de comunicación: la maquinaria, herramientas, materiales, producto y las estaciones de trabajo que configuran la disposición más inmediata en la que se desenvuelve el trabajo de los individuos.

La organización no sólo puede existir de modo restringido como una red de relaciones entre personas o ser limitada a los elementos formalmente

considerados como estructuras o procesos, es necesario incluir en ella también a los artefactos, ya que en estas construcciones abstractas, independientes de sus creadores, en que se encuentra contenido parte del núcleo discursivo que crea a la organización y permite su transmisión objetivada y externa a través del tiempo.

Regresando al incidente de la explosión en el horno, el área de Fusión tiene una posición central en el área operativa, que genera el primer producto para la elaboración de las piezas finales. Esta área no cuenta físicamente con un acceso restringido como en la mayoría de las fundiciones del país, sino que se mantiene a expuesta una plataforma con hornos siempre encendidos. Pero la accesibilidad es aparente, porque el paso es vedado a la mayoría de los miembros de FUSA y visitantes. La barrera la pone la peligrosidad de su operación.

Ninguna característica observada en cada artefacto ha sido creada al azar sino que “el arreglo físico es acomodado para comunicar un significado destinado a los miembros de la cultura” (Berg y Kreiner en Gagliardi; 1990:62). Para el área de Fusión, se comunica primero que las operaciones que siguen a la fundición de metal están altamente interrelacionadas, esto se observa en el libre flujo de los materiales hacia el área de moldeo, pero también que es un lugar expuesto a la vigilancia constante desde muchos puntos del piso operativo, con el fin de ser supervisado. Así también se recuerda constantemente a propios y extraños que el “corazón” de las funciones de FUSA es ser una planta de fundición.

Sin embargo a pesar de la aparente apertura de los procesos y la cercanía de las máquinas, está el componente que ocasiona una barrera más que física, inscrita en el mundo sensorio: el miedo al fuego, el ruido, las explosiones, ese algo que en palabras de Leonardo “impresiona”, comunicando una de las condiciones también fundamentales de la empresa: que es una organización de alto riesgo laboral.

Como la mayoría de las máquinas que se encuentran en FUSA, los hornos sólo pueden ser operados de un modo específico, para ello están definidas Hojas de Operación Estándar (que también son en sí mismas un artefacto), en las que se

explican elementos básicos para realizar las cargas, incluyendo porcentajes y cantidades de aleaciones férreas que se deben adicionar a la mezcla de hierro, el sinterizado que se realiza cuando las paredes del horno están muy desgastadas y deben ser retiradas para colocar nuevas, o las que indican diferentes operaciones como escoriado, manejo de la grúa viajera, etc. Con esto podemos encontrar la actuación de la maquinaria como una vía de acción que condiciona los actos y las relaciones entre los miembros del área.

Otra de las funciones de los artefactos, está enclavada en su “dimensión hermenéutica- éstos son residuos de la vida corporativa, documentando y reflejando sus dinámicas culturales y dinámicas sociales” (Gagliardi; 1990:32). Esta característica permite vincular a la organización y a los individuos no sólo con la realidad actual de las operaciones, sino con acciones institucionalizadas y con un pasado lejano que se transmite a partir de ellos. La institucionalización ocurre al ser el artefacto un elemento de la “realidad social que será transmitida y conservada como un hecho” (Zucker en Powell y DiMaggio; 1999:131), en él, como ya mencionamos está contenida una parte muy importante del núcleo discursivo compartido en toda la organización que ha sido desarrollado a través de años de operación de los equipos y de conocimiento de la fundición.

Existe una tradición muy antigua en Mesoamérica de extracción de productos ferrosos que provenientes de las minas y la posterior elaboración de herramientas y piezas ornamentales. De Grinberg afirma que el conocimiento de fundir metales comenzó mucho antes de la llegada de los españoles y adquirió un gran auge en la época colonial. Lo que llama la atención es que el proceso es muy similar al que se realiza en FUSA durante la fusión de metal. Esta es la descripción que hace de la operación de fundición encontrada en el Códice Florentino compilado entre los años 1540 y 1585 por Fray Bernardino de Sahagún:

“Cuando se reduce un mineral por agregado de carbón y en presencia de formadores de escoria, (calcio, hierro y sílice), ésta se forma fácilmente y sobrenada al metal fundido, el cual se deposita en el fondo. El paso siguiente es quitar la escoria del crisol u horno, lo que puede hacerse con un escorificador” (de Grinberg; 2004: 68)

En FUSA, cuando se carga el horno con metal y aleaciones, se espera hasta que la temperatura sea suficiente para comenzar con el proceso de escoriación, que consiste en retirar la “escoria” (impurezas del metal, carbón y arena), justo con una herramienta conocida como escoriador.

Mostraremos una característica más ahora relacionada con la misma forma de los artefactos productivos, en este caso los hornos. Dice la autora en su estudio sobre la fundición en periodos precolombinos: “en Mesoamérica existe una aparente preferencia a la fundición en crisol, dentro de un brasero, si nos atenemos a los testimonios de los Códices” (de Grinberg; 2004:67). No hay duda de la consonancia de los artefactos preservando no sólo su uso, como en el caso del escoriador o escorificador, sino incluso forma a través del tiempo. Los hornos de FUSA son también crisoles, considerablemente más grandes con su capacidad de 12 toneladas, donde el metal alcanza temperaturas superiores a los 1500 grados Celsius, y en ésta empresa funcionan por medio de inducción eléctrica.

A continuación colocamos un par de imágenes que ilustran la semejanza en estos procesos y artefactos:



Imagen 6.1: Lámina 62 del código Florentino donde se muestra a un par de fundidores trabajando (de Grinberg; 2004:68)



Imagen 6.2: Dos operadores realizan la operación de escoriación en el Horno de vaciado

La importancia de reconocer los elementos históricos que se encuentran contenidos en los artefactos es que el sujeto en la organización también aprende a relacionarse con ellos de un modo que tiende a los preconceptos y los conocimientos que se han desarrollado socialmente, en una esfera más allá de la misma organización. Con ello interpreta el significado simbólico que estos poseen. En este ejemplo, se muestra lo poco que cambian los procesos productivos para ciertos productos, principalmente los extractivos y que sirven como base de otros donde las tecnologías se han desarrollado más, por lo que la carga simbólica de esta interacción con los artefactos está determinada por significados muy arraigados en costumbres anteriores a la creación de la empresa.

La formación de la relación entre sujetos y artefactos

Las relaciones entre sujetos y artefactos inician desde el momento en que los primeros entran en el área de la organización, porque se encuentran expuestos constantemente al discurso que emiten los artefactos que colman los espacios de la empresa. Entrar por una puerta con enormes barrotes custodiada por un guardia de seguridad, para después enfrentarse constantemente a logotipos del corporativo o simplemente sentarse en una sala de espera gris mientras se observa un video de seguridad, condicionan desde el principio la actuación de los actores.

Cuando el trabajador entra en contacto con los artefactos y su particular distribución hace su aparición el componente simbólico. Existe el discurso subyacente de todas “las cosas materiales [que] se encuentran influenciadas por el simbolismo desarrollado por el colectivo” (Alvesson; 1992: 212). Es así que las interacciones, que contienen un carácter altamente simbólico con gran cantidad de significantes, igual que las establecidas entre meros individuos, no ocurren de manera fija, sino que están influenciadas por los cuatro elementos que habíamos señalado en las relaciones interpersonales: el marco físico (la disposición o la relación entre diferentes artefactos), la ocasión en que se ocurre la interacción, la estructura social de la organización, el grupo o el área y la estructura cultural.

De este modo los contenidos simbólicos continuamente se modifican, dependiendo de las condiciones en que ocurre la interacción, a esto agregamos que

“los actores humanos y los componentes no humanos no están conectados de forma preestablecida o predecible, así lo que sucede en cualquiera de ellos, influye en las interrelaciones entre los actores humanos de la red y resignifica otros componentes de la misma” (Díaz; 1991:120).

La cualidad dinámica de las relaciones entre estos dos componentes hace que las relaciones atraviesen por diferentes momentos. Al respecto un comentario de Leonardo sobre su periodo adaptación al proceso nos aporta información valiosa en el caso de FUSA:

“era complicado [adaptarse] porque eran máquinas peligrosas, al principio no sabes nada de ellas entonces sí te impresionaban un poco, te vas dando cuenta que no puedes perderles el respeto porque en cualquier momento te agarran. Ya poco a poco uno aprende a conocerlas y este..., y va aprendiendo lo que se puede y no se puede hacer, lo que se debe tener muy claro es que uno no puede hacer confianza con ellas por más que se conozcan, en el momento que haces mucha confianza en ese momento la máquina te agarra”.

Las implicaciones en la formación de ésta relación son varias. En primer lugar, refiriéndonos al carácter dinámico de la interacción, se ha observado en FUSA que comienza por un desconocimiento del artefacto, a lo que corresponde un comportamiento del sujeto más enfocado al factor emocional y físico que al racional “por eso impresionan” las máquinas. La relación ocurre primero con el objeto como un símbolo, ya que “los símbolos son objetos, actos y relaciones o formaciones lingüísticas que permanecen ambiguas por una multiplicidad de significados, evocando emociones e impeliendo al hombre a la acción” (Gagliardi; 1990:8). Después si se pertenece al área o los artefactos son parte de la actividad consuetudinaria, viene una exposición repetida al artefacto (y a la interacción). Aquí nuevamente interviene la estructura, designando las relaciones que se

establecerán de acuerdo a las descripciones de puesto, las áreas y tareas asignadas.

En este continuo contacto, aparece el conocimiento racional, lo que consigue minimizar la incertidumbre y los sentimientos experimentados en la primera etapa, pero con esta aparente sensación de comodidad cambia nuevamente la calidad de la relación, el símbolo adquiere dimensiones más complejas, donde se puede interactuar con el artefacto como parte de una red de interacciones con el espacio, la estructura, otros artefactos y los demás miembros. En el caso de Leonardo encontramos una nueva significación, que se convierte en algo más estable a través del tiempo, cuando habla de que a la máquina hay que tenerle “respeto” y “nunca hacer confianza”, además de que es un elemento “peligroso”.

Muchos artefactos dentro de la planta refuerzan el simbolismo de otros (como las máquinas en el ejemplo de los hornos), y que contienen significados comunes inscritos en el núcleo discursivo: la cruz que muestra los accidentes en la planta en la entrada y varios lugares del piso operativo, la abundancia de pláticas de seguridad, candados y dispositivos para bloquear el funcionamiento de los equipos, y sobre todo la disposición interna, con las máquinas a la vista, pero siempre con barreras de todo tipo para quienes no conocen su funcionamiento.

Mientras la familiarización con los artefactos ocurre, también dos procesos se dan lugar en la relación: la simplificación y la yuxtaposición. El primero es necesario para organizar interrelaciones heterogéneas. La idea es reducir por medio de este mecanismo, situaciones cargadas de alta complejidad (Díaz; 1991:121). Un sujeto no necesita conocer todos los componentes de la maquinaria, sino únicamente los que entrarán en contacto con él, por ejemplo si es un operador lo último que se aprende es el funcionamiento neumático o hidráulico, mientras lo primero son los ciclos en los que se produce una máquina o las disposiciones básicas para evitar un accidente. Con todos los artefactos sucede lo mismo, se reduce el simbolismo a elementos básicos en una interacción que permita “sobrevivir” en el medio ambiente y después se va conociendo más sobre los significados profundos inmersos en el núcleo discursivo.

Después, las simplificaciones de los actores se yuxtaponen con otras y cada una de estas yuxtaposiciones queda establecida por la obtención de objetivos comunes más o menos generales dando origen a la estructura de interrelaciones entre los componentes (Díaz; 1991:122). Es ahí donde entra el carácter utilitario de los artefactos para la organización. Esta define los objetivos y fines que tendrán los artefactos, así que “el contenido comunicacional de los artefactos puede ser instrumental y relacionarse con las actividades de trabajo. Los mensajes contienen ‘información o sentido que permitirá satisfacer una necesidad racional para la organización’ (Daft; 1983:202)” (Larsen y Shultz en Gagliardi; 1990:282).

En la yuxtaposición de las simplificaciones también entra el factor de la empresa, mientras se forma y desarrolla la relación artefacto-individuo. Esto sucede porque la empresa es dueña de los artefactos, y a medida que se asignan los roles a los actores en ella, ésta adquiere también el poder de modelar y decidir el uso que se les dará o la asignación a otros individuos. Con ello se preservan los patrones de orden en las actividades, como la jerarquización, el estatus, la capacidad de modificar el propio ambiente de trabajo, utilizando los artefactos también como un medio de diferenciación entre los actores.

A continuación presentamos un diagrama que resume las fases de la formación de relaciones entre los individuos y artefactos:

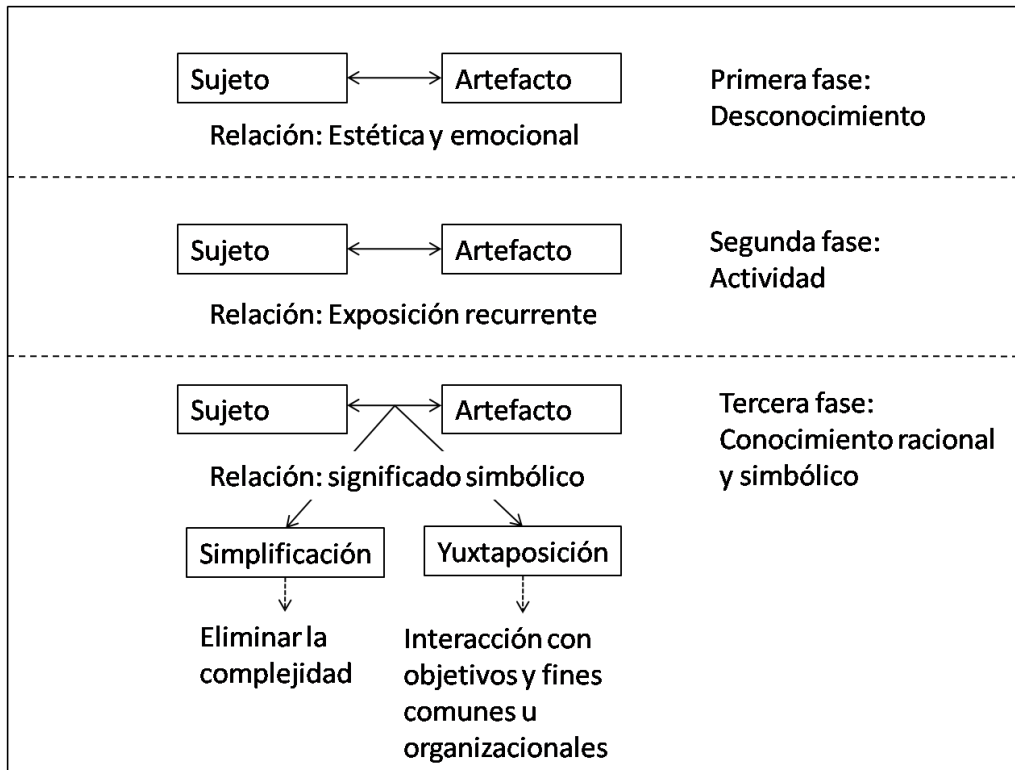


Figura 6.1: Fases de la formación de relaciones entre sujetos y artefactos

Desarrollo de relaciones sensoriales y afectivas con los artefactos

Debido a la cualidad primordial de los artefactos de ser un testigo de la vida cultural y social corporativa, las relaciones con los individuos también están teñidas de creencias y valores, como lo anuncia Gagliardi:

“dos órdenes de factores son consideradas los componentes de la cultura: creencias y valores. Las creencias refieren al componente ontológico y epistemológico de la cultura (“logos”)- correspondiendo a la experiencia cognitiva – los valores al componente ético y deontológico (“ethos”) –correspondiendo a la experiencia moral. Pero existe un tercer componente fundamental de la experiencia humana, “pathos”, la forma en que percibimos y “sentimos” la realidad (y sus representaciones)” (Gagliardi; 1990: 13).

Este tercer componente contenido en el “pathos” se acentúa en las relaciones entre artefactos y las distingue otro tipo de relaciones desarrolladas en la organización, porque la experiencia del sujeto no se construye sólo con el

conocimiento o los valores, ambos vistos como significantes del papel simbólico de las relaciones, sino también con el universo sensorio del que ya hemos tratado un poco en las relaciones personales. El establecimiento inicial de la relación sucede en el plano de la sensación y después se desarrolla en los demás, como hemos observado en el proceso descrito más arriba en la primera fase de desconocimiento.

Es por ello que los componentes sensoriales que los artefactos provocan en el individuo son importantes cuando se realiza un análisis de las interacciones. Este elemento nunca abandona la experiencia del sujeto, y se integra también al núcleo discursivo. La capacidad de los artefactos es que “pueden proveer la llave que da acceso privilegiado a las dimensiones sensoriales y estéticas de la vida corporativa” (Gagliardi; 1990: 13), esta dimensión que se olvida generalmente cuando se analiza a la organización.

Este componente sensorio es básico para la construcción de significantes y posteriormente para desarrollar un apego (a través de la afectividad) entre ambas partes de la interacción, como podemos observar en este fragmento en el que Leonardo habla de los materiales de la planta,

“Incluso el metal tiene su encanto, cómo brilla, pero la misma temperatura te mantiene a raya, pero si no hubiera esa temperatura si sería más peligroso porque el cuerpo se lastimaría por lo bonito que se ve. A veces sientes la intención de meterle el dedo para saber de qué está hecho, pero la temperatura te mantiene a raya, no puedes acercarte mucho cuando te das cuenta, es el impulso, sí, es que es un material muy raro, al principio está líquido y luego va perdiendo la fluidez, se va haciendo como plastilina, pero creo que nunca te acercas lo suficiente como para tocarlo, afortunadamente”.

Las empresas de manufactura, son concebidas como una máquina que sólo se concentra en la racionalidad de sus procesos, sin embargo cuando se explora la dimensión simbólica es posible observar que la organización es más que eso. Un análisis organizacional no puede enfocarse únicamente a “la concepción de la organización como una maquinaria técnico-racional para alcanzar ciertos fines

empíricos con énfasis en los procesos cognitivos, incluso el razonamiento científico, como la base de la vida mental de la organización” donde “las sensaciones, la vida no racional, artística o estética no encuentra lugar en esta concepción de la organización” (Witkin en Gagliardi; 1990: 326)

En el comentario de Leonardo observamos componentes que se refieren tanto a la dimensión sensorial como la estética que preexiste en los artefactos, uniéndose al logos y ethos en un entramado que da una perspectiva más aproximada de lo que realmente está formado el núcleo discursivo organizacional: un conocimiento racional (logos), un sistema valorial con el que se interpreta el simbolismo (ethos) y por supuesto el sensorio que incluye la percepción y los sentimientos que las interacciones simbólicas crean en los sujetos sensibles (pathos).

En el ejemplo, se habla de lo que las cualidades que un material desata en el mundo sensorio del individuo. El metal transmite una sensación o una acción que impele al actor a tocarlo “metiéndole el dedo” en una fascinación por el “encanto” de sus características físicas, pero también contiene elementos que hablan de un conocimiento basado en la experiencia, sobre el alto grado de peligrosidad y la capacidad de ser lastimado. Encontramos que los artefactos de esta organización transmiten dos fuerzas principales que se hallan en las áreas operativas: la fascinación conjuntamente con el impulso de interactuar y el rechazo a establecer una relación donde sentimientos como el miedo están involucrados.

Podemos así observar cómo el mundo de la sensación y lo estético se presenta también cuando intervienen elementos no humanos en la interacción, como máquinas y herramientas. Continúa Leonardo sobre el tema comentando que

“los hornos eran yo creo que los más interesantes los más llamativos, o las cajas corazoneras, eran algo muy raro, quizás simplemente la forma, pero tenías que fijarte en qué momento tenías que respirar o no, era interesante”.

Nuevamente aparece la fascinación y el miedo, donde se va aprendiendo según sus propias palabras “lo que se puede hacer y lo que no”. Entre estos dos polos de la concepción del “pathos” o la forma de percepción del mundo que tienen los

actores, también se desarrolla de manera intuitiva una relación de afecto con los artefactos.

El aparato afectivo de los actores sigue los mismos pasos que hemos descrito en las relaciones que ocurren entre seres humanos. Durante la observación en el estudio de caso, se encontró que de acuerdo a lo descrito por Turner(2007:67), existen “señales de establecimiento de afectividad”, como que los individuos entran mantienen una atención de visión simple y su enfoque inicial es establecer un conocimiento del otro, los actos mutuos son de alta relevancia, aunque en este caso particular sólo el actor humano experimenta esta característica, al permanecer pendiente de las reacciones de los materiales pero sobre todo de las máquinas, monitoreando constantemente el comportamiento. La “puntuación ritual y ceremonial de aperturas, cierres, entradas, y salidas” (Turner; 2007:67) es una de las situaciones más sobresalientes, siempre en la búsqueda de los tiempos, las respuestas y los ciclos de funcionamiento.

Pero de éstas “señales de afectividad”, existe un punto al que pondremos más atención y es la aparición del sentimiento, en lo que Turner describe como un “nosotros”, el cual detona el despertar emocional. Las relaciones entre los artefactos y los seres humanos tienen su inicio en el elemento sensorial y estético, hasta convertirse en parte de la identidad, desarrollando un apego a ellas que tiene que ver con cualidades con las que el actor se identifica y que también aprende a utilizar para lograr sus fines. Estos objetos o artefactos se convierten en “objetos significativos” (Uriz; 1994:14), o artefactos con los que los miembros de la organización entran en una relación afectiva, por que poseen dos características principales:

1-Se convierten en relevantes para los actores porque con ellos pueden realizar la actividad vital, en este caso la que tiene que ver con su trabajo que es el principal medio de subsistencia, y en ellas se afirman como sujetos, es decir que crean su identidad a partir de ellas. Una característica es que los objetos poseen, o les son atribuidas cualidades, de ser bienes atractivos para tomarlos o poseerlos, ya sea

porque se han convertido en un recurso (a modo de fuente de poder) o por el apego estético. (Uriz; 1994:14),

2- Estos objetos pertenecen a la esfera de lo simbólico por lo que pueden ser representados mentalmente, lo que permite que sean manipulados por los actores, así que pueden ser como el sujeto o la realidad organizacional pretenden que sean o ser utilizados con fines específicos. (Uriz; 1994:14),

El apego afectivo y el sentido de los artefactos, en tanto “objetos significativos” podemos observarlo en los siguientes comentarios que hace un ingeniero de FUSA al respecto:

“Sí, sí tenían sus aromas particulares, unos metálicos y otros más agradables, a mí lo que me gusta son las gotas que caen del metal me gusta agarrarlas y jugarlas en los dedos porque su textura es muy suave, el lado que queda al viento es muy suave, muy liso, muy parejo al tacto, me gusta traerlas... las gotas, y al rato ya tengo todo mi escritorio lleno de ellas”

En este comentario encontramos la primera característica cuando los objetos se convierten en significativos. Este ingeniero crea su identidad como un trabajador de la fundición al tener relación con los materiales que tienen que ver con la industria, y al parecer está más identificado con ellos que con aquellos objetos propios de las oficinas. Así se hacen relevantes para él las cualidades estéticas y sensoriales que poseen, este es un claro ejemplo donde se aprecia la importancia de la primera relación (estética), hasta convertirse en una relación de apego, en la que el sujeto consciente o inconscientemente busca poseer los objetos que son de su gusto estético y sensorial. Cuando este ingeniero prosigue con su explicación este punto queda más claro:

“yo me la pasaba con lleno de piezas cortadas, que utilizaba para verificar la sanidad y la integridad de las piezas por dentro, y luego me ponía a tocarlas, ahí donde pasaba la hoja de corte, me gustaba la sensación, yo creo que la mayoría de la gente le tiene cierto aprecio a ese tipo de cosas, cada uno tiene sus piezas favoritas, por grandes o por pequeñas, cada uno tiene su material favorito, como

las arenas y otros, todos tenían una pieza defectuosa o algo que te encontrabas por ahí, siempre encontrabas esas cosas por ahí”

La confirmación de la identidad por medio de los artefactos es patente. Todos los objetos que rodean a todos los actores y tienen relación directa con su actividad, su rol en el trabajo son aquellos con los que se establece cierta afectividad, porque estos entran en el campo sensorial y estético del individuo, así se convierten en significativos y se les atribuyen después características más allá que las inherentes a su aspecto o cualidades físicas. Aunque claramente existen objetos más significativos que otros.

