



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

ANTROPOLOGÍA SOCIAL

**Trabajo relajado: Una etnografía sobre la organización laboral de las cuadrillas de parques y jardines y mantenimiento a edificios en la Dirección 5, de la Delegación Gustavo A. Madero**

Trabajo Terminal

que para acreditar las unidades de enseñanza aprendizaje de

Seminario de Investigación e Investigación de Campo

y obtener el título de

LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

presenta

Oscar Eduardo Tovar Arriaga

**Comité de Investigación**

Director: Dr. Luis Reygadas Robles Gil

Asesores: Mtro. José González Rodrigo

Mtro. Fernando Herrera Lima

México, D.F.

Mayo, 2002

Matrícula: 96332331

## PRESENTACIÓN

Cuando inicie mis estudios en antropología, veía como algo lejano el trabajo de campo, y seguramente por ello no pensé en las dificultades por las que uno tiene que pasar para poder realizar su investigación. Algunos compañeros platicaban las experiencias que tuvieron que pasar para poder ser aceptados en el lugar elegido para la realización de su proyecto, para ser honestos no pensé que eso me sucedería, creí que era una cuestión del azar, pero al igual que la gran mayoría, también me sucedió, fue difícil encontrar un lugar donde permitieran a un estudiante hacer trabajo de campo para poder ser iniciado en el mismo, que es parte de la formación del antropólogo en esta institución. Afortunadamente conté con el apoyo de mi profesor, el cual tenía buenas relaciones con algunos funcionarios de la delegación Gustavo A. Madero, que por cierto estaban por terminar su administración al finalizar el año 2000.

El trabajo de campo fue realizado en dos etapas, la primera se inicio en mayo del año 2000 y finalizó en julio del mismo año; durante ese periodo hubo grandes facilidades por parte de los funcionarios para la realización de este proyecto.

La segunda etapa fue de enero a marzo del año 2001, ya había una nueva administración, por lo que las facilidades para la continuación de el trabajo fueron menores en el sentido de que había cierta desconfianza por parte de los funcionarios, quienes al cumplir con su “trabajo” obstaculizaban la investigación de los antropólogos en formación. Para solicitar el ingreso había que hacer petición escrita, no se podía hablar con algún asesor del delegado porque generalmente estaban ocupados y argumentos de ese tipo eran frecuentes por lo que esta etapa fue más corta que la primera estancia, debido al excesivo papeleo que hubo que realizar. En la primera etapa también se hizo pero el tramite fue más ágil, además de que fuimos recibidos en varia ocasiones por el coordinador de asesores, quién fue muy amable con el grupo de investigadores y nos otorgo todas las facilidades.

Estos hechos de alguna manera fueron marcando el rumbo de la investigación; por un lado fue mostrando como las relaciones en este nivel son verdaderamente significativas, porque ayudan en la agilización de algún tramite por sencillo que éste sea, el cual se estanca debido a la

falta de este tipo de relaciones y el ciudadano común paga las consecuencias de este hecho. Por otro lado la experiencia en la administración pública se vuelve un vicio ¿por qué? Porque a diferencia de la primera administración con que tratamos, la mayoría de su personal no tenía experiencia en este campo y en la segunda era lo contrario, eran burócratas consumados, que para cualquier asunto exigían un sin fin de papeles con sellos y esto se vio reflejado en nuestra estancia, que como dije antes fue más corta debido al exceso del papeleo y firmas de funcionarios que era difícil encontrar en su oficina.

Es por ello que digo que estos hechos fueron marcando el rumbo de la investigación, ya que durante los recorridos por las diferentes áreas de la delegación observe ciertos rasgos típicos y que son característicos de la administración en ese lugar; la falta de coordinación entre las partes que integran esta parte de la estructura gubernamental, la falta de comunicación entre una y otra área, el privilegio de ser trabajador de base y la desventaja de ser eventual, además de algunos excesos del populismo ofrecido como democracia.

Dicho esto, me resta decir que este trabajo es, más que nada, una etnografía que intenta retratar estos vicios, dentro del proceso laboral que se vive en las cuadrillas de campo, y que son fiel reflejo de los problemas que deben erradicarse y que ahora con el cambio dentro de la estructura política deben asumir las nuevas autoridades el compromiso de eliminar tales vicios, que solamente están desgastando más la de imagen de los peones del D. F. Además de mejorar la relación entre el gobierno y sus trabajadores en el sentido de intentar elevar las condiciones en que estos laboran, para que ellos a su vez eleven su rendimiento.

El planteamiento central del presente trabajo, es, el de tratar por medio de un análisis del proceso laboral en los grupos de parques y jardines y mantenimiento a edificios, identificar los vicios y algunos factores que han originado el atraso organizacional en el que se encuentran

inmersos dichos grupos; por lo que el argumento central radicara en saber sí realmente puede hablarse de un atraso dentro de la organización laboral de las cuadrillas.

Creo que hay elementos que nos pueden decir que efectivamente hay un atraso en el proceso en cuestión, pero este atraso es solamente observable si es comparado con otros procesos laborales pero que son completa o parcialmente diferentes; por lo que considero erróneo hacer tal comparación, debido a que pertenecen a naturalezas distintas y es por ellos que no puede hablarse de un atraso ; primeramente, porque son procesos dispares, segundo porque la naturaleza del mismo requiere de ese tipo de organización.

Por otro lado lo que sí podemos afirmar es que más que un atraso hay una falta de coordinación y un estancamiento laboral, lo cual provoca que los trabajos se retracen y carezcan de mano de obra altamente calificada.

Esta tesis es de carácter antropológico, debido a que la línea de estudio seguida corresponde a los lineamientos desarrollados por la disciplina; actualmente las barreras disciplinarias se han ido borrando por lo que las metodologías entre una y otra área de estudio son compartidas, pero en el caso de la antropología el trabajo de campo es lo que permite al antropólogo conocer más su objeto de estudio, además de generar mayor conocimiento, procurando interpretar de la manera más objetiva el punto de vista del grupo o grupos en estudio, lo cual nos permite captar de la manera más fiel el punto de vista de los actores.

Las encuestas, el diario de campo, las entrevistas formales con miembros distinguidos de las cuadrillas fueron el material que permitió hacer este estudio antropológico y también me dio acceso a crear más conocimiento sobre estos grupos.

El trabajo de campo fue realizado en la subdelegación zona 5<sup>1</sup> de la delegación Gustavo A Madero. La delegación, por su ubicación al norte del Distrito Federal, colinda al norte con los municipios de Coacalco, Tultitlán y Ecatepec Estado de México; al oriente con los municipios de Ecatepec, Nezahualcóyotl y Tlalneptla, de la misma entidad; al sur con las delegaciones Venustiano Carranza y Cuauhtémoc, y al poniente con la delegación Azcapotzalco y los municipios de Tlalneptla y Tultitlán, también del Estado de México.



**MAPA DE LOCALIZACIÓN DE LA DELEGACIÓN G A M.**  
*Ubicada en calle 5 de febrero y Vicente Villada. Colonia Gustavo A Madero*

Dado lo extenso del territorio de la delegación, así como lo poblado de la misma, se divide en 10 zonas, integradas cada una de ellas por colonias, ejidos, pueblos, unidades

<sup>1</sup> A partir del año 2001, con la actual administración y la modernización administrativa, las subdelegaciones cambiaron el nombre por el de direcciones. Así que de aquí en adelante así se les mencionará.



de la cooperación de los dos, y el cual permitió identificar los vicios y las estrategias dentro del proceso laboral; ya que esta etnografía pretende principalmente analizar el proceso laboral dentro de estos grupos, por lo que también se hace un repaso por diferentes procesos laborales; el segundo capítulo describe el proceso laboral, pero de una manera más amplia, es decir inserta en el contexto de la dirección 5, en el cual se entrelazan todas las áreas que participan en la realización de una petición, ya que identifica la relación entre todas las partes que integran el sector de parques y jardines y no solo al trabajador de campo, además de la apropiación del espacio laboral; finalmente el tercer capítulo nos va acercando a nuestras conclusiones a través de un análisis de los diferentes procesos laborales y las técnicas que utilizan los trabajadores para mantenerse como hasta ahora y evitar un cambio radical dentro de su estructura laboral.

*Espero que la presente etnografía cumpla con su objetivo y no quede en el intento.*

## CAPITULO 1

### LA HEGEMONÍA DE LOS GRUPOS

El año 1997 marco un cambio dentro del gobierno del Distrito Federal, no solamente para la ciudadanía, sino también para los trabajadores al servicio del Estado y en concreto para el gobierno capitalino. Y es aquí en donde nos ubicamos. En una de las 16 delegaciones políticas en las que esta dividida la ciudad de México. El grupo en estudio son las cuadrillas de parques y jardines y mantenimiento a edificios de la subdirección numero 5 de la delegación Gustavo A. Madero. A continuación describo el proceso de trabajo de estas cuadrillas y a partir de éste se podrán identificar algunas áreas de oportunidad dentro de la configuración del proceso, así como de algunos vicios que provocan que el trabajo no este satisfaciendo las demandas de la ciudadanía.

Las cuadrillas de parques y jardines trabajan por áreas asignadas, existen doce grupos<sup>1</sup> que conforman la plantilla de parques y jardines y cada uno se encuentra localizado en un campamento y de acuerdo a su ubicación le corresponderá el área de trabajo. Cabe destacar que durante mi estancia en la dirección zona 5 las cuadrillas de parques y jardines fueron fusionadas para crear una sola, ya que en el periodo que abarcó del 23 de mayo al 6 de julio del año 2000, se les encomendó una tarea especial, la cual consistía en mejorar la imagen del camellón de las avenidas Ángel Albino Corzo y Robles Domínguez, entre las avenidas Eduardo Molina e Insurgentes Norte.

Esta investigación se realizó en dos etapas, en la primera esa fue la tarea encomendada por el entonces llamado subdelegado. En la segunda fase, que fue en el mes de abril del año 2001, las cuadrillas estaban integradas en sus respectivos campamentos; primeramente describiré la

---

<sup>1</sup> El numero de trabajadores de campo con los cuales se trabajo en estas dos etapas fu un total de 103 personas.



primera fase, pero antes de comenzar la descripción sobre la organización laboral de las cuadrillas quisiera hablar brevemente de las diferentes formas de organización laboral, para intentar ubicar a nuestro grupo en estudio, ya que debido a su forma de organizarse nos permitirá definir su singularidad.

Tenemos primeramente lo que es la organización simple, de tipo artesanal, después la taylorista y después la fordista. Comenzare brevemente por las primeras.

La organización simple esta basa en la organización familiar, las tareas principalmente están divididas por el sexo, en donde el hombre realiza las labores más pesadas, mientras que las mujeres las más sencillas; éstas son prácticas de herencia. En la manufactura existe una división de tareas, pero a diferencia de la organización simple existían diferencias de grado y por tal en la organización, ya que había artesanos que se empleaban mano de obra y laboraban de manera independiente en sus talleres, y aquellos que se empleaban con algún patrón. Las tareas eran las mismas, a diferencia de que por un lado los trabajadores independientes realizan más operaciones que aquellos que son empleados en algún taller; por ejemplo en la construcción de carruajes: “primero se construye el armazón; luego se construye el carruaje; luego vienen los que cepillan y pulen la madera, después los herreros; luego los que hacen las ballestas; luego los ruederos, los pintores, los niqueladores, los que hacen los tirantes de la suspensión, etc.” (Thompson; 1989, 254)

A diferencia de la organización simple aquí ya hay una organización más compleja debido a que ya no es solamente una división sexual, sino por conocimientos, jerarquías entre los artesanos que reproducen un nuevo modo de producción a partir de la repartición de tareas

Posteriormente viene la gran industria con la introducción de maquinas, las cuales aceleraron la producción y donde comienza a darse un cambio en los oficios dentro de las fabricas, reduciendo así a los artesanos en obreros. A partir de ese momento los trabajadores ya

no realizan múltiples operaciones cómo antes, sino que ahora una sola maquina realiza varias operaciones articuladas por otras maquinas hasta lograr el fin común. Los primeros maestros ahora sólo operan las maquinas, pero a su vez aportan conocimiento en el control del proceso productivo. También determinaban quien trabajaba, cuantos, bajo que normas y en algunas cuestiones hasta la cuestión salarial, en procesos que se habían diseñado siguiendo algunas normas de la lógica artesanal (Camarena; 1999,27)

Conforme se fue homogenizando a los trabajadores de diferentes oficios y niveles de especialización fueron uniéndose dentro de las fabricas; es decir los obreros de la segunda generación quienes se criaron dentro de las normas establecidas; los horarios, los ritmos de trabajo etc.

La organización taylorista, se basa precisamente en la organización científica del trabajo con la finalidad de maximizar la calidad y el rendimiento de los trabajadores, a partir de una serie de reglas, principios científicos. El proceso de producción era dividido en tareas estrictamente delimitadas, y su máxima expresión se reflejo en el fordismo, es decir con la introducción de la cadena de montaje en la que los trabajadores realizan una sola operación la cual les lleva solamente unos segundos ejecutarla, la cual se vuelve rutinaria y repetitiva.

En la actualidad se habla de nuevas formas de organización a los que se les han dado nombres como **Especialización flexible Producción ligera** o **lean production Toyotismo** o de manera más popular, sistemas de calidad total o métodos japoneses de organización del trabajo (Piore y Sabel citados en Reygadas 1998, 61) El toyotismo consiste en el trabajo en grupos o bloques que realizan varias operaciones dentro del proceso laboral, con el objetivo de lograr una mayor eficacia en la productividad, sin perder la humanización que carecía el fordismo-taylorismo; es decir, se habla de un control sobre la gestión, transparente, sin excesos, sin defectos, desperdicios o desperfectos.

Son modos de coordinación basados en el establecimiento de censos sobre la manera de entender la producción de calidad, los niveles de incertidumbre etc.(Novick; 2000, 138) En resumen, le otorga al trabajador facultades que le permiten involucrarse más dentro del proceso productivo, y más aun sentirse pieza imprescindible dentro del lugar en que presta sus servicios. Estos modelos surgieron o han surgido como una opción a las tradicionales formas de organización antes mencionadas. Pero por otra parte no puede decirse que estas formas son las únicas alternativas, por ejemplo en Europa se habla de un modelo **Kalmariano** el cual consiste en la humanización del trabajo, el **sistema sociotécnico**, y la experiencia más renovadora el **Uddevallismo** o producción reflexiva, la cual consiste en la unidad de contenido del trabajo y en la combinación de exigencias manuales e intelectuales, en la fábrica de Volvo en Uddevalla, pequeños grupos de dos a cuatro trabajadores ensamblan un automóvil completo lo que implica que cada trabajador realice cientos de operaciones. De manera parecida, en la delegación los trabajadores de campo realizan docenas de operaciones diferentes, lo cual es muy significativo para ellos, ya que ocasiona que piensen en solucionar los problemas que se presentan a diario en su zona de trabajo y no en lo injusto que es, o en lo poco remunerativo, no es una cuestión salarial, sino de utilidad y satisfacción personal, como lo dicen ellos mismos ““La semana pasada me dijo David “te mandaron felicitaciones”, pero no es sólo para mí como si yo solo trabajara allí, somos todos, las felicitaciones son para todos, la felicitación es para todo, la autoridad debe decir qué bonito, pero para todos, con eso a uno lo estimulan en su trabajo, porque uno dice no, si ven el trabajo que estamos realizando, lo toman en cuenta. Yo con felicitaciones me doy por bien servido.””<sup>2</sup>

Con esto no se quiere decir que el tipo de organización existente sea una nueva forma de organización opcional y que revolucione la organización laboral o que tenga grandes similitudes

---

<sup>2</sup> Florencio Velásquez Rojas tiene el cargo de jefe de sector de parques y jardines en GAM y es encargado de la cuadrilla que labora en el jardín ubicado en calle 5 de febrero frente al edificio central delegacional.

con las nuevas formas de organización, por el contrario, creó que esta más ligada a la organización simple artesanal, en la que un artesano hace la mercancía en su totalidad, ejecutando, por tanto todas las operaciones necesarias para la fabricación. Hasta que sobrevienen diversas causas externas que obligan a utilizar de otro modo la concentración de obreros (Marx, 1999)

Esto de ninguna manera quiere decir que sea una derivación de esta forma de organización, aunque existen grandes similitudes, como el control de la fuerza de trabajo, los ritmos de la jornada, por citar los más importantes, pero como también lo dice Reygadas en su tesis doctoral, debe señalarse que cada vez queda más claro que no existen modelos puros de organización del trabajo,... hay una mezcla de sistemas productivos y dentro de esta mezcla encontramos la organización de las cuadrillas de parques y jardines pero además posee características propias como son el ser una dependencia de gobierno y no empresa, el clientelismo, el corporativismo etc.; a continuación describiré y analizaré la organización en parques y jardines.