Sólo una vez entré a la oficina del Gerente General, y fue mientras éste no se encontraba. Su oficina en el segundo piso del edificio de gerencia siempre estaba abierta, sin embargo la puerta era lo de menos, ya que pregunté un par de veces entre los ingenieros si habían estado ahí y todos lo habían hecho muy pocas veces o ninguna. Los miembros del núcleo operativo no sabían siquiera donde estaba. En esa ocasión fortuita que pude acceder no lo hice sola y aunque tampoco tuve oportunidad de tomar alguna fotografía, si fue posible observar los objetos en ella. Era un lugar sobrio, casi sin detalles personales, sobre el escritorio había dos o tres premios que la empresa obtuvo en el corporativo y en organizaciones de fundición en México. Una mesa enorme y llena de sillas, sobre la que nunca se hacían reuniones también lucía un trofeo de cristal de alguna certificación internacional. Su tamaño también es considerablemente mayor que el de otras oficinas. No es un lugar que ostente lujo, sin embargo cuando se está ahí se sabe que es la oficina del Gerente de la Planta. Aquí el sonido de las actividades productivas apenas es audible y el olor a carbón marino no se percibe con la intensidad de otras zonas.

Esto nos lleva a la segunda característica de los “objetos significativos”. Cada uno de los objetos que se encontraban en esa oficina pertenecía a la esfera simbólica. Los premios que la empresa había recibido eran exhibidos en este lugar, dotando de importancia el sitio y al puesto que los posee. Los muebles y el mayor espacio hablan también de un sitio que pertenece a un rol privilegiado de la empresa, lo

mismo que la inaccesibilidad tácita de este sitio que no necesariamente se encuentra en puertas cerradas, por cierto inexistentes en las oficinas de las áreas de apoyo o en las estaciones de trabajo dentro de la planta. Todos estos artefactos se han convertido en símbolos, que aquí son manipulados para obedecer a una funcionalidad de distinción y estatus de quien las posee.

Y tal como explicábamos en el segundo punto de las características de los objetos significativos, las cualidades que poseen van más allá de lo estético y lo sensorial, con un significado afincado con la realidad organizacional. Esa realidad del núcleo discursivo de la empresa. Para ello baste un ejemplo en este mismo espacio: el trofeo de cristal en medio de la mesa de juntas, es relevante no por sus cualidades físicas, sino porque simboliza que la empresa ha alcanzado un estatus mayor a partir de una certificación de calidad. En el núcleo discursivo la importancia de haber obtenido ese título afirma el modelo productivo de FUSA, donde se privilegia la calidad de los productos y ésta se menciona en todas las expresiones del discurso que emite el corporativo.

A medida que la relación entre el artefacto y el sujeto se va haciendo más cercana, cuando este último ha desarrollado vínculos afectivos más estrechos, se tiende a satisfacer la necesidad de poseer estos objetos, lo que desata dos mecanismos de violencia simbólica principalmente: que ejerza poder para obtenerlos o despojar a otros de ellos y modelar el significado de los artefactos convertidos en símbolos para los fines utilitarios de la organización donde la principal utilidad es fungir como símbolos diferenciadores entre los sujetos.

En el siguiente apartado trataremos sobre el manejo del significado de los artefactos, y puntualizaremos algunas observaciones de la relación encontrada entre los sujetos y las máquinas, enfocándonos en ellas por su importancia para el giro manufacturero de esta empresa.

La utilización del significado de los artefactos.

Un método muy difundido entre la comunidad de ingenieros de FUSA y de otras empresas es el diagrama hombre-máquina. Este se basa en cuantificar los

tiempos que utiliza un trabajador para producir una pieza, comparados con el ciclo de la máquina. La intención de dicha herramienta de control es que la persona permanezca la mayor parte del tiempo ocupada y que mientras la máquina funciona se siga realizando alguna actividad productiva. Así, a veces se asignan varias máquinas para ser operadas por un solo individuo. El resultado de esto es la intensificación del trabajo y el tan deseado aumento de la productividad de los trabajadores.

Con la implementación de éste tipo de métodos, se asume al individuo como una elemento que mantiene la máquina funcionando y debe someterse a la “invariable regularidad del complejo automático” (Coriat; 1993:16). El artefacto, en este caso la máquina, se convierte en un instrumento que la organización utiliza para conseguir la disciplina, el orden y la estandarización en todas las tareas de sus miembros, por ello “la maquina no sólo posee la virtud ‘económica’ de hacer el trabajo más productivo, sino que sobre todo [...] puede ser instrumento de ‘regularización’ y sometimiento de los trabajadores” (Coriat; 1993:17).

Los actores de FUSA lo saben y lo comprenden, sin embargo ¿por qué continúan subordinándose a los dictados que la máquina impone sobre ellos? La respuesta a esta pregunta contiene una gran complejidad y se ha ido respondiendo poco a poco a través de anteriores capítulos cuando nos hemos referido a la naturalización de las prácticas en que está contenida la violencia simbólica, pero ahora ahondaremos en el modo en que el simbolismo de estos artefactos es influenciado por la estructura organizacional para su aceptación.

En primer lugar encontramos un fuerte vínculo entre la formación de relaciones afectivas y la naturalización. Inicialmente, a la máquina se le asigna también una cualidad de distinción por la posición social percibida dentro de la organización, su operación implica que se han pasado pruebas que indican que los miembros son “dignos” de realizar las tareas que se les imponen. Comenta un ingeniero:

“Sí, las máquinas tienen que ser operadas por personas que ya tienen tiempo ahí, quienes ya tienen tiempo acostumbrados a cargar y ya quienes pueden aguantar las ocho horas del horario laboral, quien todavía no las aguanta pues no puede.

Entonces la relación con la máquina también se va construyendo poco a poco, no, no se puede operar una la máquina inmediatamente, por muy sencillo que sea”.

Estas pruebas que se han librado son acostumbrarse a cargar, “aguantar” la operación que involucra gran fatiga y cansancio, además de un conocimiento intrínseco de su funcionamiento. Esto es, quien ha pasado por las tres etapas de la formación de la relación con el artefacto posee la “distinción” sobre otros de convertirse en un verdadero operador de máquina. Esto brinda la percepción a los actores de poseer un control sobre los recursos escasos y valiosos de la organización que hace que otros dependan de ellos. Con ello se refuerza la necesidad de posesión de un bien apreciable dentro de la empresa. La maquinaria es entonces un símbolo que aporta credibilidad, estatus y el prestigio al puesto y esto funciona como una fuente de poder que los individuos buscan obtener, porque al controlar el “uso de los símbolos de estatus en organizaciones refleja una necesidad humana para determinar una posición en la jerarquía social y formal.” (Berg y Kreiner en Gagliardi; 1990:49).

La organización fomenta también el apego a la maquinaria. Ello es visible en el discurso de la comunicación interna que se transmite a los integrantes cuando se instrumentan programas como el conocido como 5 S's o el Mantenimiento Productivo Total. Ambos se encaminan primero a mostrar al trabajador que las instalaciones, pero sobre todo los medios de producción son propiedad de ellos y por lo tanto ellos están encargados de mantenerlos en buen estado, limpiarlos, atender sus fallas y procurar que continúen en funcionamiento, aunque de sobra sabemos que el modelo económico del capitalismo que se vive en esta empresa jamás permitiría que tal situación ocurriera. La ideología que se pretende implantar es una contradicción rampante de la realidad.

Los modelos de producción dentro de las industrias de manufactura interpretan a la maquinaria como una extensión o prolongación del organismo del individuo (Hall; 1979:9), en un discurso que asume que el artefacto se encuentra fuera de él pero constituye su identidad, donde como “la propiedad material, por decirlo de ese modo, es una ampliación del yo” (Simmel; 1950: 322). Cuando el trabajador se

identifica con la maquinaria que opera, el vínculo afectivo permite que se acepten modelos como éste y que cualquier daño o intromisión de otros en la operación sea visto como una amenaza, la máquina es también “el territorio” del que hablábamos en el capítulo de los espacios laborales.

La propiedad de los artefactos en el área de trabajo.

En el micro-nivel de interacción, los espacios se convierten en territorios que contienen una gran cantidad de artefactos que además de la maquinaria también reflejan la dinámica organizacional. Las estaciones de trabajo son el territorio por excelencia y pertenecen a la categoría de “espacios de carácter fijo”, su relevancia es que “se trata del molde donde se fragua buena parte del comportamiento” (Hall; 1979: 132), porque contienen los artefactos más cercanos al individuo que interactuarán con él.

De estos micro-territorios se apropian los actores cuando han pasado a través de las tres fases de creación de la relación, llegando a establecer vínculos afectivos con ellos. Cuando esto se logra, el conocimiento simbólico y racional es más profundo, llegando a un proceso de inserción del mismo sujeto como parte del territorio. Un ingeniero habla al respecto:

“Lo que me llamaba la atención era el conocimiento tan profundo que los operadores tenían de ella [la maquinaria], a través de los sonidos que hacía sabían cuánto tiempo le faltaba para terminar y bueno eso es porque se la pasaban ocho horas durante seis días a la semana, en una sola estación, pero para ti que no pasabas tanto tiempo pegado, era interesante ver cómo sabían lo que estaba pasando, cuánto la conocían”.

La identificación por la exposición repetida hace que estos espacios se conviertan en sitios tan familiares que son dados por hecho, convirtiéndose en instituciones. Se deja de pensar en cambiarlos y se asumen como una realidad funcional que no requiere mayores explicaciones. De este modo todos los artefactos que componen la estación de trabajo como “los materiales de producción y, los modos de control y de vigilancia de las formas de trabajo se desarrollan a un mismo tiempo y

acumulan sus efectos, al igual que se mezclan las ganancias de tiempo que resultan de la intensificación del trabajo y las que resultan del incremento de productividad en el trabajo” (Coriat; 1993:46).

Sin embargo, a pesar de la estrecha relación que tiene el actor con su estación de trabajo y que la ha integrado a su propio sistema de significados, incluso que en ella ha plasmado su individualidad (son comunes los decorados especiales, las fotos familiares, los íconos religiosos), los efectos de la división del trabajo marcada por la estructura no dejan de hacerse patentes, por ejemplo “...es posible imaginar que la gente se sienta apretada en los espacios donde debe vivir y trabajar. Es posible incluso que se sienta obligada a comportamientos, relaciones o descargas emocionales en extremo estresantes” (Hall; 1979: 158). Los mismos lugares que los protegen y les pertenecen, también se convierten en espacios que los limitan.

Dos fenómenos surgen en las estaciones de trabajo cargadas de artefactos: el aislamiento o la falta de privacidad. Dependiendo de sus configuraciones estas pueden asumir lo que Hall llama características de espacios sociófugos o sociópetos (Hall; 1979: 134). Los sociófugos aparecen como espacios que tienden a mantener a las personas apartadas unas de otras y los sociópetos que tienden a reunir a la gente. (Hall; 1979: 135-135). Aunque estos espacios por sí mismos no contienen connotaciones especiales, pueden ser utilizados por la organización para ejercer violencia simbólica sobre los actores.

Las estaciones de trabajo, ya sea en el área operativa o en la de gestión su carácter de “espacios disciplinarios fundamentales para el control burocrático dentro de los lugares de la organización” (Rosen en Gligardi; 1990:76), delimitan la posición social, el estatus, la importancia y la cantidad de recursos de que se dispone, son por ello símbolos que encarnan el discurso de orden que la empresa pretende imponer.

En las imágenes 6.3 y 6.4 es posible observar dos operaciones que se realizan en diferentes estaciones de trabajo, que contienen diferencias sustanciales entre

ellas. En la imagen 6.3, varios operadores se encuentran en sus estaciones de trabajo en el área de Acabado. Debido a que existen varias máquinas idénticas para esa operación, la posición social de estos operadores con respecto al valor de sus artefactos, es menor que la de quienes se encuentran en el horno de Fusión de la imagen 6.4. Otro punto de diferenciación es la estandarización del trabajo, para los primeros la operación debe ser repetida pieza tras pieza (eliminación de rebabas) lo que implica menos conocimientos técnicos y un conocimiento simbólico y técnico más rápido, mientras que para los segundos la complejidad de las tareas es tanta que el manejo simbólico es mucho más lento, pero también más apreciado aunado con que su trabajo tiene que ver con el proceso fundamental de la fundición que es la preparación y vaciado del material.

Otra observación en las distribuciones de los artefactos en la estación es la libertad de movimiento que posee cada uno. En el departamento de Acabado los movimientos están limitados por la banda que transporta productos y la máquina donde se realiza la operación. En el departamento de Fusión, los movimientos son más libres en todas direcciones de la plataforma del horno, existe incluso una cabina donde estos pueden descansar por breves momentos.



Imagen 6.3: Operación de eliminación de rebabas. Área de Acabado



Imagen 6.4: Operación de recarga del horno de fusión 1. Área de Fusión

La violencia simbólica ejercida en las estaciones de trabajo del ejemplo ocurre en primera instancia, en la utilización de los objetos significantes para transmitir

distinciones que fomentan prácticas de exclusión de los actores, aislamiento o hacinamiento en un área con espacios reducidos donde incluso se puede ocasionar una invasión a las distancias privadas, convirtiéndolas en un factor alto de incomodidad y estrés en el trabajo y “cuando el estrés aumenta con él la sensibilidad al hacinamiento (la gente se pone más irritable), de modo que hay cada vez menos espacio disponible cuando más se necesita.” (Hall; 1979: 158).

Otro elemento donde se puede hallar la violencia simbólica en las estaciones seleccionadas, es en la incapacidad de los actores de hacer modificaciones sobre sus condiciones de trabajo y los artefactos que posee para realizar sus actividades, así “la violencia simbólica impone una coerción que se instituye por medio del reconocimiento extorsionado que el dominado no puede dejar de prestar al dominante al no disponer, para pensarlo y pensarse, más que de los instrumentos de conocimiento que tiene en común con él” (Bourdieu; 2000;6).

Finalmente queremos insistir en que la violencia simbólica se encuentra no en los artefactos en sí, sino en el carácter utilitario que les asignan los miembros de la empresa, los condicionamientos de la estructura y sobre todo los significados de diferenciación donde también están involucrados sentimientos, sensaciones y percepciones humanas, que actúan como una forma de resistencia para la expresión de los actores. Como lo hemos mencionado antes, la organización crea y se sirve de los artefactos de dos formas principales, en primer lugar para “dirigir y canalizar” y siendo “un testigo y reflejar la dinámica social y cultural” (Gagliardi; 1990:3), de ahí la importancia que adquieren las relaciones entre estos elementos y los actores, que no puede dejarse de lado cuando se hace un análisis con vistas a descubrir los elementos de violencia simbólica implicados en la organización.

Capítulo 7: Proceso, accidentes y enfermedades laborales

La industria de alto riesgo

Me cuenta Valeria que cuando sucedió lo de Fernando ella estaba trabajando en las máquinas que hacen pruebas de calidad a las piezas finales,

“la verdad es que yo no vi nada, porque estábamos sacando la producción, quién sabe, siempre había un chorro de piezas en la máquina y yo ya quería irme a comer, bueno, de lo que sí me acuerdo es que estaba así, para atrás, y pues con el ruidero de la Willy pues no se escuchaba nada. Luego vi que unos chavos corrían para allá y se hizo una bola, ahí donde acaba el transportador. Pues fue bien gacho, la neta bien gacho y ya no quiero acordarme, yo no lo vi porque luego llegó el doctor Pérez y creo que alguien más. El chiste es que no se veía nada, pero lo sacaron cargando dicen que en una camilla, ya ni me acuerdo bien como estuvo, sólo que se lo llevaron y yo volteé a ver a Juana y al Píter y ya no sabíamos qué hacer. Nos quedamos ahí parados, nomás viéndonos. Luego creo que alguien fue a sacarnos y nos sentamos en el pasto, ya se lo habían llevado. Nadie sabía qué hacer. Se lo llevaron en la camionetita blanca. Todos estábamos bien asustados, Juanita me decía a veces ‘pobrecito, era el Fer ¿verdad?’. Yo no quería regresar ahí porque me daba miedo. Pero creo que sí regresamos a terminar el turno, ya ni me acuerdo. Y el Fer ahí sigue, chambee y chambee, pero yo no lo he visto, ya no está en la operación”.

Hace casi ocho años sucedió el último accidente incapacitante con la mutilación de una extremidad en FUSA. Años atrás había ocurrido otro relacionado con una de las máquinas durante la operación en otra área, pero nadie recuerda si antes de eso habían acontecido otros con similares características. Después del accidente de Fernando en 2006 se hicieron algunas modificaciones y comenzó a descender la cantidad de accidentes “con días perdidos” como se anuncia en las cruces de seguridad, como un eufemismo de que el trabajador no se presentará a trabajar y con la gravedad de lesiones es tal que es necesaria la hospitalización o un periodo de incapacidad para que las heridas puedan sanar. Para ese entonces

los records eran casi de 5 accidentes mensuales, hoy en día se mantiene en uno como máximo, aunque durante algunos meses no se presenta ninguno. O no se reporta ninguno.

Y una vez que ya hemos explorado las relaciones entre personas y artefactos de producción a esta empresa recordamos las palabras de Leonardo cuando hablaba reiteradamente del respeto y desconfianza que siempre había que mantener con las máquinas. Esa impresión que ocasionan cuando se les conoce por primera vez, quizás es una sensación que no debería desaparecer nunca cuando se opera la máquina por la peligrosidad que supone, sin embargo esto impediría que la producción se realizara como se ha proyectado. Es entonces que se gestan mecanismos en los actores que permiten que las interacciones vayan más allá hasta completar las tres fases que describimos en el capítulo anterior y entrar en una relación de ambivalencia entre afecto y miedo. Entre éstos se encuentra una naturalización de los riesgos laborales transformándolos poco a poco en algo aceptado o incluso se convierten en símbolos pertenencia o de estatus de los miembros, tal como vimos antes.

En FUSA es común encontrarse con personas de todos los niveles jerárquicos que exhiben las marcas de trabajar en una empresa considerada de alto riesgo: un dedo sin todas las falanges, cicatrices en manos, cuello o piernas, debido a quemaduras o laceraciones. Todos están expuestos y todos han sufrido accidentes, enfermedades, dolencias o problemas de salud relacionados con el trabajo que aquí se realiza. No pregunto sobre todas ellas, de hecho nadie lo hace, sólo se asume que es parte de pertenecer a una fundición. Todo esto forma parte del código institucional de la vida de los trabajadores, se da por hecho, como una realidad objetiva (Zucker en Powell y DiMaggio; 1999:131) que está expresada directamente en el cuerpo de los actores.

El capítulo Noveno de la Ley Federal del Trabajo Mexicana, se dedica enteramente a la definición de los riesgos de trabajo, del donde rescataremos los conceptos de accidente y enfermedad laboral. Los accidentes se definen en el Artículo 474 como “toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o

posterior, o la muerte, producida repentinamente en el ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente”⁴³ y la enfermedad de trabajo referida en el Artículo 475 es “todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios”⁴⁴. Como podemos observar, ambos, accidente o enfermedad de trabajo son manifestaciones externas directamente ocurridas a los trabajadores en el ejercicio de sus funciones dentro de la empresa y que ocurren cuando han sido sometidos a condiciones que ésta ha permitido, provocado o que es incapaz de eliminar.

Lo que nos ocupará en este capítulo es encontrar las condiciones que se reproducen en la estructura organización para que estas dos circunstancias ocurran y la violencia subyacente en las relaciones entre los individuos, grupos y organización que permiten estas perturbaciones físicas. Estas condiciones vistas desde la perspectiva de la violencia simbólica que aquí nos ocupa, tienen su origen en dos procesos principales: las características socio-culturales contenidas en los hábitos y la aceptación de los riesgos de trabajo a partir de los mecanismos de naturalización durante los diferentes tipos de relaciones organizacionales.

Accidentes, lesiones, enfermedades y menoscabo de la salud son las manifestaciones de una violencia que se torna visible y directa, pero no debemos olvidar que otras condiciones las preceden, como la configuración física de las áreas de trabajo, la incapacidad de hacer la maquinaria realmente segura para su operación, largas jornadas de trabajo, operaciones mal diseñadas y en general todo aquello que afecta de modo tan violento a los trabajadores, tienen su raíz en la preservación de modelos de pensamiento donde las mismas víctimas colaboran a ser victimizadas.

Biologizar la construcción social.

En éste análisis, es imposible dejar de lado el propio cuerpo humano, ya que es un aspecto involucrado en todas las relaciones establecidas en la organización y

⁴³ Capítulo Noveno, Ley Federal del Trabajo, Artículo 474.

⁴⁴ Capítulo Noveno, Ley Federal del Trabajo, Artículo 475.

contiene en sí mismo los elementos de la diferenciación que dan paso a la existencia de violencia simbólica. En el cuerpo, el sujeto enfrenta las restricciones que acotan sus acciones, reduciendo su cuerpo a una herramienta de producción, y sufriendo las implicaciones de esta concepción utilitarista. El cuerpo se construye entonces a partir de diferenciaciones objetivas y subjetivas que le impone la estructura organizacional, moldeándose a partir de los sistemas de significado que privan en ella.

Las respuestas corporales a las condiciones laborales, al ser objetivadas y naturalizadas, se exteriorizan de manera automática, donde existe una “anticipación casi corporal” que produce “una respuesta adaptada que, sin ser jamás la simple ejecución de un modelo o de un plan, se presenta como una totalidad integrada e inmediatamente inteligible.” (Bourdieu; 2000:7).

Ejemplo de ellos es que las mujeres realizan actividades en FUSA para las que son “más aptas”, con lo que responden a las expectativas que se han generado en el casillero de lo femenino; han amoldado su cuerpo, principalmente sus manos, para hacer actividades como el resanado de las piezas del que hablábamos en capítulos anteriores, donde las operadoras sin siquiera pensarlo, con maestría y rapidez desempeñan un trabajo que las lastima y las enferma. En las manos se puede “leer” también el discurso de la adaptación de las condiciones del cuerpo, con cicatrices, ampollas y en aquellas con más tiempo en la operación, una callosidad amarillenta en el dedo utilizado como herramienta.

El cuerpo se torna un elemento dócil que recibe los mandatos de los regímenes y la cultura instaurados en el orden organizacional, funcionando como la más flexible que las máquinas a los requerimientos productivos. Parte de esta aceptación de obediencia se debe a la idea de la separación del cuerpo y la mente. La masculinización interviene en este punto, pero la lógica que determina el sufrimiento corporal en la empresa es la oposición entre el raciocinio privilegiado (la mente y los procesos cognitivos) y el cuerpo como un vehículo de la mente, siendo sólo un artefacto más de la producción o un controlador del deseo y satisfacción de necesidades de los trabajadores.

Con la división del trabajo y la separación en segmentos jerárquicos se crea el modelo productivo, luego se formaliza con normas, reglas y sanciones, para después ser llevada a la práctica, y finaliza encarnándose en el cuerpo, literalmente, como un sistema de significados de la organización. Estudiar las condiciones corporales de los miembros de FUSA nos arroja mucha información sobre el sistema de diferenciaciones que se utiliza en la empresa y permite encontrar cuales son los símbolos organizacionales y los sentidos que se les asignan. En el cuerpo está una parte de la casi inasequible violencia simbólica en las relaciones de esta organización.

Ya hemos descubierto que el individuo dentro de la empresa se convierte en una extensión de los fines de la maquinaria institucional y que la separación con los valores organizacionales implica una traición a sí mismo y a su proceso inacabable de masculinización. La organización contiene simbólicamente hablando, las propiedades que el sujeto debe introyectar, con las normas que éste debe seguir para demostrar su cumplimiento y conformidad, por ejemplo cuando la organización es un modelo de lo masculino, el individuo se asegura de cumplir las normas sociales impuestas para demostrar que está de acuerdo con todo lo que implica la masculinización.