### **1.1. El trabajo de las cuadrillas de parques y jardines en la Avenida Ángel Albino Corzo**

Comenzare por la primera fase de la investigación y en donde la tarea encomendada por las autoridades consistió en dar una mejora a las avenidas a través de la poda de árboles, derribos, relleno de tierra y plantación de pasto realizada por las cuadrillas de parques y jardines, además de la renivelación de la guarnición del camellón y repintada que correspondió a la cuadrilla de mantenimiento a edificios. Con estas actividades se intento dar un mejoramiento a estas avenidas.

El trabajo fue realizado en dos partes, primero se realizó el trabajo de podas y plantación del pasto y posteriormente el de renivelación y pintura. Por lo acabado de citar puede observarse un error en la planeación, debido al hecho de que para renivelar la guarnición era necesario

remover parte de la tierra y pasto sembrado por los otros grupos por lo que el trabajo se hizo en algunas partes en dos ocasiones, y es lo que precisamente me comentaba uno de los jefes de parques y jardines, Hugo Crespo: “lo que pasa con los que hacen la planeación es que como se la pasan en su oficina no ven lo que pasa acá afuera, sólo ordenan pero no ven. La planeación la hacen ellos, pero creo que sería mejor si nos la dejan a nosotros, nos la pasamos en el campo y podemos hacer una mejor planeación pero no nos dejan.”<sup>3</sup> Este tipo de problemas de planeación es muy frecuente, como lo dice Hugo, y no ha podido erradicarse.



Acabado cuando terminó la participación de parques y jardines

---

<sup>3</sup> Hugo es el responsable del control de herramientas e inventarios que deben entregarse a la contraloría por parte de parques y jardines (p y j en adelante), además de ser pieza fundamental dentro del grupo y una de los brazos fuertes de David

En parques y jardines el jefe encargado de todo este gran grupo es David Navarro Robledo, él tiene el cargo de jefe de oficina, y es el encargado de asignarles a los trabajadores lo que tienen que hacer y quiénes hacen que cosa.

El horario de trabajo es de las 6:00 a las 14:00 hrs. para los trabajadores de base, y para los eventuales es de 7:00 a 15:00 hrs. Hay un camión que pasa por todos y cada uno de los doce campamentos a recoger a todos los trabajadores con sus herramientas, palas, picos escobas y carretillas. Este recorrido empieza a las 6:00 de la mañana y termina alrededor de las 8:00 a.m. Posteriormente, ya instalados en el área en la que se va a trabajar, los trabajadores que no se han uniformado prosiguen a colocarse el uniforme de trabajo, que consta de un pantalón y una camisola de color beige. Aunque no todos llegan a ponerse allí su ropa de trabajo, sí se toman el tiempo que utilizan los que se están cambiando, ya sea para platicar o tomarse un atole o un café o simplemente sentarse y observar. Ya una vez listos, inician sus actividades alrededor de las 8:30 ó 9:00 de la mañana y no todos comienzan a trabajar, ya que unos 5 peones se dedican a preparar el fuego para calentar el desayuno e ir de compras, ya sean tortillas, chicharrón o para lo que les alcance con el dinero que se juntó entre todos. Mientras esto sucede el resto de la cuadrilla se dedica a escarbar para levantar la tierra que sobra en algunas partes y posteriormente será utilizada de relleno en otra parte donde haga falta. Esta tarea es realizada por 20 personas de 103 y las herramientas utilizadas son: pico, pala y carretilla, con el pico se escarba y con la pala se hace a un lado el exceso de tierra o se monta a la carretilla para que sea llevada a una parte en la que haga falta. En ocasiones la pala es utilizada para escarbar, pero sólo en los lugares en donde la arena no está muy apretada. Otros cinco trabajadores se dedican a hacer labor en las alturas, dos de ellos escalan los árboles con escalera y cuerda para sujetarse una vez estando arriba para no caerse, la cuerda se la colocan alrededor de la cintura y se amarran bien a un tronco

para que no se caigan, en caso de poder estar bien apoyados en las ramas de los árboles. A estos sujetos que trepan a los árboles se les llama changos, y ellos son los únicos que pueden hacer esa labor, nadie más está autorizado, ya que para poder hacer esto se requiere de agilidad y fuerza y la gran mayoría de la plantilla están por arriba de los 50 años, por lo que su agilidad es mucho menor en comparación a los changos que tienen entre 30 y 35 años. Como decía, son dos los changos que hacen labor en las alturas, pero otros tres peones los apoyan desde abajo para indicarles qué ramas son las que deben cortar, ya que desde abajo se observan mejor las que estorban. Para cortar éstas se requiere de una sierra con motor de gasolina y un machete. El personal que apoya a los changos desde abajo no sólo indica que cuales cortar, sino también cerca el área, ya que se puede caer una rama, un tronco grande encima de ellos o una sierra, incluso el chango si no se sujetó bien al tronco con la cuerda, también bloquean parte de la avenida y hacen señales con las manos o sus gorras a los conductores que pasan por ese lugar, ya que no cuentan con señalamientos que indiquen que hay personas trabajando en esa parte de la avenida. Otra cosa que hacen para desviar el tráfico es que ponen una pequeña valla de cascajo que sale de la arena que remueven, y la cual invade parte del carril de alta velocidad, por lo que al no haber un señalamiento previo se torna peligroso para los automovilistas y más que estas pequeñas montañas no son removidas hasta que se termina el trabajo.

En una ocasión le pregunté a David porque no movían ese cascajo y esto es lo que me contestó “Ya di la orden para que el camión que está allá atrás la vaya recogiendo, también ya mandé a unos para que la suban.”<sup>4</sup> Pero al parecer nunca son bien ejecutadas las órdenes, ya que ese cascajo se quedó alrededor de una semana.

---

<sup>4</sup> David es el encargado de todos los grupos de p y j, cuenta con 35 años de servicio en gobierno del D:F:

No hay ninguna persona fija para auxiliar a los changos, ya que cualquiera puede ser mandado a hacer las señales o más aún, en la mayoría de los casos no se manda a nadie y quien se dedica a hacerlo es por auto nombramiento.

A unos metros de donde se cortan las ramas el resto de la plantilla se dedica ya sea a escarbar y remover la tierra o simplemente a ser unos observadores.

A las diez de la mañana ya está listo el fuego con el comal para calentar la comida y los que fueron de compras ya se encuentran allí calentando lo que hayan comprado para el desayuno. La hora establecida para el desayuno es de las 10:30 a las 11:00 a.m., pero como ya se mencionó, comienza antes para los que se encargan de ir de compras para el desayuno. Para los que llevan comida de su casa comienza a las 10:20 aproximadamente, ya que ellos van a la tienda a comprar su refresco o agua para acompañar la comida.

A la hora del desayuno la plantilla busca un lugar para sentarse y poder disfrutar de sus alimentos. Aquí se pueden ver fragmentaciones al interior del grupo, ya que cada cuadrilla aprovecha el momento para reunirse y platicar, (ya que como antes se mencionó este fue un trabajo especial por lo que se solicitó a todas las cuadrillas de parques y jardines) Se puede ver como un gran grupo se transforma en pequeños grupos.

A las 11:00 horas termina el receso del desayuno, pero generalmente éste se prolonga otros 20 ó 30 minutos, ya que cuando terminan el almuerzo tienen que recoger todo lo que hallan dejado de basura, botellas de refresco, papeles y el comal en el que calentaron la comida; quienes no ayudan a recoger buscan la herramienta con la que estaban trabajando y se preparan para comenzar de nuevo con sus labores.

Generalmente se pone un objetivo por día, el cual consiste en podar, remover la tierra y sembrar pasto, el objetivo no se mide en metros sino en calles, los metros los cuentan hasta el final de la semana para entregar un reporte al encargado de servicios urbanos. Es difícil lograr el



objetivo y más cuando hace falta material para seguir trabajando, ya que después del desayuno los trabajadores podían retirarse a sus respectivos hogares y todo debido a la falta de material:

“Otra vez no llegó el pasto y ya nos vamos, nada más desayunamos y nos vamos a cobrar y de allí cada quien a su casa, pero mañana empezamos a trabajar de los Insurgentes para acá y aquí nos encontramos. Es rápido porque ya estando emparejada la tierra cuando llegue el pasto nada más se tiende y queda todo parejo. Como ayer tampoco llegó el pasto me puse a papelear, recoger papeles para que se vea limpio y ya como a eso de las 12:00 regresé al campamento y me fui a la casa. Terminamos todo temprano, de hecho igual que hoy no se hizo nada, no como la otra vez ¿se acuerda que ya cuando empezó a llover nos puso a trabajar Víctor?”<sup>5</sup>

Esta escena se repitió durante una semana, pero éste ya no fue error de los trabajadores de campo sino del personal administrativo.

Este tipo de trabajo requiere de gran esfuerzo físico, pero aquí se encuentran laborando un total de 50 personas, por lo que aunque trabajen 2 horas se nota un pequeño avance, no del todo proporcional considerando que la tarea no requiere de gran ciencia y cualquiera puede hacerla.

El estancamiento del trabajo también se debió a que el pasto que se tenía que sembrar tardó una semana para llegar, había ocasiones en las que David les decía que siguieran escarbando y moviendo la tierra para que cuando llegara el pasto se colocara lo más que se pudiera, pero siendo día de pago el personal en lugar de tomar la hora del desayuno podía irse a cobrar y no regresaba para continuar laborando. David, un tanto consentidor permitía esa práctica sin represalia alguna, ya que él dice están muy conjuntados y no hay problema:

“Mire nosotros aquí como puede ver estamos muy conjuntados o sea que todos jalamos parejo, hay personas que tienen diferentes categorías pero hacen lo que un peón, desde que yo estoy en esta área ha sido así, fue la condición para que yo aceptara este puesto, que todos

---

<sup>5</sup> José Luis es peón de p y j. y él está ubicado en el campamento de Victoria y Ferrocarril Hidalgo.

jaláramos parejo, ahorita como puede ver todos están desayunando, es media hora de 10:30 a 11:00 a.m., faltan algunos porque como se van a cobrar ya no regresan, se me pelan y hasta mañana los veo, pero no tenemos problemas.”<sup>6</sup>

Como se puede observar, David al asumir ese papel tolera la indisciplina dentro del grupo, la cual considera manera es necesaria para evitar los choques entre el grupo, debido a que es una costumbre que se ha tenido desde que existen las cuadrillas, por lo que puede considerarse como un rasgo más que distingue a los grupos, la cual se ha institucionalizado a través de la practica social cotidiana.

Esa fue la rutina de la cuadrilla de parques y jardines hasta el día 6 de julio del año 2000. Después de haber terminado con ese trabajo especial pasaron cada grupo a su campamento y a dar mantenimiento a todo aquello que se descuidó durante todo ese tiempo que duró la tarea especial.

Creo pertinente rescatar unos puntos que sobresalen, principalmente porque son características esenciales que dan identidad laboral al grupo.

La unidad del grupo es fundamental en el proceso debido a que si no existiera, la dinámica sería diferente, debido al hecho de que la unión en los grupos permite que los trabajadores impongan un ambiente más relajado en el que los reglamentos adquieren otras dimensiones y se vuelven altamente manejables; como las circunstancias lo requieran, lo cual desemboca en una serie de indisciplinas, pero a su vez este elemento permite la unidad del grupo; por ejemplo, las prácticas del día de pago cuando los trabajadores a la hora del desayuno se dirigen a la caseta de pago, y posteriormente a su casa, la prolongación en la hora del desayuno y el uso excesivo de tiempos muertos para descansar; este tipo de prácticas permite hacen que el

---

<sup>6</sup> David Navarro

trabajo se menos intenso y a su vez fortalece la unidad del grupo ya que todo el grupo lo realiza, incluso el jefe y quienes lo apoyan en la supervisión.

Por otro lado también cabe destacar la escasa calificación para la realización del trabajo; el personal que labora en las cuadrillas cuenta con la mínima preparación tanto académica como laboral, ya que no se les capacita, el oficio lo aprenden en la práctica diaria. Con ello no se quiere decir que lo que ellos realizan es de mala calidad, sino que la simplicidad del trabajo no requiere de gran calificación técnica, al menos en el campo, pero en ocasiones los errores cometidos en el área de desarrollo hacen que la mala planeación entorpezca la labor de las cuadrillas; como sucedió cuando mantenimiento a edificios deterioro parte de las áreas arregladas por parques y jardines, al renivelar la guarnición y ese fue un error en la planeación. Talvez si hubiera una mejor comunicación entre las diferentes áreas estos errores disminuirían, o probablemente se seguirían cometiendo, lo cierto es que todos estos fenómenos tenemos que verlos como un producto de una cultura laboral corporativa la cual a cambio de un boto se le otorgaba una actividad laboral y por supuesto un sueldo, por lo que se consideran parte inherente a esta y debemos entender su lógica para comprende esta forma de organización laboral.

## **1.2 MANTENIMIENTO A EDIFICIOS**

Después de haber terminado su trabajo la plantilla de parques y jardines, comenzó a trabajar en parte de esa área la cuadrilla de mantenimiento a edificios. Ellos se encargaron de renivelar la guarnición del camellón de la avenida Ángel Albino Corzo, pero el tramo que se va a renivelar es el que abarca de FFCC Hidalgo a Norte 58.



Excavación para la renivelación, obsérvese la extracción de una parte de pasto que ya se había plantado por parques y jardines

La cuadrilla de mantenimiento a edificios se compone de doce trabajadores de campo y dos más que se dedican a supervisar e inspeccionar el trabajo y las órdenes que son demandadas. Estas dos personas son Chimil y su chofer.



Cuadrilla de mantenimiento a edificios

Cuando me presentaron con Chimil y le dijeron lo que iba a hacer únicamente se limitó a decir lo siguiente:

“Yo...estoy muy ocupado, nunca estoy en un lugar fijo... por eso traigo mi carro propio porque tengo que moverme de un lado a otro, porque cuando me llega una orden luego luego voy a ver el lugar porque tengo que hacer una evaluación.”<sup>7</sup>

En un principio pensé que no le agradaba la idea de que alguien estuviera irrumpiendo su espacio; seguramente pensó que yo iba a estar con él todo el día, pero después de que le platicué

---

<sup>7</sup> Chimil es el encargado del grupo de mantenimiento a edificios

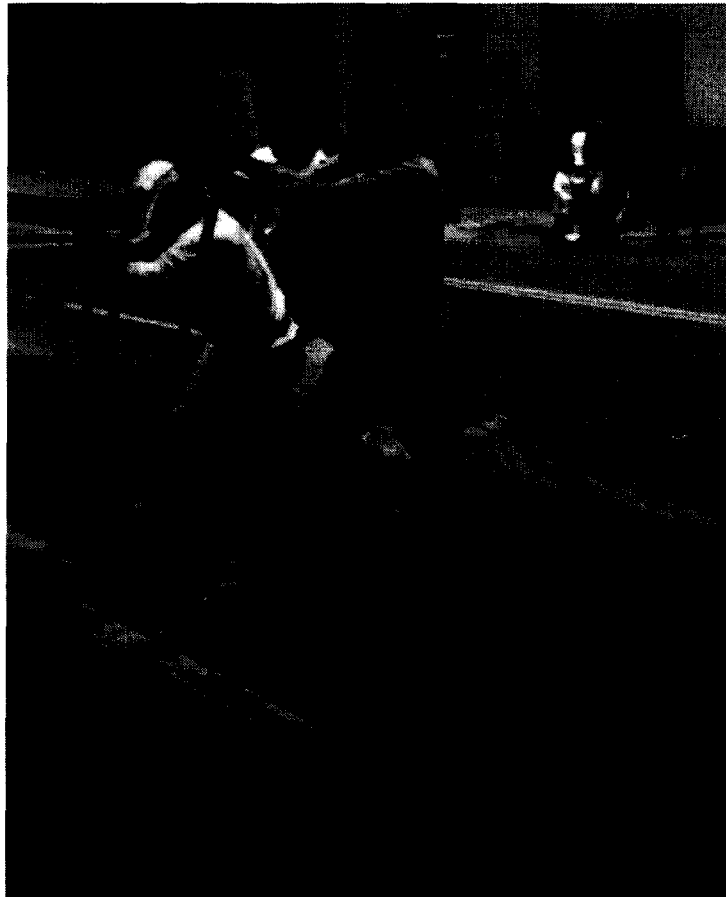
y expliqué que solamente quería estar con la cuadrilla a su cargo, (la cual consta de 10 personas); la expresión en su rostro cambió notablemente.