Siguiendo sobre la perspectiva de género que hemos hallado como propulsor de conductas de diferenciación entre actores, es posible mencionar que las características masculinas se entretajan en todas las acciones que realiza el individuo dentro de la organización y las relaciones entre hombres son creadas a partir de esta lógica. Al respecto, Bourdieu dice que:

“...el trabajo milenario de socialización de lo biológico y de biologización de lo social, revierte la relación entre la causa y el efecto hace aparecer una construcción social naturalizada (los habitus diferentes, fruto de las diversas condiciones producidas socialmente) como la justificación natural de la representación arbitraria de la naturaleza que le dio origen y de la realidad y la representación de ésta.” (Bourdieu: 2000:9)

En el afán de dotar todas las relaciones y con ello todos los actos sociales de características principalmente masculinas, los trabajadores de FUSA se ciñen a una construcción social donde se naturalizan comportamientos donde “en general, el autocuidado, la valoración del cuerpo en el sentido de la salud es algo casi inexistente en la socialización de los hombres” (de Keijzer; 1998:4). Coincidiendo con el apartado anterior, nuevamente se hace una separación entre el cuerpo y la mente, donde el cuerpo carece de valor durante la socialización.

Toda esta ideología de las sociedades masculinizadas modifica también las relaciones organizacionales, porque éstas se construyen con la premisa de que el cuerpo y comportamiento masculinos existen como una expresión de lo esperado socialmente. La lógica masculinizada queda impresa en el cuerpo, como una institución porque “el cuerpo *también es institución*, en la medida en la que está constituido como un estructurante fundamental tanto del *individuo social* como del *sujeto, en tanto sujeto reflexivo y deliberante*” (Manero; 2008:121). Así se abre la puerta para que el cuerpo se construya de manera social: los otros tienen injerencia directa en la elaboración del sistema simbólico del cuerpo.

En la esfera del trabajo, el hombre se convierte en un “instrumento de producción” (Bernard; 1985:17), una extensión de la maquinaria de producción donde el cuerpo es abandonado a un rol en el que “queda desertizado, alienado y al servicio de los intereses de la sociedad capitalista” (Bernard; 1985:17). El cuerpo masculino se explota, se mide y evalúa en las organizaciones masculinizadas. A partir de esta construcción cultural, se erosionan los criterios de auto-defensa de lo corporal, permitiendo el acceso libre a prácticas que dañan al individuo, en las que éste participa activamente como cómplice de las acciones en su contra.

Los actores en FUSA se sirven de toda una serie de simbología a cerca de lo que reinterpretan como “ser hombre” planteada por la perspectiva tradicional paternalista del proveedor de la familia que también debe ser reconocido socialmente por sus pares. La organización es un terreno en que a través de la adquisición de rol, se hace posible cumplir con dichos parámetros. Para las organizaciones masculinizadas, como es el caso de FUSA, el trabajo es un factor

primordial en la vida de los individuos, porque gracias a él, se construye parte de la identidad masculina, y como afirma De Keijzer

“una razón importante tiene que ver con la centralidad del trabajo en la construcción de la identidad masculina- el hombre tiende a amalgamarse con su profesión u ocupación (Deutschendorf; 1996). Esto se refuerza con el rol de proveedor que históricamente ha jugado en la familia” (de Keijzer; 1998:4).

Es por esto que una de las premisas primordiales que muestran los actores, particularmente los del sexo masculino, en esta organización, es buscar la pertenencia a la organización, para lograr reafirmarse a sí mismo como hombre y así construir su identidad y ser construido socialmente por ella a partir también de lo que los otros perciben como masculino.

Siendo uno con la ocupación, la separación con los valores organizacionales, debido a que ésta institucionalmente fue diseñada con características estructurales patriarcales, implica una traición a sí mismo y a su proceso inacabable de masculinización, en donde no se hace una distinción entre la creación del masculino cultural y la biología del sexo masculino.

Sin embargo, la masculinización del individuo implica un proceso repetitivo de legitimación, que le acarrea confusión, impotencia, dolor y enfermedad, donde se puede dejar de “ser hombre” si no se cumplen las pruebas marcadas por la tradición o cuando se adquieren características femeninas, se es demasiado viejo o joven, no se satisfacen los requerimientos del contexto sexual (por lo menos simbólicamente), no se tiene un trabajo valorado o se es desempleado y demás exigencias sociales. El sufrimiento mental y físico asociado a la idea de "ser hombre" es sufrido en el cuerpo, en la mente y en las emociones.

El esfuerzo físico, virilidad y hombría

Los elementos simbólicos de la masculinidad, exigen a los hombres que pertenecen a esta empresa se adapten a normas no escritas de comportamiento como: la noción de invulnerabilidad, la búsqueda de riesgo (de Keijzer; 1998:6) y la eliminación de la emotividad asociada con los comportamientos femeninos.

La noción de invulnerabilidad implica que el hombre posee capacidades más allá de las físicas, por lo que cualquier condición que encuentre en la organización es minimizada, tanto si ésta incide directamente en su salud o en su bienestar psicológico. Los actores no prestan atención a aquellas situaciones que los pongan en peligro, sobre todo cuando involucran al cuerpo, la hombría se demuestra medida que el cuerpo se vuelve menos importante, reducido hasta su casi inexistencia cuando se trata de demostrar valentía. La insensibilidad física, emocional y psicológica es una característica muy apreciada entre los varones. Expresiones arraigadas en la tradición, como “los hombres no lloran” son, a medida que se repite más su empleo, forjadoras de identidades en los actores sociales.

Las conductas de riesgo implican la invulnerabilidad, pero también la necesidad de demostrar valía al poner la propia integridad en peligro. La masculinidad como algo que se construye y no que ya existe de facto, es un concepto que debe ser constantemente probado ante grupos sociales asumiendo conductas de riesgo.

La importancia prestada a la “mirada del otro” para auto-confirmar la hombría marca también los rituales que ocurren en la socialización de los individuos que se observan ampliamente en esta empresa. Nos referimos a los rituales como “ritus”, como acciones para preservar el “orden establecido”, la etimología misma conlleva “hacia el orden del cosmos, el orden de las relaciones de los dioses y los hombres, el orden de los hombres entre sí” (Segalen; 2005:13). Los comportamientos que son realizados para mantener el orden que se ha establecido (el orden visto como una institución), en las relaciones entre individuos, grupo y organización a menudo implican la presencia de elementos dolorosos, violentos, que ocasionan angustia⁴⁵ a los actores y sin embargo son requeridos para continuar con la vida organizacional.

⁴⁵En cuanto a la clasificación de los ritos que se realizan socialmente nos basamos en la siguiente tipología: “... Durkheim establece una clasificación de los ritos que organizan los tiempos sociales en su doble ritmo, haciendo alternar los momentos profanos y los momentos sagrados: Los cultos negativos o ‘tabúes’ son los ritos de evitación que tratan de limitar el contacto entre lo sagrado y lo profano y que preparan al iniciado para entrar en el ámbito de lo sagrado. Este tipo de

En los rituales se adquiere simbólicamente atribuciones sociales donde se demuestra que realmente se merece pertenecer al grupo. En FUSA esto generalmente ocurre entre los integrantes de una misma jerarquía social o entre jerarquías cuando se busca legitimar la autoridad que se ha adquirido con cierto puesto. Las habilidades son probadas constantemente, y quienes no las tienen deben asumir actitudes de sumisión frente a quienes si las poseen. Por ejemplo soportar comentarios sobre la propia debilidad, burlas o críticas dedicadas a mostrar la poca valía que alguien que no puede competir con los otros en cualquiera de los aspectos valorados por esta organización. Si alguien carga una pieza o una herramienta muy pesada, los demás simplemente deben hacerlo de la misma manera cuando son instados a ello, a riesgo de padecer estas ridiculizaciones que a veces quedaban inscritas en su propio nombre, con el que son rebautizados en el grupo.

El “Charal” lleva trabajando en FUSA más de veinte años, ahora su nombre organizacional (el apodo por el que todos lo conocen) ha cambiado a un derivado del apodo inicial. Cuenta que cuando llegó a la empresa era un jovencito muy delgado y con poca fuerza, no podía cargar lo que se le pedía, no había estudiado más que la primaria y tenía el rango de ayudante. Todos los demás eran hombres más grandes, fuertes y con habilidades en la operación. Debido también a su piel muy blanca le comenzaron a decir el Charal. Alguien me advirtió que nunca se lo mencionara porque se molestaba con quien lo hacía, sin embargo yo le pregunté por el nombre derivado, por el que todos se dirigen a él, y fue entonces que me contó la historia. Ahora ha sido promovido hacia una posición de coordinador, su

rito está vinculado al dolor y no hay una religión que no atribuya al dolor un carácter santificante. Este culto negativo sirve de introducción, por así decirlo, a la vida religiosa.

Los cultos positivos están vinculados a las fiestas; asocian la comunión mediante la ingestión de elementos sagrados y la oblación (gestos de ofrenda). Los cultos positivos son cultos periódicos, pues el ritmo que expresa la vida religiosa es también el de la vida social.

Los ritos piaculares (del latín piaculum), relativos a una expiación, inspiran un sentimiento de angustia. Pertenecen a este grupo los ritos de duelo, marcados por el silencio y los gemidos, las lesiones corporales que van desde cortarse el pelo a cubrirse de tierra, golpearse, lacerarse, quemarse.” (Segalen; 2005:18-19)

nombre ha cambiado conjuntamente con sus conocimientos y habilidades, pero después de veinte años, los remanentes de las sátiras que se hacían de él permanecen en algún lugar de su apodo y siguen ocasionándole incomodidad.

En general las sanciones a no satisfacer las expectativas de masculinidad son de orden simbólico, casi nunca existe una confrontación directa o un acoso prolongado, la exclusión del grupo no se presenta con frecuencia tampoco. Pero siendo el objetivo del ritual “reforzar los sentimientos de pertenencia colectiva y de dependencia de un orden moral superior, que rescatan a los individuos del caos y del desorden” (Segalen; 2005:20), los sujetos que han incumplido con éste “suponen una amenaza a sobre el grupo” (Segalen; 2005:19). Si es posible hacer cambios en el personal, por medio de transferencias o despidos quienes no cumplan con el código de masculinidad definida serán los primeros en ser indiciados.

Las disposiciones no escritas, ni incluso comunicadas verbalmente se transmiten entre los individuos haciendo que acepten cualquier comportamiento que se les imponga aunque este suponga un riesgo para su integridad, puesto que:

“el rito significa más para la sociedad que las palabras significan para el pensamiento. Pues es muy posible entrar en conocimiento de algo y hallar luego palabras para ello. Pero es imposible mantener relaciones sociales sin actos simbólicos” (Douglas; 1971: 89 en Segalen; 2005:28).

El sujeto necesita reconocimiento social y sentido de logro donde “la mirada de ese otro me valora como objeto digno de ser amado, en suma, me juzga. De este modo, la mirada y el juicio de los demás nos arrebatan nuestro cuerpo y lo modelan a su antojo” (Bernard; 1985:145). El cuerpo se entrega a lograr estos objetivos, pero en el caso de la virilidad, el reconocimiento social se debe probar una y otra vez, con lo que los ritos son constantes y suponen por ello mayor riesgo a la integridad de los actores. Esto puede deberse a varias razones.

En primer lugar en la complejidad de la sociedad moderna un individuo no pertenece a un solo grupo social, como en el sistema tribal, donde se realizaban todas las interacciones, laborales, religiosas o familiares en el mismo núcleo. En las sociedades modernas el individuo abandona el seno familiar, y se incorpora a

organizaciones diferentes en las que aún no ha mostrado su grado de masculinidad, la entrada a ellas supone cubrir pruebas rituales y adaptarse a los comportamientos que privan en cada sistema simbólico.

Los modelos estructurales masculinizantes poseen una carga simbólica que somete a todos los miembros de la organización y forma una parte fundamental de su construcción de identidad, involucrando conductas de riesgo en las que ellos mismos se hacen daño o naturalizan el daño ocasionado a los otros en aras de cumplir con las exigencias sociales.

El último punto que trataremos en este apartado, y que es una más de las “normas” para ser hombre encontradas dentro de ésta organización es la eliminación de cualquier viso de emotividad en las relaciones de los sujetos. De Keijzer se pronuncia al respecto:

“La construcción de la masculinidad no se trata sólo de la generación de representaciones y prácticas sino también de una serie de presiones y límites en ciertas manifestaciones de emotividad sobre todo relativas al miedo, la tristeza y, frecuentemente hasta la ternura.” (De Keijzer; 1998:6)

Si la masculinidad se construye y se opone a las características femeninas, una de las más marcadas oposiciones tiene que ver con el mundo de las emociones. La invulnerabilidad a las condiciones externas, se complementa con este punto: mostrar cualquier emoción que no corresponda con la anulación del cuerpo o la exaltación de las capacidades físicas (aunque aparentemente podría parecer paradójico), como la valentía, el arrojo, la agresividad, el liderazgo o la búsqueda de poder, significa el acercamiento a la temida condición de mujer.

Mecanismos de aceptación de los riesgos de trabajo

La incertidumbre

Cuando no se conoce un medio ambiente y éste demuestra ser tan hostil como el caso de esta industria de fundición, se ha observado la activación de un mecanismo en el que se imita a quienes ya se han acostumbrado a él o lo

conocen; con ello se minimiza la incertidumbre hasta que se es capaz de estar en control de la situación. Desde la perspectiva institucional, la incertidumbre

“es una fuerza poderosa que propicia la imitación. Cuando se entienden poco las tecnologías organizacionales (March y Olsen, 1976), cuando las metas son ambiguas o cuando el ambiente crea incertidumbre simbólica, las organizaciones pueden construirse siguiendo el modelo de otras organizaciones (Cyert y March, 1963)” (Powell y DiMaggio; 1999:109).

Esto sucede a nivel organizacional, pero también puede ser aplicado al micro-nivel de encuentro, donde los actores pueden adoptar metas o adquirir conocimiento que ya es poseído por quienes conocen mejor los procesos, aunque esto transmite también comportamientos en que el propio individuo se pone en riesgo, por su falta de comprensión total de lo que otros realizan. El mimetismo es observado en este comentario realizado por un ingeniero de un área de apoyo:

“Creo que era importante que la planta estuviera continuamente en problemas, para que se diera tanta integración entre nosotros, yo creo que es importante que lleguen los de calidad y te pidan que les ayudes a cargar o a hacer otro tipo de trabajos, entonces todos estamos bajo fuego juntos. Si hay un montón de rechazo, si hay problemas en el proceso todos vamos también a operar máquina. Ahí ibas viendo quién le entra a los guamazos y quiénes no. Entonces te llevas mejor con los que le entran igual que tú”.

Cuando se genera un comportamiento mimético, además de reducir el umbral de incertidumbre que ocasionan los problemas también estrecha las relaciones entre los actores. El acercamiento se crea porque la incertidumbre actúa como un catalizador que une al grupo, los problemas continuos en la operación de FUSA (ocasionados como ya se mencionó por la misma estructura que privilegia la ganancia a las personas), representan un principio al que todos se subordinan y “la subordinación de un grupo a una persona, tiene como consecuencia principal una considerable unificación del grupo” (Simmel; 1986:155), aunque esta persona sea realmente una condición de incertidumbre.

Se asegura que “cuando un cierto número de hombres está sometido uniformemente a uno solo, son iguales” (Simmel; 1986:161) y con relación a esto recalca el ingeniero “...entonces todos estamos metidos en la misma trinchera y lo sabemos”. Todos son iguales mientras se tenga un enemigo común que los amenaza de similar manera, aquí son los problemas, el miedo que se tiene a las actividades propias del proceso o la presión de la intensificación del trabajo. El comportamiento que se reproduce es el que los actores han aprendido para sobrevivir e integrarse al grupo a través de sus propios códigos simbólicos, lo que implica en pocas palabras: cooperar, participar y “entrarle a los guamazos”.

La exposición gradual a las situaciones de riesgo

A continuación reproducimos una afirmación que realizó Anabel sobre las acciones que se toman en la empresa para evitar la rotación del personal frecuente en FUSA:

“...en el estudio también se encontró que la gente que se iba de FUSA era por la operación, porque era muy cansada. A los dos o tres días tenían dolores musculares porque se les regaba el ácido láctico en sus extremidades. Entonces lo modificamos y ahora no se les da nada de tiempo extra durante el primer mes aunque pare la operación, aunque no se complete la producción, nosotros les decimos a los supervisores “nada de tiempo extra”, los mandamos también al servicio médico todos los días después de su operación y les checan la presión, que estén bien de salud, se les da su pastillita para el dolor y así aguantan, ya no se cansan tanto y no se van, están más descansados y ya para después pueden hacer mejor sus operaciones. También vienen quince minutos antes de su operación y hacen ejercicios, como en el gimnasio, deben calentar primero y luego ya entran en su operación y lo hacen más fácil. En el Assestment antes se les hacía cargar calabazos, imagínate, pero ya no se hace.”

En este comentario podemos observar con toda crudeza el mecanismo de exposición gradual a los miembros de la organización, para fomentar que se acostumbren a las inhumanas condiciones de trabajo que se les imponen. A lo largo de otros capítulos hemos insistido en la ocurrencia de la exposición repetida como formadora de rutinas y luego de instituciones que permanecen en el núcleo discursivo de la empresa, sin embargo, no se ha dicho antes qué ocurre en la mayor parte de casos de manera incremental también. La empresa ha refinado

poco a poco este mecanismo de aceptación, sirviéndose para ello de la ayuda de herramientas estadísticas y estudios técnicos como se detalla en el comentario de Anabel.

Para la organización es más barato realizar un estudio para determinar que el cansancio es una causa de rotación, dar “pastillitas” para el dolor muscular y sobre todo exponerlos poco a poco, para que se habitúen y naturalicen los efectos que sufren en el cuerpo, que hacer verdaderas modificaciones en las operaciones para mejorar la calidad de vida de sus miembros.

También aprovechan la aceptación tácita a las circunstancias que presentan los individuos cuando tienen la necesidad de pertenecer a la empresa y los obligan a participar en ritos de pertenencia como éste. Hablaremos de estos ritos de pertenencia como las “rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía” (Deal, 1985:15) donde se muestra a los empleados qué tipo de comportamiento se espera de ellos de manera formal o informal, y a partir de esta “rutinización” en la que existe una alta repetición de acciones, son interiorizados hasta hacer de ellos acciones automáticas. En aras de pertenecer, los miembros aceptan las condiciones delineadas en el grupo, aunque éstas provoquen daños a su integridad física y psicológica.

En las rutinas, también hace su aparición una de las muestras más fehacientes pero también ocultas de la violencia simbólica: las enfermedades de trabajo. Ellas suponen un daño a un miembro de la organización por la exposición repetida y gradual a elementos que dañan la salud de los miembros de la empresa, donde la posición de poder no la asume un individuo sino la organización misma y su diseño estructural, desvalorizando del bienestar corporal y psicológico de la persona. Las ocurrencia de las enfermedades profesionales son una consecuencia visible de las organizaciones con:

“una estructura de trabajo pobre, altamente burocratizadas, donde priva la falta de interés y la ausencia de apoyo de los superiores, la existencia de múltiples jerarquías poco claras, cargas excesivas de trabajo debidas a escasez de personal, la existencia de líderes espontáneos no oficiales que detentan y luchan

por mantener el poder informal, así como de la ausencia de instancias para dirimir los conflictos y la falta de normatividad.” (Peña; 2007:33)

En estas estructuras organizacionales se erosiona la capacidad de oponer resistencia del individuo por su repetición y exposición gradual. Las respuestas esperadas de ellos hacia las condiciones a que se les obliga, se inscriben dentro de las prácticas altamente institucionalizadas que crean los patrones de interacción, por ello “es suficiente que una persona simplemente diga a otra que ésta es la forma en que se hacen las cosas” (Zucker en Powell y DiMaggio; 1999:126) o que ésta transmita en sus sistemas comunicacionales símbolos que poseen la base del significado comprendido en la comunidad, para que se lleven a cabo respuestas también altamente institucionalizadas.

La participación como coerción

A Javo le queda muy claro uno de los valores más importantes dentro de FUSA, sobre el que gira en gran medida el parte de la socialización, nos cuenta sobre ello:

“hay gente que jala y gente que no jala, los que le entran y no le entran, cuando uno llegaba a cierta cantidad de trabajo había gente que estaba dispuesta a hacer un poco más y otra que no. Estaban los que cooperaban más o menos y simplemente hacían que las cosas no entraran en su territorio... yo creo que con los que sí me llevo mejor”.

El elemento que trataremos ahora es la colaboración y en palabras repetidas en todas las entrevistas y observaciones: la participación. Esa “participación” es sumamente solicitada por la empresa como un rasgo que implica que la gente “está comprometida”, “tiene la camiseta bien puesta”, le “echa ganas”, “jala parejo”, “le entra”, “coopera”. Todo el discurso en las afirmaciones de Javo indica que todos se encuentran condicionados a hacer trabajos similares y éstos son quienes más son valorados para establecer con ellos relaciones personales y laborales.

El orden establece que los miembros tienen que “jalar parejo”, pero en ello está presente un contenido que violenta a todos los actores. Con este lenguaje ambiguo, se enmascara una cultura en la que la precarización y la intensificación del trabajo son las premisas. La respuesta esperada es que todos los actores aporten más a sus operaciones y actividades, aquí está el fundamento de porqué los ingenieros cumplen con jornadas diarias de más de 12 horas, donde se transgrede el tiempo personal con el tiempo laboral, la falta de exigencia de pagos extraordinarios por este trabajo, o en el caso de quienes se encuentran en el núcleo operativo, la imposibilidad de negarse a cubrir horarios extenuantes que aunque sí se les pagan, también provocan un cansancio que daña la capacidad de seguir manteniéndose enfocados en las labores. En todos estos casos la propensión a los accidentes aumenta, como explica Leonardo:

“También otro factor es el cansancio, el trabajo que se hace es muy pesado, y muchos de los accidentes ocurren con personas que tienen periodos prolongados operando máquina, necesariamente se tiene que adquirir la condición física para poder trabajar en un proceso como éste, se cansa el cuerpo y las manos después de un rato ya no te responden, pero también se cansa la mente, también se cansa la atención y eso puede provocar accidentes.”

Ésta extenuación física y mental está fundamentada en la participación que se requiere para ser un verdadero miembro, tanto en el grupo como en la organización completa. Es por ello que cuando palabras o los gestos claves aparecen en la interacción, haciendo referencia a la falta de “participación”, ésta se asocia con la falta de hombría, poco interés en el trabajo o un indicador de que no se desea ser parte del grupo, pero sobre todo de la organización, así que los sujetos sienten una obligación a mostrar sus cualidades, ya sea por medio del lenguaje o con acciones de violencia explícita en las que se ponen en peligro a sí mismos admitiendo la violencia física, como una forma de demostrar que se está de acuerdo y uno se ha convertido en una persona que si “le entra”, sea lo que sea.

A partir de este concepto, un individuo puede coaccionar a otro, a través de una sanción social u organizacional que implica no cumplir con lo que se exige. Un ejemplo de la coerción organizacional es aquel despido masivo que se realizó de las personas que “no quieren participar”. También cuando se exige cumplir con tiempo extraordinario, el mismo contrato colectivo de trabajo lo hace obligatorio. Otro concepto similar es la “proactividad”, que significa someterse a horarios y cualquier requerimiento de la “producción” como trabajar los fines de semana, ir a la empresa en medio de la noche a solucionar un problema, no salir de la empresa por más de 24 horas hasta que una máquina esté en movimiento o realizar tareas que no corresponden ni al nivel de conocimientos, destrezas, o descripción de puesto. El grado de “proactividad” se mide en la cantidad de sacrificios que se pueden hacer por la empresa, incluyendo el tiempo, la vida social y la salud. El mecanismo para coaccionar por parte de la organización es la promesa de acceder a un aumento en la jerarquía. Las sanciones sociales en ambos casos son la expulsión del grupo y la estigmatización.

Es en el modelo mismo de la organización que privilegia valores como la participación, cooperación e involucramiento, y que apela a la ambigüedad de su simbolismo, donde se encuentra

“de manera implícita y oculta el germen de nuevas formas de violencia en el trabajo. Ellas se esconden bajo las premisas de una funcionalidad necesaria para la satisfacción de necesidades sociales (eficiencia-eficacia, excelencia, calidad, etc.) del repoblamiento de principios y valores en la organización (honestidad, creatividad, involucramiento), de la facilidad de su aplicación y de la certeza de sus resultados.” (Montaño en Peña; 2007:68).