La jornada para los de mantenimiento a edificios comienza a las siete de la mañana y, a diferencia de la plantilla de parques y jardines, el camión no hace un recorrido por varios campamentos, únicamente pasa por dos trabajadores y las herramientas que se encuentran en el campamento central del grupo de mantenimiento a edificios, ubicado a unos metros de la estación Indios Verdes. Estos dos trabajadores son Alejandro y Filemón, este segundo es hermano de Chimil, el encargado de la plantilla. Ellos dos son llevados en el camión al área de trabajo y también son los únicos que cuentan con base y la categoría de jefes de oficina, a diferencia del resto de los trabajadores de campo. También ellos son los responsables de repartir las labores al resto de la cuadrilla, mientras que ellos únicamente se dedican a aplicar la mezcla y detallarla en los lugares donde sea necesario, la mezcla es preparada por Marcelino mientras que Alejandro y Filemón le dicen qué cantidad de cemento, grava, arena y agua se requiere para hacer la mezcla.

Este trabajo consistía en renivelar la guarnición del camellón y para hacerlo se requieren las siguientes herramientas: pico, pala, y barretas. Posteriormente, para obtener el nivel deseado se requiere de las siguientes herramientas y materiales: un metro, hilo, varillas y finalmente cemento, grava, arena, agua y unas maderas, las cuales darán forma a la nueva guarnición.

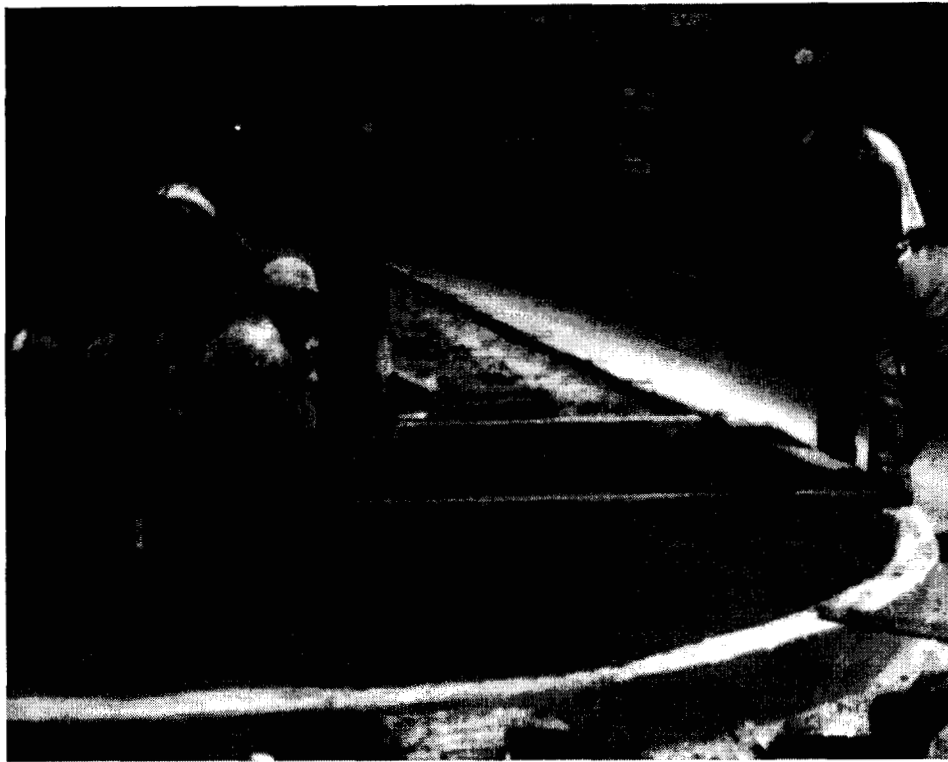
Primeramente con el metro se saca la medida para el tramo que se va a renivelar, esta medida se obtiene midiendo una parte que esté en perfectas condiciones o que no se vea hundido. Ya una vez teniendo la medida se coloca una varilla en cada extremo del tramo en reparación y se tensa un hilo sujeto a cada varilla hasta que dé la altura, ya dada ésta se prosigue a escarbar hasta encontrar la parte donde nace la guarnición y posteriormente con la barreta se procede a enterrarla entre el pavimento y la guarnición para hacer palanca y poder ser removida, ya una vez que se removi6 se le enreda una cuerda, y con una barreta se hace palanca para levantarla y

colocarle piedras hasta que logre alcanzar el nivel deseado, una vez obtenido éste se vuelve a rellenar de tierra y en las partes en donde la guarnición ya no puede ser utilizada nuevamente, lo que se hace es una mezcla con arena, cemento, grava y agua para hacer nuevamente la parte que se removió.



Removiendo la guarnición con las barretas

Para darle forma se coloca una tabla en cada costado y se sujetan ambas con alambre haciendo presión y luego se agrega la mezcla. Las tablas se retiran uno o dos días después de acuerdo a las condiciones climáticas.



Acabando la renivelación

Esa es la forma o el proceso en que se renivela una guarnición, ahora el trabajo lo distribuyen de la siguiente manera: Marcelino prepara la mezcla y busca el agua, cuando no se necesita mezcla ayuda a escarbar y remover la guarnición. Alejandro y Filemón se dedican a aplicar la mezcla en donde sea requerida. Rara vez ayudan a escarbar y remover la guarnición. Por otro lado el resto de la cuadrilla se dedica a escarbar y remover la guarnición.



La hora de entrada es a las 7:00 a.m. para los eventuales y para los de base es a las 6:00; la hora de salida es a las 15 y 14 horas respectivamente, pero en realidad todos salen a la misma hora, hay ocasiones en las que salen después de las 15:00, ya que siempre pasa el camión que lleva a Alejandro y Filemón con las herramientas a recogerlos y nadie se puede ir hasta que el camión llegue, ya que entre todos deben ayudar a subir la herramienta, y el camión se puede demorar, ya que, como decía Chimil, tiene que hacer recorridos por las zonas en donde solicitan sus servicios, por lo que el camión tarda para ir a recogerlos. Para subir la herramienta al camión todos ayudan, pero hay algunas ocasiones en que alguien se retira antes de que llegue el camión, pero después quien se haya retirado tiene que desquitar lo hecho en esa ocasión y hacer lo que hicieron esa vez por él.

El horario establecido para la jornada de trabajo es de 6 ó 7 de la mañana, a 2 ó 3 de la tarde, pero al lugar de trabajo los que llegan por separado, es decir que no pasa el camión por ellos, llegan después de las siete de la mañana y quienes llegan en el camión también llegan después de las siete, por lo que el horario no es respetado, pero a diferencia de la cuadrilla de parques y jardines en 10 ó 20 minutos se cambian de ropa e inmediatamente comienzan a trabajar. Mientras alguien termina de cambiarse, no falta quien empiece a escarbar para remover la guarnición.

Abel es uno de los que más participa en todo el proceso y de hecho instruye como debe usarse la barreta para hacer una mejor palanca y hasta sabe aplicar mezcla y lo hace cuando se le pide que lo haga, que generalmente es cuando no se encuentran Alejandro y Filemón.

Por otra parte Javier y Omar siguen sus instrucciones y comparten opiniones cuando la operación no es del toda satisfactoria. El resto de la cuadrilla se les une para “avanzar más rápido,” o se dedican a remover el pasto que ya habían plantado los de parques y jardines.

Cuando alguien se cansa, toma un pequeño receso y es relevado por quien esté haciendo la labor más sencilla, como levantar el pasto o rellenar en donde ya se niveló la guarnición y así es como se rolan las labores.

Para ellos la hora del desayuno es a las 11:00 de la mañana y termina a las 12:00 del medio día, a diferencia de parques y jardines se toman una hora y no llevan comal ni nada para calentar. Cada quién lleva su propia comida y lo único que hacen es cooperarse para comprar tortillas y encargar algo para tomar, ya sea refresco o agua.

No hay una persona fija la cual se encargue de ir por las tortillas o refrescos, siempre va alguien diferente, ya sea que todos le piden que vaya o él se ofrezca para descansar un poco más del trabajo. Ya terminado el desayuno prosiguen a seguir laborando, pero el ritmo es más lento, ya que antes de comenzar el desayuno dejan unos metros libres de tierra para remover la guarnición y al terminar el desayuno y hasta la hora de salida se dedican sólo a ese tramo que bien pudo ser arreglado antes de comenzar a desayunar. En términos generales esa es o fue la rutina de mantenimiento a edificios mientras se realizó esa tarea especial.

Por otro lado, cabe destacar que el encargado de esta plantilla, Chimil, no se encuentra allí durante la mayor parte del día, solamente cuando pasa el camión para recoger la herramienta y a Filemón y Alejandro para llevarlos al campamento. Pero esa hora la aprovecha para checar y medir el avance ya que tiene que entregar un reporte semanal al encargado de servicios urbanos. Chimil asegura que no se encuentra allí porque tiene que ir a checar órdenes que llegan para saber si se pueden o no realizar.

Otro aspecto que acaparó mi atención es que los trabajadores no cuentan con el equipo de protección necesario, en este tipo de trabajo la mayor parte del esfuerzo recae en la espalda baja, y a excepción de Filemon y Alejandro nadie más cuenta con faja, ya que tampoco cuentan con servicio medico y el salario es muy poco, apenas \$750 quincenales y no se les paga

puntualmente, se les paga en ocasiones un mes después y no se les paga todo junto, solamente una quincena como lo dice Omar:

“... pero en sí el eventual está desprotegido, nos pagan \$750 a la quincena, bueno dizque a la quincena, porque siempre la atrasan hasta un mes, pagan muy poco, por ejemplo un ayudante de albañil gana \$1,000 a la semana y nada más ayuda, no que aquí tienes que hacer, no te queda de otra y cuanto te pagan, yo digo que bien pagado sería unos \$1500 a la quincena y que fueran puntuales.”<sup>7</sup>

Estas son apenas algunas de las particularidades con las que tiene que lidiar el trabajador de campo en zona 5 de la delegación Gustavo A. Madero.

Como se puede observar el trabajo requiere de poca calificación, ya que ni siquiera se les da un curso de capacitación a los trabajadores de campo cuando ingresan incluso a los trabajadores de experiencia. La mayoría de los integrantes de estos grupos son personas que cuentan con más de 15 años de servicio, y se conocen bastante bien la mayoría, y eso influye en la organización ya ellos mismos son los que se coordinan, no hay alguien ajeno al grupo que los coordine, son ellos y solo ellos quienes se encargan de organizarse y repartirse las tareas y herramientas; en este sentido el personal eventual se encuentra en cierta desventaja, ya que por ser nuevos no se conocen, y menos el funcionamiento de la organización; existen eventuales que cuentan con alrededor de 10 años de servicio por lo que ya son casi de los privilegiados de base, pero a pesar de eso, al igual que los eventuales más recientes cargan con la mayor parte del trabajo, ya que los de base no rinden lo suficiente para hacer todo el trabajo, es por ello que el eventual asume esa responsabilidad a cambio de una aceptación inmediata al grupo y por otro lado con la mitad del sueldo de un trabajador de base, el sueldo es insuficiente, pero el personal

---

<sup>7</sup> Omar es un trabajador eventual de mantenimiento a edificios, antes integraba el grupo de alumbrado público y espera regresar a éste, ya que aceptó trabajar con Chimil porque ya no había lugar en alumbrado para él, y por otro lado Chimil necesitaba personal, por eso aceptó.

eventual lo acepta, con la ilusión de que en un futuro no muy lejano se le otorgue una base, la cual es el fruto de su esfuerzo, y tengan los mismos derechos que los demás basificados.

### **1.3 DESCRIPCION DEL PROCESO DE TRABAJO EN LOS CAMPAMENTOS DE PARQUES Y JARDINES**

En realidad puede decirse que el trabajo en los campamentos de parques y jardines no varía mucho en comparación con la tarea especial que se realizó en la avenida Ángel Albino Corzo. ¿Por qué? Uno podría suponer que ya instalados en sus propios campamentos el rendimiento sería mejor, que probablemente cuando se juntan varios grupos es más difícil coordinarse y más cuando se tiene el dominio de una actividad, pero no siempre es así.

La jornada de trabajo dentro del campamento transcurre de la siguiente manera. La hora de entrada es a las 6:00 a.m., se llega a la bodega en donde se tiene toda la herramienta, allí se cambian de ropa, se firma la hoja de entrada, y después comienzan a sacar la herramienta que se va a utilizar para trabajar. Ya seleccionada la herramienta la cuadrilla se dispone a ir a su lugar de trabajo (sólo cuando el campamento se encuentre en lugar distinto a su zona de trabajo, ya que hay campamentos que la bodega se encuentra en el mismo parque. Una vez llegados a su lugar de trabajo comienzan a barrer todo el jardín, acabando se levanta la basura, inmediatamente después se comienza a regar (generalmente esa labor la hacen dos personas, dependiendo del tamaño del grupo y del jardín) otros se ponen a desyerbar y a papelear (recoger los papeles que se encuentran en el jardín) así hasta las 10 de la mañana que es cuando se van a almorzar, después regresan a las 11 de la mañana o cuarto para las once dependiendo de lo que se tarden en platicar, limpiar el lugar y lavar sus trastes. Al regresar se sigue trabajando en lo mismo: un par de personas regando el jardín y otras dos o tres desyerbando y de haber personal tres o dos más siguen barriendo hasta

que llega la hora de salida, pero como hay que pasar a la bodega es necesario salir de 15 a 20 minutos antes de la hora para dejar el material y firmar en la hoja de asistencia su salida que es a las 2 de la tarde, por lo que llegan a la bodega generalmente faltado 10 minutos para la hora mencionada. Así es como se trabaja en un jardín; en un parque la diferencia es que la bodega de la herramienta se encuentra allí mismo en los kioscos de cada parque, y en un vivero al igual que en el parque ahí está la bodega, nada más que el personal que se encuentra ahí laborando es tomado como personal emergente, es decir, que si se requiere apoyo en alguna otra área este grupo sale a apoyar y sólo se quedan dos o tres personas para trabajar ahí.

Como podemos observar es un trabajo muy sencillo en el que no se requiere de un vasto conocimiento técnico para poder desarrollar las actividades que conforman este tipo de labores.

Mientras eso sucede en el campo, en las oficinas se trabaja con papeles, oficios, circulares, contestaciones etc. La hora de entrada es a las 8 de la mañana y la salida a las 3 de la tarde, aunque en realidad ésta puede variar de acuerdo al puesto del trabajador, ya que si se es secretario particular del subdirector de zona o director de obras y servicios o jefe administrativo en estos puestos la hora de entrada es a las 7 de la mañana, aunque no es del todo respetado ya que generalmente entran a las 9 de la mañana y la hora de salida es después de las 6 de la tarde, ya que como tienen que salir los responsables a hacer recorridos o juntas, necesitan estar en contacto permanente con su asistente para darle instrucciones sobre trabajos o proyectos a desarrollar.

En el área de servicios urbanos, que fue donde realicé esta investigación, tuve mucho contacto con la secretaria de la directora de esta área y la secretaria del jefe de las cuadrillas de parques y jardines, me explicaron en qué consiste su trabajo y por observaciones que hice describo la jornada y la labor que ellas realizan.

En las oficinas de parques y jardines la hora de entrada es a las 8 de la mañana y lo que hacen ahí es contestarle a la ciudadanía sobre las peticiones que hacen, por ejemplo si quieren que se corte un árbol que estorba en una calle o desean que se realice una poda etc. La secretaria manda el reporte por vía CESAC (Centro de atención ciudadana) y cuando alguna persona solicita el servicio, primero lo ingresa a CESAC y de ahí es mandado a la oficina y la secretaria lo entrega al responsable para que éste vaya a evaluar e indique si se puede o no realizar el trabajo. Finalmente cada semana se manda un reporte a la dirección de asesores sobre lo que se hizo en la semana. El problema para realizar la labor en ésta área es la falta de material para realizar los reportes, ya que la papelería que se les envía es insuficiente, por lo que el personal se ve obligado a comprar hojas, bolígrafos, entre otras cosas, y pagarlo de su propio dinero.

Por otro lado en la dirección de servicios urbanos el trabajo que desarrolla la secretaria es de apoyo a la directora del área, en el sentido que cuando tiene alguna cita, una junta o debe comunicarse con alguien ella se lo recuerda, además de hacer algunos trámites como lo son revisar los reportes que se le entregan, ya sea de parques y jardines, drenajes, alumbrado etc. Ella los revisa y después se lo comunica al responsable, en este caso la arquitecta Liliana. A grandes rasgos ese es el trabajo que se realiza en las oficinas de la dirección del área de servicios urbanos.

Ahora quisiera pasar a otro punto, más adelante regresaremos al proceso de trabajo dentro del área de servicios urbanos en la subdirección 5, pero de una manera global, es decir veremos como se enlaza el trabajo en oficinas y en campo.