Prueba de ello son efectos visibles como la aceptación de la “normalidad” del accidente y el propio abandono al cuerpo que conduce a altos niveles de enfermedades laborales, que claramente nunca se reportan, porque se asume que “es parte del trabajo”, parte de colaborar, “ponerse la camiseta” y por supuesto “ser proactivo”. Relataremos brevemente que cuando Fernando sufrió el accidente que implicó la mutilación de una de sus extremidades, llevaba varios días cubriendo turnos extraordinarios. El supervisor había solicitado que él se

presentara nuevamente a cubrir otro turno, y él, a pesar del cansancio que para entonces tendría acumulado en el cuerpo y en la mente, se vio obligado a “participar”. El dinero le venía bien, porque su sueldo era sumamente bajo. Todos estos factores ocasionaron que en un descuido una máquina lo atrapara. La mayoría de los accidentes que ocurren en FUSA tienen características similares donde la obligación a “participar” es uno de los factores involucrados, con toda la carga simbólica que éste compromiso implica.

Capítulo 8: Medición y control del proceso.

Objetivos organizacionales

Una de las principales bases sobre la que se fundamenta la estructura en FUSA es el establecimiento de la medición de logros basada en objetivos. Estos se despliegan a partir de decisiones tomadas por el corporativo al que pertenece esta empresa y de su cumplimiento depende que continúen en funciones todas las filiales. Los objetivos son monitoreados diariamente en una serie de indicadores que debe ser reportada por la Gerencia General, lo que asegura al corporativo que también se están llevando a cabo las estrategias que se han concebido. En este punto encontramos que se persigue sobre todo mantener las actividades institucionalizadas y la medición es privilegiada como herramienta de “propiedad de orden, lo cual implica que se opone al desorden, distinguiéndola de la ausencia de procesos reproductores” (Jepperson; 2001:200). La premisa que anima esta institucionalización es que nada debe escapar de las previsiones que el Corporativo decide, así que todo habrá de funcionar de acuerdo a lo establecido por él, para hacerse previsible y, por lo tanto, controlable.

Cuando aludimos a la condición de institucionalización que actúa en la medición, encontramos dos tipos primarios de los que hemos hablado antes: la cultura y los regímenes. En este capítulo hablaremos de los últimos por las cualidades que los regímenes tienen, donde existe un “sistema de autoridad central (reglas y sanciones explícitamente codificadas)” (Jepperson; 2001:203).

En los capítulos anteriores nos hemos enfocado principalmente a la institucionalización que pertenece a la primer tipología, donde la cultura funciona como “reglas, procedimientos y metas sin representación primaria en la organización formal y sin el control y la sanción por parte de alguna autoridad ‘central’ ” (Jepperson; 2001:203). Cabe señalar sin embargo que aunque nos enfoquemos a los regímenes, éstos no excluyen del todo componentes culturales,

sino que los incorporan también como parte complementaria, pero éstos son la base.

El Corporativo pretende establecer regímenes cuantificables que deriven en la formación de una estructura organizacional, de preferencia idéntica en cada una de las empresas que le pertenecen, y con esto simplificar los trámites, los mecanismos de control y sobre todo el entendimiento racional de las funciones. Para ello se sirve de modelos que resultan ser un compendio de mitos que esta organización transnacional ha acuñado a través de sus más de 100 años de existencia, mitos que aparentemente han conseguido convertirse en premisas rentables para obtener ganancias en sus procesos. De este modo, la estructura de FUSA está condicionada por “las estructuras formales de muchas organizaciones en la sociedad posindustrial, [y] refleja dramáticamente los mitos en sus ambientes institucionales” (Meyer y Rowan; 1977:341).

El primer lugar donde se observan estos mitos es en los indicadores de la empresa. Ellos han sido concebidos para ser comparados con unos objetivos predeterminados y valores numéricos que deben ajustarse a las necesidades de productividad del corporativo, así que cuando existe una discrepancia entre la dualidad objetivo-indicador, se detona una serie de actividades planificadas de las que da cuenta la Gerencia General, idénticas a las de otras filiales a pesar de que ni siquiera pertenezcan al ramo de la fundición. Esto resulta de gran importancia puesto que se reduce a las filiales a objetos intercambiables, su equivalencia las conduce a convertirse únicamente en capital.

Los mitos generan objetivos, y estos determinan el patrón estructural que reajusta su lógica adaptándola a las condiciones impuestas por el corporativo. Conocer los ejes que son considerados centrales para la medición de la eficiencia, permite también comprender cómo se ha gestado la estructura y a que obedecen sus características particulares, puesto que en ellos se hallan los mitos organizacionales. En el caso de FUSA son los siguientes seis:

1. Entregas: La capacidad instalada para la producción de manufactura de fundición es 1500 toneladas diarias que se distribuye entre 10 diferentes productos. Las entregas requeridas tienen variaciones determinadas por la mezcla de productos que requiere el principal cliente, la Planta de Ensamble y Maquinado (PEM) por lo que los resultados de producción no son medidos en cantidad de toneladas producidas, sino en la suma de productos solicitados y entregados en el tiempo requerido por esta empresa. En este indicador, los departamentos involucrados son el área de Embarques de material y de Producción.
2. Productividad: De acuerdo a la cantidad de productos solicitados por los clientes, se determina una cantidad de ventas en millones de dólares que habrán de realizarse durante cada mes, monitoreado los productos transferidos (que se denominan “vendidos al cliente”) y son tasados financieramente en el estado de resultados de la empresa. Para este indicador el departamento que realiza las mediciones es Producción.
3. Calidad: Los indicadores de calidad son medidos como “partes por millón” (ppm’s), que refiere a la cantidad de productos defectuosos producto del proceso de manufactura. La cantidad de ppm’s que genera la organización se traduce en costos de producción adicionales. El encargado de reportar los datos es el departamento de Calidad.
4. Eficiencia Global de los Equipos (OEE): Este indicador es un factor determinado a partir de la cantidad de tiempo no productivo de la maquinaria, el número de piezas defectuosas producidas en cada estación de trabajo y la producción teórica estimada de la maquinaria. El indicador de OEE es estimado para toda la empresa y el porcentaje es monitoreado también por el corporativo. La eficiencia es medida por el departamento de Mantenimiento Preventivo y Correctivo, que también establece planes diseñados internamente para evitar los paros de maquinaria y los defectos ocasionados por el mal funcionamiento de los equipos. El tiempo no productivo de los equipos ocasionado por cambios de modelos es reportado por el departamento de Manufacturas.

5. Seguridad: este indicador revela la cantidad de accidentes incapacitantes que se generan por motivo de las operaciones normales de la empresa. Los indicadores principales son el número de días perdidos por los empleados a raíz de accidentes ocurridos dentro de la organización y fuera de ella, en el trayecto de los empleados a su casa. Este indicador es monitoreado directamente por el Corporativo y los programas de implementación de acciones correctivas y preventivas son delineados también por este, implementados por el departamento de Seguridad e Higiene Industrial.
6. Gente: este apartado no es monitoreado por el Corporativo, sin embargo se implementan acciones que han sido solicitadas por él. La organización posee cierta autonomía sobre las mediciones que se realizan al respecto de este indicador, centrado principalmente en la capacitación. Los principales instrumentos de que se apoya son dos; el sistema de Categorías, que involucra el conocimiento técnico a nivel del Núcleo Operativo y las Certificaciones de ciertos roles de acuerdo a sistemas de competencias y medición individual para las Áreas de Gestión.

A partir de lo anterior es posible determinar que la organización tiene como mito, en un lugar privilegiado, la eficiencia en los procesos productivos como medio para la obtención de beneficios económicos. Los índices de desempeño que instrumenta el Corporativo tienden todos medir el grado en que se cumple la eficiencia. Es entonces que las interacciones entre los departamentos, grupos y miembros de la organización también están acotadas por un diseño de la estructura funcional y utilitaria, donde los miembros se organizan en departamentos que poseen actividades definidas que obedecen a una lógica racional eficientista en la que la estructura es “una forma para promover resultados valiosos en un contexto en particular que sirva de base para la acción” (Bobrow y Dryzek; 1987:201, en Goodin; 1996:49).

En cuanto a la medición, se han observado varios puntos que generan diferenciaciones que después se convierten en fuentes de violencia simbólica en esta organización.

En primer lugar los mecanismos de control se supeditan a la medición, más concretamente a los valores numéricos de los indicadores. Estos acotan (o pretenden hacerlo), los sistemas de intercambio simbólico únicamente a la obtención de resultados. El discurso formal del control de indicadores funciona de manera totalitaria al dejar de lado cualquier elemento que no intervenga de manera directa en la obtención de eficiencia.

Y con el sistema simbólico vienen también los signos de distinción, que se establecen entre aquellas actividades encaminadas a la producción o la generación de beneficios económicos y las que no colaboran a ello directamente. Esta diferenciación se encuentra presente, entre grupos productivos y otros que no tienen injerencia evidente como los de mantenimiento de infraestructura (Servicios generales, Limpieza o Manejo de materiales). Los ámbitos en que esto puede observarse son los sueldos y prestaciones percibidos, las oportunidades de ascenso dentro del organigrama y conductas de segregación de espacios, interacciones, aprendizaje y eventos sociales.

En segundo lugar, después del reduccionismo del sistema simbólico, existe una perspectiva parcial sobre lo que ocurre en las filiales, pero aun así se privilegia a quienes tienen un mayor tramo de control y también son responsables de toma de decisiones, a pesar de la ignorancia sobre las operaciones, y quienes a pesar del conocimiento no poseen privilegios para hacerlo. La diferenciación en este caso ocurre entre las instancias corporativas y las de FUSA. Los miembros del corporativo se encuentran en un nivel superior a los integrantes de las filiales, quienes no poseen la capacidad de participar para fijar sus propias metas, y sólo se les considera para que cumplan con dos características principales: obediencia sin resistencia de las estrategias fijadas y cumplimiento a los objetivos. No hay reciprocidad en las relaciones cuando se supeditan a la medición, simplemente las posiciones privilegiadas de quienes dictan lo que se debe hacer y las no privilegiadas de quienes lo acatan.

Prueba de ello son las reuniones semanales donde el Gerente General de FUSA expone los resultados de la empresa ante los representantes del Corporativo.

Estas sesiones se realizan remotamente, en inglés y cada empresa del grupo posee una cantidad limitada de minutos para expresar sus planes, no hay espacio para verter opiniones, ni otras menciones “intrascendentes”, esto es, ningún comentario les es permitido a las Gerencias de las filiales, los únicos con el poder de expresarse y cuestionar los indicadores son los integrantes del Corporativo. Es entonces que el discurso se convierte en un elemento ambiguo donde múltiples interpretaciones son percibidas de uno y otro lado de interacción, esto porque dado que las conferencias se realizan en inglés, la comprensión de lo que ocurre en ellas depende de las habilidades en este idioma del Gerente General, además de las interferencias ocasionadas por los medios de comunicación, todo esto sumado a la pobreza de la información sobre lo que realmente ocurre en la planta de fundición que ya contienen los indicadores numéricos expuestos.

La medición en esta organización propicia que aparezcan mecanismos de violencia simbólica, donde un valor numérico es susceptible de convertirse en un signo de distinción y afecta a todos los niveles jerárquicos, calificando su contribución con el objetivo fijado como primordial para la existencia de la empresa. Para realizar un análisis más próximo a lo que sucede en la medición y qué relaciones surgen o se ven afectadas por ella, nos aproximaremos a su reproducción y efectos en las relaciones de los actores organizacionales a través de la estructura.

Las relaciones que se establecen a partir de la medición

La medición la visualizamos en este trabajo como una herramienta de gestión de la empresa que sirve como medio de control para subordinar los intereses de los actores, grupos y organización, a un Corporativo invisible cuyo último fin es producir ganancias financieras. La medición se integra a partir de los objetivos predefinidos, de los que se derivan indicadores numéricos para cuantificarlos, estrategias y planes desde un nivel global que abarca a toda la empresa, hasta las acciones individuales de cada miembro para su cumplimiento. Los resultados arrojados por las mediciones en todos los puntos del proceso se comunican en un

flujo ascendente a través de una serie de documentos, que introducen variables que se hacen más específicas mientras los niveles jerárquicos disminuyen.

La lógica de todo este sistema funciona a partir de un modelo estructural que se ha establecido para todas las filiales del Corporativo y también para las empresas que tienen el giro automotriz, contenido en la norma ISO TS-16949. Este propone que la empresa debe actuar como un sistema en el que existen “entradas” y “salidas” en los extremos, mientras que en medio se encuentra el “proceso”, que es la secuencia de actividades que se seguirán para transformar todo tipo de entradas (materiales, humanas, de información), en las salidas (productos) que los clientes demandan. Un extracto de esta visión se encuentra en el apartado de Enfoque de Procesos en el que se especifica que:

“Para que una organización funcione en forma efectiva, tiene que determinar y administrar un cierto número de actividades relacionadas. Una actividad o conjunto de actividades que hacen uso de recursos, y administradas a fin de permitir la transformación de entradas en salidas/resultados, puede ser considerado como un proceso. A menudo, el resultado de un proceso integra directamente la entrada de un proceso siguiente.”⁴⁶

Así la medición controla: las actividades de la organización, el uso de los recursos, y la estructura que asume la organización para que dichas actividades se lleven a cabo, las relaciones entre procesos internos y por supuesto los resultados obtenidos de todo ello, además de las relaciones humanas.

En el diagrama de la Figura 8.1, que se encuentra en el mismo apartado de la norma ISO TS-16949, es posible encontrar una multiplicidad de elementos que adquieren significado para los actores organizacionales: el proceso, los clientes, el Sistema de Administración de Calidad, el mejoramiento continuo y por supuesto la medición, el análisis y el mejoramiento, relacionados con la satisfacción de los clientes. Todos estos puntos aparecen continuamente en el discurso que impone

⁴⁶ Apartado 0.2 Enfoque de Procesos, de los Requerimientos de Sistemas de Administración de Calidad - ISO 9001: 2008, en la Especificación Técnica ISO TS-16949 para las Organizaciones Automotrices de Partes para Producción y Servicios Relevantes.

el Corporativo y en este trabajo adquieren relevancia ya que cada uno aparece como un símbolo que contiene las creencias, valores y la percepción de la realidad⁴⁷ de los actores con respecto a sus relaciones dentro y con la organización y están inscritos dentro del Núcleo Discursivo de FUSA

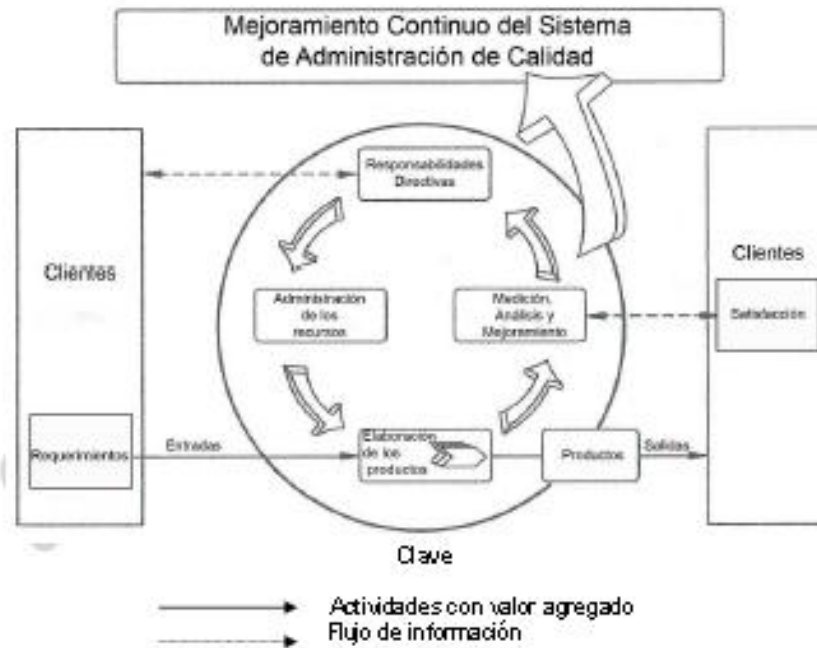


Figura 8.1: Modelo de un sistema de administración de calidad basado en procesos⁴⁸

Los símbolos del Modelo de Administración de Calidad, por su cualidad de símbolos, “permanecen ambiguos por una multiplicidad de significados, evocando emociones, e impeliendo a los hombres a la acción (Cohen; 1976:23)” (Gagliardi; 1990: 8), siendo reinterpretados para abstraer la realidad compleja y con ello modificar su percepción, con el fin de continuar con el sistema estructural de la

⁴⁷ Consideramos estas tres características de los símbolos a partir de los factores de orden de la cultura considerados por Gagliardi “dos órdenes de factores son consideradas los componentes de la cultura: creencias y valores [...] un tercer componente fundamental de la experiencia humana, “pathos”, la forma en que percibimos y “sentimos” la realidad (y sus representaciones)” (Gagliardi; 1990: 13)

⁴⁸ Página xi del Apartado 0.2 Enfoque de Procesos, de los Requerimientos de Sistemas de Administración de Calidad - ISO 9001: 2008, en la Especificación Técnica ISO TS-16949 para las Organizaciones Automotrices de Partes para Producción y Servicios Relevantes.

organización, basado en “acumulación y comunicación de experiencias” (Alvesson y Berg; 1992: 212).

Es a partir de este sistema simbólico que se conforma como un modelo de gestión, que se determinan las relaciones estructurales de normalización, contractual (de la característica de formalización) y de influencia (centralización).

Hablando primero de la normalización de las relaciones, se observa en el caso que ésta ocurre porque todas las actividades que se realizan en la organización deben ser normalizadas, para apearse al proceso prediseñado, mientras menor discrepancia entre la práctica y el discurso formal de la norma, mayor será el valor percibido de estos puestos o grupos de puestos que las realizan. En el Manual de Calidad de la empresa se detallan los procesos principales: la elaboración de productos, los sistemas de administración, el mantenimiento a maquinaria y herramienta de medición, el suministro de recursos (incluyendo al “recurso humano”) y por supuesto las especificaciones que deben cumplir quienes se ven involucrados en toda la organización.

Debido a las cualidades técnicas de ésta norma, todos los procesos que no se encuentran detallados en ella, son considerados periféricos. Con ello nos referimos por ejemplo a la gestión de personal, la operación del sindicato, las áreas de limpieza de planta o todas aquellas que tienen que ver con el elemento “suave” de la organización, esto es: todo aquello que no puede ser estrictamente controlado y medido en indicadores. Cabe mencionar que no existe siquiera un apartado para la seguridad de los empleados, su bienestar o su calidad de vida, tampoco para los aspectos emocionales, psicológicos o de índole personal. Estos son dejados de lado y aunque algunos son contemplados por otro tipo de normatividad como las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), la Ley del Seguro Social o ciertas legislaciones ambientales aplicables, la mayoría son considerados un factor descartable o poco importante. Quienes se encargan de estas funciones también son considerados como áreas prescindibles y se condiciona su actuación a “las necesidades de producción”.

Un ejemplo concreto de ello son los programas de mejoramiento de instalaciones o de seguridad industrial. Si no se han cumplido los objetivos de productividad, entregas o calidad, entonces los empleados son requeridos para trabajar en jornadas extendidas, lo que incrementa la probabilidad de accidentes por fatiga mental o física, y los primeros programas a los que se retira presupuesto son aquellos que no tienen injerencia directa con estos tres objetivos, como las modificaciones ergonómicas de maquinaria, el mantenimiento de luminarias, limpieza de exteriores o incentivos no contemplados en los contratos de trabajo, echando por tierra todo lo que se ha diseñado en los programas de mejoramiento de las condiciones laborales.

Las relaciones normalizadas que involucran la medición como su sistema de control, sin considerar aspectos “humanos” de los individuos y no sólo datos cuantitativos, son propensas a manifestar en ellas rasgos de violencia simbólica, donde todas las tareas no normalizadas oficialmente en los documentos técnicos son consideradas innecesarias, privilegiando roles que sólo contribuyen de manera “dura” a los indicadores financieros y de eficiencia.

Enfocándonos ahora a las relaciones contractuales, existe una relación a la que se subordina prácticamente toda la operación de la empresa: la que se tiene con los Clientes. Aquí aparecen dos puntos que fundamentan la relación: los requerimientos y la satisfacción. Grandes esfuerzos se realizan constantemente para definir, estandarizar, medir y controlar ambos, pero a pesar de todas las especificaciones técnicas y la reducción de la realidad organizacional al punto de convertirla en una *organización científica del trabajo* (OCT), esto es, “un saber-hacer mecanizado” (Ibarra y Montaña; 1987:35), donde cada operación cumple los requerimientos impuestos por los clientes, en muchas ocasiones su satisfacción no es una garantía.

Cumplir con las normas de calidad ha demostrado ser insuficiente cuando se trata de esta relación. Los contratos (tanto en documento como de palabra), son renegociados constantemente. La organización se ve obligada a ceder a nuevas condiciones que implican modificar su estructura interna, incluyendo o eliminando

operaciones, cambiar sus métodos, horarios y condiciones laborales, alterando los órdenes preestablecidos. Todo ello apoyado en ambigüedad de los requerimientos y los acuerdos contractuales, que también están inscritos en el terreno de lo simbólico y pueden ser reinterpretados a conveniencia, reservando esta capacidad al mito de que “el cliente siempre tiene la razón” aunque, como menciona un Gerente, “no siempre sabe lo que quiere”.

La violencia simbólica en la relación contractual ocurre en la obediencia total a las normas del Sistema de Calidad, que indican tácitamente que la organización y sus miembros no tienen ningún poder de decisión sobre los objetivos, los productos que manufacturan o la capacidad de decidir la mejor forma de realizar sus operaciones, jamás existe una “decisión deliberada de una consciencia ilustrada sino en la sumisión inmediata y pre-reflexiva de los cuerpos socializados” (Bourdieu; 2000:6). Es un dicho extendido en la empresa que “el que paga manda”, así que la sumisión a esos clientes, que generalmente son más una idea que una realidad, ocasiona patrones de comportamiento obediente en todos los miembros.

Aunado a ello, se plantea en FUSA que los clientes no sólo son externos, sino que existe una clase particular llamada “cliente interno”. Nos explica un ingeniero que “los clientes internos son los departamentos que reciben las salidas de otros procesos, así que todos están conectados en la cadena de valor”. Este sistema de “clientes”, tiene la misma lógica de subordinación de cumplir con requisitos poco explícitas y una satisfacción que ocasiona incertidumbre a los mismos “clientes” y a los “proveedores” de esta cadena de regulaciones basada en mediciones ambiguas. Se ha preguntado a varios responsables de procesos si se encuentran “satisfechos” con el producto que reciben y las respuestas, pero a nadie le queda totalmente claro quiénes son sus proveedores y cómo se mide el grado de satisfacción, aunque las observaciones hechas generan más un sentido de incomodidad y queja con otros departamentos, con las mismas características de vaguedad: “nunca nos entregan en tiempo y forma”, “no están comprometidos con las metas”, “no nos atienden cuando lo solicitamos”. Nuevamente aludiendo a la

complejidad de significados simbólicos, el reduccionismo de las normas y las mediciones exigidas por ellas no son suficientes para aprehender la realidad organizacional.

En último lugar trataremos la relación de influencia, que quizás es la más fuertemente vinculada con la medición, ya que se enfoca en los segmentos jerárquicos que pueden tomar decisiones para lo que se sirven, como un instrumento que aumenta su legitimidad, de la medición como una forma de evaluar y justificar su actuación, adquiriendo una expresión imaginaria a modo de fetiche.

Podemos observar en FUSA una diferenciación particular: los puestos que están más cercanos a los clientes son los más valorados y su cercanía implica una mayor capacidad de ejercicio de poder. Las “responsabilidades administrativas” del diagrama de proceso, se refieren a la negociación entre los requerimientos de los clientes y las capacidades de la empresa. Los encargados de este contacto directo (si es que se llega a establecer), son quienes tienen las posiciones más altas: la Gerencia General, los encargados de Ventas y Finanzas (el Contralor Central) y algunos departamentos que reportan directamente al Corporativo sin depender únicamente del control de la Gerencia de Planta. Una regla general se cumple en FUSA, mientras más lejos se encuentre el puesto de los clientes, su posición jerárquica es menor.

Todas las decisiones que el ápice directivo de la organización toma, deben estar sustentadas en los resultados de los indicadores definidos por el Corporativo, sus estrategias y los recursos para llevarlas a cabo sólo tienen que enfocarse en la satisfacción de los clientes externos, dejando de lado los “clientes internos” en lo que parece un discurso sólo dirigido a fomentar la obediencia de los miembros.

Pero las decisiones son evaluadas también para determinar la actuación de los directivos de FUSA, cualquier fallo o queja es causa de sanciones que pueden involucrar sólo a este segmento jerárquico o a toda la organización. Por otro lado, la buena actuación de la empresa, calificada como satisfacción, conlleva también

la asignación (o por lo menos la promesa) de recursos. Las recompensas y castigos en las relaciones en el triángulo empresa-Corporativo-cliente, derivan también en el condicionamiento de la estructura hacia el interior, creando mecanismos de control de los actores a las metas numéricas que veremos a continuación.

Subordinación al objetivo

El objetivo principal de FUSA es, como ya lo hemos mencionado, aumentar la eficiencia en la producción y lograr con ello la mayor ganancia posible. Anabel nos ha contado su propia visión sobre la participación que ella tiene dentro del logro de esta meta organizacional:

“Aumentar la productividad es algo multifactorial. No digo que sea por mí, ni por lo que he hecho, pero a partir de las certificaciones la gente se siente más participativa y eso aumenta su eficiencia, se quedan a horas extra y no se les paga, porque lo hacen para aprender”

Mientras lo dice se arrellana en el asiento y echa los hombros para atrás. Sobre todo cuando llega a la parte en que se niega como una parte importante dentro del programa de certificaciones del personal. Legítima su actuación dentro de la empresa por medio de ceñirse a una estrategia técnica, que como luego nos explica, ha sido sugerida, implementada y monitoreada por ella. La realidad que experimenta en cuanto a su injerencia y aportaciones a los resultados de la eficiencia productiva de la organización, demuestra que se ha desarrollado un apego con las funciones y los indicadores que miden su actuación.

La relación de apego que el actor desarrolla comienza con la creación de un vínculo con los objetivos que la organización ha definido. Como se observa en el comentario de Anabel, la lógica gira siempre hacia el “aumento” o “disminución” de cierta característica que se está midiendo, ya sea un aumento de la productividad, de la eficiencia, de la participación, o una disminución en los pagos de horas extra. Estos parámetros delimitan el trabajo que ella realiza, y de su evaluación positiva

también depende que a ella misma se le considere un elemento valioso o no dentro de la empresa.

Como hemos explorado anteriormente, las condiciones para la formación de vínculos afectivos entre dos elementos de una interacción son: las expectativas y las sanciones (Turner; 2007:83). Todos los actores experimentan expectativas que tienen el deseo de ver cumplidas, donde sus intereses, están condicionados por las convenciones sociales que la misma estructura crea. Es entonces cuando entran en juego elementos como la necesidad de ganancia, logro, avance y reto (Hofstede; 1997:81) a modo de intereses condicionados dentro de la organización, aunados a los intereses personales de cada actor. En el afán de alcanzar sus objetivos, los sujetos comienzan a “engancharse” con los de la organización.

El vínculo afectivo, sin embargo, también exhibe la existencia de una sanción que impida el cumplimiento de las expectativas. En este caso, las sanciones no son del todo explícitas en el discurso, sin embargo tienen que ver con la inaceptabilidad de la persona como trabajador. Cuando se imponen mediciones de desempeño grupal e individual, el discurso de la organización es que mientras se cumplan o superen los objetivos, los sujetos estarán en el margen de lo aceptable.

Ambos elementos crean tal tensión interna en los individuos, que para solucionarla se asume que la única salida posible para evitar la contradicción entre las expectativas y las sanciones, es someterse a lo que el sistema estipula como aceptable (Aubert y Gaulejac; 1991:111), derivando en un apego a los objetivos de la organización. Ahondando ello, Aubert y Gaulejac apuntan como mecanismo necesario de la solución del conflicto interno que se vive al estar permanentemente enfrentados a la evaluación, una fuerte identificación con el sistema; sólo así el empleado obtiene los beneficios y gratificaciones que ofrece la empresa, pero para lograrlo debe cumplir con tres condiciones necesarias: aceptar las limitaciones, las órdenes y las tensiones que el sistema implica.

Es por ello que las mediciones, sobre todo las que se hacen como monitoreo individual, generan un apego tal que consiguen la adhesión completa, efectiva y psicológica del individuo al sistema. Aparecen también los dos elementos que refuerzan esta relación afectiva entre los individuos y las metas organizacionales,

la dualidad entre dos aspectos denominados “*soft y hard*”, donde se sintetiza lo que ocurre en esta relación de amor-odio con la medición.

El primer elemento, lo *soft* (que corresponde a las expectativas) es “todo lo que es inmaterial, como la calidad de vida, las relaciones en la empresa, la felicidad de trabajar, el ambiente, la convivencia, el éxito y la prosperidad” (Aubert y Gaulejac; 1991:115). Dentro de la empresa, estos elementos son explotados para lograr la percepción en el personal de que ésta suscita y colma el deseo, con todo lo que proporciona una sensación de riqueza, poder, compañerismo, aceptación o incluso la virilidad de que tratábamos en el anterior capítulo.

De estos reforzadores encontramos muchos casos dentro de la empresa, pero sirvan los siguientes ejemplos para ilustrar a lo que nos referimos. Una palabra mencionada en muchas ocasiones por Anabel es “desarrollo”, además de “participación” y “subir”, como lo demuestra cuando preguntamos sobre prestaciones adicionales en FUSA:

“A los [empleados] que tienen secundaria se les ofrece también la Preparatoria, porque tenemos un sistema abierto, pero cuando obtienen sus certificado se dan cuenta que van subiendo en sus categorías y que su desarrollo está aquí mismo”

En este comentario muestra en buena medida lo que se hace para generar el apego inicial: se ofrece la posibilidad de acceder a mejores condiciones de trabajo, en este caso de alcanzar una categoría mayor o niveles superiores de estudio⁴⁹. Sin embargo todos estos ofrecimientos permanecen en la ambigüedad sobre todo para los puestos que no poseen sistemas instrumentados de medición y recompensa. La promesa de “desarrollo” puede ser interpretada como aspirar a un puesto mayor, mejorar el salario, aumentar su capacidad de decisión o cualquier otro interés que vislumbre el empleado, la empresa entonces hace lo necesario para que éste mantenga la esperanza de que así será, repitiendo constantemente

⁴⁹ En este caso en particular es notable que a pesar de que se ofrece casi siempre el acceso a educación Preparatoria, los estudios superiores no son promovidos entre el personal a ningún nivel jerárquico. A quienes ya poseen una Licenciatura, no se les facilitan medios para realizar su titulación o para estudiar niveles de Posgrado. La educación se limita y como ya lo mencionamos, esto permite que empleados con menor preparación acepten las condiciones de trabajo impuestas por la organización.

el discurso del desarrollo, el crecimiento personal o laboral, las ganancias compartidas que podrán experimentarse una vez que se consigan y más que se transmite en cada oportunidad que es posible como veremos a continuación.

Durante una Junta de Comunicación mensual, uno de los expositores menciona entre los “logros alcanzados” la disminución de los PPM’s (partes defectuosas por millón producido) y todos los beneficios de confianza, inversión y sobre todo la posibilidad de atraer mayores “posibilidades de negocio”. Todos aplauden y el expositor afirma que “mejorando la calidad, demostramos que somos mejores también nosotros”. Vemos nuevamente la promesa de conseguir el “soft” que ofrece la empresa, un supuesto beneficio muy vago e impreciso para los trabajadores en lo individual y la posibilidad de obtenerlo ligada al cumplimiento de un objetivo.

Pero también existe lo que se considera el “hard” que es “el reverso del deseo y del éxito, es el fin del placer, la dureza del sistema, el conflicto permanente” (Aubert y Gaulejac; 1991:117), que representa “el miedo a verse excluido de quienes disfrutaban del triunfo” (Aubert y Gaulejac; 1991:117). El hard representa lo que se debe realizar para conseguir los beneficios que ofrece la empresa; éstos son condicionados a quienes comprueban a través de los indicadores que se han adherido completamente al sistema de medición, que comprenden el funcionamiento de la ideología y que lo aceptan del todo.

En esta aceptación incondicional y adherencia a lo que la organización plantea, está implícita la violencia simbólica de la medición. La sanción que puede experimentarse de no someterse a la exigencia de estas mediciones incluye desde convertirse en lo que llaman “un muerto viviente, que tras disminuir su rendimiento o desajustarse, se ve obligado a aceptar, bajo el disfraz de una promoción, un puesto no operativo que todo el mundo sabe que equivale a dejarte de lado” (Aubert y Gaulejac;1991:117), experimentar angustia constante por no alcanzar los beneficios del “soft” de la empresa, el rechazo del grupo por considerar que se afecta al logro de los intereses de los demás o la exclusión completa de la organización siendo el que no “dio el ancho”. Ante estas sanciones, el individuo

se apega más y más a conseguir los resultados esperados y se somete completamente a todo el complejo de evaluaciones.

Es así que “la violencia simbólica termina por transformar los intereses del poder en nuestro sentido común” (Méndez; 2005; 272), comulgando con una lógica en la que al parecer las necesidades y objetivos perseguidos por la empresa e incluso el Corporativo son los propios, incluso creando una precepción de la realidad en que se ve a la organización como “un ser superior y divino que gobierna de manera natural y racional nuestras vidas” (Ibarra y Montaña; 1987:30), que proporciona la satisfacción de todas las necesidades, individuales, grupales y sociales, lo que finalmente “procura salud, fuerza y permanencia a las organizaciones: [este] mito era y sigue siendo un imperativo para asegurar el funcionamiento racional, armónico y equilibrado de las mismas” (Ibarra y Montaña; 1987:30).

La subordinación a los objetivos difiere en algunos aspectos a la subordinación a otros elementos, como a un grupo o a una persona, y aporta nuevas características a la violencia simbólica, en éste caso no sólo permea en las relaciones entre miembros o grupos, sino que se experimenta incluso como algo que atañe a toda la organización, y ocurre

“...cuando la subordinación no es a un individuo o a una pluralidad sino a un principio impersonal, objetivo. En este caso queda excluida toda acción recíproca, al menos la inmediata; lo cual parece ser causa de que esta forma de subordinación no posea el elemento de la libertad. El que está subordinado a una ley objetiva se siente determinado por ella, pero no la determina en modo alguno; no tiene la menor posibilidad de reaccionar de una manera que afecte a la ley misma.” (Simmel; 1986:211)

Es en la incapacidad de tomar decisiones sobre los objetivos que se encuentra una de las mayores restricciones de esta empresa, en todos los niveles. Al ser incapaces de fijar sus propias metas, pues estas son impuestas por el Corporativo, FUSA en su calidad de empresa filial bajo el régimen de maquila pierde también la libertad de influir en las acciones que se realizan dentro de ella. La subordinación a las mediciones repercute en otros conflictos ocasionados por esta limitación y

que actúan a un nivel que no se toma en cuenta en este tipo de modelos de trabajo, como la pérdida de confianza por la medición del desempeño y la minimización de la posición social de los miembros respecto a quienes imponen sus objetivos, como veremos a continuación.

Confianza y medición de desempeño

En cuanto al discurso originado en FUSA, la necesidad constante de apegarse a los requerimientos normativos de estandarización de las actividades productivas genera una variedad de documentos de producción y calidad que son elementos de restricción y limitación. Ya se ha dicho que ellos acotan la actuación del trabajo diario de los miembros a las respuestas también predeterminadas para los problemas que surgen en el ejercicio productivo. El comportamiento de los actores sociales durante su desempeño operativo dentro en la empresa se ve afectado por las reglas de un modelo que reduce todo lo que ocurre dentro de la organización a una maquinaria que únicamente debe satisfacer las expectativas de eficiencia corporativas.

Sin embargo la realidad resulta ser mucho más compleja y la mayoría de los aspectos relacionales y de proceso no encuentran cabida en este reduccionismo, por lo que las muchas situaciones imprevistas ocurridas durante la operación deben ser también resueltas. A pesar de los controles que se instrumentan para que se sigan al pie de la letra las actividades diseñadas para cada rol, como largos periodos de capacitación, la creación de una base de castigos y faltas administrativas o la actualización constante de los métodos de trabajo por parte de supervisores e ingenieros, en la práctica diaria, no se llevan a cabo como han sido concebidas.

Esto crea la brecha para conseguir la libertad que los estrictos indicadores marcan, sin embargo también involucra dos nuevos aspectos dentro de las relaciones entre los puestos de trabajo: la confianza y la discrecionalidad de la aplicación de las normas. Ambos se basan en la experiencia de los actores para

resolver problemas y tomar decisiones para las que no existen soluciones estandarizadas.

En el primer aspecto, la confianza, el modelo normativo da determinada forma a la estructura formal, pero se crea una estructura paralela que sustenta el funcionamiento de la primera y que permite que las actividades diarias se realizan de manera ordenada. Esta estructura alterna contiene elementos institucionales que se encuentran en el Núcleo Discursivo de la organización y se convierte en un elemento reconocido y legítimo porque “lo que da legitimidad a las organizaciones institucionalizadas y les permite parecer útiles, a pesar de su falta de validación técnica, es la confianza y buena fe de sus participantes internos y de sus componentes externos” (Mayer y Rowan en Powell y DiMaggio; 1999:99).

La confianza y buena fe de los miembros es un derivado de la relación afectiva que han desarrollado con la medición pero también es, paradójicamente, un rechazo a ésta. La conciliación de estos dos aspectos ocurre a través del compromiso que se adquiere con los valores, las creencias y las prácticas de la empresa, por lo que se acepta también cumplir con los objetivos establecidos, con la finalidad de contribuir a mantenerla en funcionamiento, esto lo explican Meyer y Rowan de la siguiente manera:

“Cuanto más se deriva la estructura de una organización de mitos institucionalizados, más mantiene la ostentación de confianza, satisfacción y buena fe, interna y externamente. Los compromisos creados por la ostentación de moral y satisfacción no son afirmaciones vacías de mitos institucionalizados. Los participantes se comprometen no sólo a apoyar la fecha ceremonial de la organización, sino también a hacer que las cosas funcionen atrás del telón. Los participantes comprometidos se encargan de una coordinación informal que, aunque a menudo es inadecuada formalmente, mantiene las actividades técnicas funcionando sin problema y evita problemas públicos. En este sentido, la confianza y la buena fe que generan las acciones ceremoniales no son fraudulentas. Incluso pueden ser el medio más razonable para que los participantes realicen sus mejores esfuerzos en situaciones a las que hacen problemáticas los mitos institucionalizados contrarios a las demandas técnicas inmediatas” (Mayer y Rowan en Powell y DiMaggio; 1999:100).

Sin embargo los elementos institucionales, al no estar reconocidos por las prácticas de trabajo “oficiales” o apegadas a la norma, ocasionan conflictos entre los actores de diferentes departamentos. Los conflictos aparecen sobre todo cuando: no existe una homogenización de los códigos comunicacionales en los diferentes departamentos, nuevos miembros externos se han incorporado a la organización, existe algún cambio en la gerencia (generalmente éstos son seguidos de un intento de “reordenamiento” de las actividades operativas, técnicas y de servicio) o por la adopción de nuevos modelos de gestión forzada por el corporativo. Todos estos puntos son de carácter histórico y su análisis conduce a desentrañar algunos elementos que pueden contener información valiosa para apreciar incidencia de violencia simbólica basándonos en esta característica estructural.

En los casos mencionados, ocurre una alteración en el orden institucional y se corre el riesgo de que los actores perciban la obligación de apegarse a la estructura formal como una amenaza a la confianza y la buena fe que ellos reciben y otorgan a través de su compromiso. Al vulnerar la confianza dentro de la empresa, las evaluaciones e inspecciones son consideradas un elemento de violencia simbólica para esta empresa, porque al ser “afirmaciones públicas de control social” implican que los actores no realizan las actividades de buena fe, minimizando el compromiso que ellos ofrecen a la organización a pesar de los inconvenientes que puede ocasionarles y “tal violación disminuye la moral y la confianza. Así, la evaluación y la inspección socavan los aspectos ceremoniales de las organizaciones.” (Mayer y Rowan en Powell y DiMaggio; 1999:101)

Pero mantener la confianza y la buena fe en la organización no es una garantía de un buen funcionamiento ni apego a las reglas porque esta ventana de libertad de los actores puede convertirse en un arma de doble filo y generar otro tipo de problemática. Es entonces que se desencadena el segundo aspecto de las relaciones entre individuos y medición que se ha observado en FUSA y que aquí hemos denominado la discrecionalidad de la aplicación de la norma.

Buscando mantener el equilibrio entre la estructura formal y alterna, se da también el juego de caer en los extremos al reproducir las tres prácticas de generación de

confianza “evitar, ser discreto y "hacerse de la vista gorda" (Goffman, 1967, pp. 12-18)” (Mayer y Rowan en Powell y DiMaggio; 1999:99). Cuando se evita la evaluación y esta se extiende a aspectos técnicos, no únicamente a la evaluación de características cualitativas individuales o personales, se corre el riesgo de incumplir con las especificaciones de los productos. Por ejemplo, si esto ocurre en el departamento de mantenimiento y se evita medir el funcionamiento de la maquinaria o se “hacen de la vista gorda” con alguna anomalía, provocada o no, esto puede ocasionar accidentes.

La discrecionalidad para aplicar la norma sucede también cuando en aras de mantener niveles aceptables en los indicadores, se alteran los instrumentos de medición, los documentos en que se reportan los resultados y un sinfín de artefactos, lo que es sumamente común en FUSA. Por ello ocurren una multiplicidad de problemáticas, entre ellas las más comunes tienen que ver con mayores restricciones a los objetivos y a los beneficios obtenidos, o el establecimiento de estrategias erróneas, que ya de por sí son poco aplicables y limitadas.

Un ejemplo son los reportes de productividad, ahorros o recursos empleados en el proceso. Las gerencias desean constantemente congratularse con el Corporativo, por lo que muchas veces reportan cantidades menores de “entradas” o mayores ahorros en la “operación”, porque han obtenido mejores precios materias primas de prueba con los proveedores, se ha realizado trabajo en tiempo extra no pagado o se descuidan reparaciones importantes en la maquinaria. Esto recrudescer las condiciones en que opera la planta productiva y termina por provocar mayores problemas de los que resuelve.

El componente de violencia simbólica parece apuntar que “el fin justifica los medios” y cuando se busca obtener un resultado positivo, es válido realizar cualquier acción necesaria para cumplir con los requerimientos de la estructura formal y también de la alterna y lograr una legitimidad que se alcanza “demostrando que las decisiones alcanzan objetivos apropiados o que se han tomado de manera adecuada” (March y Olsen; 1997:105) aunque nada resulte real en la práctica.

El mito de la eficiencia

Al buscar dentro de la estructura, haciendo un análisis del objetivo primordial de existencia, que para FUSA es obtener la mayor cantidad posible de ganancia financiera, se ha encontrado que el mito institucional que se admite como válido para el cumplimiento de esta meta es la eficiencia, referente, como nos comenta un ingeniero a “producir más con menos”. Los productos que serán vendidos deben contener la menor cantidad posible de materias primas, tiempo de trabajo, horas-hombre invertidas y servicios indirectos de producción como energía, gestión o transporte. Así que todo lo que no parece incidir de manera “concreta” e inmediata es considerado un gasto innecesario y es, como dice Anabel “susceptible de mejora”, que traducido al lenguaje de la eficiencia significa, susceptible de ser eliminado o recortado.

Eso sucede con cualquier beneficio extraordinario que pueda mejorar las condiciones de trabajo de los miembros. Todas las actividades que “no agregan valor” al producto, o que como ya se explicó, no son pagadas en el contrato del cliente, entran en este grupo de elementos a ser desterrados de la operación. Una de ellas, por poner un ejemplo es la capacitación. Todos los trabajadores requieren aprender a realizar las operaciones a que son asignados, además de para hacerlas de modo “correcto” según los estándares y normas productivas, para que el conocimiento más profundo de sus implementos, herramientas y maquinaria, no suponga un peligro para su integridad. Esto entraña claramente la obligación de la organización de proveer a todos sus miembros de dichos conocimientos técnicos, prácticos y de seguridad. Sin embargo, el tiempo y costo de la capacitación no es algo que se observe de manera material en el producto, por lo tanto en FUSA se ha implementado el sistema de Categorías como un instrumento para trasladar esta obligación organizacional al trabajador. Anabel apunta:

“las categorías son un gran ahorro para la empresa en capacitación, porque ellos [los trabajadores] usan su tiempo libre y no se paga, si no tienen tiempo por la

operación entonces se quedan una o dos horas más para aprender operaciones que no conocen y no se les paga”.

La naturalización ocurrida cuando la idea de que la capacitación u otra actividad que mejora las condiciones de vida de los trabajadores, deja de ser una obligación de la empresa y se convierte en responsabilidad del trabajador implica un contenido de violencia simbólica muy alto, porque gracias a ella la organización deja de preocuparse por el componente humano y lo convierte sólo en parte de sus “activos” productivos. Este mito ha dado origen sobre todo a la externalización de los servicios que se ofrecen en la empresa. Hace diez años, la mayoría de las actividades realizadas dentro de la empresa se hacían por personal contratado por ella, y únicamente algunas operaciones de alta rotación (por su peligrosidad y desgaste físico) o de contenido técnico especializado, eran subcontratadas.

Cinco años atrás en el 2008, cuando la crisis de la industria automotriz obligó a la empresa a reducir los turnos de trabajo, la plantilla de personal de gestión y los servicios de apoyo, se vio la conveniencia de subcontratar más personal, flexibilizando la plantilla y trasladando los costos de gestión de éste personal a las empresas a quienes se contrataba el servicio. Pero los trabajadores que no podían ser subcontratados comenzaron a ser un problema, por la cantidad de costos que comportaban más allá de los salarios que se les pagaban. Así se fue instalando poco a poco el mito de la “auto-responsabilidad” y la “auto-gestión”, en un constructo institucional que tenía mucho tiempo de estarse gestando al interior de la organización: la flexibilización de la plantilla; que encontró el impulso en la caída de la demanda de autopartes de 2008.

El discurso corporativo a partir de 2006 introdujo en FUSA la visión de una realidad donde era necesario “adelgazar los procesos”, a partir de localizar y descartar sistemáticamente todas estas actividades de “valor no agregado”. Así comenzó un bombardeo constante de comunicación en slogans, implementación de nuevas técnicas de mejora continua, mantas, carteles, nuevos indicadores, juntas de comunicación de avances al personal y entre las diferentes filiales, directrices de imagen corporativa y un sinfín de información dirigida a que cada

miembro asumiera los mitos de la auto-gestión, la flexibilización y el rechazo a todo lo que “el cliente no paga”.

En la auto-gestión, todos los miembros son persuadidos de que ellos mismos controlan sus acciones y que la operación es el espacio que se convierte en su propio territorio, así que son responsables de lo que sucede en él. Esto involucra también los medios de los que se sirven para hacerla una “unidad de negocio” rentable, como los instrumentos de producción, mismos que se asignan por un periodo determinado y quedan bajo “custodia”, con la consigna de que se hagan rendir hasta el límite, aunque esto implique mal funcionamiento o la ocurrencia de lesiones; dentro de estos instrumentos también está la capacitación por supuesto. Con esta estrategia de supuesta autonomía de trabajo, se disminuyen costos y responsabilidad para la organización, pero también se potencia la participación de las víctimas de una relación de dominación, puesto que

“la negación de ejercer dominación puede ser parte de una estrategia de condescendencia o una forma de llevar la violencia a un grado mayor de negación y disimulo, como medio para reforzar el efecto de irreconocimiento y por lo tanto de violencia simbólica” (Bourdieu y Wacquant; 1992:145)

Debajo de este modelo adoptado por FUSA subyace la negación por parte de todos los miembros que se ven obligados a aportar aún más que su trabajo, ya de por sí mal pagado de acuerdo a los estándares productivos y realizado en las condiciones que ya hemos tratado en capítulos anteriores. Ahora se utiliza el tiempo libre y no se paga, sin embargo se sigue colaborando en el ciclo de negación y disimulo de la violencia simbólica porque, o bien, se considera que “así son las cosas” o se ha aceptado que el trabajador debe ofrecer un “plus” para ser considerado valioso.