Desde el año 1991 que fueron creadas las subdelegaciones la forma de trabajar no ha cambiado, apenas en la última administración (1997-2000) comenzó a hablarse de una reforma administrativa, la cual comenzó con la instauración del servicio ofrecido por CESAC y ventanilla única. Al entrar a estas oficinas en el edificio central de la delegación uno puede percatarse inmediatamente de los contrastes entre una oficina y otra. Algunas personas entrevistadas

comentaban que el cambio viene desde el edificio, con la transformación de las oficinas, las cuales imitan las de instituciones bancarias, con una recepcionista que le otorga al solicitante una ficha que le indica el turno que le corresponde, pequeños cubículos para atender de manera individual etc.

El proceso de trabajo en la sociedad ha evolucionado de manera visible, comenzando por la forma artesanal especializada, hasta llegar a la plurifuncionalidad o polivalencia; para definir estas formas de organización se han creado los conceptos de taylorismo, el cual supone una parte con cronometro en mano para la medición de la economía del trabajo. Por otro lado, el fordismo, con la cadena de montaje y en el cual la productividad es obtenida del puesto de trabajo en particular. De ahí pasamos al modelo japonés, el cual propone un modelo organizativo en el que la productividad es buscada hacia adentro (interno), por polivalencia y movilidad de la fuerza del trabajador. Lo innovador de esta vía es su intento por reconciliar productividad y flexibilidad de las tareas, de los hombres, de las operaciones. (Novick: 2000.)

Analizando detenidamente la forma de organización laboral dentro de este grupo de estudio se pueden observar elementos que integran los modelos antes mencionados, pero cometería un grave error si dijera que fueron extraídos de esas formas de organización; por el contrario está es una forma de organización que se ha ido institucionalizando por los mismos trabajadores. Estos modelos ofrecen una mejor calidad y mayor productividad, aquí nos surge una pregunta ¿por qué no ha aumentado y persiste la misma calidad dentro de estos grupos si su organización está perfectamente bien definida? Esta pregunta la tomaremos como eje para contestarla en los capítulos siguientes. Por ahora me limitare a decir que existe un gran numero de elementos que de alguna manera han influido para un incipiente desarrollo productivo, entre los que destacan a) la falta de recursos, b) la falta física de un patrón que sea capaz de conciliar

intereses, c) conservación de viejas prácticas laborales o dicho de otra manera la resistencia al cambio, d) falta de comunicación entre las diferentes áreas y e) factores políticos.

La falta de coordinación de las áreas que forman el proceso, provoca un atraso dentro del desarrollo de las actividades a realizar, provoca que los trabajadores se vean forzados a improvisar, aunque en éste caso la improvisación es una característica dentro de este proceso; a diferencia de otros en donde hay una planeación y una comunicación más abierta, de manera que permita un mejor desarrollo productivo y mayor eficacia dentro del proceso laboral, además de la poca calificación que requiere el trabajo, lo cual provoca una jornada de trabajo relajada, principalmente para los trabajadores de base, ya que los eventuales son los que tienen un mayor rendimiento y permiten que las obras avancen. A pesar de los sueldos bajos los eventuales lo hacen con la ilusión de que algún día cuenten también con su base, ya que esta se mantiene de por vida y puede ser heredada por un familiar. En el personal eventual esa es la motivación, por lo cual su esfuerzo es notable, en cambio con el personal de base no existe una motivación aparente; si la hay y es que al pensionarse una persona basificada su sueldo se reduce hasta en un 50%, en cambio si continua trabajando, así sea el menos calificado para hacerlo continua manteniendo los mismos derechos que el sindicato ha ganado para ellos, es por ello que el personal a pesar de su edad tan avanzada sigue trabajando en estas condiciones y manteniendo los mismos hábitos, los cuales se seguirán perpetuando hasta que haya algún cambio radical en toda la estructura gubernamental.



## CAPITULO 2

### EL TRABAJO COMO PROCESO INTEGRAL DE UNA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA

En las paginas anteriores veíamos como es el proceso de trabajo en las cuadrillas de parques y jardines y mantenimiento a edificios, pero de una manera aislada, es decir; por un lado cómo se trabaja en el campo y, ahora veremos cómo se trabaja en oficinas y su relación con las cuadrillas, es decir como se articulan ambos, ya que pueden observarse los procesos por separado, pero deben ser analizados de manera conjunta, ya que ambos pertenecen a un mismo proceso; son correspondientes, debido a que en el campo no habría trabajo concreto, si en las oficinas la ciudadanía no hiciera sus peticiones, y no se hicieran los programas de desarrollo. De igual forma, en las oficinas no habría nada que reportar si las cuadrillas no realizaran las peticiones o definitivamente no existieran.

Con base en lo mencionado podemos reforzar la idea de que ambos se corresponden y de igual forma se necesitan, ya que pertenecen a una forma de organización muy singular, en la que, a pesar de la falta de recursos y la falta de una organización rigurosa y capaz de ejercer coerción a la más mínima falta, los trabajadores siempre han tendido a improvisar para poder realizar lo mejor posible su trabajo.

Aquí, no estamos hablando de un sistema taylorista-fordista o de un nuevo sistema de organización laboral . Sabedores de que los procesos o modelos no reproducen el modelo teórico, podemos afirmar que no existe un taylorismo-fordismo o un modelo japonés ciento por ciento “natural”.

Como dije en el capítulo anterior aquí bien podríamos hablar de un modelo simple o de una forma simple de organización, en la que el trabajador tiene el control y va marcando los ritmos de trabajo, a diferencia de lo que ocurre con las cadenas de montaje, pero en la actualidad

se habla de una economía global la cual exige cada vez más nuevas y mejores formas de organización para aumentar la calidad, la productividad, y satisfacer todas las necesidades

En la primera parte mencioné que la investigación se realizó en dos periodos diferentes, también mencione que en el primero los trabajadores se encontraban realizando un trabajo especial, encomendado por el jefe delegacional. En las entrevistas realizadas había interpretaciones de todo tipo, desde los que aseguraban que tenía un fin político, -ya que se acercaban las elecciones para elegir nuevo jefe de gobierno- hasta los que aseguraban que era para darle una mejor imagen a una avenida tan transitada. Lo relevante fue que finalmente el trabajo se realizó, cualquiera que haya sido el objetivo, finalmente fue ejecutado.

A continuación analizaremos cómo fue que un área –servicios urbanos- se coordinó de manera tal que se pudiera realizar tal obra. Para su ejecución se solicitó a los grupos de parques y jardines, y posteriormente a la cuadrilla de mantenimiento a edificios. Originalmente no estaba contemplada ésta cuadrilla, pero al terminar su trabajo los de parques y jardines se observaron irregularidades sobre el camellón y se solicitó la presencia de dicha cuadrilla para corregirlas.

El trabajo, cómo decía, fue solicitado por el delegado. El material recolectado no arroja prueba alguna que nos indique que podía tener fines políticos y por tanto esta obra fue planeada por alguien superior al jefe de esta demarcación, sin embargo es probable que la obra tuviera una connotación electoral por lo que se vivía políticamente hablando, la constante presión para acabar la obra antes del día de las elecciones además de las visitas y recorridos del delegado y subdelegado junto con el encargado de servicios urbanos. Recuerdo todavía un recorrido que hizo el delegado, mientras los peones desayunaban platicaban el jefe de servicios urbanos, el subdelegado y el jefe de las cuadrillas, y este último le comentaba al delegado los lugares precisos en los que iba a colgar mantas que expresaran que la obra se realizó gracias a un gobierno que está trabajando, con esto, creo, son elementos suficientes que de alguna manera nos

permiten pensar que evidentemente los fines no eran solamente en el sentido estético, sino que había algo más que todo mundo sabía pero que lo callaban.

Para poder echar andar esta obra -y partiendo de la idea que había presupuesto para hacerlo-, el delegado tuvo una junta con el entonces subdelegado para darle indicaciones de lo que en específico se tenía que hacer, posteriormente éste citó al encargado de servicios urbanos y el responsable de las cuadrillas para solicitarles su apoyo, el cual le fue concedido. Dentro del personal de campo era evidente la molestia en algunas personas, ya que se sentían manipulados, porque nunca se les consulta sobre lo que se tiene pensado hacer, y porque no cuentan con el personal suficiente para realizar el trabajo. Pero como decían ellos, eso no le importa al delegado ni a nadie, ellos con que se haga no les importa si hay o no gente. Por otro lado el trabajo representaba un reto para el grupo y ante tal sentido de ambivalencia, la cuadrilla se puso a las ordenes del delegado.

Ya una vez quedando todo aclarado, el proyecto se puso en marcha el día 23 de mayo del año 2000 y se tenía contemplado terminar a mediados del mes de junio, lo cual no pudo ser posible debido a diversas circunstancias, por un lado con el personal que tomaba como excusa el mal tiempo, por ejemplo; la lluvia y no trabajan, la falta de material y por otro debido precisamente al mal tiempo que existía en esa época. El trabajo comenzó con la poda de árboles y la remoción de la tierra para rellenar, y posteriormente con la plantación del pasto.

Las cuadrillas fueron citadas en sus respectivos campamentos y un camión iba a pasar a recogerlos, los grupos cuyos campamentos se encontraban cerca del área donde se iba a laborar, llegaban al lugar, ya que no tenía caso que el camión fuera por ellos. En una carretilla o triciclo acomodaban la herramienta necesaria y partían al lugar acordado. La hora de entrada era la misma, las 7:00 de la mañana, aunque en realidad nunca fue respetada. Al estar ya todos reunidos, David hablaba con el encargado de cada grupo para asignarle una parte en específico,

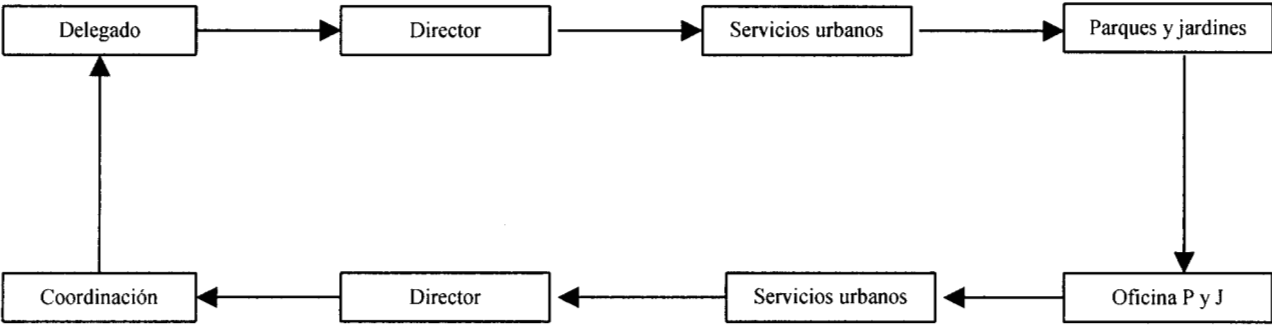
cuando faltaban varios grupos las tareas se repartían, sin embargo, aquí se observa un gran compañerismo que también es una táctica ya que nadie comenzaba la jornada hasta que estuviera la mayoría. Si era un grupo pequeño el que faltaba, no importaba, ya que decían que no se iba hacer ni más ni menos por dos o tres que faltaran.

Cada cuadrilla tiene un jefe, o encargado. Cada encargado le reporta al jefe de oficina de parques y jardines con el personal y la herramienta con que cuenta. David –el jefe de oficina- le daba instrucciones a cada sobreestante para que ellos las transmitieran a su grupo. Cada encargado pasa lista a la hora de entrada y salida, -al menos en teoría- esas listas las proporciona recursos humanos cada semana. También cada semana se le entregaba a la secretaria de la oficina de parques y jardines un reporte sobre el avance y ella se encargaba de archivarlo y enviarle una copia al subdelegado, y a la coordinación de asesores de la delegación para llevar un control de todas las obras que hace la delegación.

Cabe destacar la labor que hace la secretaria, ya que ella dentro de todo el proceso tiene un papel fundamental, si se llegara a atrasar algún reporte, inmediatamente las autoridades van al lugar para saber qué es lo que está pasando, y posteriormente a la contraloría, ya que las obras realizadas no corresponden al presupuesto destinado, es por ello que tiene que llevar un estricto control sobre los reportes. Un problema muy común y que es visible para el observador ordinario, es el de la falta de comunicación entre el campo y las oficinas, y es precisamente la secretaria la que sirve como vehículo transmisor entre las partes, así que no sólo se dedica a archivar, sino también a conciliar y hasta buscar la manera de conseguir material para realizar su trabajo, ya que la papelería que se les proporciona no alcanza ni para terminar la semana y por lo tanto para poder trabajar ella tiene que comprar lo que necesita. Al tener el responsable de obras y el subdelegado el reporte semanal no hay de que preocuparse, ya que esa es una señal de que se está

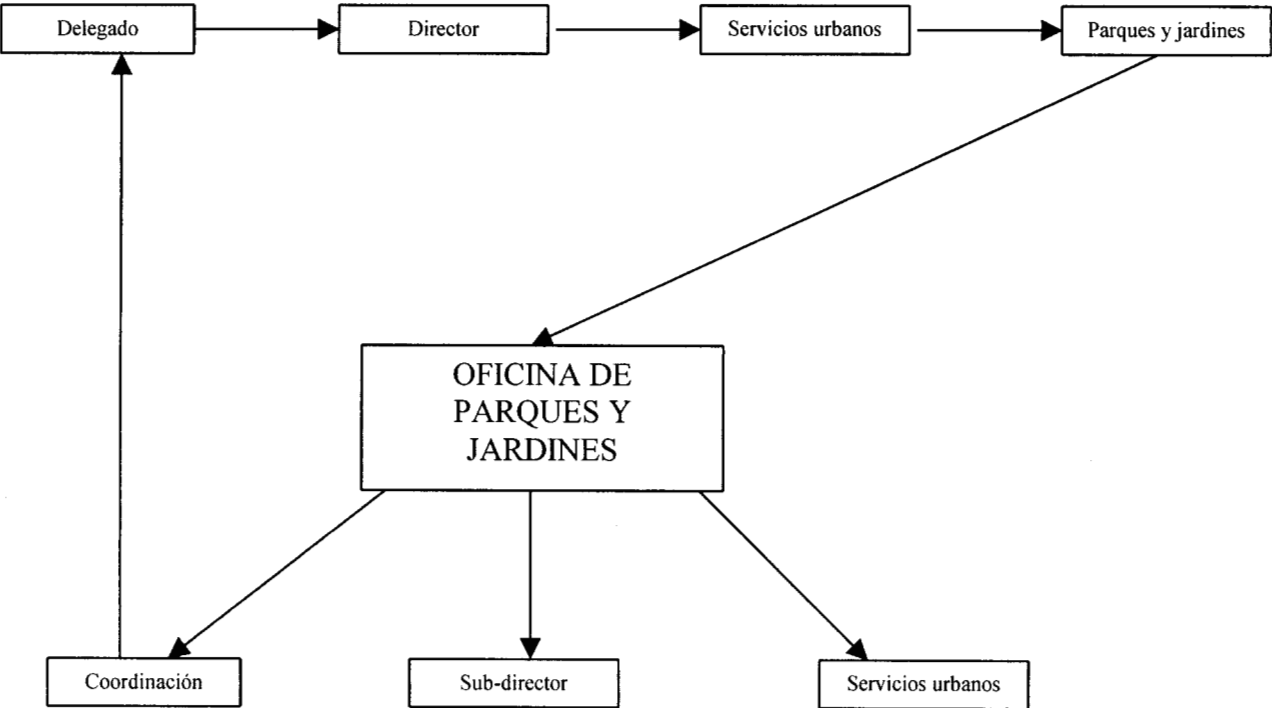
trabajando bien, tanto en el campo, como en las oficinas, es decir, que existe una mínima planeación. Todo puede resumirse en los esquemas 1-A y 1B

**ESQUEMA 1-A  
CIRCUITO IDEAL ORGANIZATIVO**



*Circuito que sigue una petición u orden de trabajo especial, al menos de manera teórica para todas las cuadrillas, en este caso corresponde a las de parques y jardines*

**ESQUEMA 1-B  
CIRCUITO REAL ORGANIZATIVO**



*Recorrido real que hace una petición especial de trabajo para las cuadrillas.*

Lo mencionado arriba es la forma en que se comunican o coordinan para hacer trabajos especiales, pero hay que destacar que en la jornada o dentro del proceso quienes finalmente llevan el ritmo o los ritmos son los trabajadores de campo, a diferencia de una cadena de montaje que ella es la que mide los tiempos y los ritmos, aquí no, el trabajador distribuye su tiempo como le convenga. Hay quienes dicen que eso lo hacen debido a que el sindicato los protege el cual no se vislumbra a menudo, y otros porque el personal que labora en esas áreas es de edad en promedio de 60 años, por lo que sus capacidades están disminuidas. De cierta forma esto último tiene sentido, pero ¿cómo explicar el bajo rendimiento del personal que está por debajo de los 40 años y su desempeño es igual al de uno de 70, o más aún que el personal de oficina también reproduzca el mismo comportamiento, sabiendo que para realizar su trabajo no es necesaria la aplicación de la misma fuerza física que se aplica en el campo? Por lo aquí dicho no sólo se complementan las actividades del campo con las de oficina, en el sentido de que todo lo realizado en el campo tiene que ser reportado en la oficina correspondiente, y lo que tenga que realizarse en el campo tiene que tramitarse primero en la oficina en turno porque corresponden a un mismo proceso, sino que también el comportamiento es producto del mismo proceso.

Ahora bien, hemos visto cómo se articularon ambas partes para realizar una tarea especial, pero ahora, veremos como se articulan las mismas partes pero de manera ordinaria, me refiero al proceso cotidiano que se reproduce día a día dentro de los grupos, ya sea en campo o en oficinas.



#### Conclusión de la obra

Cada cuadrilla integrada por un número de que va desde 2 a 8 personas<sup>1</sup> tiene un campamento y un área asignada, en total son 12 grupos, éstos se encargan de darle mantenimiento a los parques y jardines que les corresponden, además de auxiliar a la ciudadanía que lo haya solicitado. En la poda de algún árbol que esté dañando u obstruyendo una parte de la calle, pero, ¿cómo saben las cuadrillas quién requiere de sus servicios? En cada subdirección y dentro de la misma delegación hay un servicio que se da a través de atención ciudadana (CESAC), el ciudadano puede ir ahí a hacer una petición, llenando una forma en la que explique

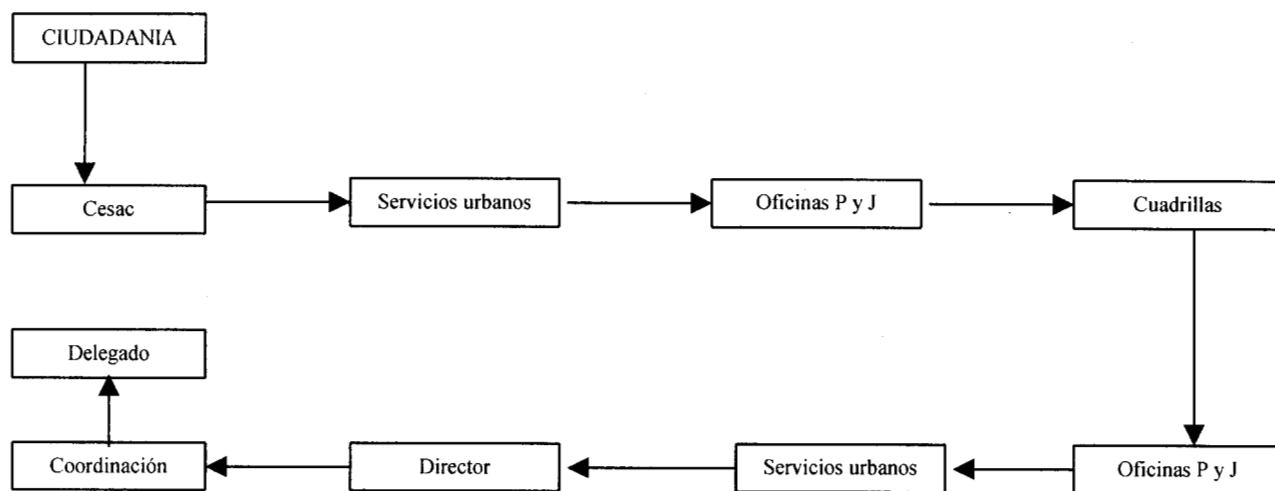
---

<sup>1</sup> Es difícil decir con exactitud cuantas personas hay en cada campamento, debido a que durante mi estancia había algunos de vacaciones, otros de incapacidad y algunos eventuales tenían contrato vencido, además de que en algunos campamentos no había nadie cuando iba a buscarlos así que me base en los datos que me proporciono David Navarro.

en qué consiste y anexando sus datos personales –nombre, dirección, teléfono, etc.- se canaliza esa solicitud al área correspondiente para que se atienda dicha petición. En caso de que sea para parques y jardines, la petición es mandada a la secretaria de dicha área, de ahí se le envía a un inspector, el cual va a evaluar si procede o no dicha petición, posteriormente, en caso de que sí proceda, se le pasa la orden al jefe de oficina y él la envía al grupo que le corresponda esa zona, y en caso de que no proceda se le envía una contestación a la persona que solicitó el servicio argumentándole por qué no procede, esta contestación la hace la secretaria de la oficina, si procedió la orden y fue realizado el trabajo el encargado del grupo realiza un reporte que se le envía al jefe de oficina, para que verifique lo que se hizo, posteriormente, él se lo envía a la secretaria para que envíe los reportes al área de servicios urbanos, al subdirector y a la coordinación de asesores de la delegación para llevar un control sobre lo que realiza cada zona.

Esquemas 2-A y 2-B

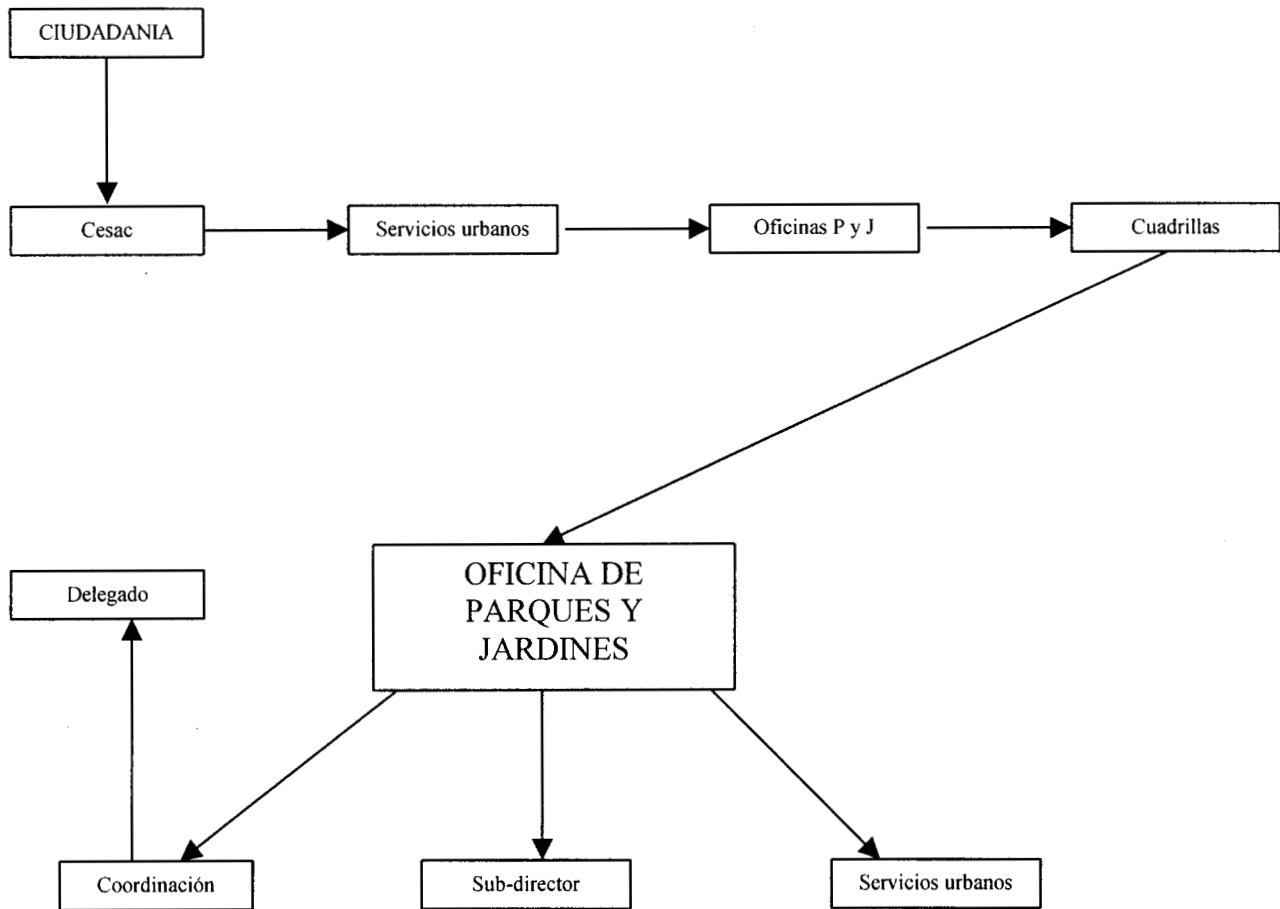
**ESQUEMA 2- A  
CIRCUITO IDEAL ORGANIZATIVO**



*Circuito que teóricamente debe seguir cada petición que hace un ciudadano para que las cuadrillas realicen el trabajo*



**ESQUEMA 2-B**  
**CIRCUITO REAL ORGANIZATIVO**



*Circuito real que sigue toda petición a realizar por parte de las cuadrillas*

Sin lugar a dudas es un proceso muy sencillo en el que el trabajo de igual forma lo es. Pero a pesar de ello existen muchos problemas para la ejecución de las peticiones, ya sea por falta de recursos, comunicación entre las partes o el ritmo que implementan los trabajadores, lo que hace que las peticiones se retrasen. A continuación veremos cuál es el perfil que debe cubrir el trabajador de campo y las condiciones en que realiza su trabajo, todo ello con la finalidad de entender por qué ellos llevan el control y el ritmo del proceso de trabajo.

## **2.1. EL PERFIL DEL TRABAJADOR**

Cómo hemos visto, ya sea vía por vía del alto mando administrativo -delegado- o por la forma normativa –atención ciudadana- existen peticiones que hay que atender, también puede darse el caso de que una persona solicite un servicio directamente con la cuadrilla, aquí no se reporta nada, ya que el ciudadano gratifica al grupo por haber atendido su petición y el grupo no hace reporte, ya que está actuando fuera de la normatividad, con todo y eso, esta práctica es común en todas las cuadrillas, no sólo en las de parques y jardines, sino también con las de aguas, bacheo, alumbrado público etc.

Existe un circuito que debe seguir toda petición, dicho circuito forma una cadena por la que todas las demandas tendrán que recorrer en un viaje de ida y vuelta, y en la que se encuentran involucrados tanto trabajadores de campo cómo de oficina, hasta que sea realizada. Dentro de todo este proceso el personal se ve obligado a seguir una conducta de tipo flexible, ya sea para contestar o conseguir material para la realización de algún trabajo, pero esa conducta es necesaria para poder integrarse al grupo, y más aun a la dependencia. En los siguientes párrafos me dedicaré a analizar el perfil y la conducta de los grupos.

Se ha mencionado que para realizar el trabajo en el campo no se requiere de grandes conocimientos académicos, incluso no se requiere de capacitación para desempeñarlo y aprender el oficio. En una encuesta realizada con una muestra de 40 trabajadores de un total de 103 trabajadores de campo el 60% cuenta apenas con la educación básica (primaria y secundaria), lo cual nos hace pensar si realmente este tipo de trabajo fue creado para mantener limpia la ciudad o ayudar a gente con escasa preparación o ambas, o que el modelo político corporativista lo implantara para seguir sosteniéndose, lo cierto es que la escasa preparación de estos trabajadores los margina de los mejores puestos y pone en entredicho la calidad del servicio. Eso en lo que respecta al nivel académico, en lo referente a sus habilidades, únicamente se pide que tengan

ganas de trabajar en la calle realizando obras para la ciudadanía, realmente el proceso de selección es extremadamente flexible, ya que lo único que se pide son ganas de trabajar.

Dentro del proceso de trabajo y en la jornada diaria surgen todo tipo de problemas: falta herramienta, no les dieron la orden que había que realizar o los mandaron a la zona equivocada, por citar algunos. Y es precisamente aquí donde pueden apreciarse de manera más clara las cualidades de cada trabajador y del grupo, ya que cada grupo tiene características diferentes, por lo que podrían definirse al grupo como un sujeto colectivo, ya que en general la mayoría tiene un mismo objetivo, con esto no quiere decirse que siempre piensen o deseen lo mismo, por supuesto que no, hay diferencias, pero estas diferencias son discutidas por todos los miembros y se busca la mejor solución, que generalmente será la que mejor satisfaga a la cuadrilla.

El trabajador siempre se ve obligado a improvisar, ya sea con una herramienta, una disculpa al ciudadano demandante de servicio, la ausencia de algún compañero, etc. Para poder laborar aquí eso es indispensable, la improvisación, y el trabajador que no sea capaz de hacerlo seguramente desertará –frecuentemente son empleados eventuales extraordinarios- debido a que el grado de exigencia es muy alto y si no lo lograra, no se adaptará al grupo ni a la dependencia.

El horario de trabajo es de 7:00 a.m a 15:00, pero dentro de él existen demasiados tiempos muertos, los cuales se dan cada vez que el trabajador siente fatiga y deseo de descansar. En las oficinas se dedican a platicar, tejer o simplemente salen a caminar para desentumirse. En el campo como es una labor que se desarrolla en la calle no existe una persona que reporte si están trabajando o no, existen personas que a diario hacen recorridos con la finalidad de cerciorarse que realmente esté la cuadrilla completa, es más bien para checar la asistencia, pero nada más, a él no le interesa si están platicando o haciendo la tarea asignada. Ya que no existe esa persona que exija, los trabajadores son los que se exigen a sí mismos, decía que hay un encargado por grupo, pero este encargado únicamente entrega reportes y listas, pero el resto de la cuadrilla muestra

respeto hacia él por ser el que los coordina, aunque realiza las mismas tareas que el resto del grupo, por tanto el cargo no tiene gran relevancia ya que es considerado como un peón más.

Cuando se descompone una herramienta ellos buscan la manera de arreglarla, ya que no es repuesta sino hasta que se entregue el nuevo equipo, y eso es cada año –mis informantes mencionaron que tienen alrededor de 6 años sin reemplazo de equipo- por lo que en ocasiones, se ven obligados a desembolsar de su propio salario para arreglar o comprar herramientas. Este fenómeno es común en todas las áreas, incluso en las oficinas, ya que la papelería de que disponen es insuficiente y no rinde ni una semana, es por ello que las secretarías también tienen la necesidad de comprar hojas, papel calca, cinta para máquinas de escribir, ya que no cuentan con computadoras en esta zona, y como la máquina para fotocopiar se descompone con mucha frecuencia el personal opta por hacerlas en un lugar de fuera. Este fenómeno es de suma importancia, ya que permite que el trabajador asegure su trabajo y se sienta como una pieza fundamental en el proceso de trabajo, debido a que no cualquiera compra su herramienta para seguir trabajando.

Este hecho es lo que hace que el personal y la dependencia tengan una relación recíproca y única en su tipo. Recíproca porque por un lado la delegación les da trabajo y les proporciona un sueldo, aunque por muchos considerado como bajo, pero están realizando una actividad remunerativa; y por otro lado, los trabajadores responden no con resistencia al trabajo porque es realizado, pero lo hacen al ritmo que a ellos les convenga, pausado, sin presionarse, el control es del trabajador quien además cuenta con el apoyo del sindicato, el cual los protege de “los abusos del gobierno”. No es una relación en la que impere la tensión y la constante ruptura de relaciones, mas bien puede decirse que es una relación de complicidad mutua, la cual ha creado una especie de “*trabajador sui generis*” en la que tiene que aceptar ciertas reglas no escritas, pero éste a su vez responde realizando un trabajo a la mitad, pero que exige el más alto grado de flexibilidad si

damos por hecho que la flexibilidad se refiere a la capacidad de adaptarse a nuevas formas de organización, horario, funciones etc. Porque aquí no es sólo eso, sino que además hay que ser capaz de adaptarse al desembolso de una parte del sueldo para adquirir herramientas cuando sea necesario.

Indudablemente, aunque el trabajo en campo y en oficinas es distinto y exige diferente esfuerzo físico, el comportamiento es similar, el abuso de tiempos muertos, la charla etc., yo diría son resultado de una organización en la que la improvisación es un elemento indispensable debido a la falta de una supervisión directa que permita estar al tanto de los sucesos y que de alguna manera le exija al trabajador comprometerse con su trabajo, además de que el trabajo no exige grandes conocimientos técnicos, lo cual nos dice que cualquier persona con deseos y buena capacitación puede realizarlo. A esto hay que añadir que el sindicato muchas veces no le exige al gobierno que cumpla con sus obligaciones de patrón, ni colabora con el incremento de la productividad sino que también es cómplice en el mantenimiento de este sistema de trabajo.