Es así como se construyen las relaciones desde el punto de vista dominante. Los actores entrarán en interacción con otro sujeto, el grupo al que pertenecen u otro grupo externo al suyo y finalmente con toda la organización, bajo esta lógica de percepción de la realidad. Cada relación y acción realizada posee cierto grado de violencia simbólica, porque a partir de ella se perpetuarán las estructuras para

conseguir la finalidad de obtención de ganancias de la organización. Se ha encontrado que las víctimas participan sin ser conscientes de ello y todos estos comportamientos se institucionalizarán para quedar como parte del Núcleo Discursivo que se comparte independientemente de los mismos miembros de la organización.

Los mecanismos de control en la medición

Una gran cantidad de estandarización y la necesidad de cumplir con indicadores que provienen en su mayoría de imposiciones externas, son algunos motivos de la habilitación de mecanismos de control para asegurar que los actores se mantengan dentro de los límites de la lógica racional que impera en esta empresa, lo que acota también las alternativas de solución a los problemas presentados en el curso de las operaciones. Estos controles tienen como objetivo maximizar el trabajo de los integrantes basados en el “axioma básico de que sólo el trabajo es creador de riqueza [...] sólo un aumento de la productividad del trabajo puede favorecer el desarrollo de la acumulación de capital” (Coriat; 1993:34).

La productividad en FUSA atiende a esta lógica, es necesario eliminar todas las actividades que “no agregan valor” al producto y utilizar todos los recursos de que se dispone de la manera más eficiente, lo que obviamente incluye también a los miembros de la empresa. Para verificar que todo esto se cumpla según lo estipulado, y que se trabaje al máximo de la capacidad, es necesaria una gran cantidad de artefactos que vigilen la realización de las actividades, de acuerdo a una política que exige “hacer que el piso hable”. Esta expresión implica que cada operación y actividad debe pasar por un proceso de monitoreo que da cuenta de los “principales indicadores” del sistema productivo, por ejemplo número de piezas o porcentajes de rechazo o de tiempo muerto de las máquinas, y estos serán los parámetros que como explica un ingeniero encargado de monitorearlos, definirán “su aportación al proceso”. Todos los resultados obtenidos se simplifican de tal modo que puedan ser “observados de una sola vez”, cuando los encargados de la gestión se encuentren en las áreas.

Así las mediciones quedan expuestas a todo el personal, y posible integrarlas a otras mediciones globales en lo que se denomina “sistema en cascada”, que finalmente las integrará todas en los indicadores que fungen como un “poder puesto en manos del director general y la naturaleza numérica de los objetivos, [que] actúa para centralizar y burocratizar la estructura interna, en otras palabras llevarla hacia la forma maquina” (Mintzberg; 1992:162).

Esta forma maquina de la estructura formal interna, delinea también las características del sistema de control por medición utilizado por la organización: todos los miembros están en continua observación, es necesario que cada día se “mejore” la producción o los recursos y los indicadores quedan en manos exclusivas de los encargados de la gestión, nunca de quienes las realizan.

La formalización de la medición, funciona como un mecanismo de control, estableciendo con rigidez el cumplimiento de los indicadores, sus flujos de comunicación y las acciones a realizar para conseguir éste, es más bien bajo en la práctica. A pesar de que el modelo lo prohíbe, los empleados del núcleo operativo poseen la capacidad de tomar decisiones (acotadas en las diferencias establecidas por su posición social), que conciernen a la mejor manera de realizar sus labores, por ello tal como lo explica Hall, “si se cree que los miembros son capaces de ejercer un juicio excelente y autocontrol, la formalización será baja; si se les ve como incapaces de tomar sus propias decisiones y requerir un gran número de reglas para guiar su comportamiento, la formalización será grande” (Hall; 1996:70).

Nos encontramos ante dos discursos diferentes y contrapuestos; por un lado en la práctica rutinaria de operación, los miembros de la organización (incluyendo las áreas de soporte), realizan acciones que implican un alto grado de discrecionalidad; por el otro lado, la imposición de controles formales y pretensión de eliminar esta capacidad de toma de decisiones sobre todo en el núcleo operativo.

En esta contradicción primordial es donde se albergan factores asociados con el “significado ético y político” (Hall; 1996:70) de la formalización, que implica la

imposición de juicios de valor para categorizar las actividades y a los diferentes actores de acuerdo a sus posiciones sociales y habitus manifestados en el ejercicio de sus capacidades; esto resulta significativo cuando nos referimos a la violencia simbólica, porque además de los controles formales, se encuentran los informales.

Dentro de los controles formales están las herramientas técnicas de proceso como el Control Estadístico del Proceso (CEP), los Planes de Control y las restricciones en la Hojas de Operación Estándar (HOE) siendo todos estos documentos que advierten las vías para actuar en contingencias o para tomar decisiones, aplicables a las actividades productivas. También existen otros mecanismos directamente integrados a la maquinaria o herramientas que restringen el uso y toman mediciones de los elementos que intervienen en el proceso. Otro tipo de controles atienden a los factores que no necesariamente afectan a la producción; éstos se instrumentan para condicionar el comportamiento de los actores y están contenidos en su mayoría dentro de los contratos personales o el Contrato Colectivo de Trabajo. Estos son el resultado de negociaciones y de comportamientos institucionalizados que han encontrado legitimidad a partir de su formalización.

Los controles informales son más sutiles y tienen que ver más con los comportamientos institucionalizados, que obedecen a la forma de la institucionalización cultural (Jepperson; 2001:203), por carecer de sanciones establecidas en las normas. Estas sanciones generalmente contienen un ejercicio de poder por el personal que lo ostenta de manera “legítima”, pero lo utiliza para beneficiarse de él individualmente o para satisfacer las exigencias de la organización.

Ambos mecanismos de control pueden ser llevados a cabo por un sujeto o por cierta colectividad. En el caso de un individuo en concreto, hacia otro o hacia cierto grupo, éste debe cumplir con el requisito de encontrarse en un nivel jerárquico superior, mientras más cercano a la máxima autoridad (interna o

externa), el tramo de control que se ostenta es mayor. Además de la organización misma, otra instancia reconocida como legítima es el Sindicato.

Los controles instrumentados por un individuo por medio de la medición, tienen el objetivo de modificar a conveniencia las normas, implementando más indicadores, y sancionando en una variedad de formas las conductas que se consideran improductivas, por ejemplo remover a una persona de su puesto, cambiarla a un área que no desea, aislarla, retirar recursos para realizar su trabajo, obligándolo a intensificar el trabajo o en casos extremos reteniendo o no reconociendo ciertos pagos por actividades extraordinarias.

Cuando los controles son grupales, estos sancionan generalmente a un individuo en particular. Cuando éste no cumple con las expectativas, se busca principalmente presionarlo hasta que adopte la lógica que ostenta el grupo. El mecanismo originado es en la mayoría de los casos un isomorfismo coercitivo que “resulta de presiones tanto formales como informales” (Powell y DiMaggio; 1999:109), en donde las presiones “se pueden sentir como una fuerza, persuasión o invitación a coludirse” (Powell y DiMaggio; 1999:109). Las sanciones para quienes no cumplen pueden ir desde la recomendación, la instrumentación de sistemas de enseñanza-aprendizaje informales, la reubicación de los actores en otras actividades, e incluso la exclusión del grupo o de la empresa. Esto ocurre en muchos casos cuando alguien “no está dando el máximo”, o “no jala parejo”, lo que lleva a los otros a tomar este tipo de acciones.

La violencia simbólica en la medición y el control

Estos mecanismos de medición y control, tanto en su aspecto formal e informal, obedecen a la premisa de que,

“la mayoría de los hombres no pueden vivir sin acatar una dirección, y siendo así, buscan el poder superior que les libere de la propia responsabilidad, buscan una severidad limitativa y reguladora que les proteja, no sólo contra el exterior, sino contra sí mismos.” (Simmel; 1986:157)

En el terreno organizacional la necesidad constante de medir y controlar todas las acciones, está animada por este mito que describe Simmel, y es también lo que anima la violencia simbólica en estas acciones. Esto por una parte asume que los actores tienen la necesidad de ser controlados dentro de una estructura altamente burocrática, que posea indicadores impersonales y marque una dirección formal y por otra que los individuos se subordinan a ella para evitar responsabilizarse por acciones que puedan generar conflictos.

Un ejemplo de este último caso lo encontramos cuando Anabel habla de los beneficios de implementar el sistema de evaluación de las categorías:

“una de las cosas más importantes ha sido el Sindicato. Ellos me piden las parrillas y los resultados y yo se los doy todos. Si alguien les pregunta por qué no tienen categoría, ellos dicen: te falta esta operación o reprobaste tres exámenes o no tienes el porcentaje y así ellos se justifican de las preguntas y nos apoyan en el sistema de certificación”

Es así que grupos específicos, como el Sindicato, aprovechan los sistemas de medición para controlar los conflictos que pudieran generarse, apoyan su aplicación y legitiman la evaluación. Los sujetos involucrados acatan estas normas debido a que han naturalizado el principio de control y aceptan que ellos no son suficientemente libres o capaces de asumirse como agentes libres de determinar el propio poder para definir su dirección y objetivos ya que “el conocimiento-reconocimiento práctico de los límites excluye la posibilidad misma de la transgresión, espontáneamente rechazada en el orden de lo impensable.” (Bourdieu; 2000:9).

Parte de este rechazo a la transgresión, además de la capacidad de la posibilidad de responsabilizar a otros por las propias acciones, inicia con un fenómeno denominado “desamparo aprendido”, donde los individuos evitan actuar cuando “advierten que su acción no incide y no modifica el contexto” (Scialpi, 2005 en Peña; 2007:32). Esta imposibilidad que se toma como cierta impide que cuando se eliminan algunos controles o se dejan de monitorear, el comportamiento de los individuos permanezca igual, institucionalizando sus acciones en el control

informal, ocurriendo que “incluso los límites incorporados no se manifiesten jamás tanto como cuando los constreñimientos extremos son abolidos y las libertades formales son adquiridas.” (Bourdieu; 2000:9).

En esta organización en particular, la medición y el control son de suma importancia debido a que la mayor parte de las actividades se realizan como una rutina, lo que, como ya hemos venido mencionando a lo largo de todo este trabajo es un importante generador de instituciones, por la repetición de comportamientos que llegan a inscribirse incluso en el cuerpo, por lo que los actores pierden la capacidad de oponerse a seguir los objetivos marcados por entidades ajenas a la misma empresa y que consideran intocables . En una organización maquina como ésta “al estar tan profundamente reguladas, ellas mismas pueden ser controladas desde el exterior, como instrumentos de personas influyentes externas” (Mintzberg; 1992:162). Por ello FUSA se ha adaptado al régimen de maquila que se le ha impuesto por el Corporativo.

Las repercusiones de la violencia instrumentada por la medición se observan en muchos ámbitos, como en “la angustia que ocasiona la violencia productiva en los altos estándares de producción impuestos por la empresa, la desconfianza de la empresa, el trabajo extra obligatorio o las condiciones de trabajo” (Méndez; 2005:254). Todos estos problemas son minimizados por la dirección y sobre todo negados por el Corporativo, sin embargo no es posible negar que su influencia en toda la organización.

Conclusiones sobre la violencia simbólica en la organización

La violencia simbólica presente en las relaciones de la estructura organizacional

En este trabajo hemos explorado de manera inicial una variedad de fenómenos que forman los “sistemas de significados” que como asegura Wacquant “solidifican las estructuras de desigualdad” (2006:3) y ha sido un intento de llevar los sistemas de significado que ocasionan la violencia simbólica desde un terreno sociológico, a un terreno organizacional, donde éstos se construyen y deconstruyen en un dinamismo constante, formando lo que hemos denominado un Núcleo Discursivo de la organización, que es un constructo que subyace en todas las expresiones comunicativas de los miembros.

Se ha descubierto que en expresiones particulares como cuando el Gato dice “los de arriba” señalando con la punta de la nariz a un lugar donde se haya cierta jerarquía, o Alejandra se acomoda una y otra vez los zapatos de seguridad que ya albergarán varias ampollas en sus pies, e incluso aquellos ingenieros demuestran su aprecio lastimándose los brazos, preexiste un Núcleo Discursivo, compartido por todos ellos, que les ayuda a adaptarse, pertenecer y comprender a los otros. En él también se encuentran latentes los contenidos de violencia simbólica de la cultura local, nacional e incluso global, que al llegar a FUSA adquieren formas particulares de reinterpretación.

Dice Bourdieu que la “violencia simbólica, para ponerlo lo más simple y llanamente posible, es la violencia que es ejercida sobre un agente social con su complicidad” (Bourdieu y Wacquant; 1992:167). Y para explicar los complejos mecanismos que se ponen en marcha para lograr que las personas se vuelvan cómplices de tal violencia, hemos seguido los indicios que marcan el camino hacia la aceptación de los comportamientos que la contienen. La violencia a lo largo de las páginas ha tomado la forma de precarización de las condiciones de trabajo, intensificación del trabajo, despojo de territorios, castigos, medición y control,

eliminación de la capacidad de decisión, rituales de pertenencia o en uno de los casos más extremos, el daño directo en el cuerpo de quienes son sus víctimas.

Pero también pudimos observar que en el caso de la violencia simbólica, no existen víctimas y victimarios, como nuestro pensamiento lineal nos lleva a pensar. La racionalización del “bueno” contra el “malo”, es sólo una categorización que realiza nuestro pensamiento en su necesidad de reducir el mundo a oposiciones binarias, que lejos de ayudar a desentrañar el fenómeno, lo polariza y pierde con ello el sentido complejo de la realidad organizacional. A partir de esto surge una de las claves fundamentales para el análisis: la diferenciación, que por sí misma no implica más que la existencia de un par o más elementos que entran en relación entre ellos. Pero cuando estas diferenciaciones son reinterpretadas bajo el sistema de significados, aparecen los signos de distinción que señalan a una de las partes como superior a otra, en una relación asimétrica donde uno obtiene más beneficios que otro.

Dentro de la estructura organizacional de FUSA, es posible observar que el “modelo oficial prescriptivo ejerce su influencia” (Crozier; 1990:37) y los miembros nunca son totalmente libres, porque se encuentran subordinados a un sistema que los utiliza para cumplir en primera instancia sus intereses, que en este caso tienen que ver con la obtención de beneficios financieros a partir del aumento de la eficiencia productiva. Eso podría hacer pensar inicialmente, que la estructura organizacional sólo depende de quienes la diseñan de manera formal, el Corporativo y el ápice directivo, y que ellos son los únicos que determinan el universo de los significantes en las relaciones, sin embargo esto no es del todo cierto, ya que existe una relación de bidireccionalidad, donde el sistema está influido por las “presiones y las manipulaciones de los actores” (Crozier; 1990:37), que se han observado en el desarrollo de las relaciones informales.

La estructura organizacional es entonces un sistema superpuesto de las relaciones que surgen de esta cualidad bidireccional y las imposiciones normativas prediseñadas. En ella intervienen intereses de cada individuo, intereses de grupo y de la misma organización, además de factores contingentes del ambiente y sobre

todo un gran cúmulo de interpretaciones de la realidad, enmarcadas por sistemas sociales más amplios. Los actores han interiorizado estas nociones del “funcionamiento” de la realidad desde una edad muy temprana, así que ni siquiera son conscientes de donde vienen los supuestos con que hacen sus interpretaciones. Y es que,

“habiendo nacido en un mundo social, nosotros aceptamos un completo rango de postulados, axiomas, que existen sin decirse y no necesitan inculcarse. Esto es la aceptación dóxica del mundo, debido al acuerdo inmediato de estructuras objetivas y cognitivas, es la verdadera base de una teoría realística de dominación y política. Todas las formas de ‘persuasión oculta’, la más implacable es la que se ejerce, simplemente, por el orden de las cosas” (Bourdieu y Wacquant; 1992:168)

Cuando llega a la organización, cada sujeto ya posee todo este cúmulo de postulados y axiomas, que en gran medida están categorizados en las oposiciones homólogas que determinan su comportamiento y pensamiento⁵⁰.

Se ha encontrado durante el estudio que al enfrentarse a una nueva estructura, muchas categorías de diferenciación son preservadas por los miembros y otras adquieren formas diferentes, aunque no son necesariamente contrarias a las que ya posee el individuo, lo que les permite integrarse a la organización una vez que se ha pasado por el proceso de selección y cuando se está en la disposición de adquirir los nuevos sistemas de significado.

Durante las interacciones comunicacionales, que se han encontrado en múltiples formas, los individuos utilizan el sistema de jerarquizaciones que conocen y

⁵⁰La oposiciones homólogas o binarias del pensamiento son expuestas por Bourdieu como las condiciones que generan los prejuicios de contraposición y en última instancia a distinciones sociales utilizadas para legitimar situaciones hegemónicas, debido a que este tren de pensamiento implica únicamente “dos sistemas de diferencias sociales naturalizadas que se inscriben a la vez en los hexis corporales, bajo la forma de dos clases opuestas y complementarias de posturas, porte, presencia, gestos, y en las mentes que los perciben, conforme a una serie de oposiciones dualistas milagrosamente ajustadas a las distinciones que ellas han contribuido a producir, como la que se hace entre lo derecho y lo enderezado, lo curvo y lo encorvado, y que permitirá volver a engendrar todas las diferencias registradas en el uso del cuerpo o en las disposiciones éticas” (Bourdieu; 1998:5)

generalmente, lo hacen con base en valoraciones morales que ya poseen o que son desarrolladas en la misma organización. La estructura se convierte en un marco que categoriza a los actores, creando vínculos de orden y subordinación.

Con ayuda de todo el colectivo las interacciones comunicacionales se hacen dentro de sistemas de significados que asignan sentidos más o menos fijos a los símbolos y signos que intervienen en la interacción. La importancia de este punto radica en que a partir de los significantes en el lenguaje y pensamiento, los actores sociales interpretan la realidad y construyen relaciones complejas con los otros niveles de agregación encontrados en la empresa, y esto lo realizan de acuerdo a lo que perciben sobre su nueva codificación. Todo ello puede ser encontrado en cada aspecto de las interacciones comunicacionales que estos actores utilizan porque:

“en las organizaciones, el aparato coercitivo incluyendo sus reglas formales y los dictados ad hoc, prescriben o proscriben ciertas formas de comportamiento, están a menudo incluidos explícitamente en las expresiones lingüísticas” (Brown, 2005:1056).

La estructura funciona como un cuerpo que restringe, regula y perpetúa el “orden natural de las cosas”, y todo ello se perpetúa y transmite a través de las expresiones lingüísticas o comunicacionales hablando más ampliamente. Podemos observar, por ejemplo, las restricciones impuestas por las normas de calidad del proceso o las regulaciones en el comportamiento de interacción corporal de hombres y mujeres en detalles casi imperceptibles, donde se expresa la realidad organizacional exhibida por los actores de FUSA. En la estructura es donde se han buscado estos detalles o micro-indicios de la violencia simbólica porque, además de su función de orden, también es la parte más visible de la organización, quien la sostiene y es asumida como legítima por todos los miembros de la organización.

Las diferenciaciones en la estructura y las propiciadas por ella, preservan el estatus quo de la empresa, permitiendo que cada uno de los actores adquiera una identidad ampliada en la que se encuentra contenido el puesto, la posición social

vinculada a ese puesto, el conocimiento de ciertas actividades, el dominio de habilidades, un determinado espacio personal y un territorio donde se puede ejercer cierto grado de poder. La construcción del actor organizacional a partir de determinado orden institucional, implica también la construcción de una realidad organizacional específica y se expresa en actos comunicacionales, siempre y cuando se entre en relación con otro actor.

Es por ello que no puede comprenderse una propuesta de análisis organizacional de la violencia simbólica que no se haga directamente sobre las relaciones y para iniciarlo se ha propuesto aquí, partir de una de las instituciones más difundida y aceptada en cuanto se trata de una empresa con características burocráticas: la estructura formal. Claramente y cómo también hemos hecho notar, existe una estructura paralela no reconocida, pero que no se deja de lado y que contiene elementos basados en la cultura y que funciona a partir de la institucionalización de mitos, de los que, aunque no se hable abiertamente, están presentes.

Pero la estructura “visible” o la no reconocida no son el nivel más amplio, sino son un derivado del complejo constructo del Núcleo Discursivo, que almacena los mitos institucionales que son relevantes para la empresa y los preserva, dotando de significado a los sistemas simbólicos utilizados por todos los miembros, también guarda de modo casi imperceptible una serie de “violencias socialmente pactadas, organizadas y reguladas, es decir, [que] forman parte de la institucionalidad de la sociedad” (McGregor, 1990 en Ramos; 2001:311).

Las características particulares de la violencia simbólica la alejan de la violencia física⁵¹, ya que la primera la consideramos un fenómeno refinado de la primera, puesto que los mismos objetivos de sometimiento, obediencia y dominación, son los mismos, aunque a partir de un pacto de “no agresión”. De hecho, desde la

⁵¹Se considera *violencia física* a “los actos en los que se utiliza alguna parte del cuerpo, algún objeto, arma o sustancias para sujetar, inmovilizar o causar daño a la integridad física de otra persona, encaminado a su control o sometimiento. Se puede expresar en múltiples formas, como lesiones a mano o con objetos, golpes, ingesta forzada de drogas o bebidas, mutilaciones o deformaciones, quemaduras, privación de alimentos o descuido físico. Entre otras” (Padilla; 2010:6)

“violencia física se transita paulatinamente a la simbólica, con lo que las puras consignas sociales se convierten en verdaderos medios de control del comportamiento” (Padilla; 2010:13), consiguiendo de éste modo el fin último de la violencia en cualquiera de sus expresiones: adquirir el control del otro que está involucrado en la relación y con él todos los beneficios posibles, pero dejándolo en una posición de indefensión para evitar que ejerza el poder de que dispone.

En este punto, necesariamente encontramos que hablamos de un apartado muy específico de poder: la dominación. Para obtenerla, una de las partes de la relación se sirve de los medios necesarios para “romper la resistencia interna del subyugado” (Simmel en Lukes; 1986:203) y conseguir la capacidad de influir en sus acciones. Esto se realiza utilizando los medios que están a disposición del dominador, como la violencia, vista siempre como un elemento de “carácter instrumental” (Arendt en Lukes; 1986:65).

La coerción por medio de la violencia ocurre como el uso de la fuerza,

“porque los implementos de la violencia, como todas las otras herramientas, son diseñados y usados con el propósito de multiplicar la fuerza natural hasta, en el último estado de desarrollo, donde puedan sustituirlos por ella.” (Arendt en Lukes; 1986:65)

El tipo de violencia que tratamos, actúa también de modo instrumental, porque las diferenciaciones, como su principal herramienta, son redirigidas por la estructura organizacional para actuar como las guías legítimas de pensamiento y comportamiento de los actores para obtener la aceptación total de las imposiciones de la organización, controlar los comportamientos de los miembros y conseguir sus propios intereses. A partir del intrincado sistema de transmisión e imitación, se termina naturalizando todo el

“set de suposiciones fundamentales y prerreflexivas que los agentes sociales asumen por el mero hecho de tomar el mundo por algo dado, por aceptar el mundo como es, y encontrar esto como natural porque sus mentes están construidas de acuerdo a estructuras cognitivas que son emitidas por las mismas estructuras del mundo” (Bourdieu y Wacquant; 1992:168)

En este estudio hemos observado que en FUSA existe una gran cantidad de símbolos que han sido desarrollados a través de un proceso de aceptación y naturalización, como cuando hablamos de “trabajo” y encontramos que está asociado con la falta de condiciones higiénicas, como en la suciedad de los uniformes, la mala calidad de vida ocasionada por sobre-esfuerzo, horarios extendidos, salarios insuficientes u operaciones peligrosas que pueden derivar en accidentes. El sistema simbólico depende también de tipo de organización, como en el giro de la fundición, donde el concepto de “trabajo” también implica que “naturalmente” el trabajador no puede quejarse o tratar de mejorar sus condiciones laborales, puesto que elementos como la virilidad, la posición social o la valía de la actividad pueden quedar en entredicho. Nada de esto es cuestionado, porque las “estructuras cognitivas” de los empleados son construidas, emitidas y confirmadas por las “estructuras del mundo”, que en este caso corresponden a las estructuras de la organización.

Modelo de Análisis de Relacional para encontrar las diferenciaciones en los Espacios Organizacionales

A partir de las observaciones realizadas tanto a nivel teórico como práctico, resumimos en éste apartado que es posible proponer de manera sucinta un modelo de análisis para encontrar a partir de un estudio de la estructura, las diferenciaciones más importantes para la organización que dan sustento a la aparición de fenómeno de la violencia simbólica.