## **2.2. EL ESPACIO LABORAL**

Hablar del espacio laboral dentro de estos grupos es tan ambiguo como complejo, principalmente debido a que su espacio es tan inmenso como estrecho, por un lado el campamento donde se encuentra cada grupo y por otro el centro de operaciones “la calle” es tan de ellos como el mismo campamento. Los campamentos en cierta manera son un lugar tan público y a la vez privado, donde todos entran pero no todos pertenecen, es un centro de inclusión y exclusión. El ejemplo más claro se observa en la cuadrilla de mantenimiento a edificios en la que únicamente unas cuantas personas tienen el acceso sin restricciones, me refiero al personal de base que pertenece a esa cuadrilla, cuando llegaban a laborar al camellón estos hombres de base

eran generalmente los últimos en llegar al lugar de trabajo ya que primeramente pasaban al campamento para recoger la herramienta y aprovechar para tomarse un café. Después sale el camión para llevarlos a la zona de labores: el camellón de la avenida Ángel Albino Corzo en el cual esperaban los excluidos trabajadores eventuales. Digo excluidos porque cómo ellos dicen "no tenemos a que ir al campamento, mejor llegamos directo aquí " y a la hora de salida se retiran los mismos que llegan al lugar de labores. En este sentido el campamento es un área de cierta manera restringida, pero que permite ver la asimetría y las jerarquías dentro de los grupos, y por otro lado la inmensidad de la calle permite ver la misma asimetría aunque de manera menos clara, ¿por qué? En las zonas abiertas es difícil que un trabajador se pierda porque de inmediato se nota su ausencia, es preferible convivir dentro del grupo y descansar al parejo, pero en un campamento sólo los encargados pueden quedarse a hacer guardia y si se queda algún peón este se encargará seguramente de limpiar el lugar mientras el encargado hace otra actividad. Por esta razón, hablar de la apropiación del espacio es complejo, primero porque no hay un dominio absoluto de éste y segundo porque el espacio no está cercado y es tan amplio como estrecho.

La otra experiencia la viví en parques y jardines, donde existe un vivero central ubicado sobre la avenida Insurgentes Norte y Norte 45, pero este lugar es de dominio de altos mandos, jefe de oficinas y ayudantes. En este lugar el resto de la plantilla acude solo en casos especiales, por ejemplo juntas, convivencias etc.; por ser el más grande es utilizado como estacionamiento para las unidades y todos los chóferes acuden ahí todas las mañanas para ir por su vehículo. Además de este existen otros once campamentos en donde cada uno tiene sus propias bodegas (kioskos) y éstos son de dominio exclusivo de ellos. Cuando asiste algún desconocido se muestra el celo por la intimidad del lugar, pero de igual forma es tan público cómo privado, igualmente incluyente y excluyente, incluye a los que frecuentan el parque por las mañanas y los trabajadores le guardan sus utensilios para los aerobics, otros más invitan a sus "amigas" a desayunar en los

pequeños kioscos que sirven como bodegas, pero cuando un supervisor pasa por esos lugares es atendido afuera generalmente, ese es un hábito entre los encargados, si llega a pasar al interior es atendido de la forma más rápida posible. En estos kioscos las diferencias entre el jefe o encargado son visibles cuando hay “suficiente personal,” ya que el encargado generalmente está toda la jornada dentro de la bodega y sale por lapsos cortos a inspeccionar la zona o a caminar solamente mientras el resto del grupo limpia el parque o lo riega –depende del día o del clima– esto no quiere decir que el trabajador peón no entre en la bodega, sí lo hace, pero en lapsos cortos, prefieren estar afuera que estar encerrados, el trabajo es al aire libre y hay que disfrutarlo como me comentaba Vicente: “que esa es una ventaja con otros trabajos en donde están encerrados” es por eso que la calle es de ellos.

Ante una petición especial, ya sea vía CESAC o solicitada directamente ante la cuadrilla, los trabajadores de campo y oficinas realizan a diario una labor, una tarea que está inserta en un proceso laboral simple, y ya sea en la calle o en un cubículo, ambas partes tienen facultades, pero siempre deben actuar dentro de la normatividad, corriendo el riesgo los trabajadores de campo en ocasiones de salirse de ella, pero reproduciendo una conducta que le ha dado una característica especial al proceso dentro de las cuadrillas, (y ha dado como resultado una organización única en su tipo) una relación laboral en la que todos son reproductores y creadores de su propia organización y proceso, en la que el gobierno y los trabajadores son cómplices debido a que ambas partes siguen reproduciendo éste tipo de relación y organización laboral, en la que la improvisación es la mayor cualidad del trabajador de campo, ya que ellos arreglan sus herramientas, compran la que les hace falta con dinero de su sueldo y el cual ya nunca se les reembolsa. El espacio en el que trabajan los grupos es tan amplio que les permite hacer otras cosas que no precisamente corresponde a sus labores, pero es que el trabajar en la calle lo permite

y más cuando no hay una supervisión directa y alguien que les imponga disciplina y los obligue a rendir al cien por ciento.

Esto permite que el trabajo sea lo más relajado que el peón lo desee; trabajan por ciclos cortos o medianos y toman recesos constantes. Las cosas se facilitan más cuando se trabaja al aire libre, ya que en un lugar cerrado existen más restricciones, por lo que las reglas deben respetarse, y no es que aquí no las haya, sino que son extremadamente flexibles y permite a los trabajadores trabajar sin presión y a su ritmo.

En síntesis diría que el concepto clave va más allá de la flexibilidad y la improvisación en la que aquel trabajador que no sea capaz de conciliar estas partes seguramente optara por la salida. En el capítulo siguiente se abundará sobre el porque es una organización simple. Ampliar, retomar un poco todos los puntos tratados en el capítulo



## CAPITULO III

### ORGANIZACIÓN SIMPLE-INERCIA ORGANIZACIONAL

He decidido intitular este capítulo estancamiento u organización simple debido a que en la actualidad existen nuevas formas de organización laboral, las cuales están encaminadas a un mayor y mejor rendimiento por parte de los trabajadores y así hacerlos más productivos. Estas nuevas formas son el resultado de un largo proceso, es decir, a partir de la organización más sencilla o simple (la familia como unidad productiva) los procesos, de acuerdo con la naturaleza del trabajo, se han ido transformando hasta lo que hoy en día conocemos como nuevas formas de organización. Con esto no se quiere decir que todas las formas de organización han pasado o tienen que pasar el mismo proceso hasta llegar a ser lo que ahora son, y por tanto la organización dentro de las cuadrillas tenga que pasar por el mismo proceso que recorrieron las otras. En este sentido cabría hacerse la pregunta ¿en qué punto están ubicadas las cuadrillas de parques y jardines de la delegación GAM o si es posible hablar de un retraso o un estancamiento en este tipo de organización? En la organización simple, en donde el artesano tenía el completo control de la producción, o en las nuevas formas, donde al trabajador se le dan ciertas facultades, pero existe un control por parte de la empresa en donde prestan sus servicios.

En el libro coordinado por Enrique de la Garza Toledo se presenta un cuadro comparativo donde se resume la diferencia entre las nuevas formas y las tradicionales formas de organización, en ellas podemos observar como han ido formándose los nuevos medios, pero tomando elementos de las más tradicionales (ver cuadro III)

MÓDULO III. *Esquema simplificado para la comparación de los principales rasgos de la organización del trabajo en las formas tradicionales, taylorista-fordista y nueva\**

División del trabajo	Tradicional	T-F	NFOT
<b>A. Básica</b>	<p>Unidad entre concepción y ejecución</p> <p>Admón. "amateur"</p>	<p>Separación entre concepción y ejecución</p> <p>Admón. Racional en deptos. especializados</p>	<p>Reintegración parcial y subordinada de concepción y Ejecución</p> <p>admón. Racional transfuncional</p>
<b>B. Funcional</b>	<p>Integración entre transformación y mantenimiento y reparación</p> <p>Control de calidad elemental</p> <p>Y no diferenciado</p>	<p>Separación entre Transformación, mantenimiento y reparación</p> <p>Control de calidad como Tarea diferenciada</p>	<p>Reintegración entre Transformación, mantenimiento, Reparación y control de calidad</p>
<b>C. Técnica</b>	<p>Separación entre ciclos de Trabajo relativamente largos, Complejos e integrados</p> <p>Tareas complejas, no rutinarias no repetitivas (p. ej., en máquinas universales)</p> <p>Profesionalización</p> <p>Base individual</p> <p>Asignación aleatoria y cambiante a Puestos y funciones</p> <p>Flexibilidad "aleatoria"</p>	<p>Desintegración de los ciclos De trabajo en fases cortas, Simples y repetitivas</p> <p>Tareas simplificadas y especializadas, rutinarias y repetitivas (p. Ej., en máquinas especializadas)</p> <p>Base individual</p> <p>Asignación fija a puestos y función</p> <p>Rigidez</p> <p>A través de la maquinaria y el equipo</p>	<p>Separación entre ciclos de Trabajo reintegrados (relativamente largos y complejos)</p> <p>Tareas complejas y polivalentes</p> <p>Repetitividad cambiante (p.ej., en máquinas flexibles)</p> <p>Movilidad amplia entre puestos y funciones</p> <p>Flexibilidad codificada</p> <p>A través de equipo automatizado</p> <p>A través del equipo humano de trabajo (autocontrol colectivo)</p>
<b>Control del trabajo</b>	<p>Vigilancia directa y personalizada</p> <p>Amenaza y uso de despidos y castigos unilaterales y discrecionales</p> <p>Externa al contenido del proceso de Trabajo</p> <p>Informal, basado en prácticas y costumbres</p>	<p>Vigilancia directa, a través del Personal de un depto. Especializado</p> <p>Sanciones previstas y reglamentadas (en relación con salarios, días de castigo y despidos)</p> <p>parte de la organización del proceso de trabajo</p> <p>formalizado y reglamentado en forma rígida</p>	<p>Vigilancia directa a través del Personal de un depto. especializado</p> <p>Sanciones previstas y reglamentadas (en relación con privación de premios y recompensas)</p> <p>parte de la organización del proceso de trabajo</p> <p>formalizado y reglamentado, pero abierto a prácticas y costumbres del equipo</p>

\* Tomado de modelos de industrialización en México de Enrique de la Garza Toledo.

MÓDULO III (CONCLUYE)

División del trabajo	Tradicional	T-F	NFOT
<b>FORMAS DE MANDO</b>	<p>Personalizadas Centralizadas Autoritarias (paternalistas o de otro tipo) y aleatorias</p> <p>No formalizadas Flexibilidad "aleatoria"</p>	<p>Despersonalizadas Centralizadas Rígidamente reglamentadas</p> <p>Muy formalizadas Rigidez</p>	<p>Personalizadas Descentralizadas Reglamentación flexible</p> <p>Parcialmente formalizadas acompañadas de acuerdos implícitos Flexibilidad codificada</p>
<b>JERARQUIAS DE MANDO</b>	<p>Poco complejas Ligadas a la propiedad</p> <p>Informales</p> <p>Espontáneas Personalizadas Verticales Centralizadas</p>	<p>Complejas Desligadas de la propiedad</p> <p>Rígidamente formalizadas Planificadas Impersonales Piramidales Centralizadas</p>	<p>Poco complejas Desligadas a la propiedad</p> <p>Formalizadas flexiblemente Planificadas Repersonalizadas Transfuncionales Descentralizadas</p>
<b>FORMAS DE COMUNICACIÓN</b>	<p>Informales Verbales Verticales (ascendentes y descendentes)</p> <p>Aleatorias Flexibles</p>	<p>Formalizadas Escritas Verticales (ascendentes y descendentes)</p> <p>reglamentadas y estandarizadas rígidas</p>	<p>Formalizadas Automatización Verticales (ascendentes y descendentes) y horizontales flexiblemente reglamentadas flexibles</p>

A continuación intentaré explicar cada una de las características, solamente tomaré las que considero más importantes para tratar de ubicar el punto en el que se encuentran las cuadrillas de parques y jardines.

**A. Básica**

Dentro del sistema tradicional existe una unión entre el concepto y la realización, los mismos trabajadores conceptualizan y realizan el trabajo, nadie les dice como hacerlo, al contrario, de lo que sucede en taylorismo-fordismo (T-F) donde sí hay una separación de departamentos, de hecho existe un departamento encargado de capacitar al trabajador. Finalmente en las llamadas nuevas formas de organización (NFOT) donde una reintegración parcial de departamentos, pero guardando cada uno su función particular.

## **B. Funcional**

En lo referente al aspecto funcional en un sistema tradicional hay una integración entre la reparación y el mantenimiento de las maquinas, existe un control de calidad elemental y no diferenciado, a diferencia del T-F donde hay una separación y el control de calidad es algo diferenciado; es decir, existe un departamento especial para realizar esa función, mientras que en las NFOT hay también una reintegración entre la transformación, reparación y control de calidad.

## **C. Técnica**

Los ciclos de trabajo relativamente largos y complejos que había en las tradicionales, con el F-T quedaron eliminados y las tareas se realizan por departamentos especializados, en donde una persona realiza sólo una operación que le lleva apenas unos segundos realizarla, pero en las NFOT, se da una mezcla de las dos, anteriores en donde al trabajador se le asignan más roles que hacen que el trabajo sea menos repetitivo.

### **Control del trabajo**

A diferencia del sistema T-F y las NFOT en donde hay reglamentos y departamentos de vigilancia para mantener el control, en la tradicional no hay reglamentos ni estatutos, sino que es de manera personal y afectiva entre las partes.

### **Formas de mando**

En un sistema tradicional son personalizadas y autoritarias, y en cierta forma paternalistas, de lealtades con el jefe y en las T-F ya son despersonalizadas, es decir, no hay contacto con el patrón, sino con un departamento encargado que está sujeto a un reglamento. En las NFOT cambia por una relación más personalizada, pero también sujeta a un reglamento.

### **Jerarquías de mando y formas de comunicación**

En el modelo tradicional son poco complejas debido a que son informales y espontáneas, cualquiera puede hablar o cumplir una función de mando, que depende en gran medida de la

lealtad con el jefe, mientras en el taylorismo-fordismo ya hay una planificación, es decir; no son ni informales ni espontáneas como tampoco lo son en las NFOT, pero con la diferencia de que en esta última son más flexibles y no tan rígidos como en el F-T.

El cuadro 3.1 nos permite ver de manera más amplia las particularidades y similitudes no solo de las formas de organización para la división del trabajo en la tradicional, la taylorista-fordista y las nuevas formas de organización para el trabajo, sino además se le agrega una columna en la cual se encuentran inscritas los rasgos de la organización en parques y jardines.



Comparación de los principales rasgos de la organización del trabajo en las formas tradicionales, tailorista-fordista, nueva y parques y jardines

División del trabajo	Tradicional	T-F	NFOI	Organización en p y j
A. Básica	<p>Unidad entre concepción y ejecución</p> <p>Admón. "amateur"</p>	<p>Separación entre concepción y ejecución</p> <p>Admón. Racional en deptos. Especializados</p>	<p>Reintegración parcial y subordinada de concepción y ejecución</p> <p>admón. Racional transfuncional</p>	<p>Unidad entre concepción y ejecución</p> <p>Administración gubernamental en deptos. especializados</p>
B. Funcional	<p>Reintegración parcial y subordinada de concepción y ejecución</p> <p>admón. Racional transfuncional</p>	<p>Separación entre transformación, mantenimiento y reparación</p> <p>Control de calidad como tarea diferenciada</p>	<p>Reintegración entre transformación, mantenimiento, reparación y control de calidad</p>	<p>Integración entre transformación y mantenimiento y reparación</p> <p>No existe un control de calidad</p>
C. Técnica	<p>Separación entre ciclos de trabajo relativamente largos, complejos e integrados</p> <p>tareas complejas, no rutinarias no repetitivas</p> <p>(p. ej., en máquinas universales)</p> <p>Profesionalización</p> <p>Base individual</p> <p>Asignación aleatoria y cambiante a puestos y funciones</p> <p>Flexibilidad "aleatoria"</p>	<p>Desintegración de los ciclos de trabajo en fases cortas, simples y repetitivas</p> <p>Tareas simplificadas y especializadas, rutinarias y repetitivas</p> <p>(p. Ej., en máquinas especializadas)</p> <p>Base individual</p> <p>Asignación fija a puestos y función</p> <p>Rigidez a través de la maquinaria y el equipo</p>	<p>Separación entre ciclos de trabajo reintegrados (relativamente largos y complejos)</p> <p>Tareas complejas y polyvalentes</p> <p>Repetitividad cambiante (p.ej., en máquinas flexibles)</p> <p>Movilidad amplia entre puestos y funciones</p> <p>Flexibilidad codificada</p> <p>a través de equipo automatizado</p> <p>a través del equipo humano de trabajo (autocontrol colectivo)</p>	<p>Tareas sencillas y polyvalentes, tareas simplificadas y especializadas, rutinarias y repetitivas, base individual</p> <p>asignación a puestos por ellos mismos</p>
Control del trabajo	<p>Vigilancia directa y personalizada</p> <p>Amenaza y uso de despidos y castigos unilaterales y discrecionales</p> <p>Externa al contenido del proceso de trabajo</p> <p>Informal, basado en prácticas y costumbres</p>	<p>Vigilancia directa, a través del personal de un depto. Especializado</p> <p>Sanciones previstas y reglamentadas (en relación con salarios, días de castigo y despidos)</p> <p>parte de la organización del proceso de trabajo formalizado y reglamentado en forma rígida</p>	<p>Vigilancia directa a través del personal de un depto. especializado</p> <p>Sanciones previstas y reglamentadas (en relación con privación de premios y recompensas)</p> <p>parte de la organización del proceso de trabajo formalizado y reglamentado, pero abierto a prácticas y costumbres</p>	<p>Vigilancia entre el mismo personal, sanciones previstas y reglamentadas (en relación con salarios, días de castigo y despidos), parte de la organización del proceso de trabajo formalizado y reglamentado pero abierta a prácticas y costumbres del equipo</p>

Comparación de los principales rasgos de la organización del trabajo en las formas tradicionales, tailorista-fordista, nueva y parques y jardines

División del trabajo	Tradicional	T-F	NFOT	Organización en p y j
Formas de mando	Centralizadas Autoritarias (paternalistas o de otro tipo) y Aleatorias	Personalizadas Centralizadas Autoritarias (paternalistas o de otro tipo) y Aleatorias	Personalizadas Descentralizadas Reglamentación flexible Parcialmente formalizadas acompañadas de acuerdos implícitos Flexibilidad codificada	Personalizadas Centralizadas Autoritarias (paternalistas) y Aleatorias (reglamentación flexible) Muy formalizadas, acompañadas de acuerdos implícitos
Jerarquías de mando	Poco complejas Ligadas a la propiedad Informales Espontáneas Personalizadas Verticales Centralizadas	Complejas Desligadas de la propiedad Rígidamente formalizadas Planificadas Impersonales Piramidales Centralizadas	Poco complejas Desligadas a la propiedad Formalizadas Planificadas Repersonalizadas Transfuncionales Descentralizadas	Formales e Informales Verbales y escritas Verticales (ascendentes y descendentes) Aleatorias Reglamentadas y estandarizadas Flexibles
Formas de comunicación	Informales Verbales Verticales (ascendentes y descendentes) Aleatorias Flexibles	Formalizadas Escritas Verticales (ascendentes y descendentes) Reglamentadas y estandarizadas Rígidas	Formalizadas Automatizadas Verticales (ascendentes y descendentes) y horizontales Flexiblemente reglamentadas Flexibles	Formales e Informales Verbales y escritas Verticales (ascendentes y descendentes) Aleatorias Reglamentadas y estandarizadas Flexibles

\* Cuando hablo de flexibilidad no me refiero al sentido que le da Enrique de la Garza, sino a que los reglamentos tienen que ajustarse a los trabajadores y no ellos al reglamento.

Estos son los rasgos principales que permiten identificar las particularidades de las diferentes formas de organización, además de observar el curso evolutivo, pero también nos permite ver otras formas de organización que tienen rasgos de las otras y propias que tienen otro origen y otra lógica, como es el caso de parques y jardines, el cual es un claro ejemplo para afirmar que no solo hay o han existido tres formas de organización, su lógica responde al tipo de trabajo que se realiza, el cual nos permite entender porque ciertos rasgos persisten o el por qué éste tipo de organización tan simple y poco tecnificada se ha seguido manteniendo. El siguiente apartado describirá la naturaleza del trabajo para entender la lógica del proceso.

### **3.1. Naturaleza del trabajo**

Hablar de la naturaleza del trabajo podría ser un término un tanto complejo, ya que nos remite a pensar en el origen de este tipo de actividades. Pero cuando menciono naturaleza, me refiero al tipo de trabajo, a sus características y a los medios para poder desarrollarlo.

Por ejemplo si hablamos de la producción del automóvil, podemos mencionar que se caracteriza por ser elaborado en masa, hay una cadena de montaje que exige un departamento especializado para realizar o montar alguna parte de aquel en específico; la naturaleza de este tipo de producción requiere de departamentos, mano de obra calificada y herramientas especiales para poder elaborar un producto final llamado automóvil. Otra característica es que existe una competencia entre varias firmas productoras de autos, lo cual exige la introducción de nuevas tecnologías que permitan acelerar y mejorar la calidad en la producción.



Al igual que las empresas armadoras de autos, lo mismo ocurre con aquellas que se dedican a procesar alimentos, la industria del vestido y el calzado, ya que éstas se han visto obligadas a introducir nuevas tecnologías para acelerar su producción. Un ejemplo claro lo podemos encontrar en el campo, como pequeños productores tuvieron que vender parte de sus tierras para poder comprar maquinaria y así poder elevar su producción. Con esto nos podemos dar cuenta que la naturaleza del trabajo lo exigía, exigía una mejor preparación por parte del trabajador y la introducción de nueva tecnología para poder ser más competitivos en lo que conocemos como mercado.

Independientemente de la naturaleza o del tipo de trabajo que se realice, todos requieren de herramientas específicas que permitan su desarrollo. En las cuadrillas de parques y jardines y mantenimiento a edificios la tecnología utilizada dicen algunos peones que es vieja, obsoleta y de mala calidad, pero ¿en realidad es vieja, obsoleta y de mala calidad o es que el tipo de trabajo exija ese tipo de herramientas?

Primeramente no puede decirse que es obsoleta, ya que lo obsoleto se refiere a todo aquello que ya no tiene utilidad, es por ello que no puede decirse que la herramienta utilizada por estos grupos es obsoleta. Por otro lado el decir que es vieja y de mala calidad es un argumento más válido, ya que la mayoría de los trabajadores lo ven así, inclusive los mismos jefes lo reconocen. En una plática con una encargada de la administración me comentó que la delegación compra la herramienta en bruto, o sea al mayoreo, para todas las áreas, por lo que es más barato, pero también es de muy baja calidad ya que a los picos y a las palas se les rompe el mango demasiado rápido, por lo que sobra decir si son o no de buena calidad. Los trabajadores de campo comparten el mismo punto de vista, ya que finalmente son ellos quienes las utilizan y quienes sufren cuando se rompen los mangos, y

cuando se trata de las sierras, también son ellos los que tienen que mandar a repararlas, debido a que el área de obras tarda en contestar o dar lo necesario para repararla.

El abastecimiento de herramienta por parte de las autoridades debe ser cada año, según me comentaron mis informantes, pero también me dijeron que la última ocasión que se les abasteció de éstas fue hace alrededor de siete años, por lo que con la que cuentan actualmente está demasiado gastada y eso provoca también un mayor esfuerzo por parte del trabajador, por lo que rinde menos de lo que deberían rendir en promedio o en lugar de trabajar tienen que ponerse a arreglar la herramienta descompuesta y eso es tiempo que ya no se recupera.

Los picos, las palas, los machetes, las tijeras, las guadañas y las sierras ya no tienen filo, las mangueras están demasiado vulcanizadas por lo que es casi imposible realizar un trabajo de buena calidad con ese material, según dicen los integrantes de las cuadrillas, pero a pesar de ello las labores se realizan, el ritmo es más lento, pero siempre se hace algo.

Como se puede observar la “naturaleza del trabajo ” incluye características que imperan y son ajenas a los trabajadores, sin dejar por un lado las que si tienen que ver con ellos. Decía que exige el uso de este tipo de herramienta, ya que para darle mantenimiento a un parque o jardín lo único que hay que hacer es recortar las ramas de los árboles, ya sea con una sierra o un machete, remover la tierra con una pala sembrar pasto y nuevos árboles, para escarbar se requiere de un pico, barrer y regar, en eso consiste el trabajo diario. Por lo que puede considerarse que no hay razón suficiente para utilizar una pala mecánica si no se requiere de una excavación demasiado profunda, ya que sólo se trata de remover y ablandar para sembrar algunos árboles y un poco de pasto en donde se necesite. La herramienta más sofisticada que hay en parques y jardines son las sierras con motor a gasolina y el mosquito o desbrozadora, las cuales son utilizadas para podar los árboles y el pasto respectivamente,

pero el abastecimiento es inferior al número de trabajadores, hay sólo seis sierras y no más de dos desbrozadoras por cuadrilla, que de hecho no funcionan todas y no hay presupuesto para arreglarlas, y los trabajadores de campo no lo hacen ya que argumentan que su sueldo es demasiado bajo como para gastar en algo que a ellos no les corresponde y de hacerlo, dicen, el dinero ya no les es remunerado.

Es por demás evidente que no se requiere de una gran introducción de tecnología de punta para la realización de estas labores, pero seguramente éstas podrían realizarse de una manera más eficaz con el abastecimiento adecuado, pero otro problema es el de la falta de personal y el promedio de edad tan alto provoca un retraso en la ejecución de peticiones, el cual es originado en parte por estos dos factores y otro por los hábitos de los trabajadores de campo, los cuales pueden interpretarse como una forma de actuar que no pone resistencia al trabajo, pero sí a las autoridades con el uso excesivo de tiempos muertos, permisos, días económicos, que son utilizados de manera estratégica de acuerdo con las necesidades de cada quién. Además de la imposición del ritmo en la elaboración de tareas por parte de los trabajadores de campo y no por los responsables del área, la relación patrón-trabajador se invierte en este sentido, por otro lado se regresa a la forma original cuando se habla de temas como herramientas, en las que el responsable es el director del área correspondiente, en este caso servicios urbanos.

### **3.2 RELACIONES LABORALES**

Después de haber revisado la naturaleza del trabajo a continuación presentaré cómo son las relaciones laborales entre los trabajadores, cual es la dinámica del grupo en el campo. Dentro de esta forma de organización simple y en donde el trabajador cumple al mismo tiempo dos roles, el de trabajador y el de jefe o encargado, las relaciones que aquí se

forman son las que han mantenido el sustento de la organización dentro de las cuadrillas, de hecho son éstas mismas las que le han dado una identidad a los grupos.

En los capítulos anteriores mencioné la incapacidad del gobierno como patrón para lograr satisfacer las necesidades de sus trabajadores, los grupos que más resienten estas limitaciones son las cuadrillas del campo, debido a que el sueldo es muy bajo, “no alcanza ni para comer” dicen unos miembros de parques y jardines, ya que el sueldo de algunos, por poner un ejemplo, un peón eventual gana \$750.00 quincenales y uno de base el doble, además de la carencia de herramientas y equipo para la realización de un trabajo de buena calidad y finalmente la falta de personal para abarcar la mayor área posible y mantener de mejor forma los parques y jardines. Todo esto que se menciona afecta de manera visible un proceso laboral en el que los peones son la clave de la organización, pero existe un grupo que es todavía más afectado: los peones eventuales, ya que su sueldo es el más bajo, no tienen prestaciones ni derecho a pertenecer al sindicato para que los proteja o les eche la mano, y un problema adicional es que el pago no les llega de manera puntual, incluso me comentaron (y lo observé) las quincenas se retrasan hasta un mes o más y no se les paga todo junto sino únicamente una quincena.

Cuando comencé mi investigación llamó mucho mi atención este fenómeno, ya que uno lo que podría pensar es que los trabajadores optarían por renunciar al trabajo, pero no es así, por el contrario han llegado a crear una organización dentro del proceso que les permite controlar la dinámica laboral y para ello es necesario una buena relación entre los trabajadores, la cual no se formó en unos cuantos días, hay grupos que tiene más de 15 años laborando juntos, lo cual es un indicativo de la solidez de la relación que en la mayoría de los casos ya no sólo es laboral sino que va más allá.

Con todos los trabajadores de campo que tuve la oportunidad de platicar les pregunté por qué si tenían tantas quejas no habían renunciado antes para buscar algo mejor, y la mayoría contestó que como es un trabajo tranquilo y ya conocen bien a todos, y los grupos ya están bien compenetrados, como tienen bastante tiempo sienten que no encajarían en otro lado, incluso para cambiarse a otra área dentro de la misma delegación. Posteriormente en una encuesta realizada resaltó un factor que bien pudo influir en esa actitud por parte de los trabajadores para no buscar otro empleo mejor retribuido, y es que la mayoría de ellos sólo cuenta con educación media básica, como lo muestra el siguiente cuadro.

**Cuadro 3.2**

Sin estudios*	35 %
Primaria terminada	27.5 %
Secundaria terminada	32.5 %
Preparatoria terminada	2.5 %
Preparatoria trunca	2.5 %
Universidad terminada o trunca	0 %
Otro	0 %

**Encuesta realizada con una muestra de 40 trabajadores de parques y jardines de un total de 103.**

**\* Incluye trabajadores con primaria trunca**

El cuadro es muy revelador y puede observarse que la mayoría apenas tiene formación básica, por lo que es muy difícil colocarse en otro empleo. Es verdad que en charlas abiertas que mantuve con los trabajadores de campo nadie mencionó su escasa escolaridad, preferían hablar de cómo se llevan entre ellos, lo tranquilo que es el trabajo y de la indiferencia que sienten del gobierno hacia ellos. Posiblemente para el grupo no es de relevancia esto, pues con todo y sus escasos estudios consiguieron un empleo, por ello no abundaré más en él, pero considero que sí tuvo y tiene un gran significado en los peones de mayor y menor antigüedad respectivamente.

Regresando a las relaciones laborales, dije que es la columna vertebral dentro de la organización laboral en el campo, debido a que estos lazos entre los grupos son tan sólidos que el comportamiento de cada peón, así como del resto del grupo no son vistos como perjudiciales para la cuadrilla, incluso son respaldados. No ha faltado quien quiera modificar o que se comporte de manera contraria al resto del grupo, pero estos actos son tomados como hechos aislados debido a que no se presentan con frecuencia ni son repetitivos. Por ejemplo, cuando alguien decide no trabajar, pide permiso al encargado para quedarse en la bodega o se retira temprano y esas prácticas son comunes, y no se considera que afecten al grupo en el funcionamiento. Pero la persona que no quiso laborar ese día y pidió permiso, el respaldo que tuvo por parte de sus compañeros lo tendrá que devolver de igual forma cuando alguien más decida hacer lo mismo. Es por ello que esta práctica no puede considerarse como un hecho aislado, sino como algo continuo y repetitivo que permite el reforzamiento de las relaciones laborales dentro de la cuadrilla y que no atentan contra la integridad y unión del grupo; es decir que sigue los intereses y costumbres del mismo. Lo que sí va en contra del grupo son aquellos hechos aislados que desembocan en conflicto y atentan contra las costumbres y prácticas de las cuadrillas. El más reciente

sucedió, según mi informante, “cuando un pequeño grupo en una ocasión en las juntas que se hacen se pidió que se diera el mismo trato para hombres y para mujeres, por que decían que a las mujeres se les daba preferencia, un señor empezó a decir que ellas nada más se hacen tontas y que los que se fregaban eran ellos, y los otros empezaron a apoyarlo, otros decían que no estaban de acuerdo por que se les trataba por igual y el señor se molestó y se empezaron a hacer de palabras y de repente todos se fueron, desde ahí ya no hubo tanta comunicación entre las personas del campamento, en la actualidad sí se hablan, y hay muy buen ambiente, pero por esa persona hubo problemas”<sup>1</sup>. Este tipo de problemas no es muy común y es por ello que está catalogado como un hecho aislado ya que no se presenta con regularidad, además de que no modificó las costumbres del grupo, al contrario siguen perpetuándose, incluso hay quienes tienen familiares trabajando o a punto de ingresar y se les recomienda reproducir el comportamiento para ser aceptado más pronto por la cuadrilla, y esto me lo confirmó la encargada administrativa de la subdirección 5 “cuando el trabajador ya no se siente apto puede pensionarse y ceder la base a un familiar y desgraciadamente el familiar ya viene aconsejado de cómo es el trabajo y trae las mismas mañas y es un vicio que no se puede quitar.”<sup>2</sup> Es decir es una práctica que tiende a perpetuarse ya que se transmite de generación en generación, además de que la ley se los permite.

Las relaciones entre los peones se manejan de esta manera, al igual que los jefes también permiten dicha práctica, con la diferencia de que cuando algún encargado le pida quedarse más tiempo, el peón tendrá que pagar el favor que le fue otorgado por el jefe.

---

<sup>1</sup> Marisela Pérez Ayala. El caso de ella es muy especial ya que fue trabajadora eventual, y posteriormente con el fallecimiento de su padre heredó la base, lo cual es un derecho de todo trabajador del gobierno del D.F. que cuente con base.

<sup>2</sup> Candy Ruiz es encargada del área administrativa de la subdirección zona 5.