Primera Fase: Definir las características de la estructura formal.

En ésta fase se plantea realizar un análisis de la estructura a partir de características básicas enunciadas por Pugh (1968:21) desde la perspectiva de diseño organizacional:

1. La especialización, atendiendo la división de roles especializados de las actividades que se realizan dentro de FUSA.

2. La estandarización, como el establecimiento de reglas, normas y procedimientos establecidos con la finalidad de normalizar las acciones de los actores.
3. La formalización, que está muy vinculada con las anteriores porque determina si la estandarización y la especialización se encuentran definidas en documentos escritos, de modo que sean reconocidos como elementos formales de la estructura.
4. La centralización, donde son los flujos de autoridad, que conjuntamente con la especialización, quienes determina las atribuciones que tendrán los actores, y para ello se toman en cuenta las decisiones, quienes las toman y quienes las llevan a cabo o las reciben directamente.

Las cuatro características seleccionadas para describir la estructura se han tomado en cuenta debido que la empresa pone especial énfasis en la eficiencia productiva, la calidad, las certificaciones y que posee una configuración con jerarquías delimitadas tanto en la documentación como en la práctica, por ello la conveniencia de explorar éstas cualidades estructurales, por sobre otras que también pudieran estudiarse.

Segunda Fase: Encontrar las relaciones dentro de las características estructurales

Comenzar a desmenuzar a la organización a partir de sus características estructurales nos permite observar la estructura no sólo como un “plan para las actividades que incluye, ante todo, el cuadro de la organización: una lista de las oficinas, departamentos, posiciones y programas vinculados “mediante metas y políticas explícitas que conforman una teoría racional del modo, y el propósito, al que se deberán ajustar las actividades” (Mayer y Rowan en Powell y DiMaggio;1999:80); sino también como una distribución de personas que crean patrones de interacción y a partir de su institucionalización ocurren “una pauta de relaciones entrelazadas” (Bateson; 1993:390).

El enfoque relacional utilizado a lo largo de éste trabajo encontró en Bateson la solución para realizar el análisis de la violencia simbólica, no haciendo

descripciones pormenorizadas de los elementos que se encuentran dentro de la estructura, sino examinando las “las relaciones mismas” (Bateson; 1993:389), ya que a pesar de que éste tipo de violencia puede ser algo preexistente en los sistemas simbólicos, no se pone en marcha hasta que sucede una interacción.

Las características estructurales acotan el estudio y lo centran en los fenómenos ocurridos porque “contienen no solamente lo aprendido, sino también los intentos imperfectos de ambas personas por adaptarse juntas en un proceso continuo de intercambio” (Bateson; 1993:119), con lo que también abrimos la puerta a que dicho análisis relacional no ocurra sólo en una relación presente y concreta, sino que también nos permita visualizar lo que ha ocurrido en el pasado durante la formación de los procesos de interacción y los sistemas simbólicos.

Tercera Fase: Buscar las diferenciaciones, las razones dentro de las relaciones y los sistemas valoriales utilizados

A lo largo del trabajo hemos hecho hincapié en que el punto que detona la existencia de la violencia simbólica son las diferenciaciones. Cuando se establece una relación entre dos o más elementos humanos o no humanos, surgen diferenciaciones recurrentes para categorizarlos y clasificarlos. Dentro de las características estructurales, hemos buscado los elementos involucrados y cómo entran en interacción. Así descubrimos que existen seis principales diferenciaciones que atienden a éstas relaciones estructurales, las primeras dos son las básicas en toda la estructura y las otras cuatro derivan de las características:

1. Vertical: cuando la diferenciación corresponde a una posición social jerárquica propuesta por la estructura formal.
2. Horizontal: los grupos funcionales de la estructura se diferencian por las actividades que realizan.
3. Posición: Basada en las diferenciaciones verticales, ésta se enfoca más a la diferenciación entre los roles y puestos que determinan al individuo durante la relación.

4. Normalización: Aquí se involucran en la relación también las normas o reglas establecidas formal o informalmente, y su cumplimiento al realizar las actividades.
5. Contractual: Una vez que las diferenciaciones se han llevado al nivel de instituciones se implica el factor contractual para legitimarlas, interna o externamente a la organización.
6. Influencia: Las diferenciaciones en este punto tienen que ver con dos factores; la capacidad de toma de decisiones y la aplicación de evaluaciones para monitorear las acciones, ocurriendo esto entre segmentos jerárquicos que poseen mayor o menor influencia.

Estas diferenciaciones estructurales y las que se han ido encontrando en casos particulares a niveles más particulares dentro de la organización pueden ser definidas por dos atributos que hacen que impacten más o menos en las relaciones: la razón percibida (distancia entre los elementos involucrados) y la valoración de la importancia de la diferencia de acuerdo a la organización, grupo o individuos que están involucrados. Encontrar ambas permite descubrir las diferencias clave que se promueven y perpetúan en la organización.

Cuarta Fase: Clasificar los espacios organizacionales donde se encuentran las diferenciaciones

Una vez que se han localizado las diferenciaciones más notorias de la estructura, es necesario tomar en cuenta que la estructura no es una sola, sino una yuxtaposición de diferentes espacios, por ello durante el trabajo hemos ido moviéndonos para transitar por ellos encontrar los elementos de diferenciación más notorios en ellos. Aquí proponemos los siguientes

Espacio laboral

Dentro del espacio laboral, promovido y mantenido por la misma organización a nivel formal, tres han sido los puntos donde se hallan elementos de diferenciación:

Asignación de rol, atribuciones y jerarquía formal: Cuando en la estructura los puestos están definidos, las atribuciones conllevan también una serie de roles, a los cuales los actores responden observando ciertos comportamientos que según lo percibido encajan con la lógica de la estructura. Las relaciones observadas en éste tipo de espacio es principalmente de posición estructural entre actores.

Proceso: Aquí las diferenciaciones tienen que ver principalmente con la asignación de actividades de los actores, la relación que ocurre obedece a la horizontalidad y hay dos formas que puede asumir: social y cultural.

- Social: Socialmente las diferencias se establecen en los procesos de acuerdo a las características de un grupo con otro o entre individuos, con la finalidad de obtener mayores beneficios, ya sea en la forma de ganancias, reconocimiento o avances en la posición social.
- Cultural: La diferenciación en el espacio laboral que tiene que ver con la cultura organizacional de esta empresa en particular es la que ocurre por los hábitos percibidos en los actores, siendo los puntos más significativos promovidos por la estructura formal el género y posición social.

Normativas: Se ha encontrado que cuando se promueven normas, reglas y mediciones en la organización, las diferenciaciones que tienen que ver con la imposición de objetivos organizacionales surgen del apego a ellos y a los mecanismos de control. Así los miembros que cumplen con la normatividad son quienes tienen beneficios que proporciona la organización, encontrar el sistema normativo y cómo se lleva a cabo permite explorar una parte muy importante de las repercusiones de la estructura en los individuos.

Espacio Físico (relaciones de influencia y posición)

Durante la investigación nos hemos topado con la necesidad de hablar de los espacios físicos como parte fundamental de la estructura organizacional, donde también se experimenta la diferenciación. Se han identificado principalmente dos niveles dentro de éste espacio:

Territorios- En este aspecto, hemos descubierto al espacio físico como un bien social, que refleja la historicidad de la dinámica social, sobre todo cuando la organización comienza a parcelarse en territorios que implican cierto grado de propiedad y con ello también relaciones de influencia. Tomar en cuenta el espacio como territorio también nos permite explorar los dominios exclusivos de ciertas fuentes de poder y el impacto de sus propiedades externas como formadoras de identidad de los actores. Las diferenciaciones encontradas giran entre la capacidad de disfrutar espacios privados y espacios compartidos para realizar las actividades productivas o las orgánicas.

Artefactos- La propiedad y utilización de los artefactos como expresiones visibles de la cultura, hace que sean un componente fundamental de los espacios físicos, comunicando los significados a través de sus características y disposición particulares. En ellos se puede observar el contenido histórico de las relaciones sociales, además de los contenidos estéticos y afectivos desarrollados con los elementos organizacionales con mayor detalle que cuando la interacción ocurre entre seres humanos. Entre los componentes diferenciales se ha descrito también en el trabajo el factor utilitario de los artefactos para conseguir disciplina, orden, estandarización y dominación. El análisis también gira sobre estos componentes del espacio como signos de distinción social que proporcionan ciertos grados de estatus a quienes los poseen o toman decisiones sobre ellos.

Espacio Social (diferenciaciones entre grupo-individuo)

El espacio social lo hemos identificado a partir de las relaciones que ocurren entre los individuos y una colectividad, llámese grupo, jerarquía o más ampliamente toda la organización. En estas interacciones, existen diferenciaciones que se han tratado en varios capítulos y que hemos resumido en cuatro categorías básicas que el estudio ha determinado relevantes para comprender ésta empresa en particular, aunque no por ello abarcan la totalidad del entramado espacio social:

Género: el género de los actores (masculino y femenino) ha demostrado ser un gran formador de identidades y creador de comportamientos de diferenciación.

Las respuestas de los actores ante la interacción dependen mucho de los preconceptos asociados con éste concepto, la asignación de roles y funciones, las generación de expectativas y la imposición de sanciones, por ello es un componente de suma importancia cuando se realiza un análisis de las diferenciaciones en el espacio social.

Antigüedad: En FUSA debido a la falta de capacitación formal o a sus deficiencias profundas, la cantidad de tiempo que se ha pasado dentro de la organización significa la adquisición de experiencia. Ella representa un bien apreciado, puesto que implica la adaptación a las condiciones laborales, un conocimiento más profundo de los sistemas simbólicos y el dominio técnico sobre las actividades. Todo lo anterior crea diferencias profundas sobre todo percibidas por quienes recién se incorporan a la empresa, generando fenómenos de adaptación y consentimiento.

Nivel cultural: El nivel cultural, contemplado como el capital cultural que se posee permite acceder a mejores posiciones sociales y adquirir mayor valía en el grupo donde se insertan los individuos. Un nivel cultural más amplio permite que socialmente se pueda acceder a la interacción con un número más amplio de personas, además la adaptabilidad se realiza con mayor rapidez. Es por todo lo anterior que consideramos que el nivel cultural es también una importante fuente de diferenciación.

Jerarquía-Clase: La jerarquía formal o la clase como un elemento informal, son los orígenes de diferenciación más extendidos, tanto socialmente como dentro de la organización. Los habitus asociados a ambas crean patrones conductuales que determinan el espacio social en la empresa, colocando barreras comunicacionales y relacionales entre grupos e individuos, tanto que incluso algunas llegan a materializarse de tal modo que repercuten en el espacio físico.

La necesidad de los individuos de satisfacer sus necesidades de pertenencia, como medio para conseguir los intereses propios, los impele a perpetuar los

sistemas simbólicos que contienen las diferenciaciones y con ello adoptan conductas que crean un espacio social específico de cada organización.

Espacio Personal (diferenciaciones entre individuo-individuo)

En el nivel más íntimo de las relaciones se crea el último espacio de diferenciación. Debido a las particularidades de FUSA, hay tres características que han saltado a la vista durante el estudio, nuevamente aclaramos que no son las únicas, sin embargo han sido las que hemos encontrado que impactan más o a las que los actores toman mayor atención en éste terreno cuando se trata de clasificar al otro y a sí mismos.

Nivel educativo: éste punto marca a nivel personal diferencias entre individuos debido a que, como se observó en FUSA, los actores que poseen un mayor nivel educativo o que poseen en general un mayor capital cultural, amplían el espectro de posibilidades ante las situaciones que deben enfrentar al interior de la organización. Mientras mayor nivel educativo se posee, el rango de puestos, beneficios y opciones de actividades a los que se puede aspirar es mayor también. Las relaciones se ven directamente influidas por éste elemento porque la empresa también se sirve de él para lograr sus objetivos, minimizando costos de producción, restringiendo los sueldos y limitando las opciones de los miembros admitiendo personal con un bajo nivel de estudios, que se acomoda a las condiciones de trabajo que se le imponen.

Espacios personales: También definidos en ésta investigación como “distancias íntimas” (Hall; 1979:143), se trata de espacios que se utilizan en la organización de diferentes formas para conseguir determinados fines. En una relación entre individuos pueden ser medios con los que se demuestra afecto y empatía, generalmente reproduciendo el fenómeno de la mimetización, donde el individuo se entrega sin cuestionar sus acciones, para lograr la aceptación del otro. En ésta búsqueda de eliminar las diferencias como mecanismo de evitar sanciones, también se adoptan sistemas simbólicos que la contienen y se coarta la libertad individual. Otra forma de diferenciación en éste tipo de espacios ocurre cuando se

usa la violencia directa para vulnerar intencionalmente los espacios personales de los miembros con quien se entra en relación, incluso en el mismo cuerpo, para asumir el control sobre ellos.

Apego emocional: El último de los elementos que se observó en los espacios personales, ocurre cuando se desarrolla un apego emocional a quienes entran en el espacio de la relación simple. El cumplimiento de expectativas y tratar de evitar sanciones, como se ha dicho antes, es uno de los más importantes modeladores y creadores de conductas en los individuos. Los apegos emocionales pueden, así como todos los anteriores puntos, ser manejados de modo utilitarista para crear, mantener o eliminar acciones, restringir a los sujetos u obligarlos a que trabajen por objetivos que incluso no los benefician.

Modelo de análisis de violencia simbólica presente en las relaciones organizacionales

Debido a que el concepto de violencia simbólica ha sido explorado sólo de manera teórica en la literatura social y su aplicación práctica ha sido sumamente reducida en la mayoría de los ámbitos, y casi nula en el organizacional, este trabajo ha pretendido crear un modelo de análisis a través del cual es posible acercarse al fenómeno desde la perspectiva organizacional para identificar las pautas de violencia simbólica que se generan y manifiestan en ella. Nos hemos valido del caso de estudio particular de la empresa FUSA para realizar observaciones de los elementos teóricos propuestos por los autores, además de superponerlos con conceptos y líneas de estudio como el institucionalismo, el interaccionismo simbólico, el estructuralismo y los sistemas comunicacionales para proponer éste modelo de análisis de la violencia simbólica en las relaciones organizacionales, el cual hemos ido descubriendo capítulo a capítulo. Sin embargo en este apartado condensamos todos sus elementos para facilitar visualizarlo como un todo integrado que sigue el proceso: Formación-Aceptación-Transmisión

Una vez que se ha llegado a la identificación de los espacios y se observaron los puntos particulares donde la organización genera diferenciaciones, el análisis

parte de la fase de formación de la violencia simbólica hasta desembocar en las consecuencias visibles y objetivas en que se manifiesta como última instancia.

Fase de Formación

La violencia simbólica surge necesariamente en algún punto de la organización, en ésta investigación se ha detectado que se crea, reproduce y transmite en el momento que existen dos o más elementos que entran en una interacción, si ésta no ocurre, tampoco es posible encontrar a la otra. Cuando ya se ha identificado la existencia de espacios relacionales a diferentes niveles, es dentro de ellos donde se debe hacer la búsqueda inicial. En esta fase se ha propuesto realizar un análisis en los siguientes elementos dentro de cada espacio organizacional:

Signos de diferenciación: Con base a las observaciones realizadas en la organización, es menester realizar una investigación sobre las principales diferenciaciones que ocurren en cada espacio organizacional. Para ello es posible apoyarse de los dos tipos de diferenciaciones que pueden ocurrir en la organización:

- **Diferencias objetivas:** En éste caso se trata de enfocar las diferencias exteriores, físicas, salariales, corporales, y todas aquellas que pueden ser observadas directamente en la estructura física material o son planteadas por la estructura formal. Cada uno de los espacios organizacionales es examinado con el propósito de abarcar la mayor cantidad de muestras de signos de diferenciación objetiva.
- **Diferencias subjetivas:** Identificar las diferencias subjetivas quizás entraña mayor complicación, puesto que pueden no manifestarse de modo externo, sin embargo una pauta para encontrarlas es remitirse a la interpretación de los habitus de los actores, según son diferenciados en la estructura. Aquí se buscan los estereotipos de separación que son importantes para la organización particular.

Mitos asociados: Aquí nos enfocamos a la idea de que “las instituciones modernas se racionalizan completamente y estos elementos racionalizados actúan como

mitos que dan origen a más organizaciones formales” (Mayer y Rowan en Powell y DiMaggio; 1999:84). De modo que los mitos internos y externos presentes en los sistemas de diferenciaciones que se han descubierto antes, ya sean históricos, culturales, sociales, de la cultura regional o nacional, deben ver primero la luz para comprender de donde surgen las concepciones diferenciales entre actores. Aquí hemos analizado mitos claramente marcados como: la eficiencia, el patriarcado, la sociedad de clases, la propiedad privada, incluso la misma estructura, entre muchos otros.

Comportamientos de legitimación: Éste tipo de comportamientos son los que exhiben los miembros de la organización y que van dirigidos a perpetuar los mitos que se han encontrado en el punto anterior. Pueden manifestarse como actos simples, programas de actos, rutinas, rituales, o estar insertos dentro de los sistemas comunicativos verbales, corporales o escritos. La mayoría de los que hemos detectado en éste trabajo están asociados con el lenguaje verbal, escrito o corporal que utilizan los actores, para comunicarse entre ellos o para explicar, incluso justificar la existencia de dichos mitos. Los ejemplos son extensos a lo largo de toda la investigación, pero daremos uno en particular para aclarar a lo que nos referimos. Cuando Anabel se expresa sobre la rotación de personal cuenta que a los nuevos reclutas “se les da su pastillita para el dolor y así aguantan, ya no se cansan tanto y no se van”, después sonrío orgullosa por los bajos porcentajes de rotación que la empresa ha experimentado en los últimos meses. Ésta afirmación, su actuación y las acciones que han realizado para apoyar la eficiencia en su trabajo, son los comportamientos de legitimación a los que aludimos, y el mito que los anima es anteponer los beneficios de la organización incluso sobre el bienestar de los miembros.

Fase de Aceptación

Ésta fase comienza cuando el individuo se ve a sí mismo enfrentado a las creencias, actos, lenguaje, espacios que hechos de mitos ya institucionalizados en la organización. Atisbamos en FUSA que pueden ocurrir dos situaciones, primero, que él conozca y se encuentre familiarizado con todos estos elementos debido a que el mundo en que se desenvolvía antes de pertenecer a la empresa era muy

similar, en cuyo caso la adaptación y aceptación es inmediata, casi natural. En la segunda, se encuentra enfrentado a circunstancias que ocasionan en él un choque cultural, donde se ponen en marcha toda una serie de mecanismos dirigidos a eliminar la resistencia, modificando la percepción de la realidad del individuo para que concuerde con la nueva realidad organizacional. En todo el proceso que hemos denominado como la fase de aceptación, ocurren actos inscritos en una dimensión simbólica de poder, encaminados a “obtener de los dominados una forma de adhesión que no descansa en la decisión deliberada de una consciencia ilustrada sino en la sumisión inmediata y prerreflexiva” (Bourdieu; 2000:6). Para la ocurrencia de lo anterior, el análisis debe centrarse en buscar las condiciones de las interacciones e indagar en los elementos que permiten este acatamiento inmediato y automático que es una de las características medulares de la violencia simbólica.

Condiciones de ocurrencia de la relación: Para comenzar el análisis de ésta fase nos hemos situado directamente en el desarrollo de las relaciones, pero éstas no suceden de manera aislada, siempre existen elementos que las condicionan, por lo que se hace necesario encontrarlos, describirlos y enfocarnos también en la situación actual de la interacción. Esto nos permitirá encontrar patrones de relación que se repiten, establecer correlaciones entre factores culturales, sociales o espaciales y los comportamientos exhibidos por los miembros. Para realizar el estudio apoyamos en los cuatro elementos contextuales de los programas de interacción que propone Schefflen (1982:151)

1. El marco físico: la descripción de los espacios físicos como ya se ha comentado, es básica para comprender las interacciones y es en sí misma una relación entre elementos no humanos y humanos.
2. La ocasión: Tal como menciona el autor, “los programas pueden limitarse a determinados momentos del día, el mes o el año” (Schefflen en Bateson; 1982:151). Mientras más detallada sea la observación de la ocasión en que se da la relación, más datos podrán obtenerse de los programas de interacción.

3. La estructura social. La composición del grupo o espacio social donde ocurre la relación condiciona también la ocurrencia de las relaciones, en éste caso debemos tomar en cuenta todos los aspectos posibles de los grupos o diadas comunicacionales, varias características las hemos descrito en el apartado de espacios organizacionales.
4. La estructura cultural: El autor afirma que “los programas no son más que unidades en la cultura que los engloba, y se producen en relación temporal y espacial con otros programas” (Schefflen en Bateson; 1982:152), de modo que se debe investigar también los factores asociados con la cultura a todos los niveles posibles (grupales, organizacionales, regionales y nacionales) para tener mayores posibilidades de descubrir de dónde provienen las conductas de interacción cuando se está realizando la observación.

Definición del nivel de interacción: Esto nos permite clasificar dónde se halla la de relación. Nos hemos decantado en éste trabajo por la taxonomía de Turner que enuncia que “la realidad social se desarrolla a tres niveles: (1) el micro nivel del encuentro, (2) el meso nivel de unidades corporativas y categóricas y (3) el macro nivel de dominios institucionales, estratificación de sistemas, las sociedades enteras y sistemas de sociedades” (Turner; 2007:67). Adicionalmente a estos proponemos indagar sobre los alcances de la interacción, física, social y culturalmente, puesto que lo que ocurre en una interacción puede repercutir en el desarrollo de otras. También es necesario identificar si se trata de una relación simple o compleja.

Comportamiento emocional: Hacer un análisis de implica una investigación minuciosa y repetida, ya que incluso los mismos actores no son plenamente conscientes de que desarrollan vínculos de este tipo en sus relaciones, sin embargo no es posible excluir este punto de la investigación puesto que a los que Gagliardi llama “mapas sensoriales”, aquellos que viven en los mundos sensorios del “pathos” y “no están en la mente, ni siquiera en el cuerpo, pero vienen dentro de la operación en la interacción entre los sentidos y un arreglo caracterizado culturalmente y/o físicamente” (Gagliardi; 1990:19), son los primeros indicios de la

realidad que experimentan los miembros. Descubrir los comportamientos que demuestran la existencia de emociones dentro de las relaciones, durante esta investigación, ha requerido mucha observación y preguntas, aunque no en todos los casos se logró detectar cuáles eran los contenidos afectivos de los comportamientos organizacionales, fue muy valioso para el análisis cuando sí se consiguió éste objetivo.

Simplificaciones: Para atender las simplificaciones que hace el sujeto, o los “conceptos sobre-abarcadores” (Luhman; 1991:111), es necesario identificar los símbolos que existen dentro del espacio de interacción y que también intervienen en las relaciones. Por ello nos ha resultado conveniente considerar en primer lugar la tipología de símbolos que podemos encontrar, utilizando la tipología que propone Sholtz:

- “Los símbolos verbales están orientados hacia la comunicación de significados,
- Los símbolos de acción reflejan comportamientos específicos,
- Los símbolos materiales se refieren a los objetos en sí mismos.” (Sholtz en Gagliardi; 1990:240)

Una vez que se conoce si los símbolos son verbales, de acción y materiales, también nos apoyamos para clasificarlos según la función que desempeñan para los actores, de la que habla el mismo autor:

- “La función descriptiva se refiere a los símbolos como herramientas (indicadores) para reconocer la cultura,
- La función de mantenimiento del sistema de los símbolos protege un sistema y lo estabiliza (incluso durante periodos de cambio y transición)
- La función de controlador de energía sirve como mecanismo para dirigir el comportamiento de viejos a los jóvenes miembros de la organización en una dirección deseada” (Sholtz en Gagliardi; 1990:240).

Con una matriz que incluya la tipología de los símbolos y sus funciones es posible enfocar el universo simbólico de la relación y acercarnos un poco más a la realidad organizacional. Dado que el ser humano tiende a realizar simplificaciones en sus procesos comunicativos porque “el contacto cultural es ante todo una

simplificación, especialmente una simplificación de ideas” (Bateson; 1993:113), y un símbolo puede tener una multiplicidad de significados, en ésta investigación hemos hecho asociaciones de símbolos con lo que los actores expresan que representan para ellos. Las coincidencias son en lo que nos basamos para afirmar los significantes que se han encontrado a lo largo de todo el trabajo.

Yuxtaposición: en éste punto nos hemos dado a la tarea de detectar cómo los elementos simbólicos que descubrimos en el apartado anterior, son utilizados como instrumentos de una necesidad racional, principalmente por la organización para satisfacer sus intereses. Baste un ejemplo para demostrar la simplificación y la yuxtaposición a que nos referimos. En el capítulo de Condiciones Laborales mencionamos que acto de trabajar, o sea el trabajo en sí mismo, significa hacer actividades en las que es necesario abandonar del cuerpo y a sí mismo para consagrarse a las condiciones que la impuestas por más difíciles, inseguras o precarias que resulten. Ésta concepción de trabajo es frecuentemente dirigida, mantenida y transmitida por la misma empresa, para que todos los miembros la adopten y continúen llevándola a cabo. Aquí los aspectos simbólicos asociados al trabajo se convierten en un instrumento con fines específicos, y la relación se tiñe de esa tónica también cuando se hace referencia a él.

Mecanismos de aceptación: Por último indagamos en los mecanismos que se llevan a cabo para que se acepten las realidades simbólicas. Sólo enlistaremos cuales se descubrieron en las observaciones de FUSA, puesto que se ha hablado ampliamente de ellos en los capítulos anteriores. Detectamos tres tipos básicos:

- Individuales: Imagen primordial, logro de objetivos personales, necesidad de relaciones de poder.
- Grupales: Rituales de inclusión y amenaza de exclusión.
- Generales: Exposición prolongada, exposición gradual.

Fase de Transmisión

Cuando se trata de individuos en interacción, la transmisión, que se define como “el proceso por medio del cual los entendimientos o comprensiones culturales se

comunican a una serie de actores” (Zucker en Powell y DiMaggio; 1999:130), ésta se realiza de manera automática en lo que se consideran hechos objetivos, uno de ellos lo transmite al otro quien lo recibe “considerándolos una versión exacta del hecho objetivo. Sin embargo, la transmisión variará dependiendo del grado de institucionalización de los actos.” (Zucker en Powell y DiMaggio; 1999:131).

Y en la transmisión de los códigos simbólicos, que hemos afirmado se encuentran en el Núcleo Discursivo, se pretende determinar una determinada realidad operante y como se convierte en “una representación de la realidad que damos como cierta, [y] es un conocimiento introyectado que no se cuestiona” (Méndez; 2005:272). Y cuando ya se ha aceptado esta realidad organizacional, comienza el proceso de transmitirla y perpetuarla por medio de todos los actos comunicativos de que se dispone, para afirmar la conformidad con ella.

Encontrar la vía de transmisión: Es necesario establecer el tipo de interacciones comunicacionales que se mantienen durante las relaciones, ya que éstas no están circunscritas sólo al terreno de las expresiones lingüísticas (verbales o textuales), sino también incluye todas aquellas en las que los sistemas simbólicos se reproducen, ya sea en el ámbito verbal o conductual. Nosotros hemos identificado al menos cuatro grandes grupos de expresiones: verbal, corporal, espacial y de acción. Las expresiones discursivas se convierten en un constructo legitimado por el poder externo, esto es, por la organización o por el corporativo en este caso, por los habitus, por las convenciones sociales y por la institucionalización de las prácticas. En el análisis es menester encontrar todas las otras “prácticas lingüísticas dentro del universo completo de prácticas: hábitos de comer y beber, consumos culturales, gusto en materia de artes, deportes, vestimenta, muebles, política, etc. (Bourdieu y Wacquant; 1992:149), lo que nos da también una perspectiva más amplia para identificar los habitus asociados a determinadas formas de comunicación entre diferentes actores.

Manifestaciones de la violencia simbólica: Es claro que no todas las expresiones discursivas presentes en las interacciones de la estructura contienen elementos de violencia simbólica, así que a lo largo de este trabajo se han ido explorando

algunos de los aspectos más relevantes en esta empresa particular, definidos a partir del análisis de su operación, su historia y sobre todo las relaciones establecidas día a día entre los actores. Entre ellos, los que hemos descubierto como sobresalientes son: la clase social (en este caso los niveles jerárquicos), la utilización de espacio y artefactos, los roles de género, y el valor percibido de la contribución a las metas organizacionales. Consideramos que a partir de estos cuatro elementos se derivan la mayoría de las expresiones de diferenciación en FUSA, y son utilizados para generar signos de distinción que derivan en violencia simbólica.

Para determinar los elementos donde se centran las manifestaciones de la violencia simbólica, que son transmitidas en interacciones comunicacionales y culminan en afectaciones para los actores, se hace necesario recurrir nuevamente a los conceptos sobre violencia, porque no todos los actos violentos que ocurren dentro de la organización están fundamentados en la conducta de aceptación de “los dominados a contribuir a su propio dominio al aceptar tácitamente, fuera de toda decisión de la consciencia y de todo acto volitivo, los límites que le son impuestos” (Bourdieu; 2000:9), ni tampoco todos los actos que realizan actores y empresa en las relaciones de modo no voluntario o consciente resulta un acto de violencia.

Para éste trabajo nos hemos basado en la definición de violencia del Informe Mundial de la Violencia y la Salud de la OMS⁵², y hemos tomado en cuenta los siguientes puntos para identificar específicamente la violencia en la organización:

- “La falta de diálogo para desarrollar las relaciones de manera positiva.
- Cualquier forma de comportamiento agresivo e insultante susceptible de causar daño o malestar físico psicológico a sus víctimas.
- El uso de la fuerza física o de otros medios con la intención de causar daños, lesiones o muerte.
- Cualquier comportamiento individual que amenace, intente infligir o inflija un daño físico o emocional a otros de manera intencional.

⁵² Organización Mundial de la Salud.

- Crear las condiciones para convertir a un individuo en víctima de abuso, maltrato o asalto en circunstancias relacionadas con su trabajo (incluyendo homicidio)
- El abuso de poder y/o de la fuerza que culmine con el sufrimiento, la tortura, a la degradación e incluso la muerte.
- La conducta repetitiva de agresiones como acoso sexual, intimidación, abuso y acoso moral (por su efecto acumulativo) se consideran una forma severa de violencia.”(Peña; 2007:15)

Bajo estas premisas sobre lo que puede considerarse violencia, se han detectado en cada capítulo diferentes manifestaciones que asume y que entran en la categoría de violencia simbólica. Debido a la enorme variedad que puede presentarse, sólo mencionaremos algunas de ellas encontradas en FUSA: accidentes y enfermedades acumulativos ocasionados por condiciones laborales deficientes, intensificación del trabajo, bajos salarios y escasas prestaciones laborales, exclusión del grupo por factores sociales o culturales, aislamiento o pérdida de la privacidad, acoso laboral, privación de espacios para realizar atender necesidades fisiológicas básicas, la imposición de objetivos imposibles, discriminación social, sexual o cultural, entre muchas otras.

Repercusiones de la violencia simbólica: A pesar de la cantidad de manifestaciones de la violencia simbólica y la multiplicidad de repercusiones que emanan de ellas, consideramos que no existe en la mayoría de los casos, una deliberación para ocasionarlas, sin embargo, esto no implica que desaparezcan aún con la intención de eliminarlas o controlarlas. Cuantificar las repercusiones de la violencia simbólica a nivel físico, psicológico, familiar, relaciones personales, es prácticamente imposible, puesto que los alcances de ella trascienden las fronteras de la organización, pero tratar de encontrar algunas de ellas nos da un panorama más claro de la importancia del tema para la organización. Debido a que está fuera del alcance de éste trabajo de investigación no ahondaremos más en él y sólo quedará la recomendación de desarrollar más investigación al respecto.

Consideraciones finales

Queremos finalizar con una breve reflexión sobre este trabajo de investigación. En primer lugar, la estructura de esta organización está diseñada como una línea normativa y mandatoria en la que, como dice Javo “uno debe entrarle donde haya” y en ese “entrarle” se delinea la obligación de ceñirse al orden y las condiciones estructurales de FUSA, por lo que la estructura demuestra ser un instrumento que construye, reproduce y mantiene el sentido de las acciones que se realizan en la organización. En ella se despliega una serie de contenido valorial que ya está contenido en la formación social de los individuos, pero que adquiere un sentido particular dependiendo de las características estructurales de cada empresa, legitimando la desigualdad que conviene a ciertos actores.

La imagen de la desigualdad es constantemente reafirmada en actos discursivos, asumiendo la forma de acciones, que muchas veces aparecen como rituales, discursos verbales o escritos, la configuración física de la empresa, los artefactos que en ella se encuentran y en el mismo cuerpo de los miembros. Por estos medios se refuerza la idea de un dominado que actúa, acepta y es cómplice de su propia dominación, pero que dependiendo de las circunstancias, también asume el rol de dominador.

Por ello hemos encontrado que detectar y eliminar la violencia simbólica es sumamente complejo, dado que intervienen intereses de todos los miembros que pugnan por reforzar la dualidad y el antagonismo en beneficio de sí mismos. Debido a que un individuo o grupo que se encuentra poco beneficiado en una relación de poder tiene el potencial de convertirse en uno privilegiado, les es conveniente mantener el estatus quo de las estructuras de diferenciación. Un cambio de estructuras no elimina la violencia simbólica, sólo un cambio completo del paradigma social dentro de la organización, partiendo desde la comprensión y conocimiento de las raíces que la originan puede hacerlo. Es por ello que consideramos tan importante este trabajo. Sólo profundizando, mejorando la metodología para llegar hasta las bases de las desigualdades sociales y

organizacionales, será posible tomar acciones contundentes que eviten sus afectaciones.

Todo lo que se ha manifestado en ésta investigación de ha realizado con la finalidad de sacar de la abstracción de la teoría el fenómeno de la violencia simbólica y colocarlo en un terreno específico, la organización, analizarlo y descubrir el trasfondo de comportamientos dados por hecho. Cuestionamos los estereotipos y los elementos “normales” en las relaciones, en éste caso particular, los de una empresa de manufactura de fundición, pero creemos que sin llegar a generalizaciones, es posible realizar análisis de éste tipo bajo una metodología similar en otro tipo de organizaciones. Hacerlo nos permitirá conocer más sobre los alcances de la violencia simbólica, pero también tener puntos de contraste para enriquecer los modelos aquí plasmados.

El primer paso para erradicar la violencia en las organizaciones es hacerla visible, y aquí hemos podido observar las diferentes fases por las que transita el individuo, donde inicialmente se percibe como molestia pero que poco a poco, al naturalizarla, se va quedando “ciego” ante ella, convirtiéndose en un objeto más de la transacción en un mundo dominado por el capital; el obrero, el ingeniero, el gerente, todos ellos “siguen siendo objeto: objeto de intercambios, objeto de goce, pero objetos, anonadados y enajenados, expropiados” (Manero; 2008:125), y no poseen la capacidad de salir de ésta relación, ni de decidir sobre sí mismos, sino es, únicamente, dentro de la lógica de inequidad, discriminación y subordinación. Poder “mirar” la violencia nos da una nueva perspectiva para comenzar a cambiar ésta lógica aparentemente “natural” e inamovible, para echar por tierra los mitos como la dominación del “capital sobre el trabajo”⁵³ (Ibarra y Montaña; 1987:31), el mito de la “sociedad de clases”⁵⁴, la dominación masculina y el patriarcado o la organización racional.

⁵³ Nos referimos al mito de capital sobre trabajo como aquel que “oculta la explotación del trabajo al legitimarla y proponer medios para su ejercicio más eficiente” (Ibarra y Montaña; 1987:31)

⁵⁴ Conceptualizamos la sociedad de clases cómo “la lógica de las relaciones entre grupos sociales que están situados unos por encima o debajo de otros” que “se diferencian en lo económico y en lo social” (Pross;1989:17)

En la medida que éstos y otros mitos se pongan en evidencia en los comportamientos de los actores dentro de la organización, la violencia simbólica minimizará sus efectos nocivos como la accidentabilidad, la aparición de enfermedades laborales, el ausentismo, la rotación, el deterioro de las relaciones laborales, el acoso, la precarización del salario, la intensificación de las jornadas laborales, entre otros.

Creemos que éste es apenas un esbozo de un muy amplio campo de estudio que aún debe responder una gran cantidad de cuestionamientos en materia organizacional entre los que se encuentran ¿Cómo se puede prevenir la aparición de la violencia simbólica en la organización? ¿Cómo revertir los efectos dañinos en los actores? ¿Cuál es el papel en la prevención y corrección de éste tipo de violencia de los empleadores, los empleados, los sindicatos, las instancias gubernamentales? ¿Qué se está haciendo en materia de violencia simbólica desde los institutos del trabajo en México y que legislaciones contemplan estos temas? Y ampliando el espectro de acción del tema de la organización a la sociedad también nos parece pertinente responder ¿Cómo influye la violencia simbólica naturalizada en la organización en la actuación de los sujetos dentro de la sociedad? ¿Qué vínculo existe entre los cambios sociales y la modificación de los aspectos de violencia simbólica en la organización?

Esperamos que éste trabajo se sume a los pocos que existen en México sobre el estudio de la violencia simbólica en dentro de la organización y se abra una puerta en los estudios organizacionales para el análisis y la discusión bajo este enfoque, como una alternativa para incidir en la creación de organizaciones más humanas.

Bibliografía utilizada

Álvarez, Juan Luis y Jurgenson, Gayou (2009) *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Ed. Paidós Educador. México

Alvesson, Mats; Berg, Per Olof (1992) *Corporate culture and organizational symbolism. An overview*. Ed. De Gruyter studios in organization. Berlin; New York. Pág. 253

Aubert, Nicole y Gaulejac, Vincent (1993) "El coste de la excelencia". España. Ediciones Paidós Ibérica. Pág. 285

Bataille, Georges (2008) *El Erotismo*. Tusquets Editores. México. Pág. 289

Bateson, Gregory (1982) *La nueva comunicación*. Ed. Kairós Psicología. Barcelona. Pág. 378

Bateson, Gregory (1993) *Una unidad sagrada: pasos ulteriores hacia una ecología de la mente*. Barcelona. Ed. Gedisa

Benjamin Coriat (1993), *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Madrid Siglo XXI.

Bernard, Michel (1985) *El cuerpo*. Biblioteca de Técnicas y Lenguajes corporales. Barcelona. Paidós.

Bloor, Meriel and Bloor, Thomas. (2007) *The practice of critical discourse analysis. An introduction*. Ed. Hodder Arnold a Member of the Hodder Headline group. España. Barcelona.

Bourdieu, Pierre (1972), *Questions de sociologie*, Minuit, Paris. (trad. esp. como *Sociología y cultura* en Grijalbo, México, 2006).

Bourdieu, Pierre (1980) *Le sens pratique*. Ed. Minuit, Paris.

Bourdieu, Pierre (1988) *Social space and Symbolic Power*. En *Sociological Theory* 7, no.1 junio de 1988.

Bourdieu, Pierre (1988a) *La distinción. Crítica social del gusto*. Ed. Taurus. Madrid.

Bourdieu, Pierre (2000) *La dominación masculina*, traducción de Joaquín Jordá. Anagrama. Barcelona

Brown, Gillian y Yule, George. (1993). *Análisis del discurso*. Ed. Visor Libros. Madrid. España

Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990) *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza, México

Dale, Philip S. (1980) *Desarrollo del lenguaje: un enfoque psicolingüístico* México. Trillas.

De Grinberg, Dora M.K. (2004) ¿Qué sabían de fundición los antiguos habitantes de Mesoamérica? Parte I. *Revista Ingenierías*, Enero-Marzo 2004, Vol. VII, No. 22. Sección de Ingeniería Mecánica, Facultad de Ingeniería, UNAM. México.

De Keijzer, Vennos (1998) *Último vieja. Socialización y construcción de identidades masculinas*. Ponencia presentada en el seminario internacional "nuestras niñas, derecho a la equidad desde la infancia". México, D.F.

Díaz, Rodrigo y Marta Lee (1991), "Organizaciones socio-técnicas y procesos efímeros: una aproximación antropológica", en *Nueva Antropología*, vol. XI, no. 40, pp. 113-125

Durkheim, Emile. (2007) *La división del trabajo social*. Ed. Colofón. México.

Fairclough, Norman (2005), "Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism", en *Organization Studies*, no.26, vol. 6, Londres. pp. 915-939

Faur, Eleonor (2004) *Masculinidades y desarrollo social. Primera parte: masculinidades, género y desarrollo: aproximación conceptual*. UNICEF, pp 30-71

Gagliardi, Pasquale (1990) *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*. Walter de Gruyter. New York. Pág 428

Ginzburg, Carlo (1976) *El queso y los gusanos*. Ed. Muchnik Editores. España.

Goffman, Erving (1971) *Ritual de la interacción*. Editorial Tiempo Contemporáneo. Argentina. Pág. 239

Goodin, Robert E. (1996) *Las Instituciones y su Diseño*. en Goodin, R. (Compilador), *Teoría del diseño Institucional*. Barcelona, Gedisa. Pp 13-76

Hall, Edward (1979) *La Dimensión Oculta*. Editorial Siglo XXI. México D.F. Pág. 255

Hall, Richard (1996) *La estructura organizacional: sus formas y resultados, Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice-Hall.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2007) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana Editores. México.

Hofstede, Geert (1997) Cultures and Organizations. Software of the mind. McGraw Hill, New York, págs. 3-138 (Capítulos 1-5)

Ibarra Colado, Eduardo; Montaña, Luis (1987) Mito y poder en las organizaciones: un análisis crítico de la teoría de la organización. Ed. Trillas. México D.F. Pág. 154

Jepperson, Ronald L. (2001) "Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo" en Powell, Walter y Paul Di Maggio (comp.) El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A.C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 193-215

Kuhn, Timothy (2006) A 'Demented Work Ethic' and a 'Lifestyle Firm': Discourse, Identity, and Workplace Time Commitments. Organization Studies. SAGE Publications. London. pp 1339-1358

Lamas, Marta (2003) "Usos, dificultades y posibilidades de la categoría género". En Marta Lamas (Comp.) Género: construcción cultural de la diferencia sexual. PUEG. México. pp 327-366

Lapassade, Georges y Lorau, Rene (1987) Claves de la sociología. Editorial y distribuciones Hispánicas. México.

Ley del Seguro Social (2012) México. Última actualización DOF 28-05-2012

Luhman, Niklas (1991) Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general. Alianza Universidad, Textos. México. Pág. 496

Madge, John (1969) Las herramientas de la ciencia social. Psicología social y sociología. Ed. Paidós. Buenos Aires.

Manero Brito, Roberto (2008) Cuerpo, terror y dominación totalitaria, en Revista Tramas No. 30 Pp. 111-134. UAM-Xochimilco. México.

Manero Brito, Roberto (2009) Violencia y Psiquismo. 1ra Parte La Institución del Psiquismo, en Subje/Civitas, Estudios Interdisciplinarios sobre Subjetividad y Civilidad. No. 4 Julio-Diciembre 2009. Consultado el 01 de Noviembre de 2004 en <http://www.subjecivitas.com.mx/num4/manero-violencia-erotismo.pdf>

Mangham, Iain L. (2005), The Drama of Organizational Life, en Organization Studies, no. 26, vol. 6, Londres. pp. 941-958

March, James G. y Olsen, Johan P. (1997) El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política, Fondo de la Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A.C., Universidad Autónoma de Sinaloa, México, págs. 67-109 y 251-268 (capítulos II, III y IX)

Mariscal, Cintia Lucila (2010) Ser, Violencia y Sociedad. Reflexiones sobre la transgresión y la autonomía. XIV jornadas nacionales de investigadores de comunicación. Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Méndez Berrueta, Luis Humberto (2005) “Ritos de paso trancos: el territorio simbólico o maquilador fronterizo” México. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco. Ediciones y Gráficos Eón.

Meyer, John W. y Brian Rowan (1977). “Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony”, en *The American Journal of Sociology*, vol. 83, núm. 2, pp. 340-363.

Mintzberg, Henry (1992) El poder en la organización. Ed. Ariel. Barcelona. Pág. 779

Mouzelis, Nicos (1975), Organización y burocracia, Ediciones Península, Barcelona, pp 45-61

Nizet, Jean; Pichault, Francois (2008) *De la sociología de las organizaciones a la gestión de los recursos humanos: una propuesta de marco de análisis*. México, UAM-Xochimilco. Administración y Organizaciones 21, Año 11, diciembre de 2008

Ouchi, W. (1979) “A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms”, *Management Science*, pp. 833-848

Peña Saint Martin, Florencia; Ravelo Blancas, Patricia y Sánchez Díaz Sergio (2007). Cuando el trabajo nos castiga: debates sobre el Mobbing en México. México DF: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco: Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing. Ediciones y Gráficos Eón. Pág. 293

Perotin-Dumon Anne (2005). “El género en historia”. Institute of Latin American Studies. University of London. Cap. III Género. Disponible en línea: [www.sas.ac.uk.ilas](http://www.sas.ac.uk/ilas)

Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik (1997) “The design and management of externally controlled organizations”, en Pugh, Derek S. (Ed.), *Organization Theory*, Penguins Books, London.

Powell, Walter y DiMaggio, Paul. (1999) El Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. México. Ed. Fondo de Cultura Económica.

Pross, Harry (1983) La violencia de los símbolos sociales. Ed. Antrophos. Barcelona. Pág. 149

Pugh H.D. Hickson D.J. Hinings, C.R. Turner (1968) *Dimensions of organization structure. Administrative Science Quarterly*, Vol. 13 No. 2 pp. 65-114

Ramos, Miguel Ángel (2001) La paternidad y el mundo de los afectos. FEM. Año 25 No. 219. México. D.F.

Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (1993). Ley federal de trabajo. México.

Segalen, Martine (2005) Ritos y rituales contemporáneos. Madrid. Alianza Editorial. Pág. 185

Signorelli Amalia, 1999. Antropología Urbana. Ed. UAM, México

Simmel, Georg (1950) *The Sociology of Georg Simmel*, trad y compilación de Kurt Wolff, Free Press, Glencoe, Ill.

Simmel, Georg (1986). "Soziologie Untersuchungenüber die Formen der Vergesellschaftung". Madrid: Alianza Editorial. Pág. 1-480

Turner, Jonathan (2007) *Human emotions: a sociological theory*. Ed. Routledge. London, England; New York, United States. Pág. 232

Uriz Urzainqui, Javier. (1994) La subjetividad de la organización: el poder más allá de las estructuras. Madrid, Ed. Siglo XXI. Pág. 367

Valles, Miguel S. (2007) Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Ed. Síntesis Sociológica.

Van Dijk, Teun A (Compilador). (2000)El discurso como interacción social. Estudios del discurso: introducción multidisciplinaria. Volumen 2. Ed. Gedisa Editorial. Barcelona.

Wacquant, Loïc (2006) *Pierre Bourdieu* enRobStones (ed.), *Key Contemporary Thinkers*. London and New York. Ed. Macmillan.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00068

Matricula: 2113800125

LA VIOLENCIA SIMBOLICA EN LA ORGANIZACION DE MANUFACTURA DE FUNDICION FUSA

En México, D.F., se presentaron a las 11:00 horas del día 5 del mes de diciembre del año 2013 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ELIGIO CALDERON RODRIGUEZ
DR. JOSE MARIA CALDERON RODRIGUEZ
DR. ROBERTO MANERO BRITO
DR. ROBERT PATRICK GUN CUNINGHAME

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

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: RENATA SOLLEIRO MUÑOZ

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

APROBAR

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





RENATA SOLLEIRO MUÑOZ
ALUMNA

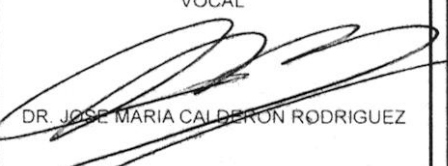
REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

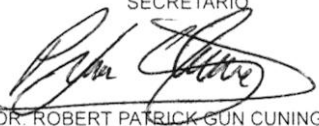
DR. JOSE OCTAVIO NATERAS DOMINGUEZ

PRESIDENTE

DR. ELIGIO CALDERON RODRIGUEZ

VOCAL

DR. JOSE MARIA CALDERON RODRIGUEZ

VOCAL

DR. ROBERTO MANERO BRITO

SECRETARIO

DR. ROBERT PATRICK GUN CUNINGHAME