La relación trabajador-gobierno es completamente diferente, incluso podría decirse que en la práctica no existe, solamente hay un contrato que los liga en una relación laboral, pero llevada a la práctica la relación es entre el encargado del grupo y la cuadrilla, el único jefe que reconocen es aquel que les da las órdenes, los permisos etc. Para ellos ese es su jefe, es la única autoridad que reconocen, ya que el gobierno no lo ven, no hay una figura física como tal del gobierno la cual sea reconocida, ni siquiera los encargados el área de servicios urbanos son reconocidos, ya que según las cuadrillas éstos nada más se aparecen cuando necesitan algo urgente o para pararse el cuello, pero no se acuerdan de los trabajadores del campo para otras cosas.

Existen dentro del área de servicios urbanos diferentes puestos y niveles o categorías, el más alto dentro del campo es el de jefe de oficina, el cual es considerado como jefe de todas las cuadrillas y este es el único que reconocen, al que le tienen que responder, el gobierno es sólo el que les paga, pero para ellos sólo existe el jefe de oficina que les ayuda, les aconseja, el que siempre busca lo mejor para ellos y que ha sabido formar las mejores cuadrillas de la zona 5 en parques y jardines.

La importancia de éste tipo de relación es que el jefe ha sabido manejar las relaciones existentes entre ellos para formar un grupo, en el que cómo él dijo “todos jalen parejo.”

### **3.3 CONTINUIDAD Y CAMBIO**

Como se puede observar, las relaciones laborales dentro de las cuadrillas son de gran importancia para mantener el orden y para comprender el comportamiento del grupo. Tal como lo vemos podemos afirmar que es una organización que mantiene un equilibrio estable, por lo cual buscar un cambio interno por el momento no es buscado.



A primera instancia así parece, sin embargo el grupo sí desea un cambio, pero no un cambio que los reorganice internamente, sino un cambio desde afuera y que se refleje dentro del grupo y por supuesto sea benéfico para todos.

Al inicio del capítulo 1 mencioné que en el año de 1997 el gobierno del Distrito Federal (D.F.) cambió de orientación política, del priísmo al perredismo y los trabajadores del gobierno esperaban también un cambio a su favor, con esto no se quiere decir que los cambios a la fecha sean negativos, lo que en realidad pasa es que hasta el momento no han correspondido con las expectativas de las cuadrillas.

Pero, ¿a qué se refieren estos grupos cuando dicen que todo sigue igual, y que en realidad no ha habido un cambio? Es por demás evidente que a lo que ellos se refieren cuando hablan de cambio no es precisamente a algo dentro de la organización, sino a sus derechos laborales, es decir; mayor sueldo, prestaciones, esos son los cambios que el trabajador de campo quiere sean visibles y reales. Al interior de la organización o dentro del proceso lo que piden es más personal y más herramientas para poder realizar un mejor trabajo para la ciudadanía.

Apenas han transcurrido cuatro años desde que se dio ese cambio político-administrativo, por lo que en realidad apenas es poco tiempo para poder hablar de grandes cambios de tipo administrativo, los cuales puedan verse reflejados en la organización laboral de las cuadrillas y en los sobres de cobro de éstos y en el equipo que se les proporciona para trabajar. Por otro lado para que los cambios puedan realizarse se necesita que ambas partes interactúen para conseguirlos. Lo que habría que preguntarse es ¿hasta qué punto los trabajadores de campo están dispuestos a colaborar para la realización de ese cambio que se busca? Pero que no sólo se pretende llevar al sobre del trabajador, sino a las áreas verdes que están dentro de la delegación.

Decía que ha pasado muy poco tiempo para poder hablar de grandes cambios y para que estos sucedan se requiere de tiempo, ya que esto es un proceso y se requiere de éste precisamente para que podamos ver y hablar de cambios reales, y la organización dentro del proceso laboral es precisamente un proceso que requiere tiempo, ya que no es posible cambiar en un pequeño lapso y más cuando se cuenta con personal que lleva hasta 34 años dentro de la organización, la cual se ha mantenido en el mismo orden desde hace varios años.

Según me comentó uno de mis informantes, quién por cierto es el que cuenta con más tiempo dentro de la plantilla, que los recuerdos que tiene sobre como era antes la organización laboral cuando empezó a prestar sus servicios son algo escuetos, pero nos permite identificar que si ha cambiado, pero desde entonces se mostraba lo que en un futuro se convertiría en una organización simple, pero que le permitiría al trabajador controlar el ritmo de su trabajo.

“antes todo era pura tarea, el que hacia su tarea temprano se iba, el que no se quedaba. Nos repartían la tarea a las 8:00 a.m. y si acababan antes se iban. Entrábamos a las 6:00 a.m. y nos sacaban a los 7:00 a.m. y a las 8:00 a.m. comenzaban a dar las tareas. Si a las seis daban las tareas pues imagínese.”<sup>3</sup>

Si lo comparamos con la actualidad es evidente que la simplicidad el trabajo ha permitido que los trabajadores tengan el control total de la forma de trabajar y por otro lado que se le ha dado continuidad a ese proyecto y con el paso del tiempo cada vez se consolidó más al grado de que cualquier intento de modificación es un atentado a la

---

<sup>3</sup> Estanislao Saldo labora en el parque de Corpus Kristy y lleva casi 40 años laborando aproximadamente ya que él no recuerda exactamente el tiempo que lleva de servicio, pero constatan sus compañeros que es de los de mayor antigüedad.

organización, la cual se encuentra en equilibrio relativo, ya sí se presentan jaloneos aunque sea esporádicamente, cómo lo mencionó Marisela.

En ese sentido es contradictorio lo que piden en el campo en relación al cambio para mejorar y la actitud que ellos asumen cuando se les dice que tienen que trabajar más o apoyar en otras partes, porque si realmente se quiere cambiar debería comenzarse por un cambio de actitud del personal en general, el cual debe comenzar desde el más alto funcionario hasta el más humilde peón. Pero al parecer son dos hechos irreconciliables, primero porque el administrativo piensa que el trabajador de campo no le interesa su trabajo como debería ser y se refugia en excusas para trabajar menos de lo que debe: “... la entrada es a las siete pero en lo que se les da la orden, se cambian, acarrear las herramientas y la llevan a la zona ya dieron las nueve o diez de la mañana y apenas van a trabajar y luego se toman sus descansos pues vienen trabajando como cuatro horas ”<sup>4</sup> este comentario es compartido por la mayoría de los funcionarios, los cuales acusan al trabajador de campo de falta de pasión, de no involucrarse de una manera real, de no comprometerse con su trabajo y salir adelante, pero, por otro lado, las cuadrillas también señalan una falta de apoyo por parte de las autoridades y, en ese sentido, se puede entender el comportamiento de estos grupos como una estrategia de supervivencia y adaptación ante el escaso apoyo que reciben: “no nos dan el equipo necesario, cada que hay una nueva administración nos dicen que hagamos una lista de todo lo que nos falta... les damos esa lista y no nos dan nada...”<sup>5</sup> Por otro lado este mismo informante me comentó, que en ocasiones han tenido que trabajar de noche y no cuentan con herramientas necesarias, ni señalamientos para los autos que circulan, y si no han sufrido accidentes por eso es de pura suerte.

---

<sup>4</sup> Candy Ruiz

<sup>5</sup> Hugo Crespo. Quién fue, uno de mis informantes clave no sólo por la información que me brindo, sino además de que me ayudo mucho para que el grupo no se sintiera incomodado con mi presencia.

Ya vistas ambas versiones, podríamos decir que existe una competencia, un celo entre departamentos por demostrar cual es el que trabaja más o cual menos, es por ello que los trabajadores de campo hablan de una falta de apoyo por parte de los delegados que han estado ahí y, por otro lado, el personal administrativo que piensa que el trabajador de campo no se involucra con el trabajo.

Son actividades diferentes una y otra, pero a su vez complementarias y en las oficinas al igual que en el campo existen muchas carencias que no ven. El trabajador de campo dice no tener herramientas, pero en las oficinas de igual forma faltan ya sea hojas para redactar un oficio o una maquina copiadora que constantemente está en reparación, y el oficinista tiene que buscar la manera de realizar su trabajo, al igual que el peón se ve obligado en ocasiones a improvisar equipo para la realización de su tarea, y en este sentido ambas partes son ajenas a estos problemas, ya que no depende de ellos sino de otras instancias, pero a la vez son un producto de la mala organización y proyección de una estructura política que llevaba muchos años y ahora que cambió los trabajadores también piden un cambio, pero conservando ciertos privilegios que años atrás les fueron concedidos, sin olvidar también que otros derechos como trabajadores no les son respetados, lo que nos lleva a la pregunta de origen ¿que tanto el trabajador está dispuesto a cambiar si cuando se le habla de cambio se resiste?, por ejemplo, me comentaba un alto funcionario de la zona 5 que cuando llegó el PRD quiso hacer varios cambios, pero que todo mundo comenzó a inconformarse y hacer paros, y como es un gobierno democrático populista pues decidió dejar las cosas como están.

Estos elementos me permiten aproximarme a una conclusión que he manejado durante todo el desarrollo, pero de manera tal vez poco clara la organización en parques y

jardines y mantenimiento a edificios es igualmente, con características, pero con muy particulares que la diferencia de otras formas de organización laboral.

## *CONCLUSIÓN*

A lo largo de este trabajo etnográfico se pudieron evidenciar las características del trabajo burocrático, las cuales se han ido consolidando con el paso del tiempo y han ocasionado cierto estancamiento dentro del proceso laboral en las cuadrillas de campo.

La tesis que estuve manejando era de que existía un rezago por parte de estos grupos de campo dentro del proceso laboral, pero creo que no puede hablarse de dicho fenómeno, debido a que las mismas características del trabajo que realizan las cuadrillas impiden que se pueda hablar de ello y hasta hacer una comparación con otras formas de organización laboral; tal vez un error cometido en esta tesis haya sido el comparar en ocasiones procesos laborales completamente diferentes, con el proceso laboral de las cuadrillas, pero estos ejemplos y comparaciones también permitieron darnos cuenta de que no puede hablarse de un rezago por parte de esta forma tan singular, sino más bien hablar de una falta de coordinación y comunicación dentro del desarrollo del proceso laboral y de la inflexibilidad de los derechos de los trabajadores, que les ha permitido crecer y envejecer junto con este proceso laboral, ya que entre los derechos de los trabajadores se les permite perpetuarse en el puesto y ceder su lugar a un familiar cuando el titular ya no se sienta apto para trabajar.

Por otro lado también la incapacidad de las autoridades que alimenta esta conducta por parte de su personal y lo cual ha ocasionado una competencia por el control del proceso laboral entre ambas partes.

Por un lado el trabajador que se escuda en la ley que lo protege y por otro el gobierno que con la actitud mostrada por tantos años ha cedido el control del proceso a los trabajadores, quienes han desarrollado ciertos vicios que tienden de igual forma a perpetuarse.

En síntesis diré que la falta de recursos, la falta de una persona capaz de unificar los intereses del trabajador y del gobierno cómo patrón, la resistencia al cambio y la falta de comunicación en las áreas que comprenden la estructura delegacional, son rasgos típicos, pero que a la vez son el producto de un largo proceso en el cual tanto trabajadores cómo gobierno son los actores principales en la creación de este modelo laboral.

A diferencia de otros modelos en donde se busca el aumento de la calidad y un mejor rendimiento de los trabajadores, a través de la combinación de exigencias manuales e intelectuales, pero a diferencia de los modelos taylorista-fordista o kalmariano, existe una mano de obra calificada, hay manuales que son respetados, mientras la organización estudiada es costumbre no respetarlos y se cae en una serie de indisciplinas que se apropian e institucionalizan, de manera que la calidad en el servicio es deficiente.

Los modelos productivos mencionados en esta tesis han evolucionado con la finalidad de adaptarse a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo, se han implementado mejoras en los modelos con la finalidad de eliminar sus fallas, es decir; a partir de uno nace otro están ligados de una u otra manera, pero en nuestro modelo estudiado existe una gran variedad de rasgos que se encuentran en otros modelos, pero sus rasgos más característicos son los propios; aquellas prácticas institucionalizadas a través de las practicas cotidianas colectivas, cómo son, el ritmo relajado de trabajo, la prolongación del desayuno, la fuga en el pago de quincena, el exceso de tiempos muertos y la perpetuidad en el puesto de base, la mayoría de éstas prácticas no son reconocidas por la ley que los rige, pero son cotidianas y respetadas por las autoridades, ya que el sindicato aboga por ellos y sus hábitos laborales.

Mientras unos modelos se encuentran en constante cambio para ser mejores, otros se encuentran estancados por la inflexibilidad de los derechos del personal y por otro la misma

naturaleza del trabajo la cual no permite o exige escasa introducción tecnológica y mayor mano de obra, es este el caso de las cuadrillas que laboran en la dirección territorial 5 de la delegación Gustavo A. Madero.



## BIBLIOGRAFÍA

**Abramo, Laís y Cecilia Montero**

**2000**

“Origen y evolución de la Sociología del Trabajo en América Latina,” en: Enrique de la Garza, coordinador, **Tratado latinoamericano de la sociología del trabajo**, México, COLMES, FLACSO, UAM-I Y FCE.

**Boaz, Franz,**

**1920**

“Los métodos en etnología” en tecla **Frans Boaz y el relativismo cultural**, ediciones taller abierto, Escuela Nacional de Antropología e Historia s/f

**Braverman, Harry**

**1975**

**Trabajo y capital monopolista**, Editorial Nuestro Tiempo, México.

**Camarena, Ocampo Mario,**

**1999**

**Formas y formación social de los obreros textiles de San Ángel 1850-1930**, tesis de doctorado, Escuela Nacional de Antropología e Historia, México

**Canclini, Néstor,**

**1991**

**Culturas híbridas, estrategias para entrar y salir de la modernidad**, CONACULTA-Alianza, México

**De la Garza, Enrique**

**1988**

**Modelos de industrialización en México**, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México

**Durkheim, Emilio,**

**1993**

**La división del trabajo social** tomo I, Planeta- Agostini, Barcelona

**Durkheim, Emilio,**

**1990**

**Las reglas del método sociológico**, Leega, México

**Gorz, Adré,  
1977**

**Crítica de la división del trabajo**, Editorial LAIA, Barcelona, España.

**Guber, Rosana,  
1991**

**El salvaje metropolitano**, Legasa, Buenos Aires.

**Kuper, Adam,  
1973**

**Antropología y antropólogos, la escuela británica 1922-1972**, Anagrama, Barcelona.

**Leach, Edmun,  
1977**

**Sistemas políticos de la Alta Birmania**, Anagrama, Barcelona

**Lowie, Robert H.,  
1981**

**Historia de la etnología**, Fondo de Cultura Económica, México

**Malinowski, Bronislaw,  
1973**

**Los Argonautas del Pacífico Occidental**, Peninsula, Serie Sniversitaria, Barcelona

**Martín, Emily,  
1994**

**Flexible Bodies**, Editorial Beacon

**Marx, Carlos,  
1999**

**El Capital. Critica de la economía política**, tomo I, Fondo de Cultura Económica, México

**Morgan, Gareth  
1990**

**Imágenes de la organización**, Ra-Ma, Madrid

**Novick, Martha,  
2000**

“La transformación de la organización del trabajo” en: Enrique de la Garza, coordinador, **Tratado latinoamericano de la sociología del trabajo**, México, COLMES, FLACSO, UAM-I Y FCE.

**Reygadas, Luis,  
1998**

**Mercado y sociedad civil en la fabrica. Culturas del trabajo en maquiladoras de México y Guatemala.** Tesis de doctorado en ciencias antropológicas, UAM-I, México.

**Ruvalcaba, Jesús,  
1991**

**Tecnología agrícola y trabajo familiar. Una etnografía agrícola de la Huasteca veracruzana.** Ediciones de la Casa Chata, México

**Segalen, Martine  
1988**

“La revolución industrial: del proletariado al burgues,” en: **Burquiere André**, et.al. **Historia de la Familia**, tomo II, Alianza editorial, Madrid, España.

**Swartz, Marc, Victor Turner y A. Tuden  
1994 (1996)**

“Antropología política: una introducción,” *Alteridades*, año 4 núm. 8

**Turner, Victor,  
1957**

**Schism and continuity in an African society**, University of Manchester, Manchester

# I N D I C E

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>1. LA HEGEMONIA DE LOS GRUPOS</b>	<b>8</b>
1.1 El trabajo de parques y jardines en la Avenida Ángel Albino Corzo	12
1.2 Mantenimiento a Edificios	19
1.3 Descripción del proceso de trabajo en los campamentos de parques y jardines	28
<b>2. EL TRABAJO COMO PROCESO INTEGRAL DE UNA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA</b>	<b>33</b>
2.1. El perfil del trabajador	42
2.2. El espacio laboral	45
<b>3. ESTANCAMIENTO U ORGANIZACIÓN SIMPLE</b>	<b>49</b>
3.1. Naturaleza del trabajo	56
3.2. Relaciones laborales	59
3.3. Continuidad y cambio	64
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>72</b>
<b>INDICE</b>	<b>76</b